

# Neues Kommunales Rechnungs- und Steuerungssystem (NKRS)

## Teilsystem Doppik

von

Alexander Noll, MPA

# Agenda

1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell
2. Vergleich Kameralistik – Doppik
3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung
4. Drei-Komponenten-System
5. Der neue Haushalt
6. Produkte und Leistungen
7. Steuerung des neuen Haushalts
8. Kommunale Bilanz

# Agenda

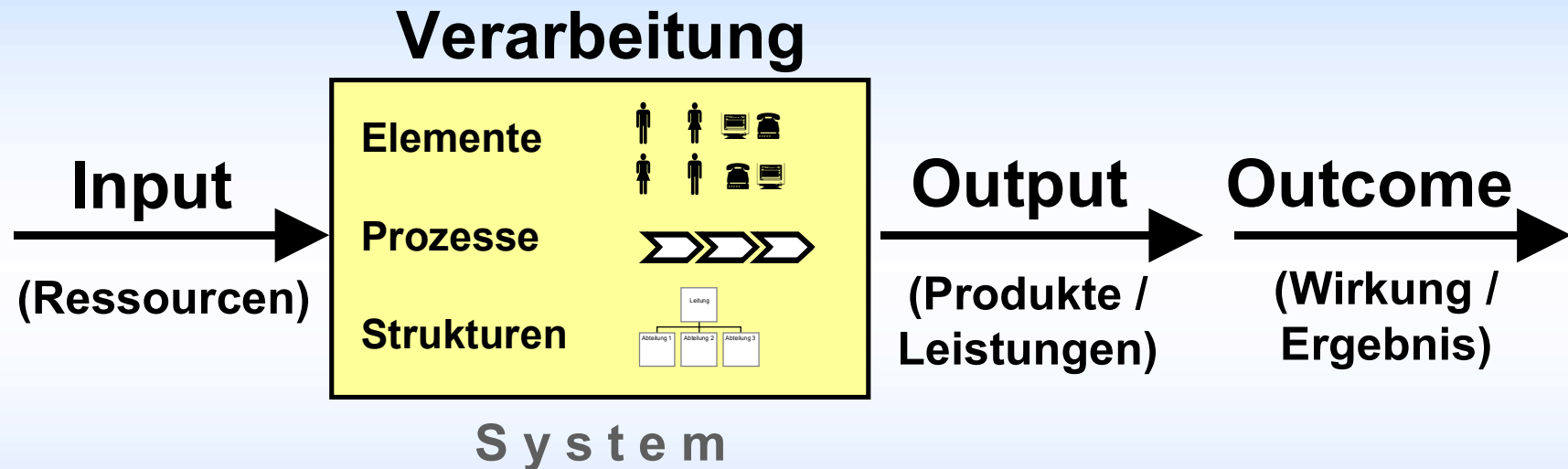
- 1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell**
2. Vergleich Kameralistik – Doppik
3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung
4. Drei-Komponenten-System
5. Der neue Haushalt
6. Produkte und Leistungen
7. Steuerung des neuen Haushalts
8. Kommunale Bilanz

# Das neue Steuerungsmodell (NSM) - New Public Management (NPM) -

Die wesentlichen Merkmale sind

- eine neue Verantwortungsteilung zwischen Politik und Verwaltung,
- Zielklarheit und -transparenz,
- Output- und Outcome-Steuerung über Kontraktmanagement, Führung der Verwaltungsbereiche als Konzern,
- dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich
- bei zentraler Steuerung neuer Art mit Controlling und Berichtswesen,
- Wettbewerb.

# Systemmodell im NPM



S y s t e m u m w e l t

Systemmodell im New Public Management – © Krems – olev.de – V 2.0 – 2007-05-22

# Agenda

1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell
2. **Vergleich Kameralistik – Doppik**
3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung
4. Drei-Komponenten-System
5. Der neue Haushalt
6. Produkte und Leistungen
7. Steuerung des neuen Haushalts
8. Kommunale Bilanz

<b>Kamerale Rechnung (altes Haushaltsrecht)</b>	<b>Doppik (neues Haushaltsrecht)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrachtung von Einnahmen und Ausgaben Einzahlungen und Auszahlungen</li> <li>• keine Vermögensrechnung (nur einzelne Anlagennachweise zumeist bei kostenrechnenden Einrichtungen)</li> <li>• Verwaltungs-/Vermögenshaushalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrachtung von Ertrag und Aufwendungen (Ergebnishaushalt/Ergebnisrechnung)</li> <li>• Kosten-Leistungsrechnung (KLR)</li> <li>• Vermögensrechnung (Bilanz)</li> <li>• Finanzhaushalt/Finanzrechnung</li> <li>• Drei-Komponenten-Schema (<b>Ergebnis-/Finanz-/Vermögensrechnung</b>)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo entstehen Einnahmen und Ausgaben? (<b>Unterabschnitte</b>)</li> <li>• Welche Einnahmen und Ausgaben entstehen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kosten entstehen? (<b>Kostenarten</b>)</li> <li>• Wo entstehen Kosten? (<b>Kostenstellen</b>)</li> <li>• Wofür entstehen Kosten? (<b>Kostenträger</b>)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input-Orientierung („Ich stecke einen bestimmten Betrag hinein und warte, was rauskommt.“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Output-Orientierung („Ich definiere meine Ziele und davon abhängig gestalte ich die Mittel, die dafür erforderlich sind.“)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einnahme/Ausgabe-Rechnung</b> eher <b>Kostenstellen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kostenträger-Rechnung</b> <b>Kostenträger = Produkte</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung erfolgt eher konditional und <b>bürokratisch-zentralistisch</b> (Wenn-Dann! – Bürokratiemodell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung erfolgt ergebnisorientiert und dezentral (Neues Steuerungs-Modell - NSM)</li> </ul>

# Agenda

1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell
2. Vergleich Kameralistik – Doppik
- 3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung**
4. Drei-Komponenten-System
5. Der neue Haushalt
6. Produkte und Leistungen
7. Steuerung des neuen Haushalts
8. Kommunale Bilanz

<b>Kaufmännische doppelte Buchführung</b>	<b>Kommunale doppelte Buchführung</b>
⇒ <b>Planung als Orientierungshilfe</b>	⇒ <b>Planung als verbindliche Vorgabe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Haushaltssatzung</i></li> <li>• <i>Formvorschriften</i></li> </ul>
⇒ <b>Buchungen im Zwei-Komponenten-System</b>	⇒ <b>Buchungen im Drei-Komponenten-System</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Spezieller Kontenrahmen</i></li> </ul> ⇒ <b>Buchungen in der HÜL</b>  ⇒ <b>Buchungen in der Kasse bzw. bei der Zahlungsabwicklung</b>
⇒ <b>Jahresabschluss nach § 242 (3) HGB und eventuell zusätzlich nach § 264 (1) HGB</b>	⇒ <b>Jahresabschluss mit zahlreichen Abweichungen vom HGB, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soll-Ist-Vergleich</i></li> <li>• <i>Finanzrechnung</i></li> <li>• <i>Teilrechnungen</i></li> <li>• <i>Kalkulatorische Elemente</i></li> </ul>

# Agenda

1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell
2. Vergleich Kameralistik – Doppik
3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung
- 4. Drei-Komponenten-System**
5. Der neue Haushalt
6. Produkte und Leistungen
7. Steuerung des neuen Haushalts
8. Kommunale Bilanz

# DREI-KOMPONENTEN-SYSTEM

Finanzhaushalt	
EINZAHLUNGEN	AUSZAHLUNGEN



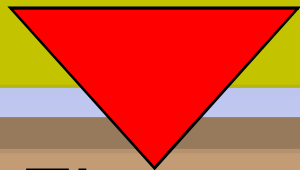
Ergebnishaushalt	
AUFWAND	ERTRAG

Finanzrechnung	
EINZAHLUNGEN	AUSZAHLUNGEN

Vermögensrechnung (Bilanz)	
AKTIVA	PASSIVA
<u>Anlagevermögen</u>	<u>Eigenkapital</u>
– Immaterielle Vermögensgegenstände	– Nettoposition
– Sachanlagevermögen	– Rücklagen
– Finanzanlagevermögen	– <b>Jahresergebnis</b>
<u>Umlaufvermögen</u>	<u>Sonderposten</u>
– Vorräte	<u>Rückstellungen</u>
– Forderungen	– Pensionsrückstellungen
– Wertpapiere des Umlaufvermögens	– ...
– <b>Flüssige Mittel</b>	– Sonstige Rückstellungen
<u>aktiver Rechnungsabgrenzungsposten</u>	<u>Verbindlichkeiten</u>
	– Verbindlichkeiten aus Krediten
	– ...
	– Sonstige Verbindlichkeiten
	<u>passiver Rechnungsabgrenzungsposten</u>

Ergebnisrechnung	
AUFWAND	ERTRAG

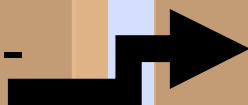
Finanz-  
HH/  
-Plan



Finanz-  
Rechnung

Einzahlungen  
Auszahlungen

Finanzmittel-  
Bestand



Plan-Bilanz

Aktiva

Passiva

Bilanz

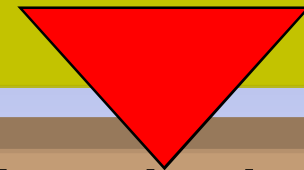
Aktiva

Passiva

Liquide  
Mittel

Eigen-  
kapital

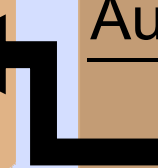
Ergebnis-  
HH/  
-Plan



Ergebnis-  
Rechnung

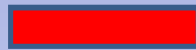
Erträge  
Aufwendungen

Jahres-  
Ergebnis

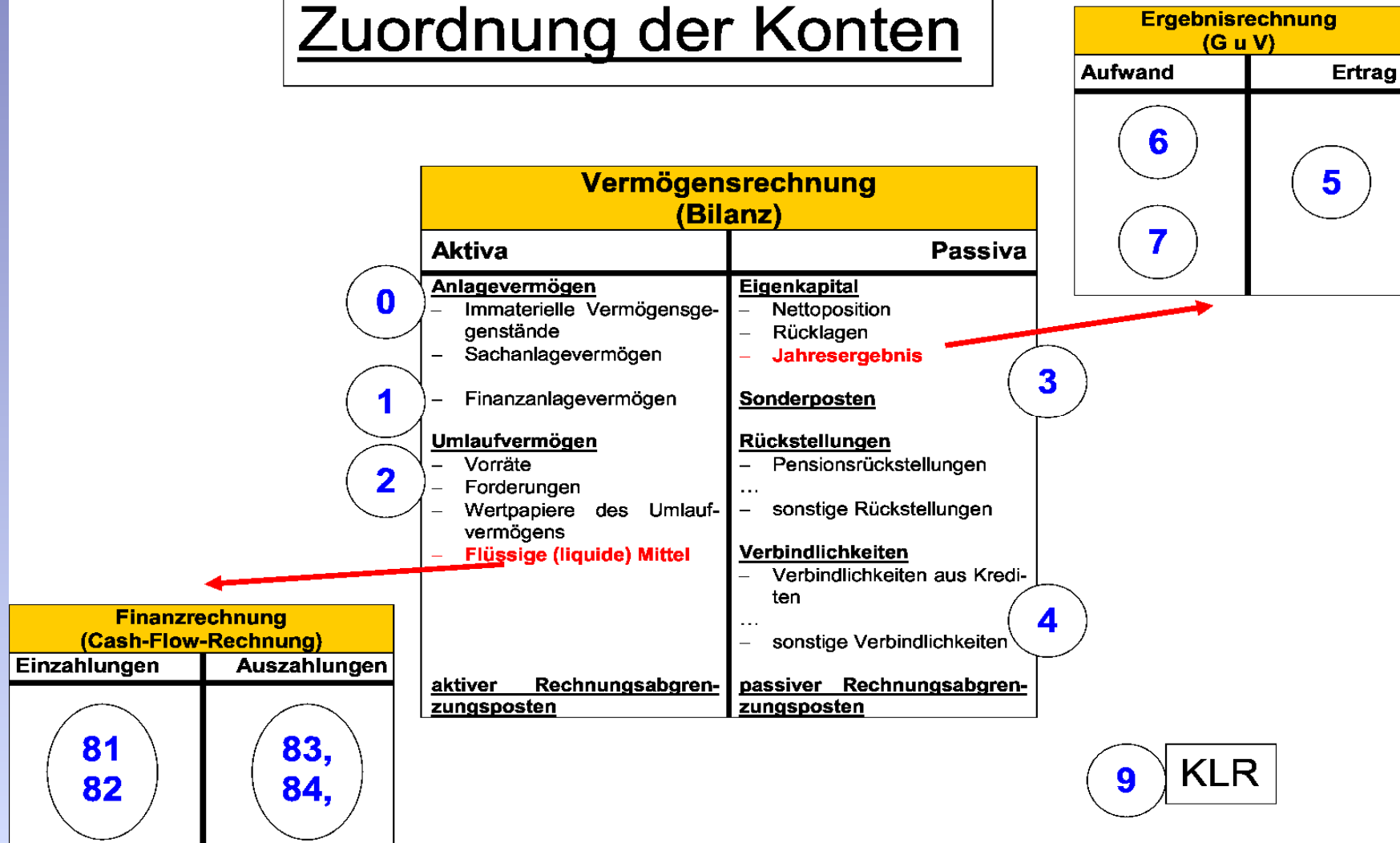


Kostenrechnung

Kosten/Erlöse



# Zuordnung der Konten



# Agenda

1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell
2. Vergleich Kameralistik – Doppik
3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung
4. Drei-Komponenten-System
- 5. Der neue Haushalt**
6. Produkte und Leistungen
7. Steuerung des neuen Haushalts
8. Kommunale Bilanz

# Gesamthaushalt

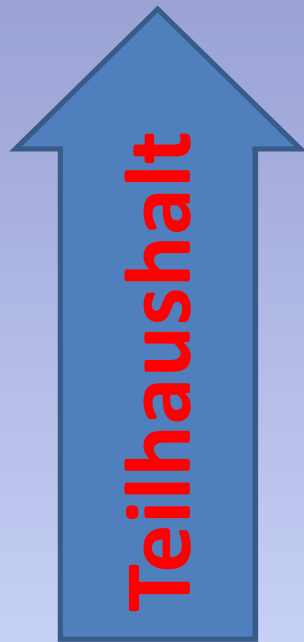
A diagram illustrating the composition of a total budget. At the top is a large blue rectangular box with the word 'Gesamthaushalt' written in yellow. Below this box are four blue arrows pointing upwards. Each arrow contains the word 'Teilhaushalt' in a different color: red, light blue, white, and green.

**Teilhaushalt**

**Teilhaushalt**

**Teilhaushalt**

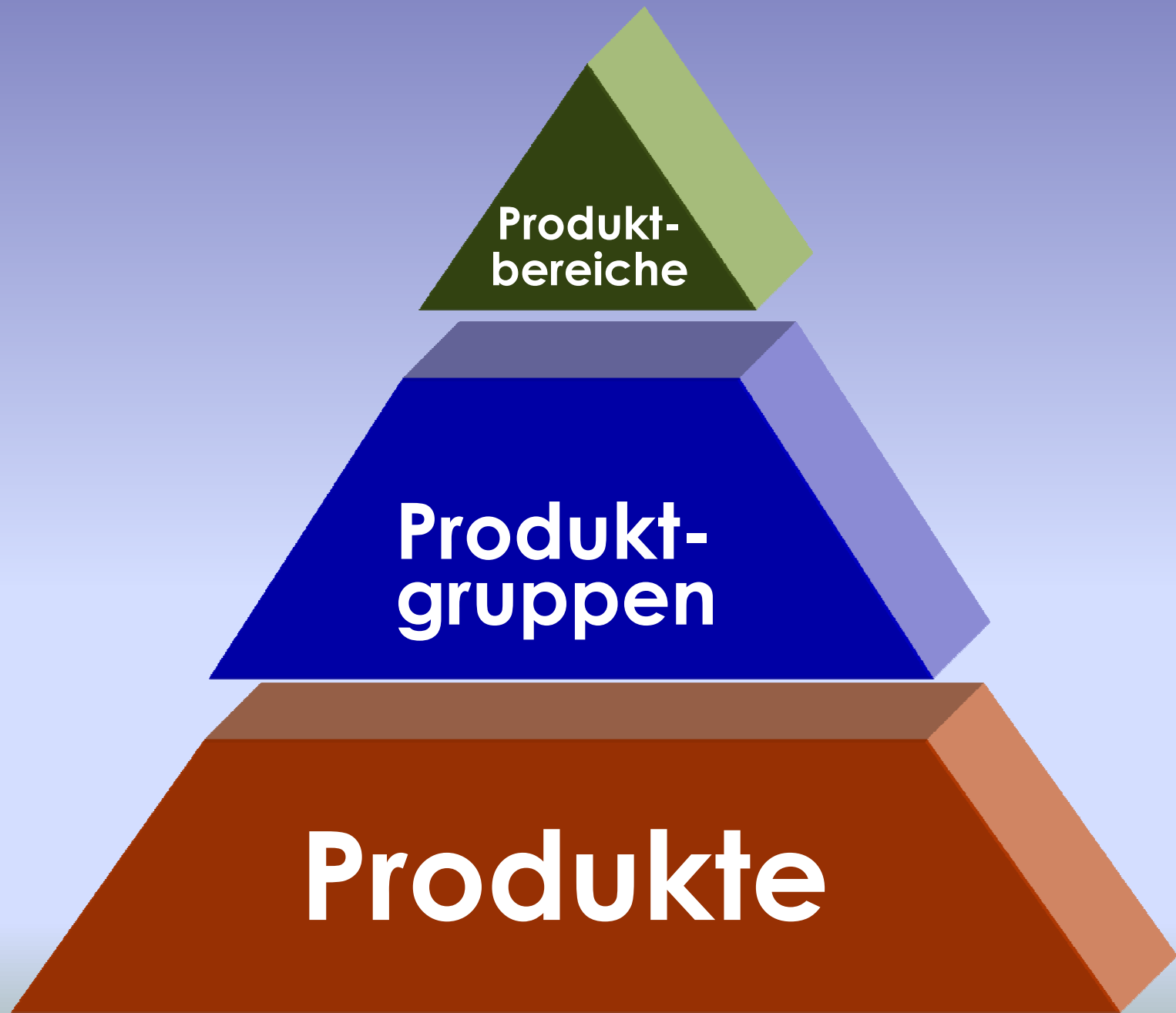
**Teilhaushalt**



**Budget**

# Produktbereichsplan

<b>Nr.</b>	<b>Produktbereich</b>
01	Innere Verwaltung
02	Sicherheit und Ordnung
03	Schulträgeraufgaben
04	Kultur und Wissenschaft
05	Soziale Leistungen
06	Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
07	Gesundheitshilfe
08	Sportförderung
09	Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformationen
10	Bauen und Wohnen
11	Ver- und Entsorgung
12	Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV
13	Natur- und Landschaftspflege
14	Umweltschutz
15	Wirtschaft und Tourismus
16	Allgemeine Finanzwirtschaft



# Haushaltsgliederung

§ 4 Gemeindehaushaltsverordnung

Produktsortierung nach

1. vorgegebenen Produktbereichen  
oder
2. örtlicher Struktur

Der Haushalt ist in beiden Fällen **ausschließlich** produktorientiert zu gliedern. Lediglich die Produkte werden unterschiedlich sortiert!

# Haushaltsgliederung

Kostenstellen finden im Haushalt

**nicht statt!**

# Haushaltsgliederung

## Beispiel

Produkte:

1. Kindergarten Ortsteil A
2. Kindergarten Ortsteil B
3. Kindergarten Ortsteil C
4. Kindergarten Ortsteil D

Produkt:

1. Betreuung von Kindern im Alter von 3 – 6

**FALSCH!!!**

# Agenda

1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell
2. Vergleich Kameralistik – Doppik
3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung
4. Drei-Komponenten-System
5. Der neue Haushalt
- 6. Produkte und Leistungen**
7. Steuerung des neuen Haushalts
8. Kommunale Bilanz

# Produkt

**Bündel** von artverwandten **Leistungen**, das unmittelbar der Erreichung von **Zielen** dient und damit **steuerungsrelevant** ist. Es wird für Empfänger außerhalb der Verwaltung (extern) erbracht (z.B. Wirtschaft). Es gibt aber auch interne Produkte. Das Produkt ist **Objekt und Basis der Budgetierung** und erscheint im Produkthaushalt. Es muss **Mengen** und **Qualitäten** haben.

# Kostenträgerrechnung

**Produkte**

=

**Kostenträger**



# Leistung

Leistung bezeichnet eine **gezielte Handlung**, die zu einem **bestimmten Ergebnis** führt; z.B. mengenmäßiges Ergebnis eines betrieblichen Erzeugnisprozesses (z.B. produzierte Stückzahl, bearbeitete Verwaltungsakte); auch der Wert des Prozessergebnisses. Eine Leistung

- kann sowohl für Kunden innerhalb der Landesverwaltung als auch für externe Kunden erbracht werden,
- **ergibt mit anderen Leistungen zusammen ein Produkt**; erst durch das Produkt wird der unmittelbare Zielbezug hergestellt,
- hat einen abgeschlossenen Erstellungsprozess, d.h. Leistungen sind in sich abgeschlossene Arbeitsergebnisse,
- wird über ein internes Budget vergütet (außer externen Leistungen),
- hat Mengen und Qualitäten.

Leistungen sind **Produkten untergeordnet** und dienen der verwaltungsinternen Steuerung.

# Agenda

1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell
2. Vergleich Kameralistik – Doppik
3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung
4. Drei-Komponenten-System
5. Der neue Haushalt
6. Produkte und Leistungen
- 7. Steuerung des neuen Haushalts**
8. Kommunale Bilanz

# Produktbeschreibung (Produktbogen) der KGSt

## Produkt

Jedes Produkt erhält eine aussagekräftige Bezeichnung und zur informationstechnischen Verarbeitung eine Ziffer.

## Produktgruppe

Eine Produktgruppe vereinigt Produkte, die aus politisch-strategischer Sicht eng zusammenhängen. Jedes Produkt gehört zu einer Produktgruppe.

## Produktbereich

Produktbereiche sind die höchste Aggregationsstufe von Steuerungsinformationen. Jede Produktgruppe gehört zu einem Produktbereich.

## Verantwortlich

Für jedes Produkt ist zu benennen, wer in der Verwaltung für die Erreichung der Leistungs- und Finanzziele verantwortlich ist. Diese Verantwortung sollte soweit wie möglich dezentralisiert, d.h. „nach unten“, delegiert werden. Der oder die Verantwortliche ist eindeutig zu benennen. Die Verantwortlichkeit ist auch festzulegen, wenn Dritte (externe Anbieter) die Leistungen im Auftrag der Kommune erbringen. Schließlich muss es für jedes kommunale Produkt auch einen kommunalen Verantwortlichen geben.

# 1. Produktdefinition

## **Kurzbeschreibung**

Die wesentlichen Merkmale des Produktes sind allgemeinverbindlich und ergebnisorientiert darzustellen. Dabei soll keine Auflistung der einzelnen Tätigkeiten erfolgen.

## **Auftragsgrundlage**

Für jedes Produkt sind die gesetzlichen Grundlagen und/oder die maßgeblichen politischen Beschlüsse aufzuführen. Dies regt eine fortwährende Überprüfung an, ob die Auftragsgrundlage unverändert gültig bzw. sachgerecht ist.

## **Zielgruppe**

Die Zielgruppe eines jeden Produkts sollte bestimmt werden. Die Relevanz der Zielgruppe ist z.B. im Bereich Recht, Sicherheit und Ordnung gering, da die meisten Leistungen abnahmepflichtig sind und in der Regel alle Einwohner/Bürger betreffen. Eine Ausnahme bilden z.B. die Leistungen der Verkehrserziehung und –aufklärung. Hier ist es wichtig zu wissen, ob die Leistungen tatsächlich die angesprochene Zielgruppe erreichen. Bei einigen Produkten ist es zweckmäßig, zwischen den Abnehmern einer Leistung und denjenigen, die sonst noch mittelbar oder unmittelbar von diesen Leistungen berührt werden sollen, zu unterscheiden.

## Ziele

Für jedes Produkt sind die damit verbundenen Ziele zu nennen. Wichtig ist, dass dies so konkret geschieht, dass die Ziele unmittelbar handlungsleitend, dass sie durch den Produktverantwortlichen beeinflussbar und schließlich messbar sind. Die Ziele und die ihnen nachfolgende Kennzahlen sollten sowohl quantitative als auch qualitative Gesichtspunkte sowie Merkmale der Bürgerzufriedenheit beinhalten. Für jedes Ziel sollte daher mindestens eine Kennzahl zur Erfassung des Zielerreichungsgrades (vgl. Ziffer 4 der Produktbeschreibung) ausgewiesen werden.

Zu unterscheiden sind dabei

- **Wirkungsziele** („Schutz von Verbrauchern, Nachbarn und Beschäftigten“, „Senkung der allgemeinen Verkehrsunfälle um x %“)
  - **Ergebnisziele** („Erreichung von x % der Jugendlichen durch Verkehrserziehung“)
  - **Prozessziele** („Ordnungsgemäße Prüfung der Genehmigungstatbestände“).
- Ziele, die letztlich die **Kundenzufriedenheit** bestimmen (z.B. Bearbeitung von Anträgen in ...Wochen, Öffnungszeiten, maximale Wartezeit etc.) sollten immer mit genannt werden. Auch **Finanzziele** wie z.B. Kostendeckungsgrad von ...% sind ggf. hier aufzuführen.

## 2. Leistungsumfang

	2004	2005	2006
<p>Für jedes Produkt ist der Umfang (z.B. in Form von Anträgen, Dienstleistungsstunden, lfd. Straßenmeter) zu bestimmen, in dem die Leistungen des Produkts erbracht werden. Dafür wird von der KGSt der Begriff „Leistungsumfang“ verwendet.</p> <p>In der Kategorie Leistungsumfang sollen die zu einem Produkt gehörende Leistungen für Politik und Verwaltungsführung verständlich dargestellt werden. Auf diese Weise wird ein erster Einblick in die Ergebnisdaten des Produktes geliefert. Zugleich wird damit die zentrale Bezugsgröße zur Differenzierung von Finanz- und Budgetinformationen sowie von anderen Kennzahlen definiert.</p> <p><b>Der Leistungsumfang darf keine Tätigkeitslisten enthalten.</b></p> <p>Erfahrungsgemäss ist neben Soll-/Ist-Vergleichen für die Bewertung von Jahresdaten die Entwicklung in den vorausgegangen Jahren wichtig. Deshalb sind die Daten entsprechend auszuweisen.</p>			

### 3. Finanzen, Budget

3. Finanzen, Budget			
Teilhaushalt, Produkt	2004	2005	2006
<p><b>Kosten insgesamt</b> Davon für:</p> <p>Hier werden die wesentlichen Kostenarten aufgelistet. Regelmäßig tauchen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalkosten</li> <li>• Sachkosten</li> <li>• Abschreibungen</li> <li>• Kalkulatorische Zinsen</li> <li>• Interne Leistungsverrechnungen</li> <li>• Fachbereichsinterner Overhead</li> <li>• Fachbereichsübergreifender Overhead</li> </ul> <p>Bei den Kosteninformationen sollte deutlich zwischen von den Produktverantwortlichen beeinflussbaren und den nicht beeinflussbaren Kosten getrennt werden.</p> <p><b>Erlöse insgesamt</b> Davon aus:</p> <p>Hier sind die typischen Erlöse aufzulisten. Dieses sind z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Leistungsverrechnungen</li> <li>• Landes- und Bundeszuschüsse</li> <li>• Gebühreneinnahmen.</li> </ul> <p><b>Saldo</b></p> <p><b>Investitionen</b> Sind in den Kosten auch die Abschreibungen enthalten, erfolgt diese Angabe hier nur nachrichtlich.</p>			
<p>Insgesamt müssen die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen abhängig vom örtlichen Stand des Finanzmanagements ausgewiesen werden. Bisher sind weit überwiegend lediglich die Ausgaben und Einnahmen bekannt. Ziel ist eine umfassende Kostentransparenz. Soweit die Sammelnachweise noch nicht aufgelöst sind und noch keine Verfahren zur inneren Verrechnung sowie zur Einbeziehung kalkulatorischer Kosten eingeführt sind, können diese noch nicht in die Produktbeschreibungen einfließen.</p> <p>Auf jeden Fall muss ein Saldobetrag ausgewiesen werden. Dieser bildet letztlich das Produktbudget und ist Grundlage für die Kontraktvereinbarung.</p> <p>Die in den Beispielen für Produktbeschreibungen aufgeführten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen sind lediglich als erste Anregungen zu verstehen. Genauere betriebswirtschaftliche Analysen sind notwendig.</p>			

## 4. Daten zur Quantität, Qualität, Zielerreichung

Ergänzend zur Kategorie „Leistungsumfang“ und „Finanzen, Budget“ sind hier die Informationen aufzuführen, die notwendig sind, um die Zielgruppen- und Zielerreichung sowie die Quantität und Qualität des Produktes einschließlich der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, einschätzen zu können. **Die Informationen sollen Anlass zu Fragen bieten, mit denen der Qualitätsstandard, die Wirtschaftlichkeit der Produkterstellung und die Kundenzufriedenheit verbessert werden können.**

Entscheidend für den Erfolg von Produktbeschreibungen als Grundlagen einer outputorientierten Steuerung ist, dass hier nur entscheidungsrelevante Daten aufgenommen werden. Informationen, von denen nur vermutet wird, dass sie vielleicht einmal benötigt werden, sollten nicht vorsorglich erhoben werden. Dies führt zu Datenfriedhöfen und einem bürokratischen Umgang mit Informationen. **Kennzahlen, die bisher erhoben wurden und keinen Einfluss bei Entscheidungen hatten, dürfen zukünftig nicht mehr erhoben werden.**

Es sollten auch nicht nur die Daten unter Entscheidungsgesichtspunkten erhoben werden, die gerade gut erhoben werden können oder schon vorliegen. Vielmehr muss im Einzelfall überlegt werden, in welchem Erhebungsverfahren und zu welchen Kosten diese Daten nicht nur kurzfristig, sondern mittelfristig erhoben werden können.

Absolute Zahlen, wie z.B. die Antragsteller o.ä. sind örtlich im Soll-/Ist-Vergleich und im Zeitverlauf der letzten Jahre interpretierbar. Dies gilt wegen der unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Kommunen, wie z.B. ihrer Größe, jedoch nicht für interkommunale Vergleiche. Interkommunal können nur Verhältniszahlen, also Beratungsstunden je Leser, Kosten je Ausleihe und/oder Einwohner etc., verglichen werden. Deshalb sollten von Beginn an so weit wie möglich (auch) Verhältniszahlen definiert werden.

Diese unter Ziffer 4 genannten Daten machen das Lesen der entscheidungsrelevanten Daten nicht leichter, wenn sie von den Zielen getrennt ausgewiesen sind. Deshalb sind in diesem Bericht bei einigen Produktbeschreibungen, z.B. bei der Musikschule, die zugehörigen Kennzahlen direkt nach den Zielen ausgewiesen. Dies erleichtert die Darstellung des Zusammenhangs.

## 5. Erläuterungen

An dieser Stelle können Erläuterungen aufgeführt werden, die im Rahmen des Berichtswesens unerlässlich zur Einschätzung der zuvor aufgeführten Informationen sind. Außerdem können hier ergänzende Hinweise zur mittelfristigen Entwicklung des Produktes gegeben werden.

# Haushaltsplanung

- Es werden nur Produkte (= Kostenträger) bzw. Teilhaushalte beplant.
- Eine Beplanung von Kostenstellen findet im Haushalt

**nicht statt,**

weil Kostenstellen allenfalls im Erläuterungsteil des Teilhaushalts zur näheren Erläuterung des Produktes bzw. der Produkte dienen, **nicht jedoch zur outputorientierten Haushaltsplanung!**

# Kennzahlen

- Die Behauptung, mit Beginn der Doppik habe man noch keine Kennzahlen, ist falsch!
- Es gibt viele Kennzahlen, die bereits in der kameralen Haushaltswirtschaft benutzt wurden.

# Kennzahlen - Beispiele

- Zahl der Kindergartengruppen
- Kinder pro Gruppe
- Zahl der Betreuungskräfte pro Gruppe/Kind
- Zuschuss pro Kind/Jahr
- Zahl der Kindergärten
- Kindergartenentwicklungsplan
- Schulentwicklungsplan
- Feuerwehrbedarfsplan
- Personalschlüssel
- usw.

# Berichtspflicht des Bürgermeisters

§ 28 Abs. 1 GemHVO-Doppik:

Die Gemeindevertretung ist mehrmals jährlich über den Stand des Haushaltsvollzugs zu unterrichten.

**mehrmals = mindestens zweimal!**

# Kosten- und Leistungsrechnung

## § 14 GemHVO-Doppik:

Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung ist eine Kosten- und Leistungsrechnung zu führen. Deren Ausgestaltung bestimmt die Gemeinde nach ihren örtlichen Bedürfnissen.

# Agenda

1. Grundlagen Neues Steuerungsmodell
2. Vergleich Kameralistik – Doppik
3. Vergleich kaufmännische doppelte Buchführung – kommunale doppelte Buchführung
4. Drei-Komponenten-System
5. Der neue Haushalt
6. Produkte und Leistungen
7. Steuerung des neuen Haushalts
- 8. Kommunale Bilanz**

# Vermögensrechnung (Bilanz)

## AKTIVA

01.01.XX  
XX  
EURO

### Anlagevermögen

Immaterielle Vermögensgegenstände	0,00 €
Sachanlagen	0,00 €
Finanzanlagen	0,00 €

### Umlaufvermögen

Vorräte	0,00 €
Forderungen, und sonstige Vermögensgegenstände	0,00 €
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	0,00 €

### Rechnungsabgrenzungsposten

0,00 €

### Bilanzsumme Aktiva

0,00 €

## PASSIVA

01.01.XX  
XX  
EURO

### Eigenkapital

Nettoposition	0,00 €
Rücklagen und Sonderrücklagen	0,00 €

### Sonderposten

0,00 €

### Rückstellungen

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	0,00 €
Sonstige Rückstellungen	0,00 €

### Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten aus Kreditaufnahmen	0,00 €
Verbindlichkeiten aus Zuweisungen, Zuschüssen, Transferleistungen und Investitionszuweisungen und -zuschüssen sowie Investitionsbeiträgen	0,00 €
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,00 €
Verbindlichkeiten aus Steuern und steuerähnlichen Abgaben	0,00 €
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, und Sondervermögen	0,00 €
Sonstige Verbindlichkeiten	0,00 €

### Rechnungsabgrenzungsposten

0,00 €

### Bilanzsumme Passiva

0,00 €

# Bilanzanalyse

- Eigenkapitalquote
- Fremdkapitalquote
- Anlagenintensität
- usw.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Alexander Noll, MPA**  
**Kreuzburgstrasse 2**  
**63538 Grosskrotzenburg**  
**Tel.: p. 06186/8819**  
**d. 06172/9991402**  
**m 01704137055**  
**[alexander.noll@web.de](mailto:alexander.noll@web.de)**