

Studienreihe öffentliche Verwaltung

## Kommunale Doppik Hessen

Grundriss für die Aus- und Fortbildung

Bearbeitet von

Bernhard Mord-Wohlgemuth, Jürgen Watz, Thorsten Weise, Carsten Hoch, Stephan Ostgen

2., vollständig überarbeitete Auflage 2016. Buch. XXV, 600 S. Softcover

ISBN 978 3 555 01538 5

[Recht > Öffentliches Recht > Kommunalrecht > Kommunalrecht,  
Kommunalverfassung](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>1. Grundlagen des doppelten Haushaltswesens</b> .....	<b>1</b>
1.1 Finanzhoheit als Teil der kommunalen Selbstverwaltung . . .	2
1.2 Rechtsgrundlagen des kommunalen doppelten Haushaltswesens .....	4
1.2.1 Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz – HGrG) .....	4
1.2.2 Hessische Gemeindeordnung .....	5
1.2.3 Gemeindehaushaltsverordnung .....	8
1.2.4 Hinweise zur Hessischen Gemeindeordnung und zur Gemeindehaushaltsverordnung .....	16
1.3 Phasen der Haushaltswirtschaft .....	17
1.3.1 Aufstellungsphase .....	18
1.3.2 Ausführungsphase .....	25
1.3.3 Jahresabschluss (Rechnungslegung) .....	26
1.3.4 Prüfung des Jahresabschlusses und Entlastung des Gemeindevorstands .....	26
1.4 Haushaltssatzung .....	28
1.4.1 Pflichtenatzung .....	28
1.4.2 Pflichtbestandteile .....	29
1.4.3 Geltungsdauer .....	30
1.4.4 Wirkung der Haushaltssatzung .....	31
1.4.5 Verfahren zur Erstellung einer Haushaltssatzung .....	31
1.4.6 Vorlage an die Aufsichtsbehörde und genehmigungspflichtige Teile .....	32
1.4.7 Inkrafttreten .....	33
1.5 Haushaltsplan .....	33
1.5.1 Definition und Bedeutung .....	33
1.5.2 Wirkungen des Haushaltsplans .....	34
1.5.3 Bestandteile des Haushaltsplans .....	35
1.5.3.1 Ergebnishaushalt (§2 GemHVO) .....	36
1.5.3.2 Finanzaushalt (§ 3 GemHVO) .....	38

1.5.3.3	Teilhaushalte (§ 4 GemHVO) . . . . .	48
1.5.3.4	Stellenplan (§ 5 GemHVO) . . . . .	56
1.5.4	Anlagen zum Haushaltsplan . . . . .	57
1.5.4.1	Vorbericht (§ 1 Abs. 4 Nr. 1, § 6 GemHVO) . . . . .	58
1.5.4.2	Mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung einschließlich Investitionsprogramm (§ 101 HGO, § 1 Abs. 4 Nr. 2, § 9 GemHVO) . . . . .	59
1.5.4.3	Haushaltssicherungskonzept (§ 92 Abs. 4 HGO, § 1 Abs. 4 Nr. 3 GemHVO) . . . . .	61
1.5.4.4	Übersicht über Verpflichtungsermächtigungen (§ 1 Abs. 4 Nr. 4 GemHVO) . . . . .	63
1.5.4.5	Übersichten über Verbindlichkeiten (§ 1 Abs. 4 Nr. 5 GemHVO) . . . . .	64
1.5.4.6	Übersichten über Rücklagen und Rückstellungen (§ 1 Abs. 4 Nr. 5 GemHVO) . . . . .	64
1.5.4.7	Übersicht über die Budgets nach § 4 Abs. 7 (§ 1 Abs. 4 Nr. 6 GemHVO) . . . . .	65
1.5.4.8	Übersicht über Zuwendungen an Fraktionen der Gemeindevertretung (§ 1 Abs. 4 Nr. 7 GemHVO) . . . . .	65
1.5.4.9	Der letzte Jahresabschluss und der letzte zusammengefasste Jahresabschluss (§ 1 Abs. 4 Nr. 8 GemHVO) . . . . .	66
1.5.4.10	Wirtschaftspläne und neueste Jahresabschlüsse der Sondervermögen mit Sonderrechnung (§ 1 Abs. 4 Nr. 9 GemHVO) . . . . .	66
1.5.4.11	Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse der rechtlich selbstständigen Unternehmen und Einrichtungen, an denen die Gemeinde mit mehr als 50 von Hundert beteiligt ist (§ 1 Abs. 4 Nr. 10 GemHVO) . . . . .	67
1.6	Haushaltsgrundsätze im doppelischen Haushaltswesen . . . . .	68
1.6.1	Allgemeine Haushaltsgrundsätze . . . . .	68
1.6.1.1	Stetige Aufgabenerfüllung (§ 92 Abs. 1 Satz 1 HGO) . . . . .	69
1.6.1.2	Gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht (§ 92 Abs. 1 Satz 2 HGO) . . . . .	71
1.6.1.3	Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (§ 92 Abs. 2 HGO) . . . . .	74
1.6.1.4	Doppelte Buchführung (§ 92 Abs. 2 HGO) . . . . .	78
1.6.1.5	Haushaltsausgleich . . . . .	79
1.6.1.6	Öffentlichkeit . . . . .	85
1.6.1.7	Intergenerative Gerechtigkeit . . . . .	85
1.6.2	Spezielle Haushaltsgrundsätze . . . . .	86
1.6.2.1	Allgemeine Planungsgrundsätze . . . . .	86

1.6.2.2	Besondere Planungsgrundsätze . . . . .	109
1.6.2.3	Grundsätze der Erzielung von Erträgen und Einzahlungen . . . . .	123
1.6.2.4	Deckungsgrundsätze (§§ 18 bis 21 GemHVO) . . . . .	144
1.7	Flexible Haushaltsführung . . . . .	148
1.7.1	Deckungsfähigkeit . . . . .	149
1.7.1.1	Unechte Deckungsfähigkeit (§ 19 Abs. 1 Satz 2 GemHVO und § 19 Abs. 2 GemHVO) . . . . .	149
1.7.1.2	Echte Deckungsfähigkeit (§ 20 GemHVO) . . . . .	151
1.7.2	Übertragbarkeit (§ 21 GemHVO) . . . . .	154
1.8	Nachtragssatzung (§ 98 HGO) und Nachtragshaushaltsplan (§ 8 GemHVO) . . . . .	159
1.8.1	Nachtragssatzung (§ 98 HGO) . . . . .	159
1.8.1.1	Begriff . . . . .	159
1.8.1.2	Verfahren . . . . .	160
1.8.1.3	Voraussetzungen für den Erlass einer Nachtragssatzung . . . . .	160
1.8.2	Nachtragshaushaltsplan (§ 8 GemHVO) . . . . .	177
1.9	Über- und außerplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen . . . . .	181
1.9.1	Begriff . . . . .	182
1.9.2	Nachrangigkeit von über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen . . . . .	183
1.9.3	Voraussetzungen für die Leistung über- und außerplanmäßiger Aufwendungen und Auszahlungen . . . . .	185
1.9.3.1	Abdeckung von Mehraufwendungen im Ergebnishaushalt . . . . .	189
1.9.3.2	Abdeckung von Mehrauszahlungen im Finanzhaushalt . . . . .	191
1.9.4	Zuständigkeiten von Gemeindevorstand und Gemeindevertretung . . . . .	191
1.9.5	Ermittlung des Bedarfs für die Leistung überplanmäßiger Aufwendungen und Auszahlungen . . . . .	195
1.9.6	Überplanmäßige Auszahlungen für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen, die im folgenden Jahr fortgesetzt werden . . . . .	196
1.9.7	Übertragung von über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen . . . . .	200
1.9.8	Problematik über- und außerplanmäßiger Vorgänge beim Eingehen von Zahlungsverpflichtungen . . . . .	200
<b>2.</b>	<b>Grundlagen des doppischen Rechnungswesens . . . . .</b>	<b>202</b>
2.1	Von der Inventur zur Vermögensrechnung . . . . .	202

2.1.1	Von der Inventur zum Inventar . . . . .	202
2.1.1.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Inventur . . . . .	204
2.1.2	Arten der Inventur . . . . .	207
2.1.2.1	Körperliche Inventur . . . . .	207
2.1.2.2	Buchinventur (§ 36 Abs. 2 GemHVO) . . . . .	207
2.1.2.3	Stichprobeninventur (§ 36 Abs. 1 GemHVO) . . . . .	207
2.1.3	Zeitpunkt der Inventur . . . . .	208
2.1.3.1	Stichtagsinventur bzw. zeitnahe Inventur (§ 35 Abs. 1 GemHVO) . . . . .	208
2.1.3.2	Permanente Inventur (§ 36 Abs. 2 GemHVO) . . . . .	208
2.1.3.3	Verlegte Inventur (§ 36 Abs. 3 GemHVO) . . . . .	209
2.1.4	Durchführung der Inventur . . . . .	210
2.2	Ergebnis der Inventur: Das Inventar . . . . .	210
2.2.1	Das Vermögen . . . . .	210
2.2.2	Das Fremdkapital . . . . .	213
2.2.3	Das Eigenkapital . . . . .	215
2.3	Vom Inventar zur Vermögensrechnung (Bilanz) . . . . .	218
2.3.1	Die Vermögensrechnung (Bilanz) als Bestandteil einer »Drei-Komponenten-Rechnung« . . . . .	218
2.3.2	Die Eröffnungsbilanz . . . . .	219
2.3.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung für Kommunen . . . . .	220
2.3.4	Die Bewertung von Vermögen und Schulden . . . . .	225
2.3.4.1	Das Anlagevermögen . . . . .	225
2.3.4.2	Die Bewertung des Umlaufvermögens. . . . .	226
2.3.4.3	Vereinfachte Bewertungsverfahren . . . . .	226
2.3.4.4	Bewertung von Schulden (Verbindlichkeiten) . . . . .	228
<b>3.</b>	<b>Der Einfluss von Geschäftsfällen auf die Vermögensrechnung (Bilanz) einer Gemeinde . . . . .</b>	<b>229</b>
3.1	Bilanzveränderungen der Stadt Musterhausen . . . . .	229
3.1.1	Geschäftsfall 1: Aufnahme eines Kredits über 100.000,00EUR . . . . .	230
3.1.2	Geschäftsfall 2: Kauf von Dienstfahrzeugen im Wert von 100.000,00EUR auf Ziel . . . . .	233
3.1.3	Geschäftsfall 3: Kauf von Kraftstoff über 10.000,00EUR bar . . . . .	237
3.1.4	Geschäftsfall 4: Überweisung der Eingangsrechnung über Dienstfahrzeuge im Wert von 100.000,00EUR . . . . .	237
3.2	Systematik der Vermögensumschichtungen in der Bilanz . . . . .	239
3.2.1	Aktiv-Tausch . . . . .	239

3.2.2	Passiv-Tausch	239
3.2.3	Aktiv-Passiv-Mehrung (Bilanzverlängerung)	240
3.2.4	Aktiv-Passiv-Minderung (Bilanzverkürzung)	240
3.3	Auflösung der Eröffnungsbilanz in Bestandskonten	240
3.4	Buchen auf Bestandskonten	245
3.4.1	Die Sprache des doppischen Rechnungswesens und ihre Grammatik	249
3.4.2	Zusammengesetzte Buchungen	251
<b>4.</b>	<b>Buchen auf Erfolgskonten</b>	<b>252</b>
4.1	Erfolgskonten als Unterkonten des Eigenkapitals	252
4.2	Buchungsregeln für die Erfolgskonten	254
4.3	Abschluss der Erfolgskonten	255
<b>5.</b>	<b>Eröffnungsbilanzkonto und Schlussbilanzkonto</b>	<b>260</b>
<b>6.</b>	<b>Organisation des doppischen Rechnungswesens</b>	<b>263</b>
6.1	Bücher im doppischen Rechnungswesen	264
6.1.1	Das Grundbuch (§ 34 Abs. 2 GemHVO)	264
6.1.2	Das Hauptbuch (§ 34 Abs. 3 GemHVO)	267
6.1.3	Nebenbücher (§ 34 Abs. 1 GemHVO)	267
6.2	Belege im doppischen Rechnungswesen	268
6.2.1	Vorbereitung der Belege	268
6.2.2	Buchen der Belege	268
6.2.3	Ablage und Aufbewahrung	269
6.3	Kommunaler Verwaltungskontenrahmen (KVKR)	269
<b>7.</b>	<b>Nebenbuchhaltungen</b>	<b>273</b>
7.1	Kontokorrentbuchhaltungen (Personenkonten)	273
7.1.1	Buchungen auf Debitorenkonten	274
7.1.2	Buchungen auf Kreditorenkonten	275
7.1.3	Abschluss der Personenkonten	276
7.2	Buchungen im Personalbereich	277
7.2.1	Buchung der Beamtenbesoldung	277
7.2.2	Buchung der Entgelte	279
7.2.3	Entgeltvorschuss	281
7.3	Anlagenbuchhaltung	282
7.3.1	Anschaffungskosten	284
7.3.2	Herstellungskosten	289
7.3.3	Abgrenzung zwischen Herstellungskosten und Erhaltungsaufwendungen	293

7.3.3.1	Herstellung . . . . .	294
7.3.3.2	Erweiterung . . . . .	295
7.3.3.3	Wesentliche über den ursprünglichen Zustand hinausgehende Verbesserung . . . . .	296
7.3.3.4	Hebung des Standards durch Sanierung von zentralen Ausstattungsmerkmalen . . . . .	297
7.3.3.5	Sanierung auf Raten . . . . .	297
7.3.3.6	Zusammentreffen von Hebung des Standards bei Gebäuden und Erweiterung . . . . .	298
7.3.3.7	Erhaltungsaufwendungen . . . . .	298
7.3.3.8	Zusammentreffen von Herstellungskosten (Anschaffungskosten) mit Erhaltungsaufwendungen . . . . .	300
7.3.4	Komponentenansatz . . . . .	301
7.3.5	Abschreibungen im Anlagevermögen . . . . .	302
7.3.5.1	Abschreibungsmethoden . . . . .	303
7.3.5.2	Beginn und Dauer der Abschreibung . . . . .	308
7.3.5.3	Buchung der Abschreibungen . . . . .	312
7.3.5.4	Bewertung und Abschreibung von »Geringwertigen Vermögensgegenständen (GVG)« . . . . .	312
7.3.6	Buchung von Abgängen des Anlagevermögens . . . . .	315
<b>8.</b>	<b>Buchungen bei der Beschaffung von Umlaufvermögen einer Gemeinde . . . . .</b>	<b>319</b>
8.1	Bestandsorientierte Buchung bei der Beschaffung . . . . .	320
8.1.1	Bezugskosten . . . . .	321
8.1.2	Rücksendungen . . . . .	322
8.1.3	Nachträgliche Preisnachlässe . . . . .	323
8.1.3.1	Preisnachlässe wegen Mängelrüge . . . . .	323
8.1.3.2	Bonus . . . . .	323
8.1.3.3	Skonto . . . . .	324
8.2	Aufwandsorientierte Buchung bei der Beschaffung . . . . .	327
8.3	Erhaltene und geleistete Anzahlungen . . . . .	332
<b>9.</b>	<b>Typische Buchungen im kommunalen Bereich . . . . .</b>	<b>335</b>
9.1	Kommunale Steuerbescheide . . . . .	335
9.1.1	Gewerbesteuer . . . . .	335
9.1.2	Hundesteuer . . . . .	336
9.2	Beiträge für Investitionen . . . . .	337
9.3	Abgabenrechtliche Nebenforderungen . . . . .	339
9.4	Erhaltene Zuweisungen für Investitionen und laufende Zwecke . . . . .	340

9.5	Anteile am Aufkommen der Gemeinschaftssteuern . . . . .	342
9.6	Umlagen . . . . .	342
9.7	Geleistete Zuweisungen und Zuschüsse . . . . .	343
9.8	Sozialhilfeleistungen . . . . .	345
9.9	Beihilfen und Versorgungsumlagen . . . . .	347
9.10	Kreditverbindlichkeiten . . . . .	348
9.11	Instandhaltungsaufwendungen . . . . .	349
9.12	Mieten, Pachten, Leasing . . . . .	350
<b>10.</b>	<b>Der kommunale Jahresabschluss . . . . .</b>	<b>351</b>
10.1	Grundlagen der Bewertung im Jahresabschluss . . . . .	354
10.1.1	Allgemeine Bewertungsgrundsätze . . . . .	354
10.1.1.1	Grundsatz der Bilanzidentität (§ 40 Nr. 1 GemHVO) . . . . .	354
10.1.1.2	Grundsatz der Einzelbewertung (§ 40 Nr. 2 GemHVO) . . . . .	355
10.1.1.3	Grundsatz der Vorsicht (§ 40 Nr. 3 GemHVO) . . . . .	355
10.1.1.4	Grundsatz der periodengerechten Aufwands- und Ertragsabgrenzung (§ 40 Nr. 4 GemHVO) . . . . .	356
10.1.1.5	Grundsatz der Bewertungskontinuität (§ 40 Nr. 5 GemHVO) . . . . .	357
10.1.1.6	Going-Concern-Prinzip (Nr. 3 und 4 der Hinweise zu § 40 GemHVO) . . . . .	357
10.1.2	Bewertungsnormen . . . . .	357
10.2	Bewertung des Anlagevermögens . . . . .	358
10.2.1	Außerplanmäßige Abschreibungen im Anlagevermögen . . . . .	359
10.2.2	Buchung außerplanmäßiger Abschreibungen und Zuschreibungen . . . . .	360
10.2.3	Anlagenübersicht . . . . .	361
10.3	Bewertung des Umlaufvermögens . . . . .	366
10.3.1	Bewertung der Vorräte . . . . .	366
10.3.1.1	Durchschnittswertmethode . . . . .	366
10.3.1.2	Fifo- Verfahren (First in first out) . . . . .	367
10.3.1.3	Lifo- Verfahren (Last in first out) . . . . .	367
10.3.2	Bewertung von Forderungen . . . . .	368
10.3.2.1	Direkte Abschreibung von uneinbringlichen Forderungen . . . . .	370
10.3.2.2	Indirekte Abschreibung von zweifelhaften Forderungen . . . . .	371
10.3.2.3	Pauschalwertberichtigung . . . . .	373
10.3.2.4	Pauschalierte Einzelwertberichtigung . . . . .	377
10.3.2.5	Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen . . . . .	378
10.3.2.6	Abzinsung von Forderungen . . . . .	382



10.3.2.7	Forderungenübersicht .....	383
10.4	Bewertung der Passiva im Jahresabschluss .....	384
10.4.1	Eigenkapital .....	384
10.4.1.1	Netto-Position .....	385
10.4.1.2	Rücklagen .....	388
10.4.2	Sonderposten .....	389
10.4.2.1	Sonderposten aus Investitionszuweisungen, -zuschüssen und -beiträgen .....	390
10.4.2.2	Weitere Sonderposten .....	392
10.4.3	Rückstellungen .....	393
10.4.3.1	Arten von Rückstellungen .....	394
10.4.3.2	Buchhalterische Behandlung von Rückstellungen .....	398
10.4.3.3	Rückstellungsübersicht .....	401
10.4.4	Bewertung von Verbindlichkeiten .....	401
10.4.4.1	Saldenbestätigungen und Saldenmitteilung .....	403
10.4.4.2	Verbindlichkeitenübersicht .....	404
10.5	Periodengerechte Abgrenzung der Aufwendungen und Erträge .....	405
10.5.1	Abgrenzung noch nicht bezahlter Aufwendungen und Erträge .....	405
10.5.2	Aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten .....	408
10.6	Der konsolidierte Jahresabschluss .....	412
10.6.1	Vollkonsolidierung .....	415
10.6.2	Konsolidierung für assoziierte Unternehmen nach der Eigenkapitalmethode .....	417
<b>11.</b>	<b>Erstellung der Ergebnisrechnung .....</b>	<b>419</b>
<b>12.</b>	<b>Die Finanzrechnung und Teilfinanzrechnung .....</b>	<b>426</b>
12.1	Abgrenzung Vermögens-, Ergebnis- und Finanzrechnung .....	426
12.1.1	Direkte Methode zur Ermittlung des Finanzmittelbestandes (Muster 16 zu § 47 Abs. 2 GemHVO) .....	427
12.1.2	Indirekte Methode zur Ermittlung des Finanzmittelbestandes (Muster 17 zu § 47 Abs. 3 GemHVO) .....	428
12.2	Aufbau der Finanzrechnung .....	429
<b>13.</b>	<b>Auswertung des kommunalen Jahresabschlusses. ....</b>	<b>442</b>
13.1	Ziel der Jahresabschlussanalyse .....	443
13.2	Grenzen der Jahresabschlussanalyse .....	444

13.3	Bestandteile der Jahresabschlussanalyse .....	445
13.3.1	Vermögensrechnung .....	445
13.3.2	Ergebnisrechnung .....	446
13.3.3	Finanzrechnung .....	447
13.3.3.1	Bewegungsbilanz .....	448
13.3.3.2	Finanzrechnung als Cashflow-Rechnung .....	450
13.3.4	Anhang und Rechenschaftsbericht .....	452
13.3.5	Qualitative Analyse der Bilanzpolitik .....	452
13.3.6	Quantitative Analyse durch Kennzahlen .....	453
13.3.6.1	Beurteilung der Kapitalstruktur .....	453
13.3.6.2	Beurteilung des Vermögensaufbaues .....	455
13.3.6.3	Beurteilung der Anlagendeckung .....	455
13.3.6.4	Beurteilung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität) .....	457
13.3.6.5	Aufwands- und Ertragsstruktur .....	459
13.3.6.6	Kennzahlen der Rentabilität .....	459
<b>14.</b>	<b>Die Gemeinde als Steuerschuldnerin .....</b>	<b>462</b>
14.1	Grundprinzipien kommunaler Besteuerung .....	462
14.1.1	Steuerfreie Tätigkeiten einer Gemeinde .....	463
14.1.2	Steuerpflichtige Tätigkeiten einer Gemeinde .....	464
14.2	Besonderheiten bei der Behandlung kommunaler Umsätze .....	466
14.2.1	Umsatzsteuerpflichtige Umsätze .....	466
14.2.2	Vorsteuerabzugsberechtigung bei Gemeinden .....	467
14.2.3	Umsatzsteuerfreie Umsätze .....	468
14.3	Steuerliche Aufzeichnungspflichten der Gemeinden .....	469
<b>15.</b>	<b>Grundlagen für eine kommunale Kosten- und Leistungsrechnung .....</b>	<b>470</b>
15.1	Ziele und Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung ...	470
15.2	Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung .....	472
15.3	Kostenartenrechnung .....	472
15.3.1	Grundfragen der Kostenartenrechnung .....	472
15.3.1.1	Abgrenzung zwischen Auszahlung, Aufwand und Kosten .....	473
15.3.1.2	Abgrenzung zwischen Ergebnisrechnung und Kosten- und Leistungsrechnung .....	475
15.4	Kostenarten .....	478
15.4.1	Kalkulatorische Kosten .....	478
15.4.1.1	Kalkulatorische Abschreibungen .....	479
15.4.1.2	Kalkulatorische Zinsen .....	482

15.4.1.3	Kalkulatorische Miete .....	485
15.4.1.4	Kalkulatorische Wagnisse.....	486
15.4.2	Kosten in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad .....	486
15.4.2.1	Fixe Kosten .....	486
15.4.2.2	Variable Kosten .....	488
15.4.3	Kosten nach der Zurechenbarkeit auf die Produkte .....	489
15.5	Kostenstellenrechnung .....	491
15.5.1	Bedeutung und Bildung von Kostenstellen .....	491
15.5.2	Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellenrechnung .....	496
15.5.3	Interne Leistungsbeziehungen (Interne Leistungsverrechnung [ILV]) .....	497
15.5.3.1	Stufenleiterverfahren .....	497
15.5.3.2	Anbauverfahren .....	499
15.5.3.3	Interne Verrechnungspreise .....	499
15.5.4	Betriebsabrechnungsbogen als Hilfsmittel der Kostenstellenrechnung .....	500
15.6	Kostenträgerrechnung .....	505
15.6.1	Divisionskalkulation .....	506
15.6.2	Mehrfache Divisionskalkulation.....	507
15.6.3	Äquivalenzziffernkalkulation .....	507
15.6.4	Stundensatzkalkulation .....	509
15.6.5	Kalkulation von Fest- und Arbeitspreisen.....	512
15.6.6	Zuschlagskalkulation .....	512
<b>16.</b>	<b>Kostenrechnungssysteme als Entscheidungsgrundlage.....</b>	<b>516</b>
16.1	Schwächen der Vollkostenrechnung .....	516
16.2	Teilkostenrechnung als Instrument der Kostenanalyse .....	516
16.2.1	Deckungsbeitragsrechnung als Methode der Teilkostenrechnung .....	517
16.2.2	Typische Anwendungsgebiete für die Teilkostenrechnung .....	521
16.2.2.1	Kostenrechnende Einrichtungen .....	521
16.2.2.2	Ermittlung von Preisuntergrenzen.....	522
16.2.2.3	Gewinnschwellenanalyse durch Ermittlung des Break-Even-Points .....	523
16.3	Kostenrechnungssysteme mit vergangenheits- und zukunftsbezogenen Kosten.....	526

<b>17</b>	<b>Wirtschaftlichkeitsrechnungen</b> . . . . .	<b>529</b>
17.1	Wirtschaftlichkeitsanalysen . . . . .	529
17.2	Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsrechnung. . . . .	530
17.2.1	Statische Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsrechnung . . . . .	531
17.2.1.1	Kostenvergleichsrechnung . . . . .	532
17.2.1.2	Gewinnvergleichsrechnung. . . . .	538
17.2.1.3	Rentabilitätsrechnung . . . . .	538
17.2.1.4	Amortisationsrechnung . . . . .	539
17.2.2	Dynamische Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsrechnung . . . . .	541
17.2.2.1	Kapitalwertmethode. . . . .	541
17.2.2.2	Interne Zinsfußmethode . . . . .	546
17.2.3	Nutzen-Kosten-Untersuchungen. . . . .	549
17.2.3.1	Nutzwertanalyse . . . . .	549
17.2.3.2	Kosten-Nutzen-Analyse . . . . .	552
<b>18.</b>	<b>Grundlagen eines kommunalspezifischen Controllings</b> . . . . .	<b>554</b>
18.1	Controlling als Steuerungsunterstützung . . . . .	554
18.2	Aufgaben des Controllings . . . . .	555
18.3	Controllingausrichtung . . . . .	557
18.3.1	Strategisches Controlling . . . . .	558
18.3.2	Operatives Controlling. . . . .	561
18.4	Elemente eines Controllingkonzeptes . . . . .	562
18.4.1	Zielfindung und Zielkonkretisierung . . . . .	562
18.4.2	Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung . . . . .	566
18.4.2.1	Exemplarische Anwendung von Kennzahlen . . . . .	566
18.4.2.2	Leistungssteuerung mit einer Balanced Scorecard . . . . .	567
18.4.3	Finanzcontrolling. . . . .	568
18.4.4	Das Berichtswesen . . . . .	570
18.4.4.1	Regelmäßiges Berichtswesen . . . . .	570
18.4.4.2	Berichtstypen . . . . .	570
18.5	Die Rolle der Politik bei der strategischen und operativen Steuerung einer Gemeinde. . . . .	579
<b>19.</b>	<b>Produkte in der Verwaltung</b> . . . . .	<b>581</b>
19.1	Produktbildung für Kosten- und Leistungsrechnung und Haushaltsplan . . . . .	581
19.2	Produktbeschreibung . . . . .	584
19.3	Produkt und Budgetierung . . . . .	587
19.4	Produktkostenrechnung »Melde- und Ausweiswesen« der Stadt Musterhausen . . . . .	587

19.4.1	Verrechnung von Gemeinkosten auf die Kostenstellen »Sachbearbeitung« und »Kasse« . . . . .	587
19.4.2	Ermittlung der Produktkosten aus den Kostenstellenkosten . . . . .	591
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>593</b>