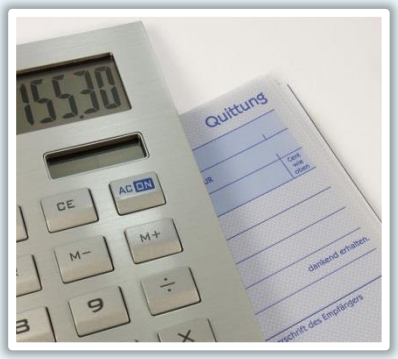


March

Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)

Eine Informationsbroschüre
für die politischen Entscheidungsträger
der Gemeinde March

Impressum

Herausgeber / Redaktion:

Gemeinde March
Am Felsenkeller 2-4
79232 March
+ 49 7665 422-9000
gemeinde@march.de

Texte / Inhalt:

Stefanie Schuler

Layout / Design:

Stefanie Schuler

Diese Broschüre wurde im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl erstellt, mit dem Thema:

„Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) in der kommunalen Gremienarbeit - Eine Informationsbroschüre für den Gemeinderat der Gemeinde March“

von Frau Stefanie Schuler.

© Gemeinde March
Diese Broschüre ist Eigentum der Gemeinde March.

Jegliche Veröffentlichung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung – auch auszugsweise – bedarf der schriftlichen Genehmigung durch die Gemeinde March.

Vorwort

Sehr geehrte Gemeinderätinnen und Gemeinderäte in March,
sehr geehrte Damen und Herren,

die Umstellung auf das „Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)“, auch die „Kommunale Doppik“ genannt, ist in allen Kommunen in Baden-Württemberg bereits erfolgt. Seit dem 01.01.2020 wenden nun alle Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg die Kommunale Doppik an. Der vollumfängliche Umstellungsprozess im Sinne einer Ausschöpfung und Umsetzung sämtlicher zur Verfügung stehenden Potenziale und Instrumentarien ist jedoch noch lange nicht abgeschlossen.

In March erfolgte die Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen zum 01.01.2018 und brachte große Herausforderungen mit sich. Unbestritten ist, dass die Einführung des NKHR einen hohen Informationsbedarf erfordert. Nicht nur die Verwaltung, sondern auch Sie, als politische Entscheidungsträger der Gemeinde March, müssen sich mit dieser neuen und komplexen Materie auseinandersetzen und die wesentlichen Inhalte des doppischen Systems kennen, anwenden und auch kommunizieren können.

Mit der Einführung des NKHR ist nicht nur eine Änderung des Rechnungs- und Buchungsstils verbunden, vielmehr ist auch eine Verbesserung der kommunalen Steuerung beabsichtigt. Insbesondere Sie als kommunale Entscheidungsträger müssen lernen, mit dieser neuen Steuerungsfunktion umzugehen und auf Basis der umfangreichen, gezielten und im Vergleich zur Kameralistik neuen Informationen des NKHR Entscheidungen treffen.

Aus diesem Grund sollen Ihnen mit der vorliegenden Broschüre in einfacher und verständlicher Form die Grundlagen des „Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen“ – auch im Vergleich zur Kameralistik – vermittelt und daneben konkrete Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung aufgezeigt werden.

Diese „Lektüre“ hält auf die unterschiedlichsten Fragen rund um das Thema „NKHR“ Antworten bereit und soll somit zur erfolgreichen Umsetzung des neuen Haushaltsrechts in der Gemeinde March beitragen. Mit dieser Broschüre geben wir Ihnen eine solide Grundlage für die zukünftige Ratsarbeit mit auf den Weg.

Stefanie Schuler

Bürgermeister Helmut Mursa

Inhaltsverzeichnis

1. Entwicklung des NKHR 3

2. Ziele des NKHR 4

3. NKHR vs. Kameralistik 5

- Ressourcenverbrauchskonzept vs. Geldverbrauchskonzept 5
- Struktur des Haushaltsplanes 6
- Haushaltsausgleich 7

4. Die Haushaltssatzung 8

5. Das Drei-Komponenten-System 10

- Ergebnishaushalt und Ergebnisrechnung 10
- Finanzhaushalt und Finanzrechnung 12
- Bilanz 14

6. Der doppische Haushaltsplan 16

- Bestandteile des neuen Haushaltsplanes 16
- Gliederung des Gesamthaushalts in Teilhaushalte 17

7. Ziele und Kennzahlen 19

- Die neue politische Steuerung im NKHR 19
- Ziele als Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuerung 20
- Kennzahlen als Indikator für die Zielerreichung 22
- Berichtswesen 23

8. Begriffslexikon 24

9. Schlusswort 25

Anlagen 26

- Anlage 1: Muster einer Haushaltssatzung 26
- Anlage 2: Ertrags- und Aufwandsarten des Ergebnishaushalts 28
- Anlage 3: Einzahlungs- und Auszahlungsarten des Finanzhaushalts 29
- Anlage 4: Gliederung des Gesamthaushalts der Gemeinde March 30

1. Entwicklung des NKHR

„Welche Vorteile gewährt die doppelte Buchhaltung dem Kaufmanne! Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes, und ein jeder gute Haushalter sollte sie in seiner Wirtschaft einführen.“

- Zitat von Johann Wolfgang von Goethe -

Bereits Anfang der Neunziger Jahre strebten die Kommunen in Deutschland unter dem Schlagwort „Neues Steuerungsmodell“ eine Reform der Kommunalverwaltungen an. Zum einen sollte hierdurch eine effizientere Steuerung der öffentlichen Verwaltungen erreicht werden und zum anderen der Übergang von einem zahlungsorientierten zu einem ressourcenorientierten Haushalts- und Rechnungswesen. Die Weichen hierzu stellte der baden-württembergische Landtag am 22.04.2009, indem er das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts verabschiedete und damit die Grundlagen für ein neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen schaffte. Dieses orientiert sich an der kaufmännischen doppelten Buchführung, weshalb auch von der „Kommunalen Doppik“ gesprochen wird.

Während sich das kamerale System auf das Geldverbrauchskonzept stützte, bei dem lediglich die Einnahmen und Ausgaben einer Rechnungsperiode gegenübergestellt wurden, werden nun auch der Ressourcenverbrauch und das Ressourcenaufkommen lückenlos dargestellt.

Es ist erstmals möglich, dass Sie, die politischen Entscheidungsträger der Gemeinde March, die Verwaltung und die Bürger einen vollständigen und transparenteren Einblick über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Kommune erhalten. Mit der Einführung des NKHR wurden Ihnen zudem verstärkt betriebswirtschaftliche Instrumente an die Hand gegeben, mit denen zukünftig politische Entscheidungen noch sachgerechter und bewusster getroffen werden können. Dabei soll stets die Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund der kommunalen Entscheidungen gestellt und die Transparenz der Haushalts- und Finanzlage erhöht werden.

Doppik = „**Dopp**eltes Buchen **i**n **K**onten“

Jeder Sachverhalt löst grundsätzlich eine Soll- und eine Habenbuchung aus.

2. Ziele des NKHR

Mit der Kameralistik konnte lange Zeit keine Aussage über die finanzielle Handlungsfähigkeit einer Kommune getroffen werden, da sie keine Auskunft über die tatsächliche Finanz- und Vermögenslage gibt. Mit der Einführung des NKHR können von nun an auch finanzielle Spielräume klar benannt und strategische Schwerpunkte genauer definiert werden.

Mit der Einführung des NKHR werden insbesondere nachfolgend aufgeführte Ziele verfolgt:

Mehr Transparenz

Durch die Darstellung von Ressourcenaufkommen und Ressourcenverbrauch, sowie Vermögen und Schulden erhalten Sie, als politische Entscheidungsträger, ein vollständiges Bild über die tatsächliche Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Gemeinde March.

Intergenerative Gerechtigkeit

Der gesamte Ressourcenverbrauch (Aufwendungen) eines Haushaltsjahres soll durch Ressourcenaufkommen (Erträge) des selben Jahres gedeckt werden. Dabei hat jede Generation, die von ihr verbrauchten Ressourcen mittels Entgelten und Abgaben wieder zu ersetzen, um nicht künftige Generationen damit zu belasten.

NKHR

Konsolidierter Jahresabschluss

Der Jahresabschluss der Gemeinde March soll zukünftig im Sinne einer Konzernbilanz mit den Jahresabschlüssen der ausgegliederten Organisationseinheiten mit eigener Rechnungsführung (z.B. Eigenbetriebe) zusammengeführt werden. Hierdurch entsteht ein Jahresabschluss, der die Kommune in ihrer Gesamtheit darstellt und eine effiziente Steuerung ermöglicht.

Outputorientierte Steuerung

Künftig sollen kommunale Entscheidungen vielmehr nach Zielen (Output) statt nach Ausgabeermächtigungen (Input) getroffen werden. Sie, als politische Entscheidungsträger, sollen demnach nicht mehr über detaillierte Geldzuweisungen, sondern vielmehr über Zielvereinbarungen steuern. Somit stehen die vorab vereinbarten, gewünschten Ergebnisse im Mittelpunkt der Betrachtung.

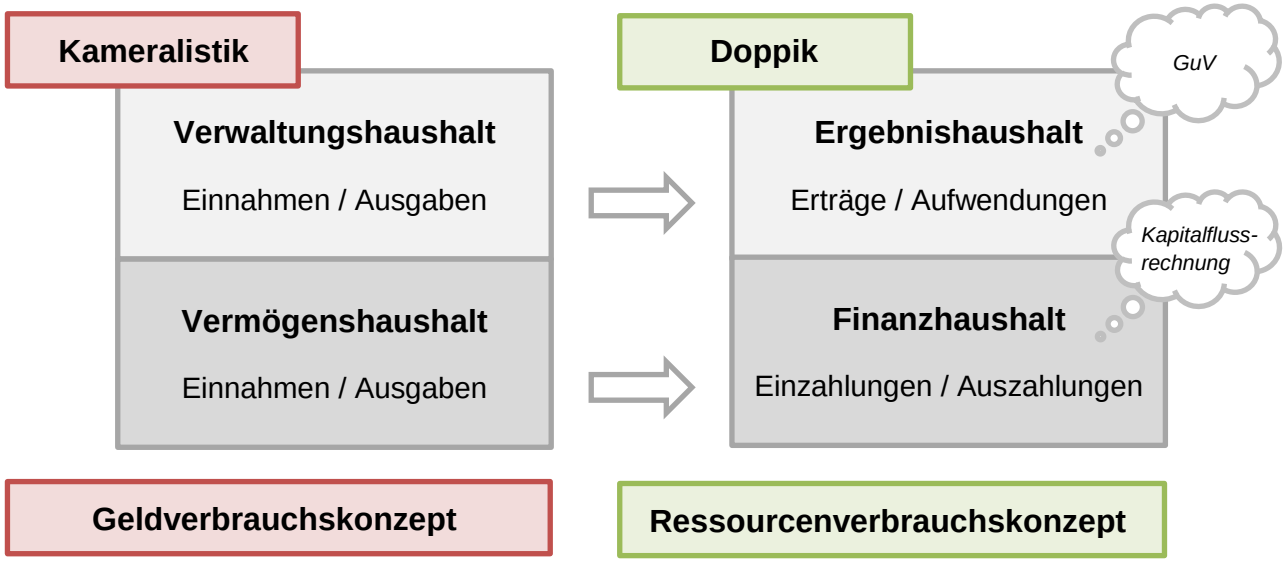
3. NKHR vs. Kameralistik

Eine grundlegende Änderung bei der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens ist die Umstellung auf die doppelte Buchführung für Gemeinden – die kommunale Doppik, angelehnt an den Rechnungsstil der kaufmännischen doppelten Buchführung.

Ressourcenverbrauchskonzept vs. Geldverbrauchskonzept

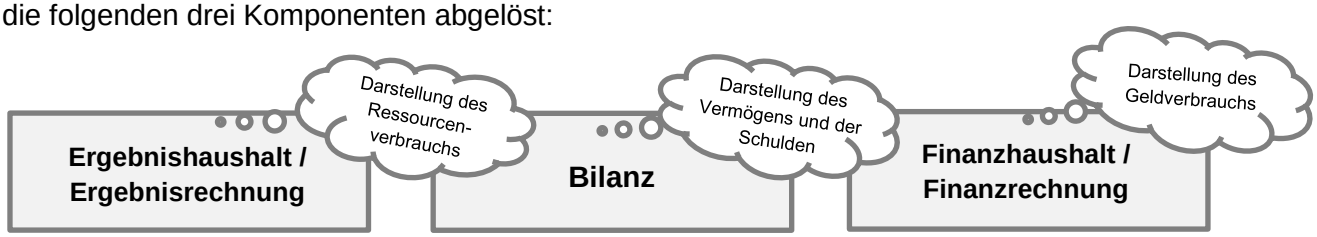
Das bisher angewandte kamerale Rechnungswesen basiert auf einer reinen zahlungsorientierten Darstellung über Einnahmen und Ausgaben **(Geldverbrauchskonzept)**. Die Kameralistik stellt somit lediglich die Geldmittelzuflüsse (Einnahmen) und Geldmittelabflüsse (Ausgaben) einer Kommune in einer Periode dar. Damit fehlen wichtige Informationen für die Steuerung einer Kommune. So liefert die Kameralistik zum Beispiel keine Antwort auf die Fragen „Welches Vermögen besitzt eine Gemeinde?“, „Wie verändert es sich?“ oder „Wie viel kosten gemeindliche Dienstleistungen?“.

Das nun bisher zahlungsorientierte Rechnungswesen (Inputsteuerung) wird durch ein ressourcenorientiertes Rechnungswesen ersetzt (Outputsteuerung). Die kommunale Doppik erfasst somit zusätzlich zu den Zahlungsvorgängen, auch den nicht zahlungswirksamen Vermögensverzehr. Insbesondere Abschreibungen und Rückstellungen sind hier zu nennen. Dadurch wird der tatsächliche Ressourcenverbrauch (Aufwendungen) und das gesamte Ressourcenaufkommen (Erträge) der kommunalen Haushaltswirtschaft sichtbar gemacht **(Ressourcenverbrauchskonzept)**. Die Anwendung des Ressourcenverbrauchskonzeptes ermöglicht eine periodengenaue Ausweisung des vollständigen Werteverzehrs.



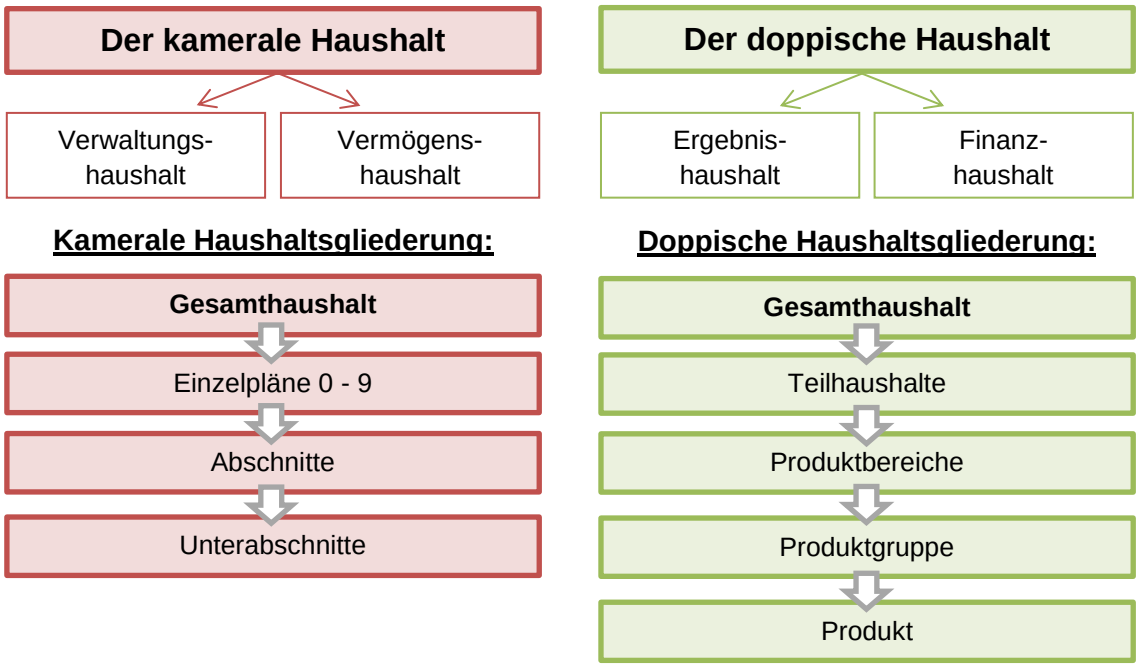
Struktur des Haushaltsplanes

Durch die Umstellung auf das NKHR nimmt auch der Haushaltsplan neue Formen an. Der bislang kamerale Haushalt wurde in einen Verwaltungshaushalt (VWH) und einen Vermögenshaushalt (VMH) aufgeteilt, wobei jeder der beiden Haushalte selbst wiederum in Einzelpläne, Abschnitte und Unterabschnitte unterteilt wurde. Der Verwaltungshaushalt gab Auskunft über den laufenden Bedarf und darüber, wie dieser gedeckt wird. Der Vermögenshaushalt dagegen erfasste alle vermögenswirksamen Einnahmen und Ausgaben. Dieses System der Kameralistik wird nun durch die folgenden drei Komponenten abgelöst:



Der Ergebnishaushalt bzw. die Ergebnisrechnung können somit als Nachfolger des kameralen Verwaltungshaushalts angesehen werden, angelehnt an die kaufmännische Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Der Finanzhaushalt bzw. die Finanzrechnung, angelehnt an der kaufmännischen Kapitalflussrechnung, können dagegen als Nachfolger des kameralen Vermögenshaushalts angesehen werden.

Während der bisher angewandte kamerale Haushaltsplan in zehn vorgegebene Einzelpläne (0 bis 9) nach Aufgabenbereichen gegliedert wurde, wird der neue Gesamthaushalt im NKHR in Teilhaushalte gegliedert. Der **neue Haushalt** ist künftig **produktorientiert** aufzustellen. Damit stehen von nun an nicht mehr die Aufgabenbereiche der Kommune im Vordergrund, sondern die von der Kommune erstellten Leistungen (Produkte). Diese Produkte sind in Produktgruppen zusammengefasst. Die Produktgruppen werden wiederum Produktbereichen zugeordnet.



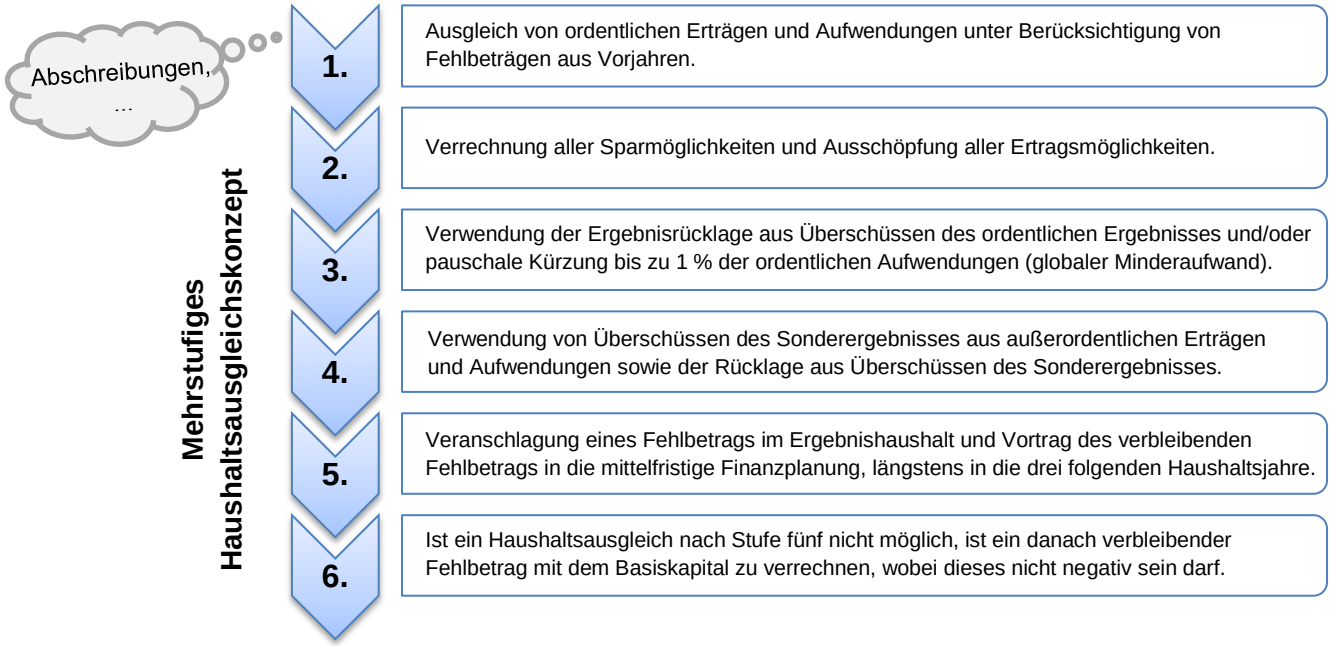
Haushaltsausgleich

Kameralistik

In der Vergangenheit galt es, Überschüsse des Verwaltungshaushalts stets dem Vermögenshaushalt zuzuführen. Zur Erreichung eines ausgeglichenen Haushalts musste diese Zuführung mindestens so hoch sein, wie die im Vermögenshaushalt zu veranschlagende Tilgung von Investitionskrediten, auch „Mindestzuführung“ genannt. Der kamerale Haushalt galt somit als ausgeglichen, wenn es dem Verwaltungshaushalt gelang, diese Mindestzuführung zu erwirtschaften.

NKHR

Mit dem Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen und dessen mehrstufigem Haushaltsausgleichskonzept ist der Haushalt entsprechend des Ressourcenverbrauchskonzeptes gemäß § 80 Abs. 2 GemO i.V.m. § 24 GemHVO ausgeglichen, wenn das **Ergebnis aus ordentlichen Erträgen und ordentlichen Aufwendungen unter Berücksichtigung von Fehlbeträgen aus Vorjahren** ausgeglichen ist. Für den Haushaltsausgleich in der Kommunalen Doppik steht somit der Gesamtergebnishaushalt im Mittelpunkt. Kann der Ausgleich des ordentlichen Ergebnisses trotz Ausnutzung aller Sparmöglichkeiten und Ausschöpfung aller Ertragsmöglichkeiten nicht errreicht werden, so kann der Haushalt nach folgendem Schaubild stufenweise ausgeglichen werden und ist damit gesetzmäßig:



INFO

Gemäß § 77 Abs. 1 S. 1 GemO hat die Gemeinde March ihre Haushaltswirtschaft so zu planen und zu führen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist. Eine stetige Erfüllung kommunaler Aufgaben kann jedoch nur bei einem nachhaltig ausgeglichenen Haushalt erfüllt werden.

4. Die Haushaltssatzung

Gemäß § 79 Abs. 1 S. 1 GemO hat eine Kommune für jedes Haushaltsjahr eine Haushaltssatzung zu erlassen. Sie ist das Fundament der kommunalen Haushaltswirtschaft und bildet zugleich die Rechtsgrundlage für das kommunale Handeln.

Der Haushaltsplan ist gemäß § 80 Abs. 1 S. 1 GemO Teil der Haushaltssatzung. In **Anlage 1** finden Sie ein Muster einer Haushaltssatzung, welches vom Innenministerium Baden-Württemberg verbindlich vorgegeben wurde.

In der Haushaltssatzung werden die Rahmendaten des Haushaltsplanes festgesetzt. Sie enthält folgende konkrete Festsetzungen:

1. Die Gesamtbeträge der **ordentlichen und außerordentlichen Erträge und Aufwendungen** im Ergebnishaushalt.
2. Die Gesamtbeträge der **Einzahlungen und Auszahlungen** aus der laufenden Verwaltungstätigkeit, der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit im Finanzhaushalt.
3. Der Gesamtbetrag der vorgesehenen **Kreditaufnahmen für Investitionen und Investitionsförderungs-maßnahmen** (Kreditermächtigung).
4. Der Gesamtbetrag der **Verpflichtungs-ermächtigungen**.
5. Der Höchstbetrag der **Kassenkredite**.
6. Die **Steuersätze für die Grund- und Gewerbesteuer** (sofern diese nicht in einer gesonderten Hebesatz-satzung festgelegt werden).

Mit den oben genannten Festsetzungen ermächtigt die Haushaltssatzung die Verwaltung, die im Haushaltsplan veranschlagten Aufwendungen auch zu verursachen, Auszahlungen zu tätigen, Verpflichtungen einzugehen sowie Kredite bei Bedarf aufzunehmen.

Der Inhalt der Haushaltssatzung bindet lediglich die Verwaltung sowie Sie, den Gemeinderat und entfaltet demnach grundsätzlich keine Rechtswirkung nach außen. Eine Außenwirkung ergibt sich nur dann, wenn die Grund- und Gewerbesteuerhebesätze in der Haushaltssatzung festgesetzt werden.

INFO

Das Budgetrecht, also das Recht den Haushaltsplan festzustellen und zu beschließen und damit die Zuständigkeit für die finanzpolitischen Zielsetzungen, liegt bei Ihnen, dem Gemeinderat der Gemeinde March.

Welche Aussagen können anhand der Haushaltssatzung getroffen werden?

1. Gesetzlich geforderter Haushaltsausgleich erreicht?

Betrachtung § 1, Ziffer 1.3 „Veranschlagtes ordentliches Ergebnis“

Ergebnis positiv?	Ergebnis negativ?
Der **Haushaltsaus-gleich** in Form eines saldierten ausgeglichenen ordentlichen Ergebnisses wurde **erreicht**.	Der **Haushaltsaus-gleich** in Form eines saldierten ausgeglichenen ordentlichen Ergebnisses wurde **nicht erreicht**.
Die veranschlagten Aufwendungen wurden durch Erträge gedeckt und konnten somit vollständig erwirtschaftet werden.	Die veranschlagten ordentlichen Aufwendungen wurden nicht durch ordentliche Erträge gedeckt und konnten somit nicht vollständig erwirtschaftet werden.
Eigenkapital steigt	Haushaltsausgleich durch Berücksichtigung der Ziffer 1.6 „Veranschlagtes Sonderergebnis“ möglich?

2. Wie verändert sich die Bilanzposition „Liquide Mittel“ am Ende des Haushaltsjahres?

Betrachtung § 1, Ziffer 2.11 „Veranschlagte Änderung des Finanzierungsmittelbestands“

Ergebnis positiv?	Ergebnis negativ?
Die liquiden Mittel auf der Aktivseite der Bilanz steigen.	Die liquiden Mittel auf der Aktivseite der Bilanz sinken bzw. auf der Passivseite ist ggf. eine Verbindlichkeit auszuweisen.

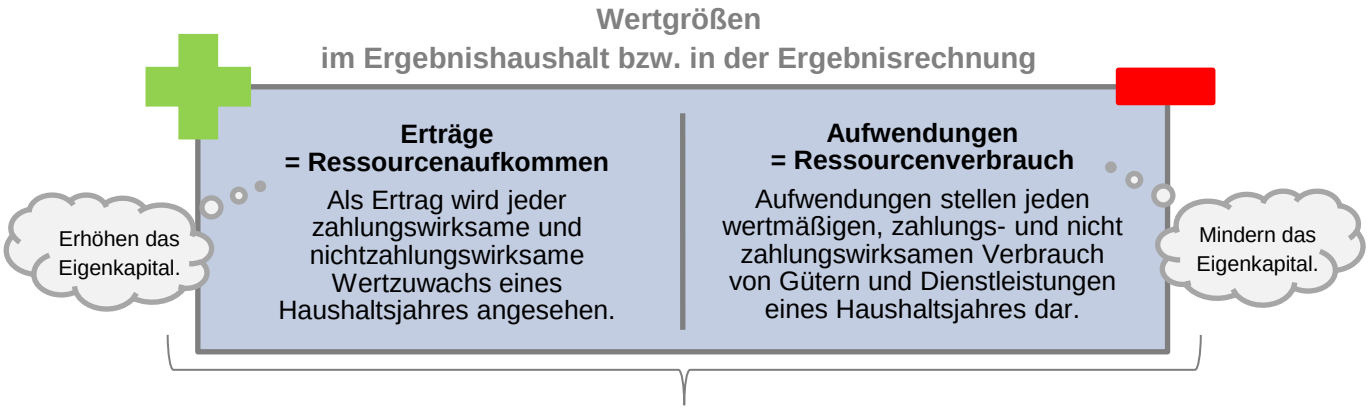
5. Das Drei-Komponenten-System

Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen stützt sich künftig für die Haushaltsplanung, Haushaltsbewirtschaftung und Rechnungslegung auf drei Komponenten, die ein vollständiges Bild der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage der Kommune vermitteln sollen.

Ergebnishaushalt und Ergebnisrechnung

⇨ **<u>Ziel:</u> Darstellung des gesamten Ressourcenverbrauchs.**

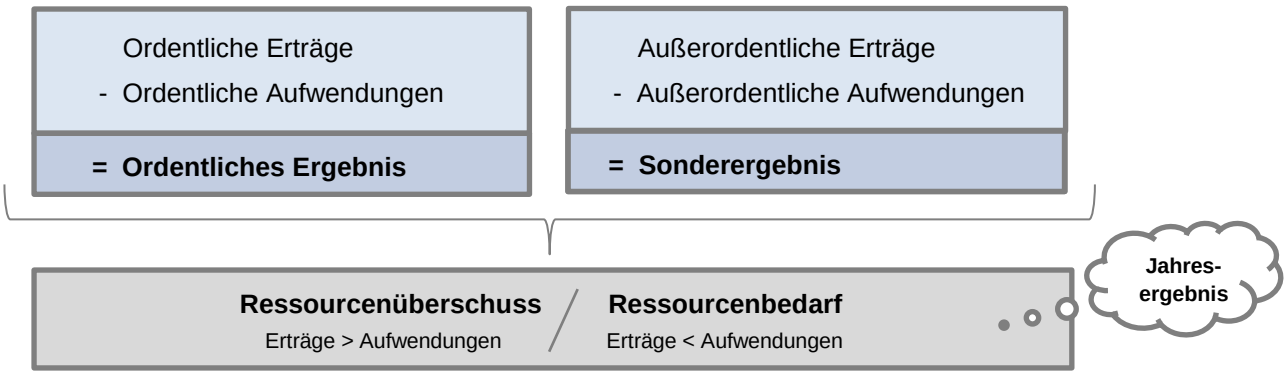
Im Ergebnishaushalt werden alle voraussichtlichen Aufwendungen und Erträge eines Haushaltsjahres abgebildet. Das Jahresabschlusspendant zum Ergebnishaushalt stellt die unterjährig geführte Ergebnisrechnung dar, welche sich aus der handelsrechtlichen Gewinn- und Verlustrechnung ableitet. Sie bilden die laufende Verwaltungstätigkeit der Gemeinde March ab und machen sichtbar, wie sich die Kapitalpositionen und damit das Eigenkapital der Gemeinde March entwickelt. Erstmals werden auch nicht zahlungswirksame Größen, wie Abschreibungen auf das abnutzbare Sachvermögen einer Kommune und Zuführungen zu Rückstellungen dargestellt.



Die Veranschlagung und Verbuchung der Erträge und Aufwendungen erfolgt, unabhängig vom Zeitpunkt der entsprechenden Zahlungen, nach dem **Prinzip der periodengerechten Ergebniswirksamkeit**, wonach Erträge und Aufwendungen der Periode zugerechnet werden, in der die Ressourcen auch erwirtschaftet oder verbraucht wurden.

Der Ergebnishaushalt bzw. die Ergebnisrechnung hat die Aufgabe, über die Art, die Höhe, die Quellen und Ursachen des Ressourcenaufkommens und des Ressourcenverbrauchs vollständig und klar zu informieren.

Folgende Bestandteile des Ergebnishaushaltes sind gesetzlich vorgegeben:



Das Jahresergebnis setzt sich somit aus dem ordentlichen Ergebnis und dem Sonderergebnis zusammen. Dieses macht sichtbar, um welchen Betrag das Eigenkapital auf der Passivseite der Bilanz zu- oder abnimmt. Das Jahresergebnis ist zudem auch die maßgebliche Größe für den Haushaltsausgleich.

FACT

Beispiel aus dem Haushaltsplan 2020 der Gemeinde March:

Ordentliche Erträge	24.208.977,00 €
Ordentliche Aufwendungen	25.439.582,00 €
= Ordentliches Ergebnis	**- 1.230.585,00 €**
Außerordentliche Erträge	6.330,00 €
Außerordentliche Aufwendungen	0,00 €
= Sonderergebnis	**+ 6.330,00 €**

Jahresergebnis: - 1.224.255,00 €

Das Eigenkapital der Gemeinde March sinkt um 1.224.255,00 €.

Die veranschlagten ordentlichen Aufwendungen, in denen auch Abschreibungen enthalten sind, konnten nicht durch ordentliche Erträge gedeckt und somit nicht vollständig erwirtschaftet werden. Der **Haushaltsausgleich** in Form eines saldierten ausgeglichenen ordentlichen Ergebnisses kann somit für das Haushaltsjahr **2020 nicht erreicht** werden. Auch unter Berücksichtigung des Sonderergebnisses ist ein Ausgleich des Haushalts nicht möglich.

INFO

In **Anlage 2** finden Sie konkrete Beispiele für die verschiedenen Ertrags- und Aufwandsarten des Ergebnishaushalts.

Finanzhaushalt und Finanzrechnung

Ziel: **Darstellung des Geldverbrauchs.**

Als zweite Komponente umfasst das NKHR den sogenannten „Finanzhaushalt“ bzw. im Jahresabschluss die „Finanzrechnung“, angelehnt an der kaufmännischen Kapitalflussrechnung. Im Finanzhaushalt werden alle Einzahlungen und Auszahlungen der Gemeinde March zunächst geplant und anschließend in der Finanzrechnung dokumentiert. Hier gilt es zwischen **ergebnis- und vermögenswirksamen Ein- und Auszahlungen** zu unterscheiden. Wird das langfristig nutzbare Vermögen einer Kommune nicht verändert, so handelt es sich um ergebniswirksame Zahlungen. Vermögenswirksam sind Zahlungen dagegen dann, wenn sie für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen oder in diesem Zusammenhang anfallen.

Der Finanzhaushalt bzw. die Finanzrechnung sollen demnach aufzeigen, wie die Gemeinde March ihre Finanzmittel erwirtschaftet, verwendet und erhält. Er bildet zugleich die Ermächtigungsgrundlage für künftige Investitionen, da diese mit dem Finanzhaushalt einerseits geplant, andererseits gesteuert werden.

Wertgrößen
im Finanzhaushalt bzw. in der Finanzrechnung

Einzahlungen	**Auszahlungen**
Als Einzahlungen werden diejenigen Barzahlungen und bargeldlose Zahlungen bezeichnet, die die liquiden Mittel erhöhen.	Als Auszahlungen werden diejenigen Barzahlungen und bargeldlose Zahlungen bezeichnet, die die liquiden Mittel vermindern.

Auch im neuen Haushaltsrecht kann auf eine Planung der Einzahlungen und Auszahlungen nicht verzichtet werden. Diese erfolgt im Finanzhaushalt nach dem **Kassenwirksamkeitsprinzip**.
Danach sind alle Einzahlungen und Auszahlungen in Höhe der voraussichtlich eingehenden oder zu leistenden Beträge – ohne periodengerechte Abgrenzung – im Haushaltsjahr zu veranschlagen. Somit richtet sich das Kassenwirksamkeitsprinzip strikt nach dem Eingang bzw. Ausgang der Zahlungen und nicht nach deren Fälligkeit.

INFO

Der Finanzhaushalt bzw. die Finanzrechnung hat die Aufgabe, über die Art, die Höhe und die Herkunft aller Ein- und Auszahlungen vollständig und klar zu informieren und ermöglicht somit die Beurteilung der Liquiditätslage der Gemeinde March.

Durch die Einführung des NKHR wird für Sie, als politische Entscheidungsträger ganz klar sichtbar, ob bestimmte Investitionen oder größere Bauvorhaben realisiert werden können oder nicht. Dabei müssen bei jeder Entscheidung, die finanziellen Auswirkungen, auch im Hinblick auf nachfolgende Generationen, berücksichtigt werden.

Folgende Bestandteile des Finanzhaushalts sind gesetzlich vorgegeben:

Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit - Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit	Einzahlungen aus Investitionstätigkeit - Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	Einzahlungen aus Finanzierungstätigkeit - Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit
= Zahlungsmittelüberschuss / Zahlungsmittelbedarf des Ergebnishaushalts	**= Finanzierungsmittel-überschuss / Finanzierungs-mittelbedarf aus Investitionstätigkeit**	**= Finanzierungsmittel-überschuss / Finanzierungs-mittelbedarf aus Finanzierungstätigkeit**

= Zahlungs-wirksame Erträge und Aufwendungen, wie z.B. Mieten und Pachten.

Änderung des Finanzierungsmittelbestands zum Ende des Haushaltsjahres

Veränderung der Bilanzposition „Liquide Mittel“.

Die Teilergebnisse der drei oben genannten Tätigkeitsfelder werden zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst. Dieses Ergebnis erhöht als Finanzierungsmittelüberschuss die Bilanzposition „Liquide Mittel“ auf der Aktivseite der Bilanz oder verringert sie als Finanzierungsmittelbedarf.

Beispiel aus dem Haushaltsplan 2020 der Gemeinde March:

Zahlungsmittelüberschuss des Ergebnishaushalts *	158.730,00 €
Finanzierungsmittelbedarf aus Investitionstätigkeit	- 5.622.886,00 €
Finanzierungsmittelüberschuss aus Finanzierungstätigkeit	5.345.000,00 €
= Änderung des Finanzierungsmittelbestands zum Ende des Haushaltsjahres	**- 119.156,00 €**

Die liquiden Mittel auf der Aktivseite der Bilanz werden sich bei der Gemeinde March um 119.156,00 € verringern.

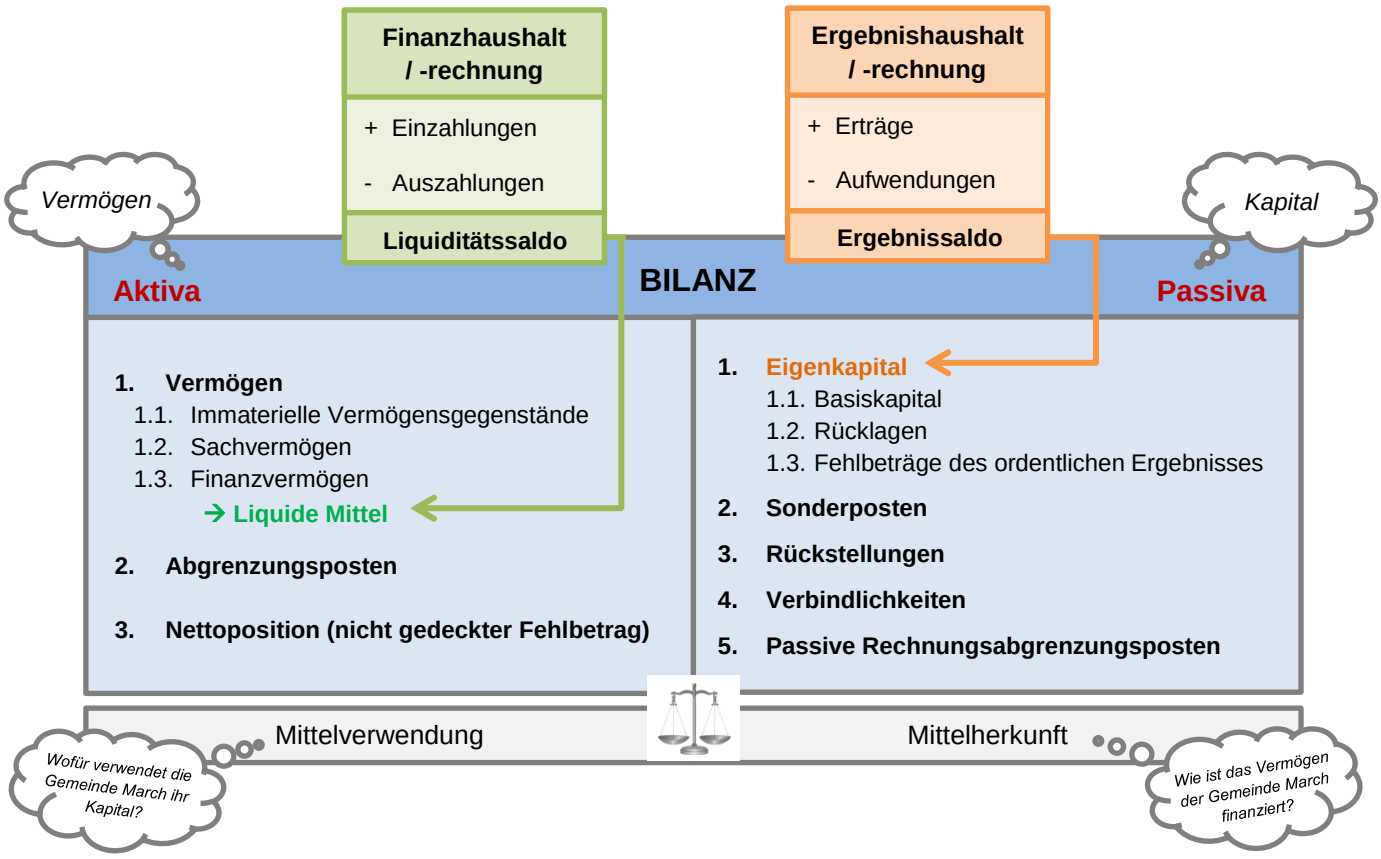
* Dieser Zahlungsmittelüberschuss würde kaufmännisch gesehen auch als **„Cashflow“** bezeichnet werden. Er gibt somit an, welche finanziellen Mittel der Gemeinde March für das Haushaltsjahr 2020 für Schuldentilgung und Investitionen zur Verfügung stehen.

In **Anlage 3** finden Sie Beispiele für die verschiedenen Einzahlungs- und Auszahlungsarten des Finanzhaushalts.

Bilanz

<u>Ziel:</u> Darstellung der Bestände des Vermögens und der Schulden.

Die kommunale Bilanz ist die dritte Säule im Drei-Komponenten-System des neuen Haushaltsrechts und wird nur zum Jahresabschluss erstellt. Sie stellt das verbindende Element zwischen Ergebnisrechnung und Finanzrechnung dar. Wie auch die kaufmännische Bilanz nach dem HGB, informiert die kommunale Bilanz zum Bilanzstichtag über die Zusammensetzung von Vermögen und Kapital der Gemeinde March. Der Bilanzstichtag ist stets der 31.12. des jeweiligen Jahres. Die Bilanz gibt somit Auskunft über die Höhe und Zusammensetzung des Vermögens und des finanzierenden Eigen- und Fremdkapitals der Gemeinde.

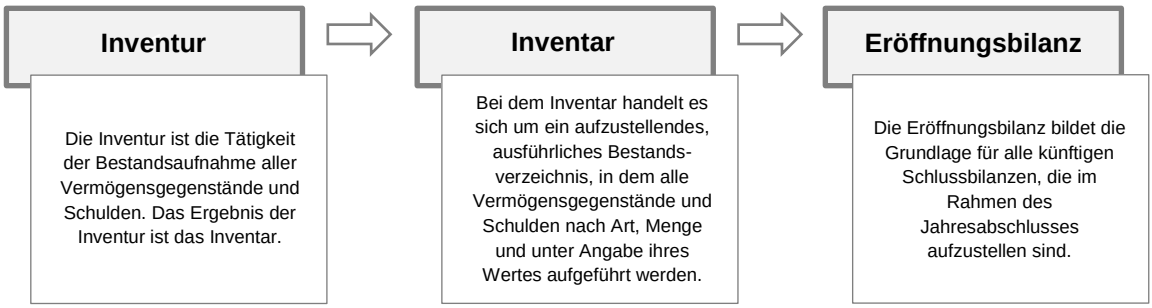


Die Ergebnisrechnung und die Finanzrechnung sind eng mit der Bilanz verknüpft. Der **Liquiditätssaldo der Finanzrechnung** zeigt die Änderung des Bestandes an liquiden Mitteln und geht – sofern die Einzahlungen die Auszahlungen übersteigen – in die Aktivseite der Bilanz ein und erhöht somit das Finanzvermögen. Übersteigen allerdings die Auszahlungen die Einzahlungen, verringert sich das Finanzvermögen bzw. auf der Passivseite ist ggf. eine Verbindlichkeit auszuweisen. Der **Saldo der Ergebnisrechnung** findet dagegen Eingang auf der Passivseite der Bilanz. Schließt die Ergebnisrechnung mit einem Überschuss ab, erhöht dieser das Eigenkapital der Gemeinde, während umgekehrt ein Fehlbetrag das Eigenkapital mindert.

INFO

Um auf die Kommunale Doppik umstellen zu können, verlangt der Gesetzgeber die Erstellung einer Eröffnungsbilanz.

Der Weg zur Eröffnungsbilanz



Für die Aufstellung der Eröffnungsbilanz hat die Gemeinde March zwingend erstmals ihr gesamtes Vermögen sowie die Schulden nach Art, Menge und Wert zu erfassen und zu bewerten. Dabei stellen die erstmalige Erfassung des Vermögens und der Schulden eine große Herausforderung und einen hohen Aufwand für die Verwaltung dar. Um diesen Arbeitsaufwand etwas einzudämmen, sieht der Gesetzgeber eine Reihe von Sonderregelungen in § 62 GemHVO hinsichtlich der erstmaligen Erfassung und Bewertung von Vermögensgegenständen, Beteiligungen und Sonderposten für Investitionszuschüsse in der Eröffnungsbilanz vor.

Es sollte daher sorgfältig geprüft werden, von welchen Bewertungsansätzen die Gemeinde March Gebrauch machen möchte. Zu beachten ist an dieser Stelle auch, dass die Bewertung des Vermögens und der Schulden Auswirkungen auf den Haushaltsausgleich haben wird, für den Sie, als politische Entscheidungsträger, durch die Aufstellung des Haushaltsplanes, mitverantwortlich sind. Um über die Eröffnungsbilanz ausführlich beraten und beschließen zu können, sollte Ihnen die Verwaltung die verschiedenen Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Bewertung, rechtzeitig aufzeigen und erläutern.

FACT

Die Gemeinde March hat bereits **zum 01.01.2018 auf das NKHR umgestellt**, eine Eröffnungsbilanz wurde Ihnen, dem Gemeinderat allerdings noch nicht vorgelegt. Aus diesem Grund konnten bisher auch noch keine doppischen Jahresabschlüsse erstellt werden.

Die Eröffnungsbilanz soll Ihnen im Haushaltsjahr 2021 vorgelegt, beraten und beschlossen werden. Der erste doppische Jahresabschluss in der Gemeinde March soll demnach voraussichtlich für das Haushaltsjahr 2022 erstellt werden.

6. Der doppische Haushaltsplan

Auch im neuen Haushaltsrecht bildet der Haushaltsplan die wichtigste Grundlage für die Haushaltswirtschaft der Gemeinden. Er gilt als das zentrale Planungs- und Steuerungsinstrument für Politik und Verwaltung.

Bestandteile des neuen Haushaltsplanes

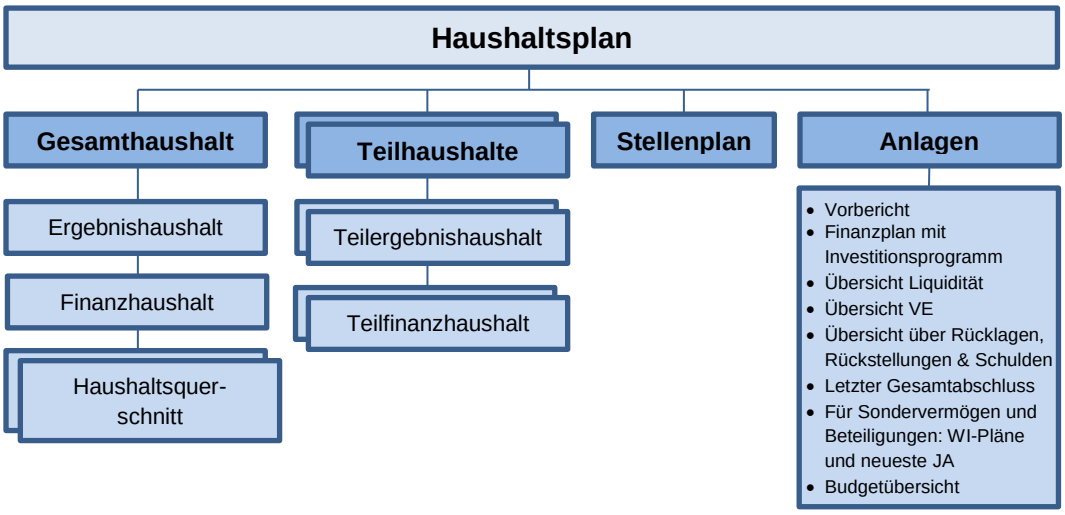
Nach dem Haushaltsgrundsatz der Haushaltsklarheit muss der Haushaltsplan systematisch aufgebaut sein. Der neue doppische Haushaltsplan besteht aus dem Gesamthaushalt, den Teilhaushalten, dem Stellenplan sowie mehreren Anlagen.

Der **Gesamthaushalt** besteht wiederum aus dem Ergebnishaushalt, dem Finanzhaushalt und je einer Übersicht (Haushaltsquerschnitt) über die Erträge und Aufwendungen der Teilhaushalte des Ergebnishaushalts sowie der Einzahlungen, Auszahlungen und Verpflichtungsermächtigungen der Teilhaushalte des Finanzhaushalts. Er gibt somit Auskunft über die Gesamtsituation der Kommune.

Der Gesamthaushalt ist zudem in **mindestens zwei Teilhaushalte** zu gliedern, die an die Stelle der bisherigen kameralen Einzelpläne treten. Dabei besteht jeder Teilhaushalt aus einem Teilergebnis- und einem Teilfinanzhaushalt.

Der **Stellenplan** enthält alle im Haushaltsjahr erforderlichen Stellen der Beamten und der nicht nur vorübergehend Beschäftigten. Er ist die Rechtsgrundlage für die gesamte Personalwirtschaft der Gemeinde und zugleich Grundlage für die Veranschlagung der Personalausgaben.

Die einzelnen Bestandteile des neuen Haushaltsplanes lassen sich zusammenfassend wie folgt darstellen:



Gliederung des Gesamthaushalts in Teilhaushalte

FACT

Der Gesamthaushalt der Gemeinde March besteht aus folgenden drei Teilhaushalten:

Gesamthaushalt		
Teilhaushalt 1	**Teilhaushalt 2**	**Teilhaushalt 3**
Innere Verwaltung	Dienstleistungen und Infrastruktur	Allgemeine Finanzwirtschaft

Diese Teilhaushalte sind wiederum in Produktbereiche, Produktgruppen und einzelne Produkte zu gliedern. Voraussetzung für eine **produktorientierte Gliederung** ist, dass die Gemeinde March zunächst die von ihr erbrachten und angebotenen Dienstleistungen und Güter als Produkte definiert und als solche beschreibt. Ein Produkt ist eine Leistung bzw. ein bewertbares Arbeitsergebnis einer Verwaltungseinheit oder eine Gruppe von Leistungen, die für Stellen außerhalb einer Verwaltungseinheit erbracht werden.

Der Gesetzgeber hat den Kommunen die Möglichkeit eingeräumt, ihre Teilhaushalte entweder nach vorgegebenen Produktbereichen oder nach der örtlichen Organisation, in Dezernate, Ämter, Abteilungen, usw. produktorientiert zu bilden. Dabei können in einem Teilhaushalt mehrere Produktbereiche zusammengefasst werden. Bei einer Gliederung nach der örtlichen Organisation können Produktbereiche dagegen auch nach den vorgegebenen Produktgruppen oder Produkten auf mehrere Teilhaushalte aufgeteilt werden. Da der Haushaltsplan insbesondere den politischen Gremien, als Planungs- und Steuerungsinstrument dient, liegt die Entscheidungskompetenz über die Gliederungsart bei Ihnen, dem Gemeinderat.

FACT

Die Gemeinde March hat sich für eine produktorientierte Gliederung nach den vom Innenministerium verbindlich vorgegebenen Produktbereichen entschieden.

Der aktuelle Produktplan der Gemeinde March umfasst derzeit:

~ 234 Produkte ⇨ **69 Produktgruppen** ⇨ **19 Produktbereiche**

Im Haushaltsplan selbst hat die Gemeinde March sich dafür entschieden die rund 234 Produkte / Kostenstellen nicht abzubilden. Die Aufwendungen und Erträge der einzelnen Kostenstellen werden daher im Haushaltsplan bei der übergeordneten Produktgruppe zusammengefasst dargestellt. Nur in Ausnahmefällen wird von dieser Regelung abgewichen.

Beispiel einer Produktstruktur aus dem Produktplan der Gemeinde March:

Teilhaushalt 2 „Dienstleistungen und Infrastruktur“

Produktbereich	31	Soziale Hilfen
Produktgruppe	31.40.	Soziale Einrichtungen
Produkt	31.40.0100	Altenwohnheim March
Produkt	31.40.0200	DRK Pflegeheim March
Produkt	31.40.0500	Soziale Einrichtungen Wohnungslose
Produkt	31.40.0700	Soziale Einrichtungen Flüchtlinge

Das NKHR sieht zudem vor, dass gem. § 80 Abs. 1 S. 3 GemO i.V.m. § 4 Abs. 2 S. 3 GemHVO sogenannte **„Schlüsselpositionen“** in den Teilhaushalten dargestellt werden sollen. Schlüsselpositionen sind wesentliche, für die Steuerung relevante Positionen, die eine Kommune in ihrer Haushaltsplanung als Schwerpunkte ansieht und, die für die jeweilige Kommune von besonderer politischer oder finanzieller Bedeutung sind. Dabei kann es sich um einzelne Produkte, ganze Produktgruppen oder Produktbereiche sowie um Teilhaushalte, Standorte oder Organisationseinheiten handeln.

Schlüsselpositionen der Gemeinde March:

Folgende Produktgruppen wurden in der Gemeinde March als Schlüsselpositionen ausgewählt:

- **Produktgruppe 12.60.** **Brandschutz**
- **Produktgruppe 21.10.** **Allgemeinbildende Schulen**
- **Produktgruppe 36.50.** **Tageseinrichtungen**

→ Teilhaushalt 2

Jeder Teilhaushalt bildet zudem mindestens eine Bewirtschaftungseinheit und damit ein **Budget**. Dabei umfasst ein Budget alle im Haushaltsplan für einen abgegrenzten Aufgabenbereich veranschlagte Personal- und Sachmittel sowie Haushaltsübertragungen, die dem zuständigen Verantwortungsbereich zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zugewiesen werden. Hierdurch werden mit dem NKHR Fach- und Ressourcenverantwortung zusammengeführt. Die Budgetierung dezentralisiert somit die Finanzverantwortung und stärkt gleichzeitig die Eigenverantwortlichkeit und die Fachkompetenz der einzelnen Verwaltungseinheiten **(dezentrale Ressourcenverantwortung)**.

In **Anlage 4** finden Sie eine Übersicht über die Teilhaushalte der Gemeinde March mit den jeweiligen Produktbereichen und den dazugehörigen Produktgruppen.

7. Ziele und Kennzahlen

Mit dem Umstieg auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen ist nicht nur eine Änderung des Rechnungs- und Buchungsstils verbunden, vielmehr ist auch eine Verbesserung der kommunalen Steuerung beabsichtigt. Die Einführung des NKHR hat somit auch zum Ziel, die Steuerungsqualität in den Kommunen zu verbessern, damit die vorhandenen, jedoch knappen Ressourcen zukünftig zielgerichtet und effizient eingesetzt werden können.

Die neue politische Steuerung im NKHR

Ein wesentliches Ziel der Gemeindehaushaltsreform ist der Übergang von einer bisherigen reinen zahlungsorientierten Inputsteuerung zu einer ressourcenorientierten Outputsteuerung. Während in der Kameralistik die Steuerung der Kommunalverwaltungen durch die Bereitstellung von Ausgabeermächtigungen geprägt war, soll künftig eine Steuerung über die Vorgabe von Zielen und Kennzahlen für die kommunalen Dienstleitungen erfolgen. Eine Aufgabe, die sowohl die Verwaltung als auch Sie, die politischen Entscheidungsträger vor eine neue und große Herausforderung stellt, denn das Steuern des Haushalts über Ziele und Kennzahlen muss zunächst von allen Beteiligten gelernt werden.

Der Gesetzgeber sieht somit vor, dass in den Teilhaushalten neben verbindlich vorgegebenen Produktbereichen und Produktgruppen, zusätzlich auch Schlüsselpositionen, **Leistungsziele und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung** dargestellt werden sollen. Diese Ziele und Kennzahlen bilden im NKHR nicht nur die Grundlage für die Planung, sondern auch für die Steuerung und Erfolgskontrolle jeder Haushaltswirtschaft. Diese neue Form der Steuerung soll einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (Effizienz) und Wirksamkeit (Effektivität) des Verwaltungshandelns leisten.

Während die Abbildung von Zielen und Kennzahlen im Haushaltsjahr für eine Kommune verpflichtend ist, bleibt allerdings die spezifische Ausgestaltung und damit auch der Umfang, sowie die Art und Weise der Implementierung von Zielen und Kennzahlen in den Haushalt den Kommunen selbst überlassen und kann individuell fest gelegt werden. So sind von Ihnen, dem Gemeinderat und der Verwaltung künftig Ziele, als Voraussetzung für die Steuerung, festzulegen und Kennzahlen zur Zielerreichung zu definieren.

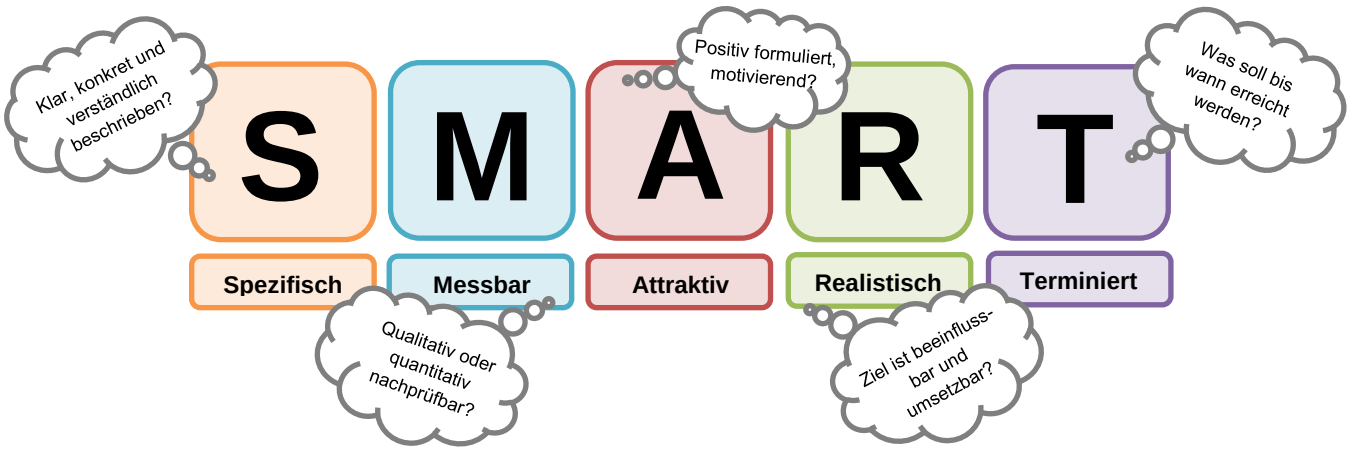
In den Haushaltsplan der Gemeinde March wurden bisher noch keine Ziele und Kennzahlen, so wie es das neue Haushaltsrecht vorsieht, aufgenommen. Eine **Einführung** ist jedoch für das Haushaltsjahr **2021** vorgesehen.

Ziele als Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuerung

Wer erfolgreich und sinnvoll steuern will braucht dazu klare Ziele. Aus diesem Grund hat der Gesetzgeber mit der Einführung des NKHR, festgelegt, dass zur Verbesserung der Steuerung die Finanzzahlen bis hin zur Produktebene mit Zielen und Kennzahlen verknüpft werden sollen. Welche Ziele eine Kommune dabei konkret festlegt und wie sie die Zielerreichung messen will, bestimmt sie innerhalb ihres Selbstverwaltungsrechts.

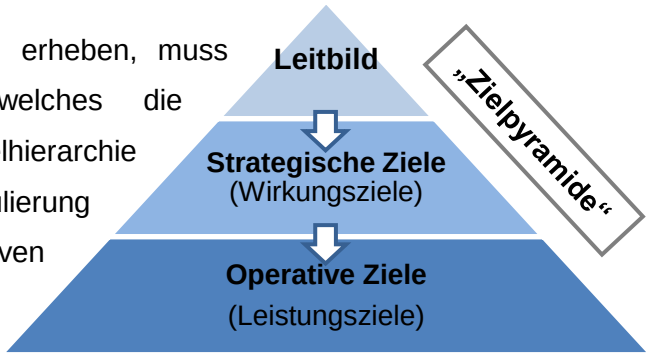
Zieldefinition

Unter einem Ziel versteht man einen angestrebten Zustand bzw. eine erwünschte Wirkung, welche(r) in einem bestimmten Zeitraum, herbeigeführt werden soll. Ziele beschreiben demnach gewollte künftige Ergebnisse, die durch bestimmte Maßnahmen oder Leistungen durch die Kommune erreicht werden sollen. Diese Ziele müssen durch Sie, den Gemeinderat als oberstes Steuerungsorgan entwickelt werden. Zielformulierungen sollen dabei nach der sogenannten **„SMART-Regel“** erfolgen. Sie formuliert alle Bedingungen, die Ziele erfüllen müssen.



Arten von Zielen

Um die Ziele auch zum Steuerungsinstrument zu erheben, muss zunächst, ausgehend von einem Leitbild, welches die Zukunftsvisionen einer Kommune beschreibt, eine Zielhierarchie gebildet werden. Dabei gilt es bei der Zielformulierung zwischen strategischen (Wirkungsziele) und operativen (Leistungsziele) Zielen zu unterscheiden.



FACT

Für eine outputorientierte Steuerung braucht die Gemeinde March zunächst ein **Leitbild**. Ein solches Leitbild kann aus dem **„Gemeindeentwicklungskonzept March 2035“** abgeleitet werden, welches von Ihnen im Januar 2020 verabschiedet wurde. Das Ziel dieses Konzeptes ist es, die strategischen und räumlichen Entwicklungsperspektiven und zugleich konkrete Ziele für die künftige Entwicklung der Gemeinde March in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren aufzuzeigen.

INFO

Wirkungsziele / Strategische Ziele

Ein **Wirkungsziel (strategisches Ziel)** ist ein Ziel, das auf eine bestimmte angestrebte Wirkung des Verwaltungshandelns ausgerichtet ist.

Die Verpflichtung zur Erarbeitung von Wirkungszielen ergibt sich aus § 6 S. 3 Nr. 1 GemHVO. Danach gibt der Vorbericht einen Überblick über die Entwicklung und den Stand der Haushaltswirtschaft unter dem Gesichtspunkt der stetigen Erfüllung der Aufgaben. Insbesondere sollen die wesentlichen Ziele und Strategien sowie die Änderungen in der Zielsetzung gegenüber dem Vorjahr aufgezeigt werden.

Strategische Ziele besitzen **mittel- bis langfristigen Charakter** und leiten sich i.d.R. aus dem Leitbild der Kommune ab. Gemäß ihrer Bezeichnung wird durch Wirkungsziele festgelegt, was erreicht werden soll und demnach wie die mittel- bis langfristige „Strategie“ der Kommune in Hinblick auf ein bevorstehendes Zeitintervall lautet. Um diese Strategie auch umsetzen zu können, müssen die mittel- bis langfristigen Wirkungsziele durch sog. Leistungsziele (operative Ziele) konkretisiert werden und in den Haushalt eingearbeitet werden.

INFO

Leistungsziele / Operative Ziele

Als **Leistungsziel bzw. operatives Ziel** wird ein angestrebter Stand an Leistungen am Ende eines bestimmten Zeitraums bezeichnet. Sie sind dabei der geplante qualitative oder quantitative Output des Leistungserstellungsprozesses.

Auf Basis der strategischen Ziele sollen die einzelnen operativen Ziele in den jeweiligen, für die Zielerfüllung relevanten, Produktbereichen entwickelt und bis hin zur Produktebene konkretisiert werden. Leistungsziele leiten sich also aus den strategischen Zielen ab und sind in der Regel **innerhalb eines Haushaltsjahres** mit dem geringsten Ressourceneinsatz zu erreichen. Hier kommt das sog. „Minimalprinzip“ zum Tragen, welches besagt, dass ein gegebenes Erfolgsziel (Output) mit minimalem Mitteleinsatz (Input) zu erreichen ist. Sie bilden demnach die Grundlage für die kommunalen Produkte und damit die Ansätze im Haushaltsplan. Dabei ist darauf zu achten, dass je präziser („smarter“) Leistungsziele formuliert werden, desto leichter lässt sich auch die Zielerreichung durch Kennzahlen messen.

FACT

Das Leitbild, das im Falle der Gemeinde March aus dem **„Gemeindeentwicklungskonzept March 2035“** abgeleitet werden kann, muss stetig überprüft und fortgeschrieben werden. Dieses **enthält bereits strategische als auch operative Ziele**. Das Konzept zeigt nicht nur auf, welche Ziele die Gemeinde March in den nächsten Jahren erreichen möchte und welche Wirkung damit erzielt werden soll, sondern auch ganz konkret wie diese Ziele erreicht werden können.
Es ist nun Aufgabe von Ihnen und der Verwaltung **diese Ziele auf die einzelnen Produkte im Haushalt, insbesondere auf die Schlüsselpositionen, abzuleiten und klar zu formulieren.** Zu beachten ist an dieser Stelle auch, dass sich die Gemeinde March nur solche Ziele setzen kann, die sie einerseits erreichen und andererseits aber auch finanzieren kann.

Kennzahlen als Indikator für die Zielerreichung

> ***„If you can't measure it, you can't manage it.“***
>
> *(„Was nicht gemessen werden kann, kann nicht gesteuert werden.“)*
>
> - Zitat von Peter F. Drucker -

Mit dieser Aussage wird zutreffend die Bedeutung von Kennzahlen ausgedrückt, denn eine vom Ziel losgelöste Kennzahl ist bezüglich Ihrer Steuerungsrelevanz ebenso nutzlos, wie ein Ziel, dessen Umsetzungsstand und Erreichung nicht wiederum durch Kennzahlen gemessen werden kann.

Funktionen von Kennzahlen

Mit Hilfe von Kennzahlen lassen sich quantitative messbare Sachverhalte in aussagekräftiger, konzentrierter Form darstellen. Kennzahlen dienen dazu, Ziele zu messen und die Entwicklung der Zielerreichung zu verfolgen.

Kennzahlen geben demnach Auskunft darüber, ob eine Kommune, ihre selbst gesetzten Ziele erreicht und welche Ressourcen sie dafür eingesetzt hat. Erst durch Kennzahlen werden die im Vorfeld vereinbarten Ziele richtig greifbar. Anhand von Kennzahlen können Ziele nun operationalisiert und präzisiert werden. Ziele und Kennzahlen sind somit bezüglich ihrer Funktion unabdingbar miteinander verbunden und lassen sich sowohl im Haushaltsplan als auch im Jahresabschluss darstellen. Dabei ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen:

Finanzkennzahlen

Im Jahresabschluss:
Eine typische Finanzkennzahl im Jahresabschluss ist die sogenannte „Eigenkapitalquote“.
Sie gibt an, wie hoch der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital einer Kommune ist.

Im Haushaltsplan:
Beispielhaft kann an dieser Stelle im Haushaltsplan die Kennzahl „Gesamtkosten der Gebäude-wirtschaft je Einwohner“ ausgewiesen werden.

Leistungskennzahlen

Leistungskennzahlen charakterisieren die Leistungserbringung gemessen an einem vorher festgelegten Zielwert.

Beispiel:
Der Versorgungsgrad der unter und über 3-jährigen mit Betreuungsplätzen in der Gemeinde March.

Beachten Sie bei der Erhebung der Kennzahlen, das vom Innenministerium veröffentlichte **Kennzahlenset**, das verbindliche Kennzahlen zur Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit einer Kommune vorgibt. Dieses ist auf der Homepage des Innenministeriums Baden-Württembergs abrufbar.

Kennzahlenvergleich

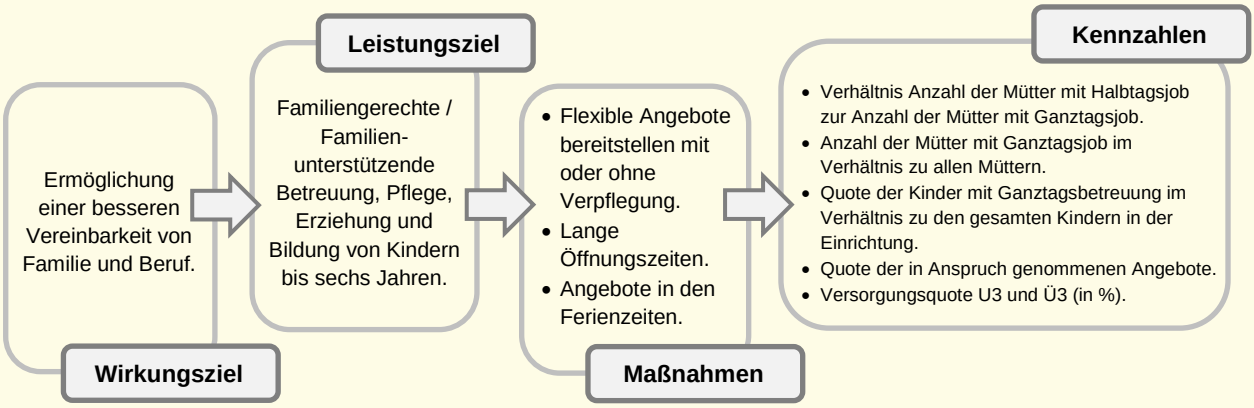
Um eine Einschätzung und Beurteilung der erlangten Kennzahlen zu ermöglichen, muss daneben eine Möglichkeit zum Kennzahlenvergleich gegeben sein. Folgende Vergleiche sind möglich:

Zeitvergleich	Soll-Ist-Vergleich	Interkommunaler Vergleich
Gibt es auffällige Veränderungen zu Vorjahren?	*Hat die Gemeinde March ihr angestrebtes Ziel erreicht?*	*Hier lässt sich die Leistungsfähigkeit der eigenen Kommune zu anderen Kommunen feststellen. So können Anreize zur Optimierung geschaffen werden.*

FACT

Ziel- und Kennzahlensystem am Beispiel der Kinderbetreuung:

Mit der nachfolgenden Abbildung soll für die Gemeinde March am Beispiel der Kinderbetreuung aufgezeigt werden, wie ein solches Ziel- und Kennzahlensystem aussehen kann. Zunächst soll beispielhaft aufgezeigt werden, welches Ziel verfolgt wird (Wirkungsziel) und wie das gesetzte Ziel erreicht werden kann (Leistungsziel) mit der Benennung konkreter Maßnahmen. Im Anschluss sollen Kennzahlen genannt werden, mit denen das Ziel gemessen werden kann.



Berichtswesen

Um erfolgreich steuern zu können, ist ein funktionierendes Berichtswesen unabdingbar. Die Überwachung der gesetzten Ziele, ergibt sich aus der gesetzlich vorgeschriebenen unterjährigen Berichtspflicht. Danach müssen Sie, als Gemeinderat mindestens zwei Mal während des Haushaltsjahres über die Einhaltung der vereinbarten Ziele unterrichtet werden. Mit Hilfe der Kennzahlen werden die ermittelten Istwerte mit den Planwerten der vereinbarten Ziele verglichen.

INFO

Durch das unterjährige Berichtswesen sollen vor allem Sie, die politischen Entscheidungsträger über den aktuellen Stand und Grad der Zielerreichung informiert werden. So werden Sie einerseits erkennen, welche gesetzten Ziele erreicht werden können, andererseits aber auch in welchen Bereichen die Zielerreichung gefährdet ist. Sie können somit **unterjährig auf Veränderungen reagieren und zugleich gegensteuernde Maßnahmen entwickeln und umsetzen**.

8. Begriffslexikon

Mit der Doppik ist eine Vielzahl an neuen Begriffen aufgetaucht. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle wesentliche Begriffe, die für das Gesamtverständnis von zentraler Bedeutung sind, nochmals aufgeführt und in Kurzform erläutert werden.

Abschreibung
Als Abschreibung wird der Werteverzehr von abnutzbaren Vermögensgegenständen bezeichnet. Sie dienen dazu die Anschaffungs- und Herstellungskosten periodengerecht und erfolgswirksam zu erfassen und als Aufwand auf die entsprechende Nutzungsdauer zu verteilen. Abschreibungen sind nicht zahlungswirksam.

Aufwand
Aufwendungen stellen jeden wertmäßigen, zahlungs- und nicht zahlungswirksamen Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen (Ressourcenverbrauch) eines Haushaltsjahres dar. Aufwendungen vermindern das Eigenkapital einer Kommune.

Auszahlung
Als Auszahlungen werden diejenigen Barzahlungen und bargeldlose Zahlungen bezeichnet, die die liquiden Mittel einer Kommune vermindern, z.B. Überweisung von Gehältern oder die Begleichung von Rechnungen.

Budget
Als Budget bezeichnet man die im Haushaltsplan für einen abgegrenzten Aufgabenbereich veranschlagten Ressourcen, die dem zuständigen Verantwortungsbereich zur Bewirtschaftung im Rahmen vorgegebener Leistungsziele zugewiesen sind.

Einzahlung
Als Einzahlungen werden diejenigen Barzahlungen und bargeldlose Zahlungen bezeichnet, die die liquiden Mittel einer Kommune erhöhen.

Ertrag
Als Ertrag wird jeder zahlungswirksame und nichtzahlungswirksame Wertzuwachs (Ressourcenaufkommen) eines Haushaltsjahres angesehen. Erträge erhöhen das Eigenkapital einer Kommune.

Investition
Als Investitionen bezeichnet man Auszahlungen für die Veränderung des Vermögens, das der langfristigen Aufgabenerfüllung dient.

Investitionsförderungsmaßnahme
Als Investitionsförderungsmaßnahmen gelten Zuweisungen, Zuschüsse, Darlehen und Ausleihungen für Investitionen Dritter und für Investitionen der Sondervermögen mit Sonderrechnung.

Kassenkredite
Als Kassenkredite werden diejenigen Kredite bezeichnet, die den Kommunen ausschließlich zur Überbrückung kurzfristiger Liquiditätsengpässe dienen.

Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)
Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein betriebswirtschaftliches Instrument, das die Kosten, die bei der Leistungserstellung entstehen, erfasst und zugleich verursachungsgerecht zuordnet. Ziel der KLR ist die Unterstützung der internen Steuerung der Verwaltung. Sie trägt dazu bei, die Kosten- und Leistungstransparenz zu verbessern. Die KLR gliedert sich in die Kostenarten- (Welche?), Kostenstellen- (Wo?) und Kostenträgerrechnung (Wofür?).

Mittelfristige Finanzplanung
Die mittelfristige Finanzplanung hat die Aufgabe die voraussichtliche Entwicklung der Erträge und Aufwendungen sowie der Ein- und Auszahlungen einer Gemeinde in einem fünfjährigen Zeitraum darzustellen. Sie umfasst dabei das laufende Haushaltsjahr, das Haushaltsplanjahr und die folgenden drei Haushaltsjahre. Aus ihr sind die Ansätze des Haushaltsplans abzuleiten. Sie bildet damit die Grundlage für die künftigen Haushaltspläne und dient dabei dem Gemeinderat und der Verwaltung als wichtige Entscheidungs- und Orientierungshilfe. Mit ihrer Hilfe soll das kommunale Finanzwesen transparenter gestaltet werden. Dem Gemeinderat wird grundsätzlich empfohlen, die Finanzplanung in die Planung des Ergebnis- und Finanzhaushalts zu integrieren.

Rücklagen
Rücklagen sind Teil des Eigenkapitals und werden entsprechend auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesen. Der Rücklage werden die Überschüsse aus der Ergebnisrechnung zugeführt. Diese können wiederum zum Zwecke des Haushaltsausgleichs verwendet werden.

Rückstellungen
Rückstellungen stellen ungewisse Verbindlichkeiten hinsichtlich ihres Grundes und/oder ihrer Höhe dar. Sie werden in der Bilanz auf der Passivseite ausgewiesen.

Verpflichtungsermächtigungen
Verpflichtungsermächtigungen sind Ermächtigungen zum Eingehen von Verpflichtungen, die künftige Haushaltsjahre mit Auszahlungen für Investitionen oder Investitionsförderungsmaßnahmen belasten.

9. Schlusswort

Die Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen bringt vielfältige Veränderungen und Neuerungen mit sich. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass bei dem ein oder anderen zunächst eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit dem neuen Haushaltsrecht eingetreten ist. Unbestritten ist, dass die Einführung des NKHR mit einem großen Aufwand und zugleich mit einer zeitaufwendigen Einarbeitung verbunden ist, dafür ergeben sich nicht nur für die Verwaltung, sondern insbesondere auch für Sie, als politische Entscheidungsträger der Gemeinde March neue Möglichkeiten für eine verbesserte Steuerung und mehr Transparenz über das kommunale Haushaltsgeschehen.

Der wohl größte Vorteil der kommunalen Doppik besteht im Vergleich zur Kameralistik darin, dass erstmals sämtliche Vermögenswerte und Schulden sowie der gesamte Werteverzehr abgebildet werden. Damit erhalten Sie und die Verwaltung erstmals ein vollständiges Bild über die tatsächliche Vermögens-, Ertrags und Finanzlage der Gemeinde March. Das neue Haushaltsrecht schafft hierdurch mehr Transparenz, wodurch ein wirtschaftliches Handeln und eine nachhaltigere Entwicklung der Gemeinde March auch im Sinne der intergenerativen Gerechtigkeit erstmalig möglich ist.

Auch die Einführung der neuen outputorientierten Steuerung über Ziele und Kennzahlen ist ein unabdingbarer Bestandteil des NKHR. Durch klar definierte Ziele und aussagekräftige Kennzahlen ist es künftig möglich, dass die jeweiligen Erfolge innerhalb eines Haushaltsjahres gemessen und somit für Sie eindeutig sichtbar gemacht werden können. Mit dieser neuen Form der Steuerung wird der Gemeinde March ein wirksames Instrument an die Hand gegeben, mit dem Veränderungen oder mögliche Risiken im Haushalt rechtzeitig erkannt werden können und ein frühzeitiges gegensteuern möglich ist. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass diese neue Form der Steuerung nicht nur von der Verwaltung, sondern insbesondere von Ihnen effektiv praktiziert und „gelebt“ wird.

Das Ziel der vorliegenden Broschüre war es, insbesondere Ihnen, den politischen Entscheidungsträgern der Gemeinde March aufzuzeigen, welche Vorteile das NKHR bietet und welche neuen Steuerungsmöglichkeiten sich daraus für Sie ergeben. Jetzt liegt es an Ihnen, die bereitgestellten Informationen des NKHR auch gezielt zu nutzen und anzuwenden. Nur so kann es Ihnen gelingen, den Konzern „Gemeinde March“ in die richtige Richtung zu steuern und dafür zu sorgen, dass die Gemeinde March nicht vom Kurs abkommt.

Anlage 1: Muster einer Haushaltssatzung

Haushaltssatzung und Bekanntmachung der Haushaltssatzung der Gemeinde .....

1. Haushaltssatzung der Gemeinde ..... für das Haushaltsjahr .....

Auf Grund von § 79 der Gemeindeordnung für Baden-Württemberg hat der Gemeinderat am ..... die folgende Haushaltssatzung für das Haushaltsjahr ..... beschlossen:

§ 1 Ergebnishaushalt und Finanzhaushalt

Der Haushaltsplan wird festgesetzt

1. im **Ergebnishaushalt** mit den folgenden Beträgen EUR

1.1 Gesamtbetrag der ordentlichen Erträge von	
1.2 Gesamtbetrag der ordentlichen Aufwendungen von	
1.3 Veranschlagtes ordentliches Ergebnis (Saldo aus 1.1 und 1.2) von	
1.4 Gesamtbetrag der außerordentlichen Erträge von	
1.5 Gesamtbetrag der außerordentlichen Aufwendungen von	
1.6 Veranschlagtes Sonderergebnis (Saldo aus 1.4 und 1.5) von	
1.7 Veranschlagtes Gesamtergebnis (Summe aus 1.3 und 1.6) von	

2. im **Finanzhaushalt** mit den folgenden Beträgen EUR

2.1 Gesamtbetrag der Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit von	
2.2 Gesamtbetrag der Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit von	
2.3 Zahlungsmittelüberschuss /-bedarf des Ergebnishaushalts (Saldo aus 2.1 und 2.2) von	
2.4 Gesamtbetrag der Einzahlungen aus Investitionstätigkeit von	
2.5 Gesamtbetrag der Auszahlungen aus Investitionstätigkeit von	
2.6 Veranschlagter Finanzierungsmittelüberschuss /-bedarf aus Investitionstätigkeit (Saldo aus 2.4 und 2.5) von	
2.7 Veranschlagter Finanzierungsmittelüberschuss /-bedarf (Saldo aus 2.3 und 2.6) von	
2.8 Gesamtbetrag der Einzahlungen aus Finanzierungstätigkeit von	
2.9 Gesamtbetrag der Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit von	
2.10 Veranschlagter Finanzierungsmittelüberschuss /-bedarf aus Finanzierungstätigkeit (Saldo aus 2.8 und 2.9) von	
2.11 Veranschlagte Änderung des Finanzierungsmittelbestands, Saldo des Finanzhaushalts (Saldo aus 2.7 und 2.10) von	

§ 2 Kreditermächtigung

Der Gesamtbetrag der vorgesehenen Kreditaufnahmen für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen wird festgesetzt auf ..... **EUR.**

§ 3 Verpflichtungsermächtigungen

Der Gesamtbetrag der vorgesehenen Ermächtigungen zum Eingehen von Verpflichtungen, die künftige Haushaltsjahre mit Auszahlungen für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen belasten (Verpflichtungsermächtigungen), wird festgesetzt auf ..... **EUR.**

§ 4 Kassenkredite

Der Höchstbetrag der Kassenkredite wird festgesetzt auf ..... **EUR.**

§ 5 Steuersätze

Die Steuersätze (Hebesätze) werden festgesetzt

1.	**für die Grundsteuer**	
a)	für die land- und forstwirtschaftlichen Betriebe (Grundsteuer A) auf	
b)	für die Grundstücke (Grundsteuer B) auf	
	der Steuermessbeträge;	
2.	**für die Gewerbesteuer auf**	
	der Steuermessbeträge.	

2. Bekanntmachung der Haushaltssatzung

Die vorstehende Haushaltssatzung mit ihren Anlagen für das Haushaltsjahr ..... wird hiermit öffentlich bekannt gemacht. Die vom Gemeinderat beschlossene Haushaltssatzung mit ihren Anlagen wurde gemäß § 81 Absatz 2 GemO der Rechtsaufsichtsbehörde am ..... vorgelegt. Die genehmigungspflichtigen Bestandteile der Haushaltssatzung wurden vom ..... am ..... genehmigt.

Der Haushaltsplan liegt zur Einsichtnahme vom ..... bis ..... im ..... öffentlich aus.

....., den .....

.....
Unterschrift

Anlage 2: Ertrags- und Aufwandsarten des Ergebnishaushalts

Nr.	Ertrags- / Aufwandsart	Beispiele
1	Steuern und ähnliche Abgaben	Grundsteuer; Gewerbesteuer; Hundesteuer; Vergnügungssteuer; Anteil an der Einkommen- und Umsatzsteuer
2	Zuweisungen und Zuwendungen, Umlagen	Schlüsselzuweisungen vom Land; Sachkostenmittel des Landes für Schulen, Kitas etc.
3	Aufgelöste Investitionszuwendungen und -beiträge	Auflösung von Sonderposten
4	Sonstige Transfererträge	Erträge ohne direkte Gegenleistung, z.B. Ersatz für Sozialhilfe
5	Entgelte für öffentliche Leistungen oder Einrichtungen	Verwaltungsgebühren; Benutzungsgebühren
6	Sonstige privatrechtliche Leistungsentgelte	Verkauf von Geschichtsbüchern der Gemeinde; Mieten und Pachten; Eintrittsgelder; Stromverkauf an EnBw
7	Kostenerstattungen und Kostenumlagen	Erstattungen vom Land, Gemeinden und GV, Zweckverbänden, gesetzlicher Sozialversicherung, privaten Unternehmen, etc.
8	Zinsen und ähnliche Entgelte	Zinsen aus Geldanlagen; Erträge aus Beteiligungen, z.B. Dividenden
9	Aktivierte Eigenleistungen und Bestandsveränderungen	Bauhofstunden, z.B. für die Eigenherstellung eines Gebäudes, Spielplatzes etc.
10	Sonstige ordentliche Erträge	Bußgelder; Säumniszuschläge; Konzessionsabgabe; Inanspruchnahme von Bürgschaften
11	**Ordentliche Erträge**	**Summe aus Nr. 1 bis 10**
12	Personalaufwendungen	Urlaubsgeld; Beiträge zur Sozialversicherung; Beihilfen
13	Versorgungsaufwendungen	Aufwendungen im Zusammenhang mit nicht mehr beschäftigtem Personal
14	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	Unterhaltung der Grundstücke und baulichen Anlagen; Unterhaltung des sonstigen unbeweglichen Vermögens; Unterhaltung des beweglichen Vermögens; Erwerb von geringwertigen Vermögensgegenständen; Mieten und Pachten; Leasing; Bewirtschaftung von Grundstücken und baulichen Anlagen; Haltung von Fahrzeugen; Kosten VHS-Kurse; Kosten Theater-Abos; Kosten Seniorennachmittage; Stromkosten Straßenbeleuchtung; Kosten Mittagessen; Repräsentationen; Lehr- und Unterrichtsmaterial; Lernmittel
15	Abschreibungen	Bilanzielle Abschreibungen auf bewegliche und unbewegliche Vermögens-gegenstände
16	Zinsen und ähnliche Entgelte	Aufwendungen infolge der Aufnahme von Darlehen
17	Transferaufwendungen	Zuweisungen an das Land, Gemeinden, Zweckverbände; Zuschüsse an private Unternehmen; Gewerbesteuerumlage; Allgemeine Umlage an das Land, Gemeinden etc.
18	Sonstige ordentliche Aufwendungen	Sonstiger Personalaufwand; Aufwand für ehrenamtliche Tätigkeit; Verfügungsmittel; Sonstige Aufwendungen für die Inanspruchnahme von Rechten und Diensten; Geschäftsaufwendungen; Steuern; Versicherungen; Schadensfälle; Erstattungen an den Bund; Erstattungen an Gemeinden; Erstattungen an Private; Erstattungen an übrige Bereiche; Säumniszuschläge
19	**Ordentliche Aufwendungen**	**Summe aus Nr. 12 bis 18**
20	**Veranschlagtes ordentliches Ergebnis**	**Saldo aus Nr. 11 und 19**
21	Außerordentliche Erträge	Außerhalb der gewöhnlichen Verwaltungstätigkeit anfallende Erträge und Aufwendungen, insbesondere Gewinne und Verluste aus Vermögensveräußerung, soweit sie nicht von untergeordneter Bedeutung sind, z.B. ungewöhnlich hohe Spenden oder Schenkungen, Aufwendungen im Zusammenhang mit Naturkatastrophen
22	Außerordentliche Aufwendungen	
23	**Veranschlagtes Sonderergebnis**	**Saldo aus Nr. 21 und 22**
24	**Veranschlagtes Gesamtergebnis**	**Summe aus Nr. 20 und 23**

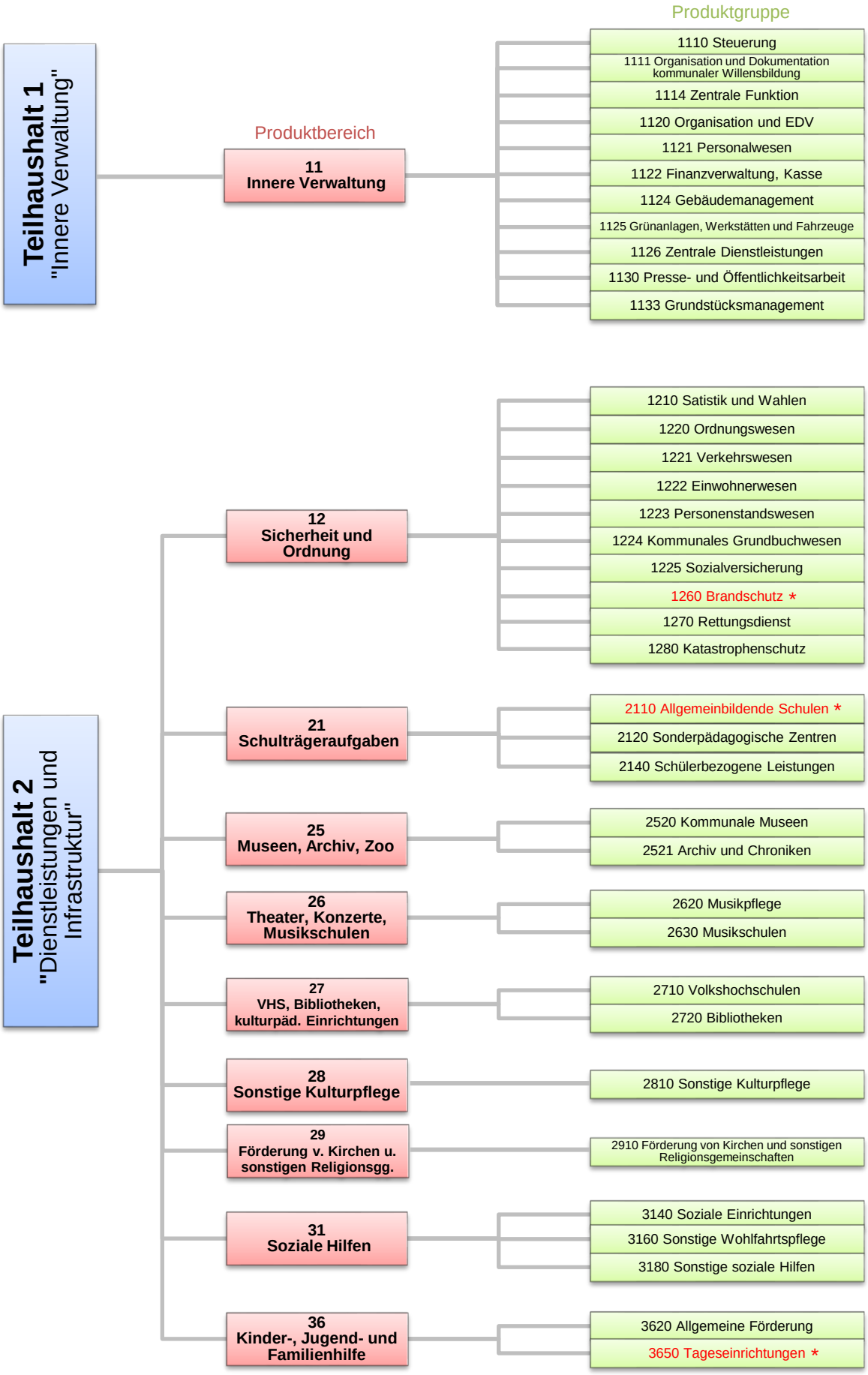
Anlage 3: Einzahlungs- und Auszahlungsarten des Finanzhaushalts

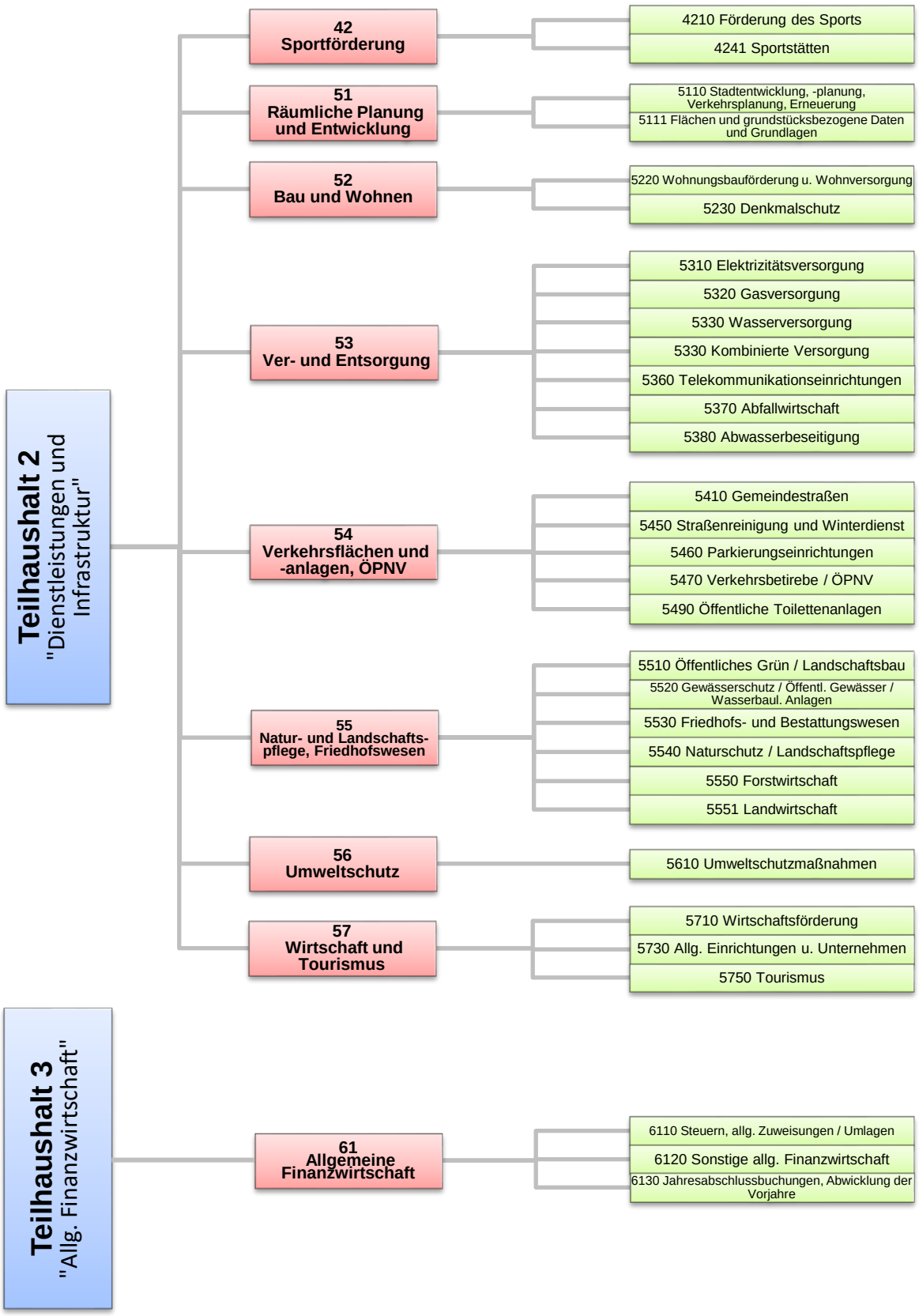
Zahlungswirksame Erträge und Aufwendungen

Ergebniswirksame Einzahlungen und Auszahlungen

Nr.	Einzahlungs- und Auszahlungsart	Beispiele
1	Steuern und ähnliche Abgaben	Grundsteuer; Gewerbesteuer; Hundesteuer; Vergnügungssteuer; Anteil an der Einkommen- und Umsatzsteuer
2	Zuweisungen und Zuwendungen und allgemeine Umlagen	Schlüsselzuweisungen vom Land; Zuweisungen für laufende Zwecke vom Land, Gemeinden/GV, privaten Unternehmen
3	Sonstige Transfereinzahlungen	Einzahlungen ohne direkte Gegenleistung
4	Entgelte für öffentliche Leistungen oder Einrichtungen	Verwaltungsgebühren; Benutzungsgebühren
5	Sonstige privatrechtliche Leistungsentgelte	Verkauf von Geschichtsbüchern der Gemeinde; Mieten und Pachten; Eintrittsgelder; Stromverkauf an EnBw
6	Kostenerstattungen und Kostenumlagen	Erstattungen vom Land, Gemeinden und GV, Zweckverbänden, gesetzlicher Sozialversicherung, privaten Unternehmen, etc.
7	Zinsen und ähnliche Entgelte	Zinsen aus Geldanlagen; Erträge aus Beteiligungen, z.B. Dividenden
8	Sonstige haushaltswirksame Einzahlungen	Bußgelder; Säumniszuschläge; Konzessionsabgabe
9	**Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit**	**(Summe aus Nr. 1 bis 8)**
10	Personalauszahlungen	Urlaubsgeld; Beiträge zur Sozialversicherung; Beihilfen; Gehälter
11	Versorgungsauszahlungen	Auszahlungen im Zusammenhang mit nicht mehr beschäftigtem Personal
12	Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen	Unterhaltung und Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen; Erwerb von geringwertigen Vermögensgegenständen; Mieten und Pachten; (vgl. Nr. 14 des Ergebnishaushalt)
13	Zinsen und ähnliche Auszahlungen	Aufwendungen infolge der Aufnahme von Darlehen
14	Transferauszahlungen (ohne Investitionszuschüsse)	Zuweisungen an das Land, Gemeinden, Zweckverbände; Zuschüsse an private Unternehmen; Gewerbesteuerumlage; Allgemeine Umlage an das Land, Gemeinden etc.
15	Sonstige haushaltswirksame Auszahlungen	Aufwand für ehrenamtliche Tätigkeit; Steuern; Versicherungen; Schadensfälle; Säumniszuschläge; (vgl. Nr. 18 des Ergebnishaushalt)
16	**Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit**	**(Summe aus Nr. 10 bis 15)**
17	**Zahlungsmittelüberschuss/-bedarf des Ergebnishaushalts**	**(Saldo aus Nr. 9 und 16)**
18	Einzahlungen aus Investitionszuwendungen	Investitionszuwendungen vom Bund, Land, privaten Unternehmen
19	Einzahlungen aus Investitionsbeiträgen und ähnlichen Entgelten für Investitionstätigkeit	Erschließungsbeiträge
20	Einzahlungen aus der Veräußerung von Sachvermögen	Veräußerung von Grundstücken und Gebäuden
21	Einzahlungen aus der Veräußerung von Finanzvermögen	Veräußerung von Beteiligungen, Wertpapieren
22	Einzahlungen für sonstige Investitionstätigkeit	Einzahlungen aus der Abwicklung von Baumaßnahmen
23	**Einzahlungen aus Investitionstätigkeit**	**(Summe aus den Nr. 18 bis 22)**
24	Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden	Erwerb von Grundstücken und Gebäuden
25	Auszahlungen für Baumaßnahmen	Hoch- und Tiefbaumaßnahmen
26	Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Sachvermögen	Fahrzeuge; Maschinen
27	Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen	Erwerb von Wertpapieren, Beteiligungen
28	Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen	Investitionszuwendungen an private Unternehmen
29	Auszahlungen für den Erwerb von immateriellen Vermögensgegenständen	Konzessionen; Rechte; Lizenzen
30	**Auszahlungen aus Investitionstätigkeit**	**(Summe aus den Nr. 24 bis 29)**
31	**Veranschlagter Finanzierungsmittelüberschuss/-bedarf aus Investitionstätigkeit**	**(Saldo aus Nr. 23 und 30)**
32	**Veranschlagter Finanzierungsmittelüberschuss/-bedarf**	**(Saldo aus Nr. 17 und 31)**
33	Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen	
34	Auszahlungen für die Tilgung von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen	
35	**Veranschlagter Finanzierungsmittelüberschuss/-bedarf aus Finanzierungstätigkeit**	**(Saldo aus Nr. 33 und 34)**
36	**Veranschlagte Änderung des Finanzierungsmittelbestands zum Ende des Haushaltsjahres**	**(Saldo aus Nr. 32 und 35)**
	Nachrichtlich:	
37	den voraussichtlichen Bestand an liquiden Eigenmitteln zum Jahresbeginn	
38	den voraussichtlichen Bestand an inneren Darlehen zum Jahresbeginn	

Anlage 4: Gliederung des Gesamthaushalts der Gemeinde March





* Die Produktgruppen 12.60. (Brandschutz), 21.10. (Allgemeinbildende Schulen) sowie 36.50. (Tageseinrichtungen) sind Schlüsselpositionen gemäß § 4 Abs. 2 S. 3 GemHVO der Gemeinde March.

Quellenverzeichnis

Ade, Klaus / Böhmer, Roland / Brettschneider, Dieter / Herre, Andrea / Lang, Manfred / Notheis, Klaus / Schmid, Hansdieter / Steck, Bernd
Kommunales Wirtschaftsrecht in Baden-Württemberg - Systematische Darstellung zur Finanzwirtschaft der Kommunen; 8. Auflage 2011; Richard Boorberg Verlag; Stuttgart.

Aker, Bernd / Hafner, Wolfgang / Notheis, Klaus
Gemeindeordnung / Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg - Kommentar; 2. Auflage 2019; Richard Boorberg Verlag; Stuttgart.

Bals, Hansjürgen / Fischer, Edmund
Finanzmanagement im öffentlichen Sektor - Budgets, Produkte, Ziele; 3. Auflage 2014; Hüthig Jehle Rehm GmbH; München.

Beck, Uwe / Böhmer, Roland / Brettschneider, Dieter / Bernhardt, Horst / Mutschler, Klaus / Stockel-Veltmann, Christoph
Kommunales Finanzmanagement in Baden-Württemberg - Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR); 3. Auflage 2019; Verlag Bernhardt Witten; Witten.

Fischer, Edmund
ABC Neues Haushaltsrecht - Ein (kleines) politisches Wörterbuch; 2. Auflage 2015; Bertelsmann Stiftung; Gütersloh / KGSt; Köln.

Glinder, Peter / Friedl, Eric
Gemeindehaushaltsrecht Baden-Württemberg - Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen mit Kassen- und Prüfungsrecht; 3. Auflage 2011; Verlag W. Kohlhammer; Stuttgart.

Happe, Karlheinz
Doppik für Mandatsträger und Führungskräfte; 2. Auflage 2018; Books on demand GmbH; Norderstedt.

Kußmaul, Heinz / Henkes, Jörg
Kommunale Doppik - Einführung in das Dreikomponentensystem; 2. Auflage 2009; Erich Schmidt Verlag; Berlin.

Müller, Fabian / Schlager, Rainer
Der Haushaltsplan - Kein Buch mit sieben Siegeln; BWGZ 2019, 490 ff.

Schelberg, Martin
Doppisches Gemeindehaushaltsrecht - Leitfaden für Baden-Württemberg - Vorschriften und Erläuterungen zum Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen; 3. Auflage 2019; SV SAXONIA Verlag; Dresden.

Schwarting, Gunnar
Den kommunalen Haushaltsplan richtig lesen und verstehen im doppischen Rechnungswesen; 5. Auflage 2016; Erich Schmidt Verlag; Berlin.

Schwarting, Gunnar
Der kommunale Haushalt; 5. Auflage 2019; Erich Schmidt Verlag; Berlin.

Sixt, Werner / Notheis, Klaus / Menzel, Jörg / Roth, Eberhard
Der Gemeinderat in Baden-Württemberg; 3. Auflage 2019; Verlag W. Kohlhammer; Stuttgart.

Haushaltssteuerung.de - Portal zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft: https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon.html.

Homepage der Gemeinde March: https://www.march.de/willkommen.

Homepage der GPA: https://www.gpabw.de/weitere-themen/kommunale-doppik.html.

Homepage des Ministeriums für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg:

- Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg; Stand: 01.05.2020. https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/20200501_Produktplan_BW.pdf.
- Leitfaden zur Bilanzierung nach den Grundlagen des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) in Baden-Württemberg; 3. Auflage; Stand: Juni 2017. https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20170718_Leitfaden_zur_Bilanzierung_3._Auflage_-_Reinfassung.pdf.
- Leitfaden zur Buchführung im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) nach den Grundlagen des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) in Baden-Württemberg; 3. Auflage; Stand: Januar 2019. https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/20200806_Leitfaden_Buchf%C3%BChrung.pdf.
- Leitfaden zur Haushaltsgliederung im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen; 2. Auflage; Stand: 25.06.2010. https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/Leitfaden_zur_Haushaltsgliederung_Stand_2010.pdf.
- Leitfaden zur kommunalen Steuerung; Stand: 29.04.2016. https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/Leitfaden_Kommunale_Steuerung_2016.pdf.

„Die Doppik zeigt nicht nur den tatsächlichen Ressourcenverbrauch auf, sie fördert den wirtschaftlichen Umgang mit den öffentlichen Ressourcen und trägt dem Gedanken der intergenerativen Gerechtigkeit Rechnung.“

- Zitat von Prof. Klaus Notheis,
ehemaliger Präsident der Gemeindeprüfungsanstalt -