

Erste Hilfe  
im Dschungel  
der Fachbegriffe.

**DAKS** e.V.  
D E R A L T E R N A T I V E K O M M U N A L P O L I T I K S A C H S E N E V



# Sächsische Kommunalfibel

292 Stichwörter zu Themen aus der  
kommunalen Demokratie und Verwaltung

## Vorwort

Für alle, die an Kommunalpolitik in Sachsen interessiert sind, bietet die Sächsische Kommunalfibel 292 Stichwörter zu Themen aus der kommunalen Demokratie und Verwaltung.

Der Autor Burkhard Philipp ist Jurist und Konsulent für Sachsen des Unabhängigen Institutes für Umweltfragen e.V. Mit der vorliegenden Fibel versucht er, kommunalpolitische Fachbegriffe wissenschaftlich korrekt und gleichzeitig in verständlicher Sprache den politisch aktiven Leserinnen und Lesern nahe zu bringen.

Doch die Kommunalfibel hat nicht nur Kreistags- oder Gemeinderats-abgeordnete im Visier, sondern auch Vertreter von Bürgerinitiativen, interessierte Zeitungsleser oder gelegentliche Besucher einer Gemeinderats- oder Ausschusssitzung. Diese Zielgruppe profitiert von der klaren Sprache und übersichtlichen Gliederung der Fibel sicher ebenso wie z.B. Schüler oder Studenten beim Erstellen eines Vortrages über kommunale Selbstverwaltung.

„Dezentrale Ressourcenverantwortung“, „Facility Management“, „Kameralistik“ und viele weitere Begriffe werden so abgehandelt, dass sich der ehrenamtlich vor Ort Aktive prägnant und ausreichend informieren kann: Der Respekt vor dem scheinbar unüberwindlichen Informations- und Wissensvorsprung der hauptamtlichen Verwaltungsvertreter sinkt – der Mut zur Einmischung und Beteiligung steigt.

Das handliche Format der Fibel stellt sicher, dass sie neben Vorlagen, Akten und Plänen immer noch einen Platz auf dem Schreibtisch findet und einen schnellen Zugriff auch während einer Sitzung gewährleistet.

Volkmar Zschocke

für den Vorstand von DAKS e.V.

**Abgaben**

Überbegriff für (hier kommunale) Steuern, Beiträge und Gebühren.

**Abgabepflichtige**

Diejenigen, die Abgaben zahlen müssen (Bürger, Einwohner, Unternehmen, ...).

**Abgrenzungsrechnung**

Die Abgrenzungsrechnung ist ein Instrument des Rechnungswesens zur Darstellung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses. Da in der Buchführung nur Erträge und Aufwendungen, nicht aber Kosten und erbrachte Leistungen erfasst werden, können einerseits periodenfremde, betriebsfremde oder außerordentliche Beträge enthalten sein, die nicht in das Ergebnis einfließen dürfen. Andererseits fehlen möglicherweise Beträge, die durch die Buchführung nicht erfasst werden. Dies sind z.B. kalkulatorische Kosten oder interne Verrechnungen. Die Abgrenzungsrechnung dient zur Ein- bzw. Ausgliederung solcher Beträge.

**Abschreibung, auch: AfA (Absetzung für Abnutzung)**

Der Werteverzehr eines abnutzbaren Wirtschafts-/Anlagegutes innerhalb einer Periode (z.B. Jahr) wird handelsrechtlich als Abschreibung, steuerrechtlich als Absetzung für Abnutzung (AfA) bezeichnet. Die Abschreibung wird durch die Verteilung der Anschaffungskosten auf die (standardisierte) Nutzungsdauer ermittelt. Diese ist in den steuerrechtlichen AfA-Tabellen nachschlagbar.

**Abweichung**

Abweichung ist die Differenz zwischen dem geplanten und dem tatsächlich eingetretenen Ergebnis. Abweichungen sind regelmäßig zu ermitteln und zu berichten.

**Abweichungsanalyse**

Abweichungsanalysen beinhalten Untersuchungen über mögliche Ursachen, die einer Abweichung zugrunde liegen. Kenntnisse über Abweichungsursachen sind Voraussetzung für einen Lernprozess und gezielte Steuerungsmaßnahmen.

**Abweichungsberichte**

Abweichungsberichte werden immer dann erstellt, wenn Soll-Ist-Abweichungen bestimmte, vereinbarte Toleranzgrenzen überschreiten, so dass hierüber außerhalb des regelmäßigen Rhythmus der Standardberichterstattung berichtet werden muss. Abweichungsberichte signalisieren akuten Handlungsbedarf.

**Ad-hoc-Berichte**

Ad-hoc-Berichte bereiten spezielle Fragestellungen auf Anforderung auf (Sonderanalysen).

**Aggregation**

Aggregation ist die stufenweise Zusammenfassung von Einzelgrößen zu Gesamtgrößen. So könnten z.B. die Baukosten einzelner Gewerke eines Bauvorhabens zu den Baukosten des gesamten Bauvorhabens zusammengefasst (= aggregiert) werden. Die Aggregation von Daten ist eine Möglichkeit, Informationen empfängerorientiert zu verdichten.

**Aktiengesellschaft**

Die Aktiengesellschaft (AG) ist eine Rechtsform für Unternehmen. Sie ist eine juristische Person, d.h. selbst Träger von Rechten und Pflichten. Die Organe der AG sind der Vorstand (Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan), der Aufsichtsrat (Überwachungsorgan) und die Hauptversammlung.

**Aktiva**

Aktiva entsprechen der linken Seite der Bilanz. Sie umfassen das Anlagevermögen und das Umlaufvermögen sowie die aktiven Rechnungsabgrenzungsposten. Die Aktiva geben Auskunft darüber, wie die in eine Unternehmung geflossenen Mittel verwendet wurden.

**Alternativkosten**

Alternativkosten sind Kosten, die für alternative Produktionsfaktoren hätten aufgebracht werden müssen, wenn auf den Einsatz der gewählten Faktorart verzichtet worden wäre.

**Anlagegut**

Eine Anlage bzw. ein Anlagegut ist ein Wirtschaftsgut, das dazu bestimmt ist, den Behörden und Einrichtungen des Landes dauernd (über einen längeren Zeitraum) zu dienen, z.B. ein Computersystem oder ein Dienstfahrzeug.

**Anlagenbuchhaltung**

Die Inventarverwaltung als Anlagenbuchhaltung enthält sämtliche Bestandsinformationen über die inventarisierten Anlagegegenstände. Das Verzeichnis dient der Berechnung des jährlichen Werteverzehrs und der damit verbundenen Abschreibung, der Berechnung von Zinsen auf das in diesem Anlagevermögen gebundene Kapital und der vollständigen Erfassung der im Eigentum der Behörde befindlichen Grundstücke und Gebäude, um hierfür ein entsprechendes Nutzungsentgelt zu berechnen.

**Anlagevermögen**

Das Anlagevermögen ist der Teil des Vermögens, der einer Einrichtung zur laufenden Aufgabenerfüllung dient. Es umfasst in der Regel:

- Grundstücke
- Bewegliche Sachen (ohne geringwertige Wirtschaftsgüter)
- Dingliche Rechte (z.B. Erbbaurecht)
- Beteiligungen und Wertpapiere
- Forderungen aus Darlehen, die aus Haushaltsmitteln in Erfüllung einer kommunalen Aufgabe gewährt wurden
- Kapitaleinlagen bei Zweckverbänden oder anderen kommunalen Zusammenschlüssen
- Eingebrauchtes Eigenkapital

**Anschaffungskosten/Anschaffungswert**

Anschaffungskosten sind alle Aufwendungen, die anfallen, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben und in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen. Sie umfassen neben dem Kaufpreis auch die Anschaffungsnebenkosten wie z.B. Transport- und Versicherungskosten, Notargebühren, Provisionen, Montage- und Ingangsetzungskosten. Skonti, Rabatte und andere Zahlungsabzüge hingegen mindern die Anschaffungskosten.

**Aufgaben (Kommunale)**

Den Kommunen werden vom Bund und den Bundesländern vielfach Aufgaben auferlegt bzw. staatliche Aufgaben übertragen, um keinen eigenen Verwaltungsunterbau schaffen bzw. vorhalten zu müssen. Dementsprechend werden allgemein Selbstverwaltungsaufgaben (freiwillige Selbstverwaltungsaufgaben, pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben) und vom Staat übertragene Aufgaben (Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung, Auftragsangelegenheiten) unterschieden. Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung sind die Gemeinden für

alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft zuständig. Diese aus Art. 28 II GG folgende verfassungsrechtliche Vermutung für die Allzuständigkeit der Kommunen wird durch den Katalog der Gemeindehoheiten konkretisiert. Die Gemeinden können nicht nur aufgrund eines Gesetzes tätig werden, vielmehr können sie - sofern der örtliche Bezug und ausreichende eigene Verwaltungskraft gegeben ist - eigenständig Aufgaben an sich ziehen („Aufgabenfindungsrecht“). Die freiwillige Übernahme von Aufgaben muss sich jedoch an der gesamtstaatlichen Kompetenzordnung messen. Aufgaben des Landes oder des Bundes kann die Gemeinde nicht an sich ziehen, auch wenn sie der örtlichen Gemeinschaft zuzurechnen sind. Die Gemeinden haben vor allem die Grundversorgung mit Einrichtungen der öffentlichen Daseinsvorsorge sicherzustellen (z.B. Schulen, Kultur, Öffentlicher Personennahverkehr, Sport, Ver- und Entsorgung). Die Aufgabenerledigung kann jedoch nur in den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit erfolgen. Die Erledigung von

Aufgaben, die darüber hinausgehen, können auch von der nächst höheren Ebene (Landkreis, Zweckverband u.a.) übernommen werden.

Gemäß Art. 28 II 1 GG und Art. 82 II 2 SächsVerf ist die Selbstverwaltung „im Rahmen der Gesetze“ garantiert. Dies bedeutet, dass die Gemeinde wie alle staatliche Gewalt nach Art. 1 III GG an Recht und Gesetz gebunden ist. Sie unterliegt daher in jedem Fall im Bereich der Selbstverwaltung der Rechtsaufsicht. Der Aufgabenbereich der Gemeinde ist in § 2 SächsGemO eingeteilt in freiwillige Aufgaben, Pflichtaufgaben (weisungsfreie Pflichtaufgaben) und Weisungsaufgaben (weisungsgebundene Pflichtaufgaben). Zum eigenen Wirkungskreis der Gemeinde gehören die Selbstverwaltungsangelegenheiten i.S.v. Art. 28 II GG, Art. 82 SächsVerf. Dabei unterscheidet man freiwillige und Pflichtaufgaben. Bei den freiwilligen Aufgaben entscheidet die Gemeinde über das „Ob“ und das „Wie“ der Durchführung, bei den Pflichtaufgaben dagegen nur über das „Wie“. Bei den Pflichtaufgaben unterscheidet man Pflichtaufgaben ohne Weisungsrecht und Pflichtaufgaben mit Weisungsrecht der staatlichen Behörden. Die Pflichtaufgaben nach Weisung werden schlicht Weisungsaufgaben genannt. Sie gehören zum übertragenen Wirkungskreis (Art. 85 III SächsVerf). Vom übertragenen Wirkungskreis spricht man, wenn Aufgaben die dem Staat (Bund, Land) obliegen, auf die Gemeinden übertragen werden. Weisungsaufgaben sind keine Selbstverwaltungsangelegenheiten (nur Rechtsaufsicht!) und unterliegen zusätzlicher Fachaufsicht.

Übersicht:

### Aufgaben der Kommunalverwaltung und staatliche Aufsicht

Eigener Wirkungskreis (Selbstverwaltungsaufgaben)		übertragener Wirkungskreis	
<p><b>Freiwillige Aufgaben</b> § 2 I SächsGemO (Der Gemeinde obliegt das „ob,“ und „wie,“ der Aufgabenwahrnehmung)</p> <p>- Sportanlagen</p>	<p><b>Pflichtaufgaben</b> § 2 II SächsGemO (Der Gemeinde obliegt nur das „wie,“ der Aufgabenwahrnehmung)</p> <p>- Bauleitplanung (§ 1 III BauGB)</p>	<p><b>Landesrechtliche Pflichtaufgaben nach Weisung</b> § 2 III SächsGemO i.V.m. LandesG</p> <p>- Gefahrenabwehr (§ 64 II SächsPolG)</p>	<p><b>Bundesrechtliche Pflichtaufgaben nach Weisung</b> § 2 III SächsGemO i.V.m. BundesG und i.d.R. Landesdurchführungsg/VO</p> <p>- Zivilschutz (§ 2 ZSG i.V.m. § 4 SächsKatSG)</p>
<p><b>Allgemeine Kommunalaufsicht bzw. Rechtsaufsicht</b> d.h. nur Sicherstellung der Rechtmäßigkeit der Verwaltung gem. §§ 111 ff SächsGemO, Art. 89 I SächsVerf</p>		<p><b>Fachaufsicht</b> d.h. Sicherstellung der Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit der Verwaltung (§ 111 II SächsGemO ggf. i.V.m. SpezialG)</p> <p>- Einschränkung des Weisungsrechts im SpezialG möglich</p>	<p><b>Fachaufsicht</b> d.h. Sicherstellung der Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit der Verwaltung (SpezialG, i.d.R. im LandesG geregelt)</p> <p>- § 123 III SächsGemO ermöglicht Ausgestaltung des WeisungsR auch in LandesRVO.</p>

### Aufgabenkritik

Kritische Erhebung und Analyse aller in einer Organisationseinheit erledigten Aufgaben hinsichtlich Notwendigkeit, Zeitaufwand und Prozessqualität (Schnittstellen, Kreisläufe, Kompetenzen). Die Aufgabenkritik ist ein Schritt in Verwaltungseinheiten auf dem Weg zur Definition von Produkten. Dies gilt für den Staat als Ganzes ebenso wie für die einzelne Organisationseinheit.

### Aufwand

Aufwand ist in Geld ausgedrückter, aber nicht unbedingt zahlungswirksamer Werteverzehr einer Organisationseinheit in einem Zeitabschnitt (bspw. sind Abschreibungen Werteverzehr, jedoch nicht zahlungswirksam). Im Wesentlichen entspricht Aufwand den Ausgaben für empfangene Güter und Dienstleistungen im Jahr ihrer wirtschaftlichen Zugehörigkeit.

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
K  
L  
M  
N  
O  
P  
Q  
R  
S  
T  
U  
V  
W  
Z

**Ausgabe**

Ausgaben sind die Weggabe von flüssigen Mitteln, die Erhöhung der Schulden oder der Rückgang der Forderungen.

**Ausschüsse**

Der Gemeinderat kann zur Vorbereitung seiner Beschlüsse und zur Kontrolle der Verwaltung aus seiner Mitte ständige oder zeitweilige Ausschüsse bilden. Diese haben eine unterstützende und entlastende Funktion. Es gibt beratende Ausschüsse (§ 43 SächsGemO) und beschließende Ausschüsse (§§ 41, 42 SächsGemO). Beschließenden Ausschüssen sind entsprechend den Festlegungen des Gemeinderates bestimmte Aufgabengebiete zur Entscheidung übertragen, während beratende Ausschüsse die Beschlussfassung des Gemeinderates aufgrund der ihnen übertragenen Aufgaben nur vorbereiten (§§ 41-43 SächsGemO) und die Arbeit der Verwaltung in ihrem Geschäftsbereich kontrollieren. Sie sind Organteil des Organs Gemeinderat.

Das „Ob“ der Bildung von Ausschüssen obliegt grundsätzlich der freien Wahl der Gemeinde (wichtige Ausnahme gemäß § 41 II SächsGemO). Es werden in jeder größeren Gemeinde zumindest ein Hauptausschuss, ein Finanzausschuss und ein Rechnungsprüfungsausschuss gebildet. „Wie“ die Ausschüsse eingesetzt werden, ergibt sich durch die Hauptsatzung oder bei einzelnen Angelegenheiten durch einen Gemeinderatsbeschluss (§ § 41 I, 43 I SächsGemO).

Mitglieder von Ausschüssen sind in erster Linie vom Gemeinderat bestellte Ratsmitglieder. Die Zusammensetzung der Ausschüsse soll der Mandatsverteilung im Gemeinderat entsprechen (§ 43 III i.V.m. 42 II SächsGemO). Darüber hinaus können als beratende Mitglieder sachkundige EinwohnerInnen in die beratenden und beschließenden Ausschüsse durch den Gemeinderat berufen oder im Einzelfall einbezogen werden (§ 44 I, II SächsGemO).

**Außerplanmäßige Ausgaben**

Gelder, die gebraucht werden, um eine Ausgabe zu decken, die bei der Planung noch nicht vorhersehbar war, also nicht im Haushaltsplan enthalten ist. Die Mittel müssen aus anderen Haushaltsstellen abgezogen werden und stehen nicht zusätzlich zur Verfügung.

**Auszahlung**

Auszahlung ist die Weggabe flüssiger Mittel, z.B. aus Kassenbeständen oder Bankguthaben).

**Balanced Scorecard**

Eine Balanced Scorecard (BSC) ist ein System voneinander abhängiger, aus der Strategie der Organisation abgeleiteter Zielsetzungen, Messgrößen (Kennzahlen) und Aktionen, welche in ihrer Gesamtheit die Organisationsstrategie und Maßnahmen zu ihrer Erreichung beschreiben.

**Barwert**

Der Barwert ist der Gegenwartswert zukünftiger Zahlungen. Er gibt Auskunft darüber, wie viel Geld heute benötigt wird, um eine bestimmte Zahlung in der Zukunft zu leisten. Die Umrechnung erfolgt durch einen „Abzinsungsfaktor“, der vom Zinssatz und vom Zeitraum bis zur zukünftigen Zahlung abhängt.

**Beigeordnete**

In Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern können als StellvertreterInnen der BürgermeisterIn ein oder mehrere hauptamtliche Beigeordnete bestellt werden, in Kreisfreien Städten müssen sie bestellt werden (§ 55 I SächsGemO). Die Beigeordneten werden vom Rat für eine Amtszeit von 7 Jahren gewählt. Bei der Wahl mehrerer Beigeordneter sollen nach § 56 II S. 2 SächsGemO die Vorschläge der im Rat vertretenen Parteien und Wählervereinigungen angemessen berücksichtigt werden. Die Anzahl der Beigeordneten richtet sich nach der Einwohnerzahl und ist auf höchstens sieben begrenzt (§ 55 I SächsGemO). Ihnen werden vom Rat im Einvernehmen mit dem/der BürgermeisterIn eigene Geschäftskreise zugewiesen. Diese Geschäftskreise können identisch mit Dezernaten und deren Leitung sein, müssen es aber nicht. Der/Die BürgermeisterIn kann ihnen Weisungen erteilen, mit denen die Aufgabenwahrnehmung der Beigeordneten in deren Geschäftskreis aber nicht ausgehöhlt werden darf.

Im Rahmen der eigenen Geschäftskreise der Beigeordneten obliegt ihnen die ständige Vertretung des/der Bürgermeisters/In (besondere Vertretung) und eigene Leitungs- und Sachentscheidungsbefugnis (§ 55 III SächsGemO). Ist der Bürgermeister verhindert, vertreten ihn die Beigeordneten (allgemeine Vertretung). Die Reihenfolge der allgemeinen Vertretung des Bürgermeisters wird ebenfalls vom Rat im Einvernehmen mit dem Bürgermeister bestimmt (§ 55 IV SächsGemO). In großen Kreis- und kreisfreien Städten kann die Amtsbezeichnung Bürgermeister sein (§ 55 IV SächsGemO). Im Rahmen ihrer Vertretung können die Beigeordneten die Gemeinde unbeschränkt verpflichten, unabhängig davon, ob sie ihre Dienstbefugnisse nach innen über-

schreiten. Beigeordnete können nach Maßgabe des § 56 IV SächsGemO mit Zweidrittelmehrheit im Rat vorzeitig abgewählt werden.

### **Beiräte und Kommissionen**

Zur Erledigung bestimmter Fragestellungen können nach dem Gemeinderecht aller Bundesländer Kommissionen und Beiräte (z.B. die Bildung eines Ausländerbeirates) zumeist freiwillig gebildet werden. Diese haben in der Regel nur Anhörungsrechte und können für den Gemeinderat Empfehlungen erarbeiten. In Sachsen können durch die Gemeinderäte zur Beratung von Rat und Verwaltung und damit zur besseren Einbeziehung der EinwohnerInnen Beiräte aus Ratsmitgliedern und sachkundigen EinwohnerInnen gebildet werden (§ 46 f SächsGemO). Geregelt wird dies in der Hauptsatzung (§ 47 SächsGemO).

### **Beiträge**

Zweckgebundene Zahlungen, die z.B. Grundstückseigentümer an die Kommune leisten, weil sie wirtschaftliche Vorteile durch die Anschlussmöglichkeit ihres Grundstückes an kommunale Einrichtungen (Wasser- und Abwasser, Gas und Strom etc.) haben.

### **Benchmarking**

Benchmarking (benchmark = Vergleichspunkt, Messlatte) ist eine besondere Methode des Leistungsvergleichs, die manchmal auch als Bestmarkenvergleich bezeichnet wird: Benchmarking ist der Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte und Arbeitsprozesse mit den besten „Wettbewerbern“. Ziel ist es, aus dem Vergleich mit den Besten zu lernen und die Leistungsfähigkeit des eigenen Bereichs zu steigern, um im Idealfall selbst die Spitzenposition zu erreichen.

### **Berichtswesen**

Das Berichtswesen stellt die Ergebnisse aus dem Controlling in Berichten dar, die in regelmäßigen Abständen an die Führungskräfte und Entscheidungsträger des Unternehmens geliefert werden.

### **Beschlussvorlage**

Von der Verwaltung erarbeiteter Entscheidungsvorschlag für den Gemeinderat zu einer bestimmten Angelegenheit mit Begründung und ggf. Zeichnungen oder Plänen.

### **Bestandskonto**

Ein Bestandskonto ist ein Konto in der Bilanz (Aktiv- oder Passiv-Konto), das nur die Zu- und Abgänge für einzelne Vermögensgegenstände ausweist, nicht jedoch Aufwand und Ertrag.

### **Betriebsabrechnung(sbogen)**

Kosten- und Leistungsrechnung zur innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitskontrolle und Preisermittlung. Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) dient der Verteilung der (Gemein-)Kosten auf die einzelnen Kostenstellen und der Bildung von Zuschlagsätzen als Grundlage für die Preiskalkulation.

### **Betriebsergebnis**

Das Betriebsergebnis ist eine Kategorie in der Erfolgsrechnung. Sie dient der Gegenüberstellung derjenigen Kosten und Leistungen, die unmittelbar mit dem Betrieb und der Leistungserstellung einer Organisationseinheit in Verbindung stehen bzw. hiervon verursacht werden.

### **Bilanz**

Die Bilanz dient der Gegenüberstellung von Vermögen (linke Seite, Aktiva) und Schulden (rechte Seite, Passiva) einer Organisationseinheit an einem bestimmten Stichtag (normalerweise am Ende des Geschäftsjahres). Die Bilanz ist neu im kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen. Sie informiert umfassend und transparent gegliedert über das Vermögen und seine Finanzierung (insbesondere die Finanzierung durch Schulden). Im Rahmen des Ressourcenverbrauchskonzepts dient sie als Grundlage für die Ermittlung einzelner Ressourcenverbräuche. Durch die Doppik (Doppelte Buchführung) besteht ein buchhalterischer Verbund mit dem Verwaltungshaushalt und dem Investitionshaushalt. Insbesondere werden in der Bilanz alle aufgelaufenen Verluste oder Überschüsse, die noch nicht gedeckt bzw. verwendet worden sind, vorgetragen und damit sichtbar gemacht. Formal lehnt sich die kommunale Bilanz an die Handelsbilanz an. Bei den materiellen Fragen, insbesondere bezüglich der Bewertung von Vermögen und Schulden, ist sie an den internationalen Rechnungslegungsstandards orientiert.

**Bottom Up**

Verfahrensbeschreibung, nach der Vorschläge, Planungsdaten usw. „von unten“, d.h. seitens der Arbeitsebene, entwickelt werden. Das Gegenstück ist das Top-down-Verfahren.

**Buchführung**

Die Buchführung beinhaltet die Erfassung aller Geschäftsvorfälle in wertmäßiger Form. Geregelt ist die Vorgehensweise in den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB). Sie dient den Finanzbehörden als Besteuerungsgrundlage und der Geschäftsführung als Steuerungsinstrument.

**Buchwert**

Der Buchwert ist der in der Bilanz ausgewiesene Wert eines Aktiv- oder Passivpostens, der nach bestimmten Bewertungsgrundsätzen (z.B. nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung) bestimmt wird. Er verringert sich im Allgemeinen durch die jährlichen Abschreibungen. Er gibt nicht immer den tatsächlichen bzw. Markt-Wert der Gegenstände an, sondern unterschreitet diesen – durch die Abschreibungen - häufig.

**Budget/Dienststellen-Budget**

Ein Budget ist die Zusammenfassung von Einnahmen und Ausgaben unter verbindlichen Gesamtkriterien. Innerhalb des Budgets herrscht weitgehende Freiheit bei der Verwendung der Budgetmittel.

**Budgetierung/dezentrale Budgetierung/budgetierende Dienststellen**

Budgetierung ist ein System der dezentralen Verantwortung einer Organisationseinheit für ihren Finanzrahmen bei festgelegtem Leistungsumfang mit bedarfsgerechtem, in zeitlicher und sachlicher Hinsicht selbstbestimmtem Mitteleinsatz bei grundsätzlichem Ausschluss der Überschreitung des Finanzrahmens (Budgetierung im materiellen Sinne). Es bezeichnet den Prozess der Bereitstellung von Finanzmitteln in Form vorab verhandelter Budgets zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung „vor Ort“. und ist damit ein neues Verfahren bei Aufstellung und Vollzug des Haushaltsplans. Mit der Zuweisung eines bestimmten Budgets für bestimmte Aufgaben, Produkte und Projekte zur flexiblen Bewirtschaftung (Budgetierung im formellen Sinne) ist i.d.R. die Vereinbarung von zu erreichenden Zielen und Ergebnissen verbunden (Kontraktmanagement).

Budgetierung im engeren Sinne bezeichnet im neuen Finanzmanagementsystem das Verfahren der Haushaltsplanaufstellung und -bewirtschaftung. Bei der Aufstellung des Haushaltsplans werden den Fachbereichen im Rahmen des insgesamt für das Planjahr erwarteten Ressourcenaufkommens Budgets vorgegeben, innerhalb derer sie weitgehend selbständig - mit dem korrespondierenden Fachausschuss - ihre Einzelansätze und das Leistungsprogramm festlegen können. Bei der Bewirtschaftung der Budgets und der Erfüllung des Leistungsprogramms wird den Organisationseinheiten eine möglichst umfassende und weitgehende Verantwortung und Flexibilität eingeräumt.

**Bürgerbegehren**

Mit dem Bürgerbegehren beantragt die Bürgerschaft schriftlich die Durchführung eines Bürgerentscheides über eine Gemeindeangelegenheit (§ 25 I, II SächsGemO). Es gibt formelle und inhaltliche Voraussetzungen zu beachten. Ausgenommen sind Entscheidungsgegenstände gem. 24 II S. 2 SächsGemO. Das Bürgerbegehren muss mindestens von 15% der Bürger unterzeichnet sein, es sei denn in der Hauptsatzung ist ein niedrigeres Quorum (mindestens aber 5 %) festgelegt (§ 25 I SächsGemO). Wenn sich das Bürgerbegehren gegen einen Ratsbeschluss richtet, müssen die notwendigen Stimmen innerhalb von 2 Monaten nach Bekanntmachung des Beschlusses gesammelt und eingereicht werden (§ 25 II S. 3 SächsGemO).

Über die (rechtliche, nicht politische) Zulässigkeit des Begehrens entscheidet der Gemeinderat (§ 25 III 1 SächsGemO). Erklärt der Rat ein Bürgerbegehren fälschlicherweise für unzulässig, kann jeder, der sich am Begehren beteiligt hat, den Bürgerentscheid mit einer Verpflichtungsklage vor dem Verwaltungsgericht erzwingen. Der Bürgerentscheid kann nach positiver Zulässigkeitsentscheidung allerdings dadurch ersetzt werden, dass der Rat den angestrebten Beschluss selbst fasst (§ 24 V SächsGemO). Diese Ratsbeschlüsse haben dieselbe Bindungswirkung - sie können nämlich innerhalb von 3 Jahren nur durch einen neuen Bürgerentscheid geändert werden (§ 24 IV S. 2 SächsGemO).

**Bürgerentscheid**

Die bekannteste Form direkter kommunaler Demokratie in Sachsen ist der Bürgerentscheid (§§ 24, 25 SächsGemO), bei dem die BürgerInnen anstelle des Gemeinderates über eine Sachfrage (Gemeindeangelegenheit) selbst abstimmen. Ein Bürgerentscheid findet statt, wenn der



Rat die Durchführung eines Bürgerentscheides mit einer 2/3-Mehrheit beschließt oder wenn ein Bürgerbegehren erfolgreich ist (§ 24 I SächsGemO). Die Frage ist mit Stimmenmehrheit positiv entschieden, wenn diese Mehrheit mindestens 25% der Wahlberechtigten beträgt (§ 24 III SächsGemO).

### **BürgerIn / EinwohnerIn**

Die Gemeinde kennt EinwohnerInnen und BürgerInnen. Einwohner ist jeder mit Wohnsitz in der Gemeinde. So gehören auch Ausländer, Kinder, Zweitwohnungsinhaber, Asylbewerber, ggf. Strafgefangene etc. zu den Einwohnern. Die Rechte und Pflichten ergeben sich insbesondere aus §10 ff SächsGemO. Sie haben u.a. das Recht auf Petitionen (§ 12 SächsGemO), Einwohnerversammlungen und –anträge (§ 22 f SächsGemO) und können die öffentlichen Einrichtungen benutzen (§ 10 II SächsGemO). Die Mitwirkung der Einwohner ist gegenüber BürgerInnen beschränkt.

Die Einwohner sind verpflichtet, die Gemeindelasten zu tragen und Gemeindedienste in Notfällen zu verrichten (§ 10 II 2, IV SächsGemO). Daher werden Kommunalabgaben erhoben, wie z.B. die Grundsteuer. Bürger sind dagegen sämtliche deutschen Einwohner (oder Staatsangehörigen eines EU-Mitgliedsstaates gem. Art. 28 I 3 GG), die das 18. Lebensjahr vollendet haben und seit mindestens drei Monaten in der Gemeinde ihren Hauptwohnsitz haben (§ 15 I SächsGemO). Den Bürger treffen die gleichen Rechte und Pflichten wie den Einwohner. Allein in seinen Mitwirkungsrechten stehen gem. §§ 16 I, 31 I SächsGemO dem Bürger zusätzlich das aktive und passive Wahlrecht sowie das Stimmrecht in Gemeindeangelegenheiten (Bürgerbegehren/Bürgerentscheid) zu. Ihn trifft aber ggf. auch die Pflicht, ein Ehrenamt anzutreten (§ 17 I i.V.m. 19 SächsGemO) und zur Teilnahme der bürgerchaftlichen Selbstverwaltung (§ 15 II SächsGemO). Es handelt sich also um einen Sonderfall von EinwohnerInnen.

### **BürgermeisterIn**

Zweites Zentralorgan neben dem Gemeinderat ist der Bürgermeister, der in den meisten Bundesländern die Verwaltung leitet, Beschlüsse des Gemeinderates ausführt, meistens den Vorsitz im Gemeinderat führt und die Gemeinde nach außen repräsentiert. Die Kompetenzen und die Wahlgrundsätze und Wahlzeiten weichen in den Bundesländern erheblich voneinander ab. In Sachsen ist der Bürgermeister bzw. (in großen Kreisstädten und kreisfreien Städten) der Oberbürgermeister

(§ 51 IV SächsGemO kommunaler Wahlbeamter und Organ der Gemeinde. Das Amt wird ehren- oder hauptamtlich ausgeübt. Der Bürgermeister wird auf 7 Jahre durch die BürgerInnen gewählt (§ 51 III SächsGemO). Ihm obliegt der stimmberechtigte Vorsitz des Gemeinderats (§§ 36 I, 51 I SächsGemO), der Vollzug der Gemeinderatsbeschlüsse (§ 52 I, II SächsGemO), bestimmte Alleinentscheidungsbefugnisse (§ 53 II, III SächsGemO), die Vertretung der Gemeinde (§ 51 I SächsGemO), die Leitung der Gemeindeverwaltung (§ 51 I SächsGemO). Somit ist er für die innere Organisation der Gemeindeverwaltung, d.h. für die Bildung von Ämtern und die Geschäftsverteilung zuständig. Ihm steht die Ordnungsgewalt und das Hausrecht zu (§ 38 I SächsGemO). Gegen seinen Willen endet die Amtszeit des Bürgermeisters vorzeitig durch Abwahl durch die wahlberechtigten BürgerInnen (§ 51 VII SächsGemO) oder durch Abberufung durch die Rechtsaufsichtsbehörde (§ 118 SächsGemO). In kreisfreien Städten wird der/die OberbürgermeisterIn als untere Verwaltungsbehörde tätig wie sonst der Landrat.

### **Cash-Flow/Cash-Flow-Rechnung**

Cash-Flow bezeichnet den Kassenzu- oder abfluss einer Rechnungsperiode. Er wird wie folgt ermittelt: Erträge minus Aufwendungen, korrigiert um nicht zahlungswirksame Positionen (z.B. AfA, Veränderung von Vorräten, Forderungen, Verbindlichkeiten Rückstellungen), ergänzt um zahlungswirksame Vorgänge, die nicht Aufwand oder Ertrag sind (z.B. Kredittilgungen, Kreditaufnahme, Ausschüttungen, Kapitalerhöhungen). Der Cash-Flow ist eine Kennziffer zur Beurteilung der finanziellen Situation eines Unternehmens (z.B. vor Investitionsentscheidungen).

### **Commissarii loci = Steuerräte**

Im Zusammenhang mit der Beseitigung der städtischen Selbstverwaltung durch die Unterordnung unter die Staatsverwaltung im 17./18.Jahrhundert übten die Steuerräte im Rahmen der Kriegs- und Domänenkammer die Finanz- und Polizeiaufsicht über die Städte aus.

### **Controlling/Controller**

Controlling ist eine Entscheidungs- und Führungshilfe durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung aller Bereiche und Ebenen einer Organisationseinheit. Controlling ist ein Steuerungsinstrument, um das Erreichen der Verwaltungsziele zu sichern. Es soll rechtzeitig über Zielabweichungen informieren. Controlling beinhaltet

die Informationsversorgung und zukunftsorientierte Informationsverarbeitung zur Unterstützung der Leitung bei der Entscheidungsfindung. Ein wichtiges Instrument ist die Kosten- und Leistungsrechnung. Controlling setzt sich zusammen aus dem Sammeln, Aufbereiten und Analysieren von Informationen, der Berichterstattung und Bewertung von Informationen, dem Erstellen von Maßnahmenvorschlägen und der Umsetzungskontrolle. Controlling ist nicht gleichzusetzen mit dem deutschen Begriff „Kontrolle“, sondern mit der deutschen Übersetzung von to control (engl.) = steuern, beherrschen, unter Kontrolle haben. Es wird das strategische und das operative Controlling unterschieden.

### **Cost-Center**

Im Unterschied zum Profit-Center hat der Verantwortliche dieser Organisationseinheit keine Ergebnis-, sondern nur Kostenverantwortung.

### **Deckungsbeitrag/Deckungsbeitragsrechnung**

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine spezielle Art der Produkt-erfolgsrechnung in der Kosten- und Leistungsrechnung. Ermittelt wird der Deckungsbeitrag als Differenz vom Preis eines Produktes und seinen variablen Stückkosten (Material, Fertigungslöhne). Der Deckungsbeitrag dient der Deckung der fixen Kosten des Unternehmens. Sind diese gedeckt, so ist der übrige Deckungsbeitrag Gewinn.

### **Deckungsfähigkeit, gegenseitige**

Deckungsfähigkeit bezeichnet in der Kameralistik die Ermächtigung, Ausgaben über den Ansatz eines Titels hinaus zu leisten, wenn bei einem anderen Titel die entsprechenden Ausgaben nicht geleistet werden. Deckungsfähigkeit führt somit zu mehr Flexibilität bei der Bewirtschaftung von Mitteln.

### **Deckungskreis**

Ein Deckungskreis bezeichnet die Zusammenfassung von Titeln bzw. Hauptgruppen, deren Ausgabeansätze deckungsfähig sind.

### **Dezentrale Ressourcenverantwortung**

Dezentrale Ressourcenverantwortung bedeutet Verlagerung und dezentrale Bündelung von Verantwortung für Personal, Organisation, Finanz- und Sachmitteln auf Dienststellen vor Ort.

### **Dezernentenrunde**

Interne Dienstberatung des Oberbürgermeisters, der alle einzelnen Beigeordneten der Fachressorts (z.B. Allgemeine Verwaltung, Finanzen etc.) angehören

### **Dienstaufsicht**

Sie gestattet dem Dienstaufsichtsführenden innerhalb einer Behörde, einem Dienstuntergebenen Anweisungen zu erteilen.

### **Doppelte Buchführung (Doppik)**

Buchführung ist die planmäßige und lückenlose Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle einer Organisationseinheit mit dem Ziel, jederzeit einen Überblick über die Vermögenslage und den Stand der Schulden zu ermöglichen. Bei der doppelten Buchführung werden die Geschäftsvorfälle in chronologischer Reihenfolge und sachlicher Ordnung mit Auswirkung auf das (Betriebs-)Vermögen auf mindestens zwei Sachkonten gebucht. Die doppelte Erfolgsermittlung geschieht entweder durch (Betriebs-) Vermögensvergleich oder durch Gewinn- und Verlustrechnung. Dagegen gibt es bei der einfachen Buchführung keine Sachkonten, sondern nur die Erfassung von Ein- und Ausgaben. Die Bilanzerstellung ist nur durch Inventur möglich und die Gewinnermittlung erfolgt nur durch (Betriebs-)Vermögensvergleich. Es liegt also keine Kontrolle durch die Gewinn- und Verlustrechnung vor. Im Kontext der Verwaltungsreform (neues Steuerungsmodell, Kosten-Leistungs-Rechnung) löst die Doppik in der öffentlichen Verwaltung die „alte“ Kameralistik (einfache Buchführung mit Einnahmen- und Ausgabenrechnung) ab. Sie schließt auch eine entsprechende Ergebniskontrolle mit Hilfe einer Erfolgsrechnung ein.

### **Drei-Komponenten-Rechnung**

Die Drei-Komponenten-Rechnung umfasst Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Finanzrechnung.

### **Durchschnittswertmethode**

Die Durchschnittswertmethode ist eine Methode der Wirtschaftlichkeitsrechnung und der Berechnung der kalkulatorischen Verzinsung. Wird nur jeweils der Restwert (Anschaffungswert abzüglich Abschreibungen) angesetzt, verringert sich die Verzinsung jährlich. Der Vergleich mit alternativen Maßnahmen (z.B. Miete statt Kauf) wird dadurch erschwert. Deswegen verwendet man häufig die Durchschnittswertmethode. Dabei wird jedes Jahr konstant die Hälfte des Anschaffungswertes verzinst. Die zu niedrige Verzinsung, die sich

dadurch in der ersten Hälfte der Nutzungsdauer ergibt, wird jedoch durch die zu hohe Verzinsung in der zweiten Hälfte ausgeglichen.

### **Effektiv/Effektivität**

Wirksam, wirkungsvoll. Kennzahl/Maß für die Zielerreichung.

### **Effizient/Effizienz**

Wirtschaftlich lohnend, leistungsfähig. Kennzahl/Maß für die Wirtschaftlichkeit.

### **Effizienzdividende**

Abschöpfung der mit der Budgetierung erschließbaren Leistungs- und Rationalisierungsreserven. Organisationseinheiten mit Budgets können nur solche Mittel einer Rücklage zuführen, die über die Effizienzdividende eingespart worden sind. In Hessen nach dem Rauschholzhausener Modell: 2 % bei Personalausgaben, 3 % bei Sachausgaben.

### **Eigenergebnis**

In der Haushaltsüberleitungsrechnung ergibt sich das Eigenergebnis eines Verwaltungsbereichs aus den Eigenerlösen abzüglich der betrieblichen Personal- und Sachkosten. Es zeigt den Kostendeckungsgrad des Verwaltungsbereichs aus eigenen Einnahmen und gibt damit Hinweise zur Eigenwirtschaftlichkeit und zu möglichen Veränderungen etwa bei der Gebührenfinanzierung des Verwaltungsbereichs. Landesregierung und Landtag können anhand dieser Kenngröße entscheiden, ob der von den Nutznießern der Leistungen des Verwaltungsbereichs erbrachte Eigenfinanzierungsanteil den politischen Vorstellungen entspricht oder ob der steuerfinanzierte Anteil zulasten des eigenfinanzierten Anteils gesenkt werden soll.

### **Eigenkapital**

In der Doppelten Buchführung ist das Eigenkapital die Differenz zwischen Vermögen (Aktiva) und Schulden (Verbindlichkeiten und Rückstellungen). Es ist das Kapital, das die Eigentümer eines Unternehmens dem Unternehmen zur Verfügung gestellt haben (v.a. in Form von Bar- und Sachmitteln)

### **Einkommensteuer**

Die Steuer auf das Einkommen der natürlichen Personen und der Personengesellschaften, die in der Bundesrepublik ansässig sind (juristische Personen unterliegen der Körperschaftsteuer). Bei Einkommen

aus nichtselbstständiger Arbeit wird sie als Lohnsteuer erhoben. Die Gemeinden ziehen diese Steuer im Auftrag von Bund und Land ein und erhalten einen Anteil.

↩ siehe auch Schlüsselzuweisungen

↩ siehe auch Zweckzuweisungen

### **Einnahme**

Sie umfasst den Zugang flüssiger Mittel, die Verringerung der Schulden und die Erhöhung der Forderungen.

### **Einwohnerantrag / Einwohnerversammlung**

Die Gemeindeordnung kennt als schwächere Instrumente der Basisdemokratie auch die Möglichkeit des Antrages auf Abhaltung einer Einwohnerversammlung zur Information über wichtige Gemeindeangelegenheiten (§ 22 SächsGemO) und den Einwohnerantrag auf Behandlung einer Gemeindeangelegenheit im Rat (§ 23 SächsGemO). Hier müssen 10% der EinwohnerInnen den Antrag stellen, wenn das Quorum in der Hauptsatzung nicht verringert worden ist. Einen zulässigen Einwohnerantrag hat der Gemeinderat innerhalb von drei Monaten zu behandeln.

Einwohnerversammlungen sollen nach Maßgabe des § 22 SächsGemO mindestens einmal jährlich zu allgemein bedeutsamen Gemeindeangelegenheiten einberufen und durchgeführt werden. Sie dienen der Information. Die Gemeindeangelegenheiten werden mit Gemeinderäten und Bürgermeister durch Vorschläge, Anregungen und Fragen erörtert.

### **Einzahlung**

Einzahlungen sind der Zugang flüssiger Mittel.

### **Einzelkosten**

Einzelkosten sind Kosten, die einem Kostenträger oder einer Kostenstelle direkt zugeordnet werden können.

### **Einzelplan**

Ein Einzelplan ist ein Bestandteil des Haushaltsplans, der sich an politischen oder organisatorischen Zuständigkeiten oder Sachgebieten orientiert.

### **Erfolg**

Erfolg berechnet sich aus der Differenz zwischen Ertrag und Aufwendung.

### **Erfolgsbeteiligung**

Eine Erfolgsbeteiligung ist ein im Vorhinein festgelegter Anteil am Gewinn einer Organisationseinheit, der ihr zur freien Verfügung verbleibt, sofern der Gewinn nicht zum Verlustausgleich oder für andere auch im Vorhinein klar festgelegte Ziele verwendet wird.

### **Erfolgsrechnung/Ergebnisrechnung**

In der Erfolgsrechnung/Ergebnisrechnung erfolgt eine Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen einer Periode, meist gegliedert in Betriebs- und neutrales Ergebnis.

### **Erlös**

Erlös sind in Geld bewertete verkaufte Güter/Dienstleistungen (Produkte, Leistungen). Der Erlös ergibt sich aus der Leistungsmenge multipliziert mit dem Absatzpreis (Erlös = Leistungsmenge \* Preis). Der Erlös ist als Gegenstück zu den Kosten zu sehen.

### **Ertrag**

In Geld ausgedrückter, aber nicht unbedingt zahlungswirksamer Wertzuwachs in einem Zeitabschnitt. Er beinhaltet die Einnahmen für erstellte Güter und erbrachte Dienstleistungen im Jahr ihrer wirtschaftlichen Zugehörigkeit.

### **Evaluation/Evaluierung**

Evaluierung bezeichnet die Kontrolle, Analyse, Bewertung und Gewichtung von Abläufen und Regelungen in periodischen Abständen oder projektbezogen anhand vorgegebener Bewertungskriterien.

### **Fachaufsicht**

Sie ist ein Instrument der Staatsaufsicht. Die Fachaufsichtsbehörde prüft gem. § 111 II SächsGemO die Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit des kommunalen Handelns. Fachaufsicht bezieht sich nur auf Weisungsaufgaben. Sie bezieht sich nicht auf freiwillige Aufgaben und nicht auf Pflichtaufgaben. Da die Fachaufsicht es der Fachaufsichtsbehörde erlaubt, die Zweckmäßigkeit von Handlungen der Gemeinde zu überprüfen, geht sie also wesentlich weiter und ist um einiges einschneidender als die Rechtsaufsicht. Hält die Fachaufsichtsbehörde beispielsweise eine andere Maßnahme für zweckmäßig als die

Gemeinde, so kann die Fachaufsichtsbehörde die Gemeinde anweisen. Die grundsätzlich auf das Weisungsrecht beschränkte Fachaufsichtsbehörde verfügt nicht über die rechtsaufsichtsrechtlichen Mittel (§ 123 II SächsGemO). Sie ist vielmehr auf die Mittel angewiesen, die ihr im jeweiligen Fachgesetz zur Verfügung gestellt wurden (§ 123 SächsGemO). Daher muss sie sich ggf. an die allgemeine Kommunalaufsichtsbehörde (Rechtsaufsichtsbehörde) wenden und diese um ein Einschreiten i.S.d. §§ 111 ff SächsGemO ersuchen. Zwar sind beide Aufsichtsarten im Ansatz streng zu unterscheiden, in der Praxis wird diese Unterscheidung aber oft verwischt. Denn in der Regel ist das Landratsamt und das Regierungspräsidium Rechtsaufsichts- und Fachaufsichtsbehörde zugleich. In § 123 II SächsGemO sind die Befugnisse von Fachaufsichtsbehörden als Grundstock geregelt. So hat die Fachaufsicht auch das Informationsrecht nach § 113 SächsGemO. Der Umfang des Weisungsrechts ist in den jeweiligen Einzelgesetzen festgelegt (§ 2 III 2 SächsGemO). Meist wird dort nur von „Weisung“ die Rede sein. Weisungen sind Anweisungen einer übergeordneten Behörde, denen die Gemeinde Folge zu leisten hat. Das Weisungsrecht ist grundsätzlich unbeschränkt, wenn im Fachgesetz nicht eine Beschränkung vorgesehen ist. Es gibt verschiedene Formen von Weisungen. Zu den Weisungen gehören Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Erlasse, Rundschreiben oder Ermessensrichtlinien oder Weisungen im Einzelfall. Die Fachaufsichtsbehörden können außerdem bei Gefahr im Verzug ein Selbsteintrittsrecht haben. Dies bedeutet, dass eine Fachaufsichtsbehörde selbst für eine untere Behörde handeln kann, wenn diese nicht handelt oder handeln will. Gefahr im Verzug liegt vor, wenn die eigentlich zuständige Behörde aus tatsächlichen Gründen nicht so schnell handeln kann, wie eigentlich erforderlich ist.

### **Facility Management**

Gebäudemanagement. Es umfasst Betrachtung, Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um ein Gebäude oder ein anderes bauliches Objekt.

### **Feedback (Rückkopplung)**

Rückkopplung von Ergebnissen und Wirkungen an Betroffene, damit diese über die Folgen ihres Handelns unterrichtet werden, um das zugrunde liegende Ziel mit dem erreichten Ergebnis vergleichen und bei Bedarf auch nachbessern zu können.

### **Finanzhoheit**

Den Gemeinden ist das Recht gewährleistet, die Hebesätze für Grund- und Gewerbesteuer festzulegen (Art.106 II 3 GG). Die Gewährleistung der kommunalen Selbstverwaltung umfasst damit auch die Grundlagen der finanziellen Eigenverantwortung. Die Bundesregierung kann die Finanzhoheit auf andere öffentlich-rechtliche Körperschaften übertragen. Die Gemeinden erhalten dafür einen Finanzausgleich von Bund und Land.

☞ siehe auch Schlüsselzuweisungen

☞ siehe auch Zweckzuweisungen

### **Finanzrechnung**

Die Finanzrechnung beinhaltet die Ermittlung der Einnahmen und Ausgaben auf Basis von Aufwendungen, Erträgen und sonstiger Vermögensveränderungen.

### **Fixkosten**

Fixkosten sind beschäftigungsunabhängige Kosten der Betriebsbereitschaft. Sie verändern sich nicht mit der Ausbringungsmenge. Die Gemeinkosten sind überwiegend fix (z.B. Zinszahlungen, Gehälter).

### **Flexibilisierung**

Flexibilisierung bedeutet innerhalb der Kameralistik die Beibehaltung der bisherigen Aufgliederung des Haushaltsplans in Gliederungen und Gruppierungen, aber bei gleichzeitiger Herstellung einer weitgehenden Deckungsfähigkeit. Dieses Instrument wirkt im Gegensatz zur Globalisierung im Wesentlichen in der Phase der Haushaltsführung.

### **Folgekosten**

Folgekosten sind Kosten, die nach einer Investition durch deren Nutzung entstehen, z.B. Personal-, Energie- und Betriebskosten, Instandsetzungsaufwand, Miete, Abschreibungen etc.

### **Fördermittel**

Zweckgebundene Zuweisungen des Bundes oder des Landes, mit dem bspw. eine Straßenbaumaßnahme in bestimmter vorgegebener Höhe durch diese mitfinanziert wird.

### **Fraktionen**

Ähnlich den staatlichen Parlamenten können sich politisch gleich gesinnte Mitglieder eines Gemeinderates zu einer Fraktion zusammenschließen. Fraktionen sind als Vereinigungen von Gemeinderatsmit-

gliedern Organteile des Gemeinderats (§ 35 a Abs. 1 S. 2 SächsGemO). Eine Fraktion muss aus mindestens zwei Personen bestehen. Gewählte Abgeordnete können sich in Sachsen zu einer Fraktion zusammenschließen, ohne dass sie derselben Partei angehören müssen. Fraktionen können also aus Mitgliedern mehrerer Parteien, politischen Vereinigungen oder politischen Gruppierungen gebildet werden (Koalitionsfraktionen). Meist bestehen die Fraktionen aus Mitgliedern einer politischen Partei oder eines Wahlbündnisses. Rechte und Pflichten der Fraktionen ergeben sich im einzelnen aus § 35a SächsGemO und der Geschäftsordnung des Gemeinderats.

### **Freiwillige Aufgaben**

Die Kommune kann in Ausübung ihrer Allzuständigkeit selbst bestimmen, ob und wie sie diese Aufgaben durchführt. Sie unterliegt lediglich der staatlichen Rechtsaufsicht. Zu den freiwilligen Aufgaben gehören weite Bereiche der Daseinsvorsorge. Beispielhaft sind das kulturelle Einrichtungen (Büchereien, Theater, Galerien), sportliche Einrichtungen (Hallenbäder, Freibäder, Sportstätten) und der Öffentliche Personennahverkehr.

### **Fremdkapital**

Fremdkapital ist die Bezeichnung für die in der Bilanz ausgewiesenen Schulden gegenüber Dritten, die rechtlich entstanden oder wirtschaftlich verursacht sind. Fremdkapital dient der Finanzierung des Vermögens und gehört somit auf die Passiv-Seite der Bilanz.

### **Führungsverhalten, aktives**

Im Zuge der Umsetzung von Steuerungsmodellen (Controlling) wird zunehmend ein aktives Führungsverhalten notwendig. Dieses zeichnet sich unter anderem durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, umfassende Information, die Vereinbarung von Arbeits- und Leistungszielen, Feedback und Anerkennung konkreter Leistungen aus.

### **Funktionsplan**

Ordnung der Einnahmen und Ausgaben nach öffentlichen Aufgaben wird als Funktionsplan bezeichnet.

### **Gebietskörperschaften (kommunale)**

Gebietskörperschaften sind juristische Personen des öffentlichen Rechts, eine besondere Art von juristischer Person, die sich durch ihre Gebietshoheit (z.B. zur Erhebung kommunaler Abgaben bei Gemein-

den) auszeichnet. Die kommunale Gebietskörperschaft umfasst alle natürlichen und juristischen Personen auf dem jeweiligen Gemeindegebiet.

Gemeinden, kreisfreie Städte und Landkreise sind solche Gebietskörperschaften (§ 1 III SächsGemO; § 1 II SächsLKrO). Weitere Gebietskörperschaften sind z.B. auch Ortsteile, Ortschaften und Stadtbezirke (§ 65 ff; § 70 f SächsGemO), welchen es aber an der rechtlichen Selbstständigkeit mangelt.

### **Gebühren**

Gemeinden erheben zweckgebundene Entgelte für die Nutzung von bestimmten kommunalen Dienstleistungen (Abwasser, Müllentsorgung, Kinderbetreuung in städtischen Kindereinrichtungen, Bibliotheksnutzung, Eintritt im Schwimmbad oder im städtischen Theater).

### **Gegenstromverfahren**

Das Gegenstromverfahren umfasst eine zeitversetzte Verknüpfung von Bottom Up- und Top Down-Verfahren zur Optimierung von z.B. Plandaten oder Veränderungsprozessen. Es findet vor allem im Controlling Anwendung.

### **Geldverbrauchskonzept**

Das Geldverbrauchskonzept im Rahmen der Kameralistik bedeutet: Haushaltsplan, Buchführung und Jahresrechnung bilden Einnahmen und Ausgaben (= Geldverbrauch) ab.

### **Gemeinde**

Die Gemeinde ist eine Gebietskörperschaft. Gemeinden in Sachsen sind unterteilt in kreisfreie und kreisangehörige Gemeinden sowie Große Kreisstädte. Alle Gemeinden haben den gleichen verfassungsrechtlichen Status – sie sind dezentrale, organisierte und unmittelbar demokratisch legitimierte Kommunalkörperschaften. Gemeinden handeln durch ihre gewählten Organe (die Gemeinderäte und Bürgermeister) und die Bürger. Gemeinden haben das Recht auf Selbstverwaltung und einen eigenen Haushalt. Die Gemeinde erfüllt zugleich ihre Aufgaben in bürgerschaftlicher Selbstverwaltung zum gemeinsamen Wohl aller. Die Gemeinde ist für die BürgerInnen zugleich Lebensumfeld und wichtigster Ort für politisches Handeln. Nachbarschaft und Bekanntschaft ermöglichen es, wichtige Angelegenheiten für das Zusammenleben der Menschen und für die persönliche Lebensgestal-

tung zu diskutieren und zu entscheiden. In der Gemeinde haben BürgerInnen die Chance, sich nicht als Objekt staatlichen Handelns, sondern als selbst handelnde Subjekte zu erleben. Dies setzt allerdings Engagement voraus. Die Gemeinde ist nicht Befehlsempfänger der Regierung, sondern die selbstverwaltete Grundeinheit einer freiheitlichen politischen Ordnung. Am Spielraum, den eine Regierung der gemeindlichen Selbstverwaltung gewährt, lässt sich die Freiheitlichkeit eines Staats ablesen.

### **Gemeindearten**

Bedeutung und Aufgaben der einzelnen Gemeinden (§§ 2 u. 3 SächsGemO) sind je nach Größe unterschiedlich: Gemeinden in Sachsen sind unterteilt in kreisfreie (§ 3 I, III SächsGemO) und kreisangehörige Gemeinden (§ 3 I SächsGemO), Städte (§ 5 II 2 SächsGemO) sowie Große Kreisstädte (§ 3 II SächsGemO).

### **Gemeindehaushalt (Haushaltsplan)**

Die Gemeinde hat ihre Haushaltswirtschaft so zu planen und zu führen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist. Die Gemeindevertretung beschließt für jedes Jahr einen Haushaltsplan in Form der Haushaltssatzung (§ 74 ff SächsGemO). Die Rechtsaufsichtsbehörde prüft, ob die rechtlichen Vorschriften eingehalten wurden. Der Haushaltsplan muss für 7 Arbeitstage öffentlich zur Einsicht ausgelegt werden. Jeder Bürger kann Einsicht in die Haushaltssatzung und in die Anlagen nehmen.

☞ siehe auch Haushalt

☞🏠 siehe auch Vermögenshaushalt

☞ siehe auch Verwaltungshaushalt

### **Gemeindeordnung**

Die Gemeindeordnung ist die kommunale Verfassung des Landes Sachsen (SächsGemO). Kommunalrecht ist nach dem Grundgesetz Ländersache, d. h. jedes Bundesland hat eine eigene Gemeindeordnung, in der die wichtigsten kommunalen Regelungen zu finden sind. Dabei liegen den verschiedenen Gemeindeordnungen auch sehr verschiedene Kommunalregierungsmodelle zu Grunde. Die sächsische Gemeindeordnung folgt weitgehend dem baden-württembergischen Modell und ist dem bayrischen Modell verwandt.

### **Gemeinderat / Stadtrat**

Der Gemeinderat ist die Volksvertretung, die aus allgemeinen, freien, gleichen, unmittelbaren und geheimen Wahlen hervorgegangen sein muss. Die Bundesländer haben jeweils eigene Kommunalwahlsysteme, die die Zusammensetzung und das Wahlverfahren regeln (vergl. auch Kommunalwahlgesetz). Der Gemeinderat ist kein Parlament im staatsrechtlichen Sinne, sondern Organ der Verwaltung. Der Gemeinderat hat eine hervorgehobene Stellung im Sinne der Demokratie von unten nach oben. Es ist die Versammlung der demokratisch gewählten Vertreter der Gemeinde, das oberste Willensbildungs- und Beschlussorgan der Gemeinde. Dem Gemeinderat obliegen die grundsätzlichen Entscheidungen der Gemeinde. Alle deutschen Gemeindeordnungen sehen Entscheidungsvorbehalte der Gemeindevertretungen vor, die nicht an andere Organe delegiert werden können.

In Sachsen führt der Gemeinderat in Städten die Bezeichnung Stadtrat (§ 27 II SächsGemO). Der Rat ist das Hauptorgan der Gemeinde (§ 27 I SächsGemO). Er ist kommunales kollegiales (Selbst-)Verwaltungsorgan und setzt sich zusammen aus Bürgermeister und Gemeinderatsmitgliedern (§ 29 SächsGemO). Der Gemeinderat hat eine Doppelrolle: er ist Beschlussorgan und Kontrollorgan gegenüber dem Bürgermeister und der Gemeindeverwaltung. Die sächsische Gemeindeordnung enthält einen Katalog von Angelegenheiten, die ausschließlich in die Kompetenz der Gemeindevertretung fallen und nicht delegierbar sind. Die Rechte und Pflichten ergeben sich im Einzelnen insbesondere aus §§ 19, 28, 35 bis 39 SächsGemO. Der Rat entscheidet über den Haushalt (§76 II SächsGemO), den Stellenplan (§§ 63, 28 I SächsGemO), die Grundsätze der Verwaltung (§ 28 I SächsGemO) und kontrolliert ihre Arbeit (§ 28 II - V SächsGemO). Aus § 28 I SächsGemO ergibt sich eine Zuständigkeitsvermutung für den Gemeinderat für alle Fragen, die der BürgermeisterIn nicht ausdrücklich zugewiesen sind oder Geschäft der laufenden Verwaltung sind.

### **Gemeinderatsmitglied / Stadtratsmitglied**

Die Ratsmitglieder haben in allen Gemeindeangelegenheiten umfassende Mitwirkungs- und Kontrollrechte. Sie haben die aus der Mitgliedschaft erwachsenden Pflichten zu erfüllen (z.B. Teilnahmepflicht an Sitzungen). Die Mitglieder werden entsprechend der verfassungsrechtlichen und kommunalrechtlichen Vorgaben (Art. 28 I 2 GG; §§ 15,16, 30, 31 SächsGemO i.V.m. KomWG, KomWO von den Bürgern nach den entsprechenden Wahlgrundsätzen auf die Dauer von 5 Jahren gewählt (§ 33 I SächsGemO). Sie üben ehrenamtlich ein freies

Mandat aus (§ 35 I, III SächsGemO). An Aufträge und Weisungen sind sie nicht gebunden.

### **Gemeinkosten**

Gemeinkosten sind alle den hergestellten Produkten nicht direkt zurechenbaren Kosten. Sie werden mit Hilfe von Schlüsselungen auf die betrieblichen Kostenstellen (Abteilungen) und von dort durch Zuschläge auf die Kostenträger (Produkte) verrechnet.

### **Geringfügige Wirtschaftsgüter (GfG)**

Geringfügige Wirtschaftsgüter sind abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die selbständiger Nutzung fähig sind. Betragen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten von Vermögensgegenständen bis einschließlich 50 EUR (Netto), so werden sie nicht als Geringwertige Wirtschaftsgüter aktiviert, sondern sofort vollständig als Aufwand auf dem entsprechenden Aufwandskonto verrechnet.

### **Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG)**

Geringwertige Wirtschaftsgüter sind abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die selbständiger Nutzung fähig sind und deren Anschaffungs- oder Herstellungskosten (Warenpreis ohne Vorsteuer) für das einzelne Wirtschaftsgut 410 EUR netto oder 480 EUR brutto nicht übersteigen. Für geringwertige Wirtschaftsgüter besteht die Möglichkeit, sie im Jahr der Anschaffung voll abzuschreiben. Geringwertige Wirtschaftsgüter werden auf einem gesonderten Aktivkonto erfasst und am Jahresende vollständig abgeschrieben.

### **Gesamtzielkosten**

Gesamtzielkosten leiten sich im Allgemeinen ab aus dem Begriff Target Costs (= der Betrag, den ein Produkt nach den Verhältnissen am Markt kosten darf. Es ist der erzielbare Preis abzüglich der Gewinnmarge). Insbesondere in der Haushaltsdarstellung wird der Begriff Zielkosten im Sinne von Stückkosten gebraucht. Dabei sind die Zielkosten im Haushaltsplanungsprozess als Variable zu verstehen, die zwischen den Verantwortlichen verhandelt werden. Diese Variablen erhalten einerseits ein Werturteil über den Nutzen des betreffenden Produkts aus Sicht von Landesregierung und Landtag, andererseits antizipieren sie Verhandlungsergebnisse oder Notwendigkeiten, wie sie aus beabsichtigten Qualitätssteigerungen, Veränderungen der Auslastung oder aus Einsparmaßnahmen resultieren.

### **Gewerbesteuer**

Einheitlich geregelte Steuer, die Gemeinden von allen ortsansässigen Gewerbebetrieben erheben. Der Steuerbetrag wird nach Gewinn und Vermögen des Betriebs berechnet. Die Gemeinden können selbst noch einen Steueraufschlag festlegen, den so genannten Hebesatz. Gemeinnützige, karitative oder kirchliche Einrichtungen sind von der Gewerbesteuer befreit.

### **Gewerbesteuerumlage**

Die Gewerbesteuerumlage wird auf der Grundlage der Gewerbesteuer berechnet und muss von den Gemeinden an den Bund und die Länder abgeführt werden. Daraus werden Zuschüsse an die Gemeinden nach dem Finanzausgleichsgesetz des jeweiligen Landes gezahlt.

☞ siehe auch Schlüsselzuweisungen

☞ siehe auch Zweckzuweisungen

### **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)**

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist die Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen einer Organisationseinheit in einer Periode (meist Kalenderjahr). Ausgehend von den Umsatzerlösen wird das Jahresergebnis als Gewinn oder Verlust ermittelt.

### **Gewinn**

Gewinn liegt vor, wenn die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand größer Null ist.

### **Globalbudget/-budgetierung**

Ein Globalbudget ist ein frei zu bewirtschaftendes Budget. Im Gegensatz zum kameralen Globalhaushalt ist eine Verknüpfung mit Leistungszielen vorhanden, so dass eine Steuerung ermöglicht wird.

### **Globalisierung (haushaltstechnisch)/Globalhaushalt**

Haushaltstechnische Globalisierung meint die weitgehende Reduzierung der Aufgliederung von Gruppierungen bei der Haushaltsaufstellung bis hin zur Beschränkung auf einen Titel pro Hauptgruppe. Globalisierung bedeutet (haushaltstechnisch) „Titelzusammenführung“.

### **Globalisierung (wirtschaftlich, politisch)**

Wirtschaftlich-politische Globalisierung bezeichnet die Zunahme von Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen im internationalen wirtschaftlichen und politischen Umfeld, Ausweitung des Wettbewerbs und des unternehmerischen Aktionskreises auch auf räumlich

weit entfernte Alternativen.

### **Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung für Kommunen (GoB K)**

Die GoB-K bilden die Grundlage für das Neue Kommunale Finanzmanagement. Sie umfassen:

- Vollständigkeit
- Richtigkeit und Willkürfreiheit
- Verständlichkeit
- Öffentlichkeit - Aktualität
- Relevanz
- Stetigkeit
- Nachweis der Recht- und Ordnungsmäßigkeit
- Dokumentation der intergenerativen Gerechtigkeit

### **Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)**

Die GoB bestimmen das Vorgehen in der Buchführung. Eine Buchführung, die den Finanzbehörden als Besteuerungsgrundlage dient, wird als ordnungsmäßig angesehen, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Klarheit und Übersichtlichkeit der Buchungen
- Vollständigkeit und Richtigkeit
- „Keine Buchung ohne Beleg“
- rechtzeitige und geordnete Buchung
- Einhaltung der Aufbewahrungsfristen

### **Grundsteuer**

Eine Gemeindesteuer, die vom land- u. forstwirtschaftlichen Grundvermögen (Grundsteuer A) und von bebauten u. unbebauten Grundstücken (Grundsteuer B) erhoben wird. Die Gemeinden können Steueraufschläge, einen so genannten Hebesatz, festlegen. Kirchen, öffentliche Einrichtungen und Grundbesitz der öffentlichen Hand sind von der Grundsteuer befreit.

### **Gruppierungsplan**

Der Gruppierungsplan bildet die Ordnung der Einnahmen und Ausgaben nach ökonomischen Gesichtspunkten.

### **Güter**



Güter im engeren Sinne sind körperliche Gegenstände, die auch als Waren, Produkte oder Sachgüter bezeichnet werden. Güter im weiteren Sinne ist der Oberbegriff für Waren, Dienstleistungen und Rechte (z.B. Patente).

### **Güterverzehr**

Güterverzehr bezeichnet den bewerteten Sachgüter- und/oder Leistungsverzehr im Leistungserstellungsprozess (z.B. Güterverzehr durch Ge- und Verbrauch, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen, Zerstörung).

### **Handelsgesetzbuch (HGB)**

Das HGB regelt einen wesentlichen Teil des vom allgemeinen bürgerlichen Recht abweichenden Sonderrechts des kaufmännischen Geschäftsverkehrs.

### **Haushalt**

Ein Finanzplan, der für einen befristeten Zeitraum (meist ein Haushaltsjahr) von Gemeinden, Landkreisen, der Bundesregierung und den Ländern aufgestellt wird. Zusätzlich kann noch ein so genannter Nachtragshaushalt zur Ergänzung des Haushalts verabschiedet werden. Zur besseren Übersicht wird der Haushalt noch in verschiedene Haushaltsbereiche unterteilt.

☞ siehe auch Gemeindehaushalt

☞ siehe auch Vermögenshaushalt

☞ siehe auch Verwaltungshaushalt

### **Haushaltsansatz**

Der Haushaltsansatz umfasst die im Haushaltsplan für das Haushaltsjahr vorgesehenen Einnahmen und Ausgaben.

### **Haushaltsausgleich**

Ein Haushalt ist ausgeglichen, wenn die Aufwendungen durch die Erträge vollständig gedeckt werden.

### **Haushaltsgrundsätze**

Folgende allgemeine Grundsätze gelten für die gesamte Haushaltsplanung und -führung:

- Stetige Aufgabenerfüllung
- Konjunkturgerechtes Verhalten
- Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit

### • Haushaltsausgleich

Daneben gibt es noch Grundsätze zur Veranschlagung von Einnahmen und Ausgaben im Haushaltsplan und ihrer Bewirtschaftung:

- Bruttoveranschlagung
- Einzelveranschlagung
- Gesamtdeckung
- Haushaltseinheit
- Haushaltsklarheit
- Haushaltswahrheit
- Kassenwirksamkeit
- Jährlichkeit
- Sachliche Bindung
- Vollständigkeit
- Vorherigkeit
- Zeitliche Bindung

### **Haushaltsjahr**

Das Haushaltsjahr entspricht dem Kalenderjahr vom 1.1. bis zum 31.12.

### **Haushaltskonsolidierung**

Unter dem Begriff Haushaltskonsolidierung werden allgemein alle Maßnahmen zum Abbau von Defiziten, zum Ausgleich des Haushalts und zur langfristigen Sicherung eines finanziellen Handlungsspielraumes verstanden. In einem spezifischeren Sinne betont der Begriff Haushaltskonsolidierung planvoll angelegtes, ganzheitliches Vorgehen bei der Sanierung des Haushalts, wobei der Paketcharakter und die Terminzwänge des jährlichen Haushalts systematisch genutzt werden. Das anlässlich der Finanzkrise Anfang der 80er Jahre von der KGSt entwickelte Konzept unterscheidet sich damit deutlich von früheren Vorgehensweisen, bei denen einzelne, oft unverbundene Sparmaßnahmen und Aktionen der Aufgabenkritik dominierten, mit denen die größer gewordenen Finanzprobleme nicht mehr zu bewältigen waren. Eine besondere, in einigen Bundesländern unter bestimmten Voraussetzungen gesetzlich vorgeschriebene Form der Haushaltskonsolidierung ist das sog. Haushaltssicherungskonzept.

### **Haushaltsplan**

Der Haushaltsplan gliedert sich in einen Verwaltungshaushalt und einen Vermögenshaushalt und besteht aus einem Gesamtplan, den Einzelplänen des Vermögens- und des Verwaltungshaushalts, Sammelnachweisen und einem Stellenplan sowie mehreren Anlagen, z.B. dem Vorbericht, dem Finanzplan, der Schuldenübersicht oder dem Haushaltskonsolidierungskonzept. Als Grundlage der Haushaltswirtschaft muss er alle voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben und die notwendigen Verpflichtungsermächtigungen enthalten. Er ist für die Verwaltung verbindlich, sobald die Haushaltssatzung in Kraft getreten ist. Dann müssen mindestens alle dort geplanten Einnahmen erzielt werden und es dürfen höchstens die veranschlagten Ausgaben getätigt werden.

### **Haushaltsrechnung**

Die Haushaltsrechnung ist Teil der Jahresrechnung. In ihr erfolgen die Gegenüberstellung von Soll-Einnahmen bzw. Soll-Ausgaben und Ist-Einnahmen bzw. Ist-Ausgaben und die Feststellung des Jahresergebnisses. Überschüsse werden den Rücklagen zugeführt, Fehlbeträge in die Kassenbücher des nächsten Haushaltsjahres vorgetragen.

### **Haushaltsrest**

Haushaltsreste sind Einnahmeansätze und Ausgabeermächtigungen, die in das folgende Jahr übertragen werden.

### **Haushaltssatzung**

Die Haushaltssatzung (§§ 74 ff SächsGemO) ist eine kommunale Satzung, die vom Rat bzw. Kreistag beschlossen wird und dem Haushaltsplan seine Rechtsverbindlichkeit gibt. Sie umfasst den Gesamthaushalt, der immer um 1. Januar des Haushaltsjahres in Kraft tritt (bei späterem Beschluss gegebenenfalls rückwirkend). Zur Haushaltssatzung gehören auch die Steuerhebesätze, die gegebenenfalls mit der Satzung gerichtlich überprüft werden können, und die Wirtschaftspläne der städtischen Eigenbetriebe, Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen.

### **Haushaltssperre**

Wenn absehbar ist, dass bis Jahresende mehr ausgegeben und/oder weniger eingenommen wird, als die Haushaltssatzung vorsieht, verhängt der Finanzbürgermeister eine Haushaltssperre. Dazu werden die Ausgaben pauschal um einen Prozentsatz gesperrt, später oft auch Haushaltsposten untereinander verschoben. Gesetzliche oder vertrag-

liche Verpflichtungen (z.B. Löhne/ Gehälter) laufen weiter, um so mehr werden unter Umständen andere Ausgaben gekürzt, gestrichen oder verschoben (z.B. Fördermittel für private Dritte, was oft ein Problem für freie Träger, Aufträge an Handwerker usw. darstellt)

### **Haushaltswirtschaft (Kommunale)**

Unter die kommunale Selbstverwaltung fällt auch das Recht der eigenen Haushaltshoheit. Das bedeutet, dass die Kommunen über ihre finanziellen Angelegenheiten selbst entscheiden dürfen. Dieses Recht ist in der Gemeindeordnung und der jeweiligen Landes- Gemeindehaushaltsverordnung bzw. Gemeindekassenverordnung näher ausgestaltet. Der jeweilige Haushaltsplan wird von der Verwaltung durch den Kämmerer der Gemeinde aufgestellt und durch den Rat beschlossen. In der Praxis kommt es hier zwischen den Kommunen und den Ländern zu Streitigkeiten, da die Kommunen für die Aufgaben im übertragenen Wirkungskreis nicht mit ausreichenden Finanzmitteln ausgestattet werden (Konnextätsprinzip) und immer weniger Geld für den eigenen Wirkungskreis verbleibt. Finanziert werden die Gemeinden durch eigene Einnahmen (Kommunalabgaben wie Steuern, Gebühren und Beiträge) sowie durch Zuweisungen anderer öffentlicher Träger, im Wesentlichen durch das jeweilige Bundesland (vgl. kommunaler Finanzausgleich).

### **Hebesatz**

Mit dem Hebesatz errechnen sich die Höhe der Steuern, die von der Gemeinde selbst erhoben werden. Die staatlichen Finanzämter legen einen Messbeitrag (für Grundeigentum oder Gewerbetätigkeit) fest. Dieser bildet den Maßstab für die Steuer. Die Kommunen können dann selbst festlegen, mit welchem Faktor sie den Messbeitrag multiplizieren, um die Steuer fest zu setzen.

### **Herstellungskosten/Herstellungsaufwand**

Herstellungskosten/-aufwand sind Kosten/Aufwand einer Maßnahme, durch die Sachvermögen neu geschaffen wird oder durch die vorhandenes Sachvermögen in seiner Substanz vermehrt, in seinem Wesen verändert oder über seinen bisherigen Zustand hinaus erheblich verbessert wird, z.B. Produktion von Waren durch Einsatz von Material und Fertigungsaufwand.

### **Hochrechnung**

Die Hochrechnung stellt auf Basis der bisher angefallenen Ist-Zahlen und der erwarteten Entwicklung das voraussichtliche Ergebnis zum Ende des Betrachtungszeitraums (i.d.R. Jahr) dar.

### Höchstwertprinzip

Das Höchstwertprinzip ist ein Grundsatz der Bewertung für Verbindlichkeiten. Der Wertansatz einer Verbindlichkeit muss nach oben korrigiert werden, falls sich der Rückzahlungsbetrag entsprechend ändert, z.B. durch Aufwertung einer Auslandswährung. Für Aktiva gilt dagegen das Niederstwertprinzip. Beide Prinzipien basieren auf dem Vorsichtsprinzip, mit dem der Kaufmann nach dem HGB seine Vermögens- und Schuldspositionen zu bewerten hat.

### Imparitätsprinzip

Das Imparitätsprinzip ist ein Grundsatz der Bewertung. Es ist eine Einschränkung des Realisationsprinzips dadurch, dass Wertminderungen (z.B. mögliche Verluste) bereits dann „berücksichtigt werden müssen, wenn sie sich mit hinreichender Wahrscheinlichkeit abzeichnen“. Wertsteigerungen (z.B. mögliche Gewinne) dürfen dagegen erst bei ihrer Realisation angesetzt werden.

### Indikator

Indikatoren berechnen allgemein Maßgrößen, die einen bestimmten Sachverhalt, der sich wegen seiner Komplexität einer umfassenden und exakten Messung entzieht, ausschnittsweise bzw. stellvertretend abbilden. Sie sollen einerseits möglichst einfach und unter subjektiven Gesichtspunkten nachprüfbar erfasst werden können. Andererseits gilt die Forderung nach möglichst hoher Übereinstimmung von Messergebnis und messbarer Realität. Indikatoren können Hilfsmittel für eine Informationsbereitstellung sein.

### Industriekontenrahmen (IKR)

Der Bundesverband der Deutschen Industrie hat zuletzt in 1986 einen neuen Kontenrahmen veröffentlicht, dessen Gliederung an den Gliederungsschemata des Handelsgesetzbuches (HGB) für große Kapitalgesellschaften (insbesondere §§ 266, 275 HGB) orientiert ist. Da in diesem Kontenrahmen nur wenige Kontengruppen von den Belangen der Industrie spezifisch geprägt sind, ist der IKR mit verhältnismäßig geringen Anpassungen auch in andere Wirtschaftszweige nutzbar.

### Input-orientiert/Inputsteuerung/Input

Inputorientierung bezeichnet die Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an den zur Verfügung gestellten Mitteln (Ressourcen).

### Interne Leistungsverrechnung (ILV)

Die ILV ist die Verrechnung von Leistungen, die in der eigenen Organisationseinheit zwischen Kostenstellen oder Kostenträgern erbracht und genutzt werden mit Hilfe von Stundensätzen oder Verrechnungspreisen.

### Inventar

Inventar bezeichnet im Rechnungswesen das Verzeichnis der Vermögensgegenstände und Schulden. Es wird auf der Grundlage der Daten aus der Inventur zum Bilanzstichtag aufgestellt.

### Inventur

Inventur ist die körperliche bzw. buchmäßige Bestandsaufnahme aller Vermögensgegenstände und Schulden zum Bilanzstichtag (z.B. 31. Dezember) durch Zählen, Messen, Wiegen und Schätzen. Dabei muss die Inventur nicht direkt am Bilanzstichtag erfolgen, sondern kann unter bestimmten Voraussetzungen bis zu drei Monate vor oder zwei Monate nach dem Bilanzstichtag erfolgen.

### Istkosten

Die Istkosten sind die tatsächlich (in der Vergangenheit) entstandenen Kosten.

### Istkostenrechnung

Die Istkostenrechnung ist eine Form der Kostenrechnung, bei der die während einer Abrechnungsperiode tatsächlich angefallenen Kosten ohne Korrekturen auf die produzierten und abgesetzten Kostenträger lückenlos weiterverrechnet werden (Nachkalkulation). Manchen Kostenarten, deren Höhe erst später feststeht (z.B. Steuern und Gebühren) müssen zu Normal- oder Planwerten angesetzt werden.

### Jahresabschluss (Kommunaler)

Der Jahresabschluss ist ein Spiegelbild des Haushaltsplanes und Dokumentation des Ergebnisses seiner Ausführung. Er besteht aus den drei Komponenten Bilanz, Gesamtergebnisrechnung und Gesamtfinanzrechnung. Weitere Bestandteile sind der Anlagenspiegel, der Verbindlichkeitspiegel und der Rechenschaftsbericht.

### Jahresrechnung

Die tatsächlich verausgabten Mittel in den einzelnen Haushaltspositionen werden bis Mitte des folgenden Jahres von der Verwaltung abgerechnet.

### **Kalkulatorische Erlöse**

Kalkulatorische Erlöse sind Erlöse für nicht für den Markt bestimmte, innerbetriebliche Leistungen.

### **Kalkulatorische Kosten**

Kalkulatorische Kosten sind Kosten, denen kein buchhalterischer Aufwand gegenübersteht, z.B. Kalkulatorische Mieten, Zinsen und Abschreibungen. Sie werden unabhängig von den tatsächlichen Aufwendungen für Zwecke der Kosten- und Leistungsrechnung und Kalkulation ermittelt, um z.B. beim unentgeltlichen Zurverfügungstellen von Räumen, Krediten und Anlagegütern die damit verbundene Kostewirkung zu fingieren.

### **Kameralistik**

Kameralistik ist ein input-orientiertes Rechenwerk (Einnahmen-Ausgaben-Rechnung), das viel über die Verwendung von Ressourcen aussagt, wenig aber über die damit erzielten Ergebnisse. Es ist eher auf Finanz- als auf Sachziele ausgerichtet. Die camera ((fürstliche Schatz-)Kammer) wurde im mittelalterlichen Latein zum Begriff für die Behörde, die den fürstlichen Haushalt verwaltete. Die eigentliche Kameralistik stellte ein regierungswirtschaftliches und finanzwirtschaftliches System dar. Verkürzt versteht man unter dem Begriff heute den Nachweis von Einnahmen und Ausgaben sowie den Vergleich mit dem durch Titelspezialität geprägten Haushaltsplan der öffentlichen Verwaltungen bzw., auch erweitert, bestimmter öffentlicher Betriebe. Die Dokumentation zahlungswirksamer Vorgänge kann aber nicht zwischen erfolgswirksamen und erfolgsneutralen Maßnahmen unterscheiden und ist zudem häufig nicht periodengerecht. Informationen über sachliche und finanzielle Ressourcen, über Erfolg und Kosten von Verwaltungsleistungen sind damit ebenso wenig zu analysieren wie zum Beispiel auch die Zuordnung von Kosten und Leistungen zu organisatorischen Teileinheiten. Die Haushaltskassenrechnung ist eine kameralistische Rechnung. => einfache Einnahme-/Überschussrechnung => Zufluss-/Abflussprinzip => keine Angaben möglich bezüglich Kosten pro Leistungseinheit

### **Kämmerei**

Die Kämmerei ist ein Teil der Finanzverwaltung in der Kommunalverwaltung. Sie ist für die Erstellung und Abrechnung des Haushaltsplanes, des mittelfristigen Finanz- und Investitionsplanes sowie des Haushaltssicherungskonzeptes zuständig und verantwortlich für die ständige Kontrolle der Durchsetzung des Haushaltsrechtes und des Haushaltsplanes.

### **Kaufmännische Buchführung/Kaufmännisches Rechnungswesen**

Die kaufmännische Buchführung ist ein auf der doppelten Buchführung beruhendes Rechenwerk, das dem Kapitalgeber in Form von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung („Externes“ Rechnungswesen) eine wahrheitsgetreue Auskunft über die finanzielle (Vermögens- und Ergebnis-) Situation und Entwicklung einer Organisationseinheit geben soll. Gleichzeitig bedient es in der Regel die Kosten- und Leistungsrechnung („Internes“ Rechnungswesen) zur Steuerung und Kontrolle der Leistungsprozesse durch die Verantwortlichen.

### **Kennzahlen/Kennziffern/-systeme**

Kennzahlen sind Relationen/Indizierungen und andere mit Formeln ausgedrückte quantitative Zusammenhänge/Sachverhalte, die in konzentrierter Form Tendenzen und Planerreicherung aufzeigen sowie Periodenvergleiche und Abweichungsanalysen auch zwischen Organisationseinheiten ermöglichen. In einem Kennzahlen-System sind diese Werte organisch und der spezifischen Fragestellung entsprechend zusammengestellt und aufgebaut.

### **Kommunalfinanzausgleich**

siehe Schlüsselzuweisungen.

### **Kommunalverfassungsrechtliche Streitigkeit**

Streitigkeiten zwischen und innerhalb der kommunalen Organe über die Rechtmäßigkeit einer Maßnahme werden im Kommunalverfassungsstreit vor dem zuständigen Verwaltungsgericht entschieden. In einem „Intraorganstreit“ und einem „Interorganstreit“ wird über organschaftliche Rechte und Pflichten vor dem Verwaltungsgericht gestritten. Beim „Intraorganstreit“ klagen Mitglieder kommunaler Vertretungskörperschaften gegen Maßnahmen des Organs. Beim „Interorganstreit“ klagen kommunale Organe untereinander.

### **Kontenplan**

Ein Kontenplan ist eine systematische Gliederung aller Konten der Buchführung sowie ggf. aller Konten der Finanzrechnung (für eine bestimmte Kommune).

### **Kontenrahmen**

Ein Kontenrahmen ist die Zusammenstellung der Organisationspläne für die Buchführung der Betriebe/Organisationseinheiten einer bestimmten Branche. Sie sollen Ordnung und Übersicht in die Vielzahl der Konten bringen. Sie sind Modelle für den jeweiligen Wirtschaftszweig. Ihr Zweck besteht in der einheitlichen Ausrichtung der Buchführungsorganisation. Durch sie wird die gleichmäßige Buchung der Geschäftsvorfälle in den verschiedenen Betrieben/Organisationseinheiten gewährleistet.

### **Kontierungsrichtlinien/Kontierungshandbuch**

Kontierungsrichtlinien sind verbindliche Vereinbarungen, welche Geschäftsvorfälle/Belegarten in welcher Weise zu buchen sind. Sie werden anhand von Beispielen erläutert und aufgrund von Praxis-Erfahrungen permanent überarbeitet.

### **Konto**

Ein Konto ist eine zweiseitig geführte Rechnung in einer Buchführung, bei der die Zugänge getrennt von den Abgängen aufgezeichnet werden. Das Konto hat die gleiche Form wie eine Bilanz (so genannte T-Form).

### **Kontraktmanagement**

Kontraktmanagement bezeichnet die Führung und Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten – auch unterschiedlicher Hierarchiestufen – über Zielvereinbarungen auf Basis verhandelter (Vertrags-) Bedingungen mit sachlicher und zeitlicher Bindung. Kontraktmanagement ist die Basis für verbindliche Budgets.

### **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)**

Die KLR ist ein Teilgebiet des kaufmännischen Rechnungswesens („internes“ Rechnungswesen), in dem Kosten und Leistungen erfasst, gespeichert, den verschiedensten Bezugsgrößen zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet werden. Die KLR gliedert sich in die Kostenartenrechnung (WAS?), die Kostenstellenrechnung (WO?) und die Kostenträgerrechnung (WOFÜR?).

### **Kosten**

Kosten sind in Geld bewerteter Verbrauch an Gütern/Dienstleistungen zur betrieblichen Leistungserstellung. Die Kosten erhält man über die Abgrenzungsrechnung aus der Buchführung.

### **Kostenarten**

Kostenarten beschreiben den bei der betrieblichen Leistungserstellung entstehenden Werteverzehr in bestimmten Kategorien. Sie können gegliedert werden nach der Art der verbrauchten Produktionsfaktoren in Personalkosten, Sachkosten (Material, Fremdleistungen) und kalkulatorische Kosten.

### **Kostenartenrechnung**

Die Kostenartenrechnung ist ein Teilbereich der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie gibt Auskunft über die betragsmäßige Entwicklung einzelner Kostenarten in der Abrechnungsperiode, über die Kostenstruktur der Organisationseinheit und damit über den Wert der in einem bestimmten Zeitraum verbrauchten unterschiedlichen Arten von Produktionsfaktoren.

### **Kostenstelle**

Die Kostenstelle ist ein Ort, an dem Kosten entstehen mit zugehöriger (Führungs-)Verantwortlichkeit. Um wirksame Wirtschaftlichkeitskontrollen durchführen zu können, sollte eine Identität von Kostenstelle und Verantwortungsbereich angestrebt werden. Kostenstellen sind nach funktionalen, organisatorischen oder räumlichen Aspekten abgegrenzte Leistungs- bzw. Verantwortungsbereiche, denen die von ihnen verursachten Kosten(arten) zugerechnet/zugewiesen werden (z.B. Fachbereiche, Abteilungen).

### **Kostenstelleneinzelkosten**

Kostenstelleneinzelkosten sind Kosten, die sich für eine einzelne Kostenstelle exakt erfassen lassen (z.B. Kosten des Kostenstellenleiters). Aus Produktsicht sind es Gemeinkosten.

### **Kostenstellengemeinkosten**

Kostenstellengemeinkosten sind Kosten, die sich nur mehreren Kostenstellen gemeinsam exakt zurechnen lassen (z.B. Kosten des Abteilungsleiters). Sie können nur durch Schlüsselung auf die einzelnen Kostenstellen umgelegt werden.

### **Kostenstellenrechnung**

Die Kostenstellenrechnung ist ein Teilbereich der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie hat die Aufgabe, die anfallenden Kostenarten verursachungsgerecht auf die Kostenstellen zuzuordnen, um so deren Kostenverbrauch zu überwachen, u. a. mit dem Ziel der Ermittlung von Stunden- und Zuschlagsätzen als Grundlage für die Preiskalkulation.

### **Kostenträger**

Kostenträger sind in der Regel an der Struktur der Produkte orientierte Kostenzurechnungsobjekte, die zuordnen und verdeutlichen, wofür Kosten entstanden sind. Es sind also die erstellten Produkte bzw. Dienstleistungen.

### **Kostenträgerrechnung**

Die Kostenträgerrechnung ist ein Teilbereich der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie hat die Aufgabe, die anfallenden Kosten verursachungsgerecht auf die Kostenträger zuzuordnen, u. a. mit dem Ziel der Ermittlung von Stückkosten und Verrechnungspreisen.

### **Kostenzurechnungsobjekt (Kontierungsobjekt)**

Kostenzurechnungsobjekt ist ein allgemeiner Begriff für alle denkbaren Möglichkeiten der sachlichen und/oder zeitlichen Bündelung/Zuordnung von Kostenarten, um bestimmte Informationsbedürfnisse bezüglich der Kostenverursachung und/oder Kostendeckung zu befriedigen (z.B. Prozesse, Projekte, Aufträge, Produkte, Förderprogramme, Teilperioden, Querschnittsbereiche).

### **Lagebericht**

Ein Lagebericht soll Geschäftsverlauf, Lage des Betriebes und Risiken der künftigen Entwicklung realistisch darstellen. Er ist für bestimmte Kapitalgesellschaften Bestandteil der im Rahmen des Jahresabschlusses zu erstellenden Unterlagen.

### **Lean Management**

Lean Management ist ein Begriff für eine „Schlanke Organisation“. Dies bezeichnet den Abbau von Hierarchie-Ebenen, Delegation von Verantwortung und Kompetenz, prozessorientierte Organisation und verstärkte Teamarbeit.

### **Leasing**

Leasing ist eine besondere Art von langfristiger An- oder Vermietung von beweglichen und unbeweglichen Investitionsgütern mit der Mög-

lichkeit einer Eigentumsübertragung nach Ablauf der Leasingdauer. Der Leasingnehmer darf das Objekt uneingeschränkt nutzen und zahlt dafür eine laufende Leasingrate ähnlich einer Miete. In dieser Rate sind sowohl der Anschaffungsaufwand mit Nebenkosten als auch die Zinsen und der Gewinn für den Leasinggeber einkalkuliert. Der Leasinggeber refinanziert sich entweder aus Krediten oder zum Teil aus Eigenkapital.

### **Leistung**

Leistung ist ein Begriff aus der Kosten- und Leistungsrechnung. Es sind in Geld bewertete, im betrieblichen Produktionsprozess entstandene Güter und Dienstleistungen (Produkte, Erlös).

### **Liquidität/Flüssige Mittel**

Liquidität bezeichnet einerseits den Bestand an Geld- und Vermögenswerten, die bei Bedarf in Geld umgewandelt werden können. Zu den flüssigen Mitteln gehören: Kassenbestände, Bank- und Postgiroguthaben, Wechsel (soweit sie diskontierungsfähig, d.h. bei einer Bank einreichbar sind), Schecks und (börsenfähige) Wertpapiere. Liquidität bezeichnet aber auch die Fähigkeit, allen laufenden finanziellen Verpflichtungen vollständig und termingerecht nachkommen zu können.

### **Make or buy**

Entscheidung über Eigenerstellung/-leistung oder Fremdbezug von Gütern oder Dienstleistungen. Die Entscheidung ist vor allem vom Kosten- und Ertragsaspekt abhängig.

### **Management by Delegation**

Management by Delegation = Management durch Delegation ist ein Managementkonzept, bei dem die Entscheidungsbefugnis in Sachfragen auf Mitarbeiter delegiert wird. Die Mitarbeiter erhalten hierzu Entscheidungsfreiheit und Verantwortung innerhalb vorgegebener Grenzen. Management by Delegation setzt eine klare Aufgabendefinition und Kompetenzabgrenzungen voraus.

### **Management by Exception**

Management by Exception = Management im Ausnahmefall ist ein Managementkonzept, das durch weitgehende Dezentralisation gekennzeichnet ist. Hier werden die alltäglichen Entscheidungen durch die nachgeordneten Stellen getroffen; der Vorgesetzte entschei-

det nur in Ausnahmefällen, d. h. wenn der Ermessenspielraum der jeweils zuständigen Stelle überschritten wird. Dies setzt neben einer klaren Aufgabendefinition auch klare Toleranzwerte voraus, anhand derer die Kontrolle durch die Führung erfolgen kann.

### **Management by Objectives**

Management by Objectives = Management durch Zielvereinbarungen ist ein mehrdimensionales Managementkonzept, bei der die Führung sich weitgehend beschränkt auf Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen und deren Überprüfung. Ziele werden mit den Mitarbeitern gemeinsam vereinbart und die Mitarbeiter erhalten weitgehende Entscheidungsbefugnisse. Management by Objectives zeichnet sich dadurch aus, dass es regelmäßige Rückkopplungsschleifen vorsieht, die Zielvorgabe und Zielerreichungsgrad abgleichen sowie, davon abhängig, auch die Vergütung des Mitarbeiters beeinflussen.

### **Mipla, Mittelfristige Planung**

Im Gegensatz zum Haushalt erfasst die mittelfristige Finanz- und Aufgabenplanung einen größeren Zeitraum. Mit dieser Planung werden die politischen Zielsetzungen und ihre finanziellen Auswirkungen für insgesamt fünf Jahre fixiert. Sie stellt also die Finanz- und Investitionsplanung des Landes dar, die nicht den zwingenden Charakter eines Haushalts hat, sondern Grundsätze der Landespolitik festhält. Der mittelfristige Finanzplan bildet den Rahmen für finanzwirksame politische Zielsetzungen. Er hilft dabei, die oftmals langfristigen Auswirkungen politischer Entscheidungen einzuschätzen und zu planen. Somit können rechtzeitig Mittel zu einer geordneten Haushaltsentwicklung eingesetzt werden.

### **Mittelumwidmungen**

Die ursprüngliche Zweckbestimmung bestimmter Gelder wird geändert, um über- oder außerplanmäßige Ausgaben zu decken.

### **Nachtragshaushalt**

Stellt die Kommune im Laufe eines Haushaltsjahres fest, dass der Haushaltsplan in wesentlichen Punkten (bei uns gehandhabt mit 5% der gesamten Haushaltsansätze) nicht eingehalten werden kann, muss er durch einen Nachtragshaushalt geändert und wieder ausgeglichen werden. Wird der Nachtragshaushalt erst mit Abschluss des Haushaltsjahres beschlossen, geht ihm meistens eine Haushaltssperre voraus.

### **Neues Steuerungsmodell (NSM)**

international: New Public Management. Auf eine einheitliche Definition des Neuen Steuerungsmodells kann noch nicht zurückgegriffen werden. Als Kernpositionen dieses Modells zeichnen sich jedoch folgende Elemente ab:

- Neues Leitbild des bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmens
- Haushaltsaufstellung aufgrund von leistungs- und zielorientierten Budgetvorgaben
- Kontraktmanagement
- Dezentrale Ressourcenverantwortung
- Definition und Beschreibung von Produkten
- Entwicklung produktorientierter Kennzahlen
- Produktorientierte Kosten- und Leistungsrechnung
- Produkt (ergebnis-)bezogener Haushalt
- Produktorientiertes Controlling (mit Berichtswesen)
- Produktorientierte Organisation

### **Neutrales Ergebnis**

Das Neutrale Ergebnis ist eine Kategorie im Übergangsbereich von der Buchführung zur Kosten- und Leistungsrechnung, die – unabhängig vom Betriebszweck – das Finanzergebnis (z.B. den Zinssaldo), das außerordentliche Ergebnis und den Steueraufwand zusammenfasst.

### **Niederstwertprinzip**

Das Niederstwertprinzip ist ein Bewertungsprinzip des Handelsrechts (§ 253 HGB), das aus dem Vorsichtsprinzip und dem Imparitätsprinzip abgeleitet ist. Es besagt, dass Vermögensgegenstände in der Bilanz mit dem niedrigsten Wert angesetzt werden müssen, wenn mehrere Bilanzwerte möglich wären. Es wird unterschieden zwischen dem strengen und dem gemilderten Niederstwertprinzip. Bei letzterem muss der niedrigste Wert nur bei voraussichtlich andauernder Wertminderung angesetzt werden.

### **NKRS**

Abkürzung für „Neues Kommunales Rechnungs- und Steuerungssystem“, das in Hessen nach dem Vorbild des Neuen Steuerungsmodells im Rahmen eines Projektes der Stadt Dreieich und den beiden Landkreisen Darmstadt-Dieburg und dem Lahn-Dill-Kreis entwickelt und erprobt wird.

### **Normalkosten**

Normalkosten sind Kosten, die sich aus dem mathematischen Durchschnitt (Normalisierung) der Istkosten vergangener Perioden ergeben.

### **Normenkontrolle**

Das Normenkontrollverfahren nach § 47 VwGO findet statt vor dem Oberverwaltungsgericht Bautzen (z.B. Überprüfung von Bauleitplänen und anderen Satzungen nach dem BauGB). Nach § 47 I Nr. 2 VwGO i.V.m. § 14 des sächsischen Verfahrensausführungsgesetzes (Sächs-VerfAusfG) ist in Sachsen die Normenkontrolle auch gegen andere Satzungen oder Rechtsverordnungen möglich (z.B. gegen eine Polizeiverordnung oder eine Ratsgeschäftsordnung). Das Einreichen einer Normenkontrolle setzt eine Klagebefugnis (Möglichkeit einer persönlichen Rechtsverletzung) voraus und muss innerhalb eines Jahres seit Inkrafttreten der Regelung geschehen. Das Oberverwaltungsgericht prüft dann die Rechtmäßigkeit der ganzen Norm, nicht nur des angegriffenen Teils.

### **Nutzwertanalyse**

Eine Nutzwertanalyse dient der Ergänzung der Investitionsrechnung zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen. Dabei werden keine monetären, sondern qualitative Kriterien untersucht. Für jede Entscheidungsalternative wird untersucht, inwieweit sie die Kriterien erfüllt.

### **Operativ**

Konkret, unmittelbar wirkend, kurz- und mittelfristig ausgerichtet, quantitativ.

### **Opportunitätskosten**

Opportunitätskosten sind die Kosten der nächstgünstigeren Verwendungsalternative eines Produktionsfaktors oder der entgangene Nutzen aus einer alternativen Verwendung. Sie sind zu berücksichtigen, wenn anstatt einer Betätigungsmöglichkeit eine andere gewählt wird und damit ein bestimmter Nutzen/Ertrag nicht erreicht wird.

### **Organe und Organteile der Gemeinde**

Die Gemeinde ist als juristische Person nur durch Organe handlungsfähig. In den deutschen Gemeindeordnungen hat sich ein dualistisches System von zwei zentralen Organen herausgebildet - dem Gemeinderat (auch: Gemeindevertretung, Stadtvertretung) und dem Bürgermeister. Organe sind in Sachsen daher Gemeinderat und Bür-

germeister (§ 1 IV SächsGemO). Organteile sind z.B. Ausschüsse und Fraktionen.

### **Organisationseinheit**

Eine Organisationseinheit ist ein Element der Aufbauorganisation. Sie kennzeichnet den Zuordnungsbereich von Kompetenzen für einen oder mehrere Handlungsträger.

### **Ortschaftsräte und OrtsvorsteherInnen**

Für Ortsteile in Gemeinden kann ebenfalls durch Hauptsatzungsbeschluss die Ortschaftsverfassung eingeführt werden (§ 65 SächsGemO). Dann kann in der Ortschaft parallel zur Gemeinderatswahl auch ein Ortschaftsrat gewählt werden (§ 66 SächsGemO), der eine Reihe eigener Beratungs- und Beschlusskompetenzen hat (§ 67 SächsGemO). Als Vorsitzende des Ortschaftsrates wird in Ortschaften mit eigener Ortsverwaltung die OrtsvorsteherIn vom Gemeinderat im Einvernehmen mit dem Ortschaftsrat und in Ortschaften ohne eigene Ortsverwaltung vom Ortschaftsrat allein gewählt. Sie agiert in örtlichen Fragen als VertreterIn der BürgermeisterIn wie eine Beigeordnete. Die zweistufige Verwaltungsgliederung mit Ortschaften eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten dezentraler und bürgernaher Entscheidungsfindung; freilich ist ihre Effizienz auch abhängig von ihren Arbeitsmöglichkeiten und dem gewährtem Budget. Die Bildung von Ortschaften ist auch in städtischen Gebieten möglich. Voraussetzung ist, dass abgrenzbare Ortsteile vorhanden oder in der Hauptsatzung beschreibbar sind.

### **Outcome**

Outcome ist ein Leistungsergebnis im Sinne eines betriebswirtschaftlichen oder auch (gesellschafts-) politischen Nutzens, den ein Produkt, eine Leistung erzielt.

### **Output-orientiert/Outputsteuerung/Output**

Outputorientierung bezeichnet die Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an Leistungsausbringungsmenge und -wert bei Erstellung eines Produkts oder einer Leistung mit den zur Verfügung gestellten Mitteln/Ressourcen.

### **Output-orientierte Haushaltsdarstellung**



Eine output-orientierte Haushaltsdarstellung ist eine nach Produkten bzw. Programmen gegliederte Darstellung des Haushaltsplans und der Haushaltsrechnung, ergänzt um leistungsorientierte Kennzahlen. Sie beinhaltet auch die Formulierung der mit einem Produkt/Programm verfolgten (politischen) Zielsetzung.

**Outsourcing**

Outsourcing ist die organisatorische Ausgliederung, auch Privatisierung, geeigneter (Dienst-)Leistungsbereiche einer Organisationseinheit.

**Passiva**

Die Passiva bilden die rechte Seite der Bilanz. Sie umfassen das Eigenkapital (inkl. Rücklagen) sowie Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten. Die Passiva stellen die Mittelherkunft dar.

**Periode**

Eine Periode ist ein Zeitabschnitt, in dem sich eine Erscheinung regelmäßig wiederholt. In der Buchführung entspricht eine Periode regelmäßig dem Geschäftsjahr.

**Periodenabgrenzung**

Periodenabgrenzung ist die Abgrenzung von Ausgaben und Einnahmen in der laufenden Periode, die als Aufwendungen und Erträge, einem anderen Zeitabschnitt zuzuordnen sind.

**Periodengerechtigkeit**

Periodengerechtigkeit charakterisiert die Zuordnung von Aufwendungen und Erträgen zum Zeitraum ihrer Entstehung bzw. wirtschaftlichen Zugehörigkeit in der tatsächlichen oder erwarteten Höhe, unabhängig vom Zeitpunkt des tatsächlichen Geldflusses. Dieser Grundsatz ist ein entscheidender Unterschied zwischen kameralem, zahlungsorientiertem und betriebswirtschaftlichem, ergebnisorientiertem Rechnungswesen-Ansatz. Er beinhaltet z.B. in Form von Rückstellungen die zukünftigen kostenmäßigen Auswirkungen heutiger Entscheidungen, evtl. abgezinst auf den Barwert (z.B. Pensionsrückstellungen), wenn größere Zeiträume betroffen sind.

**Pflichtaufgaben (weisungsfrei)**

Gemäß § 2 II 1 SächsGemO können die Gemeinden „durch Gesetz zur Erfüllung bestimmter öffentlicher Aufgaben verpflichtet werden (Pflichtaufgaben)“. Sie unterliegen dabei keinem staatlichen Weisungsrecht. Ob die Gemeinde eine Pflichtaufgabe mit oder ohne Weisung zu erfüllen hat, geht aus der Gemeindeordnung nicht hervor. Für jedes Sachgebiet muss stattdessen im jeweiligen Fachgesetz geprüft werden, ob dort neben der Verpflichtung der Gemeinde auch ein Weisungsrecht einer Staatsbehörde festgelegt ist. Ein Weisungsrecht liegt

**Staatliche Aufsicht über die Kommunen**

**Rechtsaufsicht**

präventiv		Repressiv				
<b>Informationsrecht</b>	<b>Genehmigungsvorbehalt</b>	<b>Beanstandung/Aufhebung</b>	<b>Anordnung</b>	<b>Ersatzvornahme</b>	<b>Bbeauftragter</b>	<b>Sonstige Rechte</b>

BürgerInnen haben keinen gerichtlich durchsetzbaren Anspruch auf ein Einschreiten der Aufsichtsbehörde. Ihre Beschwerde bei Landratsamt, Regierungspräsidium oder Ministerium hat nur den Charakter einer Information und Anregung zum Einschreiten.

Übersicht:

**Rechtsaufsichtsbehörden**

**Übersicht: Struktur der Rechtsaufsichtsbehörden**



A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
K  
L  
M  
N  
O  
P  
Q  
R  
S  
T  
U  
V  
W  
Z

nicht schon dann vor, wenn das Fachgesetz von „Aufsicht“ spricht. Vielmehr muss es ausdrücklich „Weisung“ heißen. Diese Vorschriften befinden sich meistens am Ende des Fachgesetzes unter den Verfahrensvorschriften. Pflichtaufgaben der Gemeinde sind z.B.:

- Örtlicher Schulträger (§ 23 I SchulG),
- Baulastträger für Gemeindestraßen (§ 44 II SächsStrG),
- Bauleitplanung bei Erforderlichkeit (§ 2 I BauGB),
- Widmung einer Ortsstraße (§ 6 II Nr. 4 SächsStrG).

### **Plankostenrechnung**

Die Plankostenrechnung ist eine spezielle Form der Kostenrechnung, deren charakteristisches Merkmal darin besteht, dass die Gesamtkosten einer Unternehmung für eine bestimmte, zukünftige Planungsperiode im Voraus nach Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern differenziert geplant werden. Dabei spielen technische Vorgaben eine Rolle.

### **Planung**

Unter Planung versteht man ein systematisches, zukunftsorientiertes Durchdenken und Festlegen von Zielen und von Maßnahmen zur Zielerreichung. Im Gegensatz zur Planung (aktive Gestaltung der Zukunft) ist die Prognose lediglich eine passive Aussage darüber, welche Ereignisse in Zukunft wahrscheinlich eintreten werden.

### **Primäre Kosten**

Die primären (einfachen, ursprünglichen) Kosten entstehen durch den Verbrauch von Gütern, Arbeits- und Dienstleistungen, die von außen, d. h. von den Beschaffungsmärkten bezogen werden. Alle primären Kosten werden in der Kostenartenrechnung erfasst und auf Kostenstellen oder direkt auf Kostenträger weiterverrechnet.

### **Privatisierung**

Privatisierung ist die Umwandlung eines staatlichen oder kommunalen Betriebes in ein privates Unternehmen. Man unterscheidet zwischen echter Privatisierung, bei der die bislang von der öffentlichen Hand erbrachte Dienstleistung (z.B. Müllabfuhr, Verkehrsbetriebe) voll privaten Unternehmen überlassen wird, und unechter Privatisierung, bei der ein öffentliches Unternehmen zwar in private Rechtsform überführt wird (z.B. Aktiengesellschaft oder GmbH), die öffentliche Hand aber einziger oder mehrheitliche Gesellschafter bleibt und damit entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen behält. Privatisierung

bedeutet Verlagerung von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung in privatwirtschaftliche Unternehmen, materiell durch völlige Ausgliederung oder mit staatlicher Beteiligung bzw. durch rein formelle Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft.

### **Produkt**

Ein Produkt ist eine abgrenzbare, beschreibbare Leistung oder Gruppe von Leistungen (Output) einer Organisationseinheit, die Dritte (z.B. Bürger, Unternehmen, Haushalte) außerhalb der betrachteten Verwaltung benötigen und nachfragen. Innerhalb der Verwaltung verbleibende Leistungen könnten als „Binnenprodukt“ (Leistung verbleibt vollständig im Verwaltungskreis und dient nur mittelbar externen Produkten) oder „Vorprodukte“ (Leistung fließt unmittelbar in externes Produkt ein) bezeichnet werden.

### **Produktabgeltung**

Die Produktabgeltung ist ein (monetärer) Maßstab für den politischen oder öffentlichen Nutzen, den die Vertretungsmehrheit einer Leistung zuzuspricht. Sie umfasst die Ressourcen, die die Vertretung der Verwaltung für die Erbringung von Produkten bereitstellt. Das Produkt muss mit seinen Gesamterlösen inklusive der Produktabgeltung seine Vollkosten abdecken. In der Kommunalverwaltung sind Produktabgeltungen im Gegensatz zur Landesverwaltung nicht erfolgswirksam, sondern nur als Sekundärkosten bzw. -erlöse zu behandeln.

### **Produkterfolgsrechnung**

Die Produkterfolgsrechnung ist die produktbezogene Zuordnung und Gegenüberstellung von Erlösen und Kosten.

### **Produkthaushalt**

Haushaltsplan der Kommune, bestehend aus Produkten, Produktgruppen und Produktbereichen, erweitert um die Angabe zu Ressourcen und Zielen. Dadurch kann genau bestimmt werden, welche Leistungen die Verwaltung mit den verfügbaren öffentlichen Mitteln erbringen soll.

### **Produktionsfaktoren**

Produktionsfaktoren sind die zur Leistungserstellung eingesetzten Güter materieller und immaterieller Art (in der Verwaltung insbesondere der Faktor „menschliche Arbeitsleistung“).

### **Produktivität**

Produktivität ist das Verhältnis von mengenmäßigem Ertrag (gemessen in Stück, kg, usw.) und mengenmäßigem Einsatz von Produktionsfaktoren (gemessen in Arbeitsstunden, usw.).

### **Profit-Center**

Abweichend zum Cost-Center (Kostenstelle) hat der Verantwortliche einer als Profit-Center strukturierten Organisationseinheit neben der Kosten- auch Erlösverantwortung. Die Erlöse kann der Leiter eines Profit-Centers je nach Vorgabe verwaltungsintern oder -extern erzielen.

### **Prognosen**

Prognosen sind Vorhersagen, die sich aus Untersuchungen über allgemeine Situation und Umweltdaten aufgrund von mathematisch-statistischen Verfahren ergeben und Teil der Datenbasis der Planung.

### **Programm(plan)**

Der Programmplan beinhaltet zentrale politische Ziele und Aufgaben(stellungen), die die Vertretung (z.B. der Stadtrat, Kreistag etc.) definiert und beschließt, und die mit Hilfe von Produkten realisiert werden sollen.

### **Prozess/prozessorientierte Organisation**

Ein Prozess ist die ablauforganisatorische Linie vom Input zum Output. Er umfasst alle Beiträge/Aktionen zur Erstellung eines Produktes, einer Leistung.

### **Prozesskostenrechnung**

Die Prozesskostenrechnung dient der Erfassung der Kosten entlang des Prozesses zwischen Input und Output. Im Mittelpunkt der Prozesskostenrechnung steht die kostenrechnerische Erfassung der (Arbeits-)Prozesse, z.B. die Erstellung eines Bebauungsplanes. Im Gegensatz zur Produkterfolgsrechnung, die die Gemeinkosten den Kostenstellen und die Einzelkosten den Kostenträgern zuordnet, werden in der Prozesskostenrechnung die Kosten und Leistungen dem jeweiligen Prozess zugerechnet.

### **Prozessorientierung**

Prozessorientierung ist die Ausrichtung von Abläufen und Organisationsstrukturen am Leistungserstellungsprozess, mit dem Ziel Prozesse einfacher, effektiver und effizienter zu gestalten. Idee des „form follows function“.

### **Public Private Partnership (PPP)**

PPP ist eine Form der Kooperation zur Wahrnehmung von öffentlichen Aufgaben zwischen Verwaltungen einerseits, Unternehmen oder privaten Organisationen andererseits. Die Rechtsform kann z.B. eine GmbH sein, an der sowohl die öffentliche Hand als auch private Träger beteiligt sind. Ziel ist es, die spezifischen Stärken der Partner für ein gemeinsames Projekt nutzbar zu machen.

### **Qualitätsmanagement**

Qualitätsmanagement ist der Oberbegriff für Methoden und Verfahren zur Planung und Erreichung von Qualitätskriterien und Qualitätsstandards. Ziel des Qualitätsmanagements ist die konsequente Orientierung der Leistungserstellung an den Bedürfnissen der Empfänger und den Bedürfnissen der Landesverwaltung (Steigerung der Dienstleistungsorientierung der Verwaltung). Ein zentrales Normenwerk für ein Qualitätsmanagementsystem ist die Norm ISO (International Standard Organisation) 9000.

### **Rauschholzhausener Modell**

Im Jahr 1994 in Rauschholzhausen von einer Arbeitsgruppe des Hessischen Ministeriums der Finanzen formuliertes und vom ressortübergreifenden Arbeitskreis Haushaltsrechtliche Rahmenbedingungen verabschiedetes, programmatisches Anforderungs- und Thesenpapier zur Reform des Haushaltswesens und des Haushaltsrechts. Es ist Grundlage aller weiteren Fortentwicklungen und Überlegungen im Land Hessen.

### **Realisationsprinzip**

Das Realisationsprinzip ist ein Grundsatz der Bewertung des Handelsrechts, abgeleitet aus dem Vorsichtsprinzip. Es besagt, dass ein Ertrag aus der Leistungserstellung erst dann vorliegt, wenn alle für die Leistungserbringung erforderlichen Schritte abgeschlossen sind.

### **Rechnungsabgrenzungsposten (RAP)**

**Aktive RAP:** Ausgaben vor dem Abschlussstichtag, soweit sie Aufwand für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen. Z.B. Bezahlung von Geschäftsraummiets im November für ein Vierteljahr im Voraus.  
**Passive RAP:** Einnahmen vor dem Abschlussstichtag, soweit sie Ertrag für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen.

**Rechnungsprüfung (Kommunale)**

Entsprechend der kommunalen Haushaltshoheit wird der Vollzug des kommunalen Haushaltsplanes, die rechtliche und wirtschaftliche Verwendung der Mittel durch unmittelbar dem Rat verantwortliche Rechnungsprüfungsämter überprüft.

**Rechnungsprüfungamt**

Die kommunalen Rechnungsprüfungsämter überprüfen im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Haushaltsschlussrechnungen die Ausgaben auch auf Sparsamkeit und auf ihre tatsächliche Höhe. Sol-

Übersicht:

**Garantie der kommunalen Selbstverwaltung (Art. 28 II GG, Art. 82 II SächsVerf)**

Institutionelle Garantie des Vorhandenseins von Gemeinden und Kreisen	Gewährleistung eines eigenen Aufgabenbereiches
<p>Gewährleistung eines eigenen Aufgabenbereiches Keine Einzelbestandsgarantie, nur Vorhandensein von Gemeinden/ Kreisen überhaupt. Eine kommunale Neugliederung (z.B. Gemeindegebietsreform) ist unter bestimmten Voraussetzungen zulässig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetz;</li> <li>• Anhörung;</li> <li>• Gründe des öffentlichen Wohls</li> </ul>	<p>Art. 28 II GG gewährleistet den Gemeinden gegenüber dem Bund, den Ländern und den Kreisen das Recht, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Diese Gewährleistung sichert den Gemeinden einen grds alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft umfassenden Aufgabenbereich („Allzuständigkeit,“). Für die Kreise ergibt sich das aus §2 I SächsLKrO Darüber hinaus wird die Befugnis zu eigenverantwortlicher Führung der Geschäfte innerhalb dieses Aufgabenbereiches gewährleistet.</p> <p>Die Gewährleistung umfasst „Gemeindehoheiten“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SatzungsR</li> <li>• Organisations- und Personalhoheit</li> <li>• Finanzhoheit</li> <li>• Daseinsvorsorge und öffentliche Einrichtungen</li> <li>• Planungshoheit</li> <li>• Grenzen der Gemeindehoheiten:</li> <li>• Vollständiger Entzug unzulässig (Schutz des Kernbereichs)</li> <li>• Beschränkungen nur, wenn Gründe des Allgemeinwohls dies rechtfertigen</li> </ul>

che Prüfungen werden punktuell in bestimmten Einzelbereichen durchgeführt.

**Rechnungswesen**

Das Rechnungswesen dient der Abbildung und Steuerung vergangener, gegenwärtiger und zukünftiger betrieblicher Tatbestände und Vorgänge. Ein- und Auszahlungen informieren über Liquidität, Erträge und Aufwendungen über das Jahresergebnis, Leistungen und Kosten über die Wirtschaftlichkeit des Betriebsprozesses und Aktiva und Passiva über Vermögen und Kapital.

**Rechtsaufsicht**

Sie ist ein Instrument der Staatsaufsicht. Die Rechtsaufsichtsbehörde prüft gem. § 111 I SächsGemO die Rechtmäßigkeit des kommunalen Handelns.

Die Rechtsaufsichtsbehörde darf keineswegs intensiv in die Angelegenheiten der Gemeinde eingreifen. Sie soll eine Hilfe für die Gemeinden sein. Daher bestimmt § 111 I SächsGemO: *„Die Aufsicht beschränkt sich darauf, die Gesetzmäßigkeit der Verwaltung sicherzustellen (Rechtsaufsicht), soweit die Gesetze nichts anderes bestimmen.“* Und § 111 III SächsGemO lautet: *„Die Aufsicht ist so auszuüben, dass die Rechte der Gemeinden geschützt und die Erfüllung ihrer Pflichten gesichert sowie die Entschlusskraft und Verantwortungsfreude gefördert werden.“*

Mit diesen Vorschriften wird das Verhältnismäßigkeitsprinzip im Bereich der Staatsaufsicht umgesetzt. Der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz ist Bestandteil des Rechtsstaatsprinzips, das in Art. 20 I, 28 I GG verankert ist. Es besagt allgemein, dass der Staat bei Eingriffen das mildestmögliche Mittel wählen muss, dass geeignet ist, den zulässigen Zweck des staatlichen Eingriffs zu erreichen.

Die Aufsichtsbehörde hat ein Ermessen, ob sie sich zum Eingreifen entschließt (Entschließungsermessen). Sie ist daher im Rahmen der Rechtsaufsicht nicht verpflichtet, bei jedem Rechtsverstoß der Gemeinde einzugreifen. Die Rechtsaufsichtsbehörde darf vielmehr erst bei schwerwiegenden Rechtsverstößen oder solchen mit schwerwiegenden Folgen eingreifen. Das Ermessen muss aber pflichtgemäß ausgeübt werden. Dazu gehört beispielsweise auch die gleiche Behandlung aller Gemeinden (Art. 3 I i.V.m. Art. 19 III GG).

Der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz wirkt sich auch auf die Auswahl

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
K  
L  
M  
N  
O  
P  
Q  
R  
S  
T  
U  
V  
W  
Z

des rechtsaufsichtlichen Mittels aus (Auswahlmessen). Dieses Auswahlmessen wird nur dann pflichtgemäß ausgeübt, wenn das Prinzip des mildesten Eingriffs beachtet wird. Ein schärferes Rechtsaufsichtsmittel darf erst dann angewandt werden, wenn das mildere keinen Erfolg hatte. Die in den §§ 113 bis 118 SächsGemO geregelten Rechtsaufsichtsmittel steigern sich bezüglich ihrer Eingriffsintensität und stehen untereinander in einem Stufenverhältnis.

Je nach Zeitpunkt des aufsichtsbehördlichen Einschreitens unterscheidet man die präventive und repressive Aufsicht.

### **Rechtsetzungshoheit (Kommunale)**

Ihre Ausübung erfolgt durch Satzung (Art 28 II GG; Art 82 II SächsVerf; § 4 I SächsGemO; Spezialgesetz z.B. § 2 I SächsKAG), Verordnung (Art 75 SächsVerf; Spezialgesetz z.B. § 9 ff SächsPolG) oder durch VA (z.B. Straßenbenennung). Die Geschäftsordnung kann in der Regel in der Form eines einfachen Beschlusses erfolgen, es sei denn, sie regelt Inhalte mit Außenwirkung wie Entschädigungszahlungen o. ä.

### **Rechtsschutzverfahren in kommunal relevanten Angelegenheiten**

Bei Eingriffen in das kommunale Selbstverwaltungsrecht kommen Verfassungsbeschwerde am BVerfG gem. Art. 93 I Nr. 4b GG und Normenkontrolle auf kommunalen Antrag am SächsVerfG gem. Art. 90 SächsVerf in Betracht. Bei Streitigkeiten über die Gültigkeit untergesetzlicher Normen gibt es die Normenkontrolle am SächsOVG gem. § 47 VwGO. Die Kommunalverfassungsrechtliche Streitigkeit am VG gem. § 43 VwGO spielt eine wichtige Rolle beim Streit von Organen bzw. Organteilen über organschaftliche Rechte und Pflichten.

### **Re-engineering**

Re-engineering ist die Neugestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation ohne Rücksicht auf Vorhandenes.

### **Regierungspräsidium (RP)**

Eine mittlere Verwaltungsebene zwischen den Staatsministerien und den Kommunen. In Sachsen gibt es drei Regierungsbezirke: Dresden, Leipzig und Chemnitz mit jeweils einem RP. Das RP ist die Aufsichtsbehörde über die Kommunen, Landkreise und einige staatliche Fachämter und so der direkten Unterstellung zum zuständigen Innenministerium dazwischengeschaltet. Es ist auch die erste Anlaufstelle für Dienstaufsichtsbeschwerden. Kritiker halten die RP für aufgeblähte Bürokratie,

im Rahmen einer Verwaltungsvereinfachung (und Kosteneinsparung!) wird immer wieder ihre Abschaffung diskutiert.

### **Ressource/Ressourcenverbrauch**

Ressource ist die Bezeichnung für Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Boden) bzw. natürlich vorkommende Rohstoffe und Boden(schätze). I.e.S. sind Ressourcen zur Verfügung gestellte Geld-, Sach- oder Personalmittel für die Erfüllung einer Aufgabe/Erstellung eines Produkts/einer Leistung.

### **Restbuchwert**

Der Restbuchwert ist der Anschaffungswert eines Objektes abzüglich der bisherigen Abschreibungen.

### **Rücklagen/Rücklagenbildung**

In der Sprache der Budgetierung sind Rücklagen über die Effizienzdividende hinausgehenden Einsparungen mit einer überjährigen Verfügbarkeit. In der Sprache der Privatwirtschaft sind es gesetzlich (Aktienrecht) vorgeschriebene oder freiwillige Dotierungen aus dem Gewinn zur Zukunftssicherung.

### **Rückstellungen**

Abgrenzung von Aufwendungen in der Periode ihres Entstehens mit dem Wert der zukünftigen Verpflichtung (z.B. Pensionen, noch nicht berechnete Fremdleistungen, noch nicht genommener Urlaub).

### **Sachkundige EinwohnerInnen**

Sachkundig sind EinwohnerInnen, die aus beruflichen oder persönlichen Gründen mit dem besonderen Themenkreis beschäftigt sind - z.B. AusländerInnen, SeniorInnen, LehrerInnen für Schulentwicklungsplanung, Jugendliche für Jugendhilfe, KleingärtnerInnen für das Kleingartenkonzept usw. Die Sachkundigen werden vom Rat berufen, wobei eine vorherige Ausschreibung der Stellen erfolgen kann, um einseitiger Partei- oder Verbandsdominanz vorzubeugen.

### **Schlüsselzuweisung oder Zuweisung**

Das ist der Anteil der Gemeinde am allgemeinen Steueraufkommen von Bund und Ländern (auch als Kommunalfinanzausgleich bezeichnet). Die Gemeinden erhalten nach einem bestimmten Schlüssel, der sich aus Einwohnerzahl, bestimmten überörtlichen Aufgaben (Schulen) und eigener Finanzkraft errechnet, Anteile an der Einkommensteuer.

er und der Umsatzsteuer (= Mehrwertsteuer).

## Schulden

Schulden sind sämtliche Verbindlichkeiten (inkl. Rückstellungen).

## Sekundäre Kosten

Sekundäre (zusammengesetzte, gemischte) Kostenarten sind der geldmäßige Gegenwert für den Verbrauch innerbetrieblicher Leistungen. Innerbetriebliche Leistungen sind die, die nicht am Markt abgesetzt, sondern im Betrieb selbst verwendet werden (z.B. Reparaturen durch hauseigene Reparaturabteilung). Die hierbei anfallenden primären Kostenarten Löhne, Abschreibungen etc. ergeben zusammen die sekundäre (= zusammengesetzte) Kostenart „Reparaturen“, die auf die Hauptkostenstellen und von dort auf die Kostenträger weiterverrechnet wird. Sekundäre Kostenarten entstehen also erst in der Kostenstellenrechnung.

## Selbstverwaltungsaufgaben

Die Aufgaben, die die Kommunen als ihre ureigensten Aufgaben wahrnehmen (es können Pflicht- oder freiwillige Aufgaben sein) – z.B. die Haushalts- und Personalwirtschaft der Kommune.

## Selbstverwaltung (Kommunale)

Die Befugnis, öffentliche Aufgaben aus eigenem Recht und in eigener Verantwortung zu regeln. Befugnis heißt, das eine rechtliche Legitimation (Art. 28 II 1 GG, Art. 82 II SächsVerf, § 2 I SächsGemO) zur Selbstverwaltung besteht. Öffentliche Aufgaben sind Tätigkeiten, die der Allgemeinheit dienen und über die in irgendeiner Weise staatliche Aufsicht ausgeübt wird. Aus eigenem Recht heißt, dass eine grundsätzliche Zuständigkeit besteht, die nicht jeweils von übergeordneten Stellen bestätigt werden muss. In eigener Verantwortung heißt, dass gewählte Beschlussgremien entscheiden und zur Rechenschaft gezogen werden können. Regeln heißt, verbindliche Anordnungen (z.B. Satzungen) beschließen zu können.

Die Kommunale Selbstverwaltung ist durch Art. 28 I, II, III GG und Art. 82 II, 84 SächsVerf verfassungsrechtlich abgesichert.

Der Art 28 II 1 GG regelt:

*Den Gemeinden muss das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln.*

Der Art. 82 II SächsVerf lautet:

*Träger der Selbstverwaltung sind die Gemeinden, die Landkreise und andere Gemeindeverbände. Ihnen ist das Recht gewährleistet, ihre Angelegenheiten im Rahmen der Gesetze unter eigener Verantwortung zu regeln.*

Kernbegriff der Selbstverwaltungsgarantie sind die „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft,“. Die Gemeinden dürfen sie in eigener Verantwortung regeln. Die Verwaltungskraft spielt für deren Bestimmung keine Rolle. Die Regelungsbefugnis der Gemeinde für diese örtlichen Angelegenheiten, ermächtigt sie, für diese Satzungen zu erlassen oder Einzelregelungen gegenüber BürgerInnen zu treffen. Dieses Recht besteht „im Rahmen der Gesetze“. Daher müssen sich die Gemeinden an übergeordnetes Recht halten, aber auch die zulässige Entziehung von Aufgaben dulden.

## Grenzen der Selbstverwaltungsgarantie:

Regierung, Landtag, Regierungspräsidium und Landratsamt können die Lebensverhältnisse in der Gemeinde durch Gesetze, Rechtsverordnungen, Planfeststellungsbeschlüsse oder Maßnahmen der Rechts- oder Fachaufsicht erheblich beeinflussen. Die Frage, ob Art. 28 II GG die Gemeinde vor solchen Eingriffen schützt, hängt maßgeblich von der Intensität des Eingriffs ab. Das Bundesverfassungsgericht unterscheidet einen „Kernbereich“ und einen „sonstigen Schutzbereich“ der Selbstverwaltungsgarantie. Zum Kernbereich der Selbstverwaltung wird neben der Allzuständigkeit (Art. 84 I SächsVerf; § 2 I, II SächsGemO) der Gemeinde für alle Aufgaben der örtlichen Gemeinschaft gezählt:

- Verwaltungs-/Organisationshoheit (§§ 28 I; 53 I, II SächsGemO): das Recht, eine eigene Gemeindeverwaltung aufzubauen und zu leiten,
- Personalhoheit (§ 61 ff SächsGemO): das Recht, Gemeindebedienstete einzustellen und anzuweisen,
- Finanz- und Abgabehoheit (§ 72 ff SächsGemO): das Recht einen Gemeindehaushalt aufzustellen, sowie das Recht Gemeindesteuern und gebühren zu erheben und für sich zu verwenden,
- Planungshoheit (§ 2 I SächsGemO): das Recht nach eigenem Ermessen Planungen für das Gemeindegebiet aufzustellen (z.B. Bebauungsplan), sowie das Recht auf Beachtung der gemeindlichen Belange bei anderen Planungen,
- Satzungshoheit (§ 4 SächsGemO): das Recht, allgemein verbindliche Satzungen zu beschließen.

Die einzelnen Hoheiten können in ihrem „Kern“ nicht entzogen, jedoch

im einzelnen ausgestaltet werden (z.B. Planungshoheit entbindet die Gemeinde im Baurecht nicht von der Beachtung der Planungsleitsätze des § 1 BauGB).

Die Wahrnehmung von Aufgaben durch die Gemeinde ist „im sonstigen Schutzbereich“ weniger geschützt. Hier können der Gemeinde Aufgaben entzogen werden, die sie bisher erfüllt hat. Dieser Vorgang wird „Hochzonung“ genannt. Land und Bund sind oft geneigt, aus Gründen einer angeblichen „Verwaltungsvereinfachung und Verwaltungseffizienz“ den Gemeinden Aufgaben zu nehmen und beispielsweise den Kreisen oder unmittelbar staatlichen Behörden zu übertragen. Das Bundesverfassungsgericht hat der Hochzonung Grenzen gesetzt. Aufgaben im sonstigen Schutzbereich sind *„nur aus Gründen des Gemeininteresses, vor allem also etwa dann zu entziehen, wenn anders die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung nicht sicherzustellen wäre, und wenn die den Aufgabenentzug tragenden Gründe gegenüber dem verfassungsrechtliche Aufgabenverteilungsprinzip des Art. 28 II 1 GG überwiegen.“* Um ein allmähliches Aushöhlen des Selbstverwaltungsrechts zu vermeiden, muss der Gesetzgeber das verfassungsrechtliche Aufgabenverteilungsprinzip zugunsten der Gemeinden beachten. Überhaupt wird aus der Selbstverwaltungsgarantie der Grundsatz des gemeindefreundlichen Verhaltens abgeleitet. Er verpflichtet den Staat, im Ermessensbereich die Interessen der kommunalen Selbstverwaltung entsprechend zu berücksichtigen und nur bei hinreichender Notwendigkeit zu beeinträchtigen. Die Ziele der Verwaltungsvereinfachung, der Zuständigkeitskonzentration im Interesse der Übersichtlichkeit der Verwaltung sowie Gründe der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sind in der Regel keine zulässigen Gründe des Gemeinwohlinteresses. Wirtschaftlichkeitsgründe rechtfertigen eine Hochzonung erst, wenn die Belassung der Aufgabe bei der Gemeinde zu einem „unverhältnismäßigen Kostenanstieg“ führen würde.

### **Selbstverwaltungskörperschaften**

Eine Selbstverwaltungskörperschaft ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, die mit dem Recht der Selbstverwaltung ausgestattet ist. In Betracht kommen insbesondere die kommunalen Selbstverwaltungskörperschaften wie Gemeinden und Landkreise aber auch die kommunalen Zusammenschlüsse wie Zweckverbände.

### **Soll-Ist-Vergleich**

Soll-Ist-Vergleiche sind Informationsinstrumente des operativen Controlling. Durch regelmäßige Vergleiche des geplanten Solls mit dem realisierten Ist können Abweichungen rechtzeitig erkannt werden. Bei gravierenden Abweichungen sind die Abweichungsursachen mit Abweichungsanalysen zu ermitteln, damit gezielte Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden können.

### **Staatsaufsicht**

Die Kommunen handeln nicht im rechtsfreien Raum, sondern unterliegen der Aufsicht des Staates. Die Handlungsspielräume einer Gemeinde bei der Erfüllung einer Aufgabe werden durch den Umfang und die Intensität der Staatsaufsicht bestimmt. Bei der staatlichen Aufsicht über die Kommunen sind zu unterscheiden:

Im eigenen Wirkungskreis (Selbstverwaltungsangelegenheiten) beschränkt sich diese gem. § 111 I SächsGemO auf bloße Rechtmäßigkeitskontrolle, d.h. auf die Einhaltung von Recht und Gesetz (Rechtsaufsicht). Rechtsaufsicht wird auch als allgemeine Aufsicht oder Kommunalaufsicht bezeichnet.

Im übertragenen Wirkungskreis (Auftragsangelegenheiten und Pflichtaufgaben nach Weisung ) tritt gem. § 111 II SächsGemO neben die Rechtsaufsicht auch eine Zweckmäßigkeitskontrolle (Fachaufsicht). Die Kommunalaufsicht wird über kreisangehörige Gemeinden von den Landkreisen, über kreisfreie Städte durch das jeweilige Regierungspräsidium wahrgenommen. Die Fachaufsichtsbehörden ergeben sich aus dem jeweiligen Fachgesetz bzw. den Durchführungsbestimmungen.

### **Stadtbezirksverfassung und Ortschaftsverfassung**

In der Sächsischen Gemeindeordnung ist eine freiwillige Einteilung des Stadtgebietes in Bezirke bzw. Ortschaften mit jeweiligen Stadtteilvertretungen vorgesehen, um durch eine stärkere Innengliederung mehr Bürgern die Teilnahme an der Kommunalpolitik zu ermöglichen (§§ 65 ff; 70 ff SächsGemO). Auch sind im Rahmen der kommunalen Neugliederung Gemeindevertretungen weggefallen, so dass die Stadtteilvertretungen die Interessenvertretung der ehemaligen Gemeinden sicherstellen sollen. Diese Vertretungen haben eigene Entscheidungs- bzw. Anhörungsrechte, müssen sich aber an den allgemeinen Vorgaben des Gemeinderates orientieren.

### **Stammdaten**

Stammdaten sind Daten, die über einen längeren Zeitraum hinweg unverändert bleiben und enthalten Informationen, die in gleicher Weise immer wieder benötigt werden. Beispielsweise enthalten die Stammdaten einer Kostenstelle die Bezeichnung, den Verantwortlichen, den zugehörigen Hierarchiebereich etc.

### **Standardberichte**

Standardberichte sind das Regelberichtswesen der Organisationseinheit. Im Gegensatz zum Ad-hoc-Bericht und Abweichungsbericht liegt der Berichterstattung kein besonderer Anlass zugrunde.

### **Stelle**

Haushaltsrechtliche Ermächtigung zur Einstellung sowie Beförderung/Höhergruppierung von Personal.

### **Stellenplan/Stellenübersicht**

Ein Stellenplan ist die qualitative und mengenmäßige Übersicht der zur Besetzung verfügbaren Stellen für Beamte bzw. Angestellte und Arbeiter.

### **Steuern**

Steuern werden immer als allgemeine Einnahmen in den Haushalt eingestellt. Der Anteil der Gemeinden am Steueraufkommen von Bund und Ländern heißt Schlüsselzuweisung.

### **Steuerpreis**

Der Steuerpreis ist der Anteil des Zuschusses, den die kommunale Vertretung zur Finanzierung eines bestimmten Programms/Produkts bereit ist auszugeben und die Verwaltung dazu entsprechend ermächtigt.

### **Steuerung**

Steuerung ist das Eingreifen in ein System auf der Grundlage von Informationen. Diese Informationen werden durch das Controlling zusammengestellt und der Leitungsebene zur Verfügung gestellt, um die einmal gesetzten Ziele zu erreichen bzw. um Zielkorrekturen vornehmen zu können. Dabei kann noch nach Steuerungsebenen differenziert werden. Diese entsprechen den hierarchischen Verantwortungsebenen und daraus folgenden Eingriffsberechtigungen und -möglichkeiten.

### **Strategie**

Strategie ist ein einheitlicher, umfassender und integrierender Plan, um sicherzustellen, dass die grundlegenden Ziele der Organisation erreicht werden.

### **Strategisch**

Planerisch, zukünftig wirkend, langfristig ausgerichtet, qualitativ.

### **Stufenleiterverfahren**

Das Stufenleiterverfahren ist ein Verfahren der internen Leistungsverrechnung zur Verteilung von Kosten der Hilfs- und Allgemeinen Kostenstellen auf die Hauptkostenstellen. Die Hilfs- und Allgemeinen Kostenstellen werden dabei so angeordnet, dass Leistungen jeweils entweder von einer Kostenstelle empfangen oder an diese abgegeben werden. Leistungsrückflüsse sind jedoch nicht vorhanden oder werden vernachlässigt.

### **Teilkosten**

Begriff der Kostenrechnung v. a. der Kalkulation. Teilkosten sind die im Rahmen einer Teilkostenrechnung den Bezugsgrößen, insbes. den Kostenträgern, zugerechneten variablen Kosten bzw. Einzelkosten. Sie sind nur ein Teil der in der Vollkostenrechnung zugerechneten Vollkosten.

### **Teilkostenrechnung**

Bei der Teilkostenrechnung werden die direkt den Kostenstellen bzw. Kostenträgern zurechenbaren, beeinflussbaren variablen Kosten verrechnet. Unberücksichtigt bleiben diejenigen Kosten, die bestimmten Stellen oder Leistungseinheiten wegen ihres Fixkostencharakters nicht zugeordnet werden können bzw. unbeeinflussbar sind.

### **Titel**

Gliederungsbegriff des kameralen Rechnungswesens, inhaltlich vergleichbar dem Konto in der doppelten Buchführung, z. T. der Kostenart in der Kosten- und Leistungsrechnung; benennt die Einnahmen- oder Ausgabenart, für die eine Ermächtigung besteht.

### **Titelgruppe**

Eine Titelgruppe bilden nach Zweckbestimmung zusammengefasste Titel, die grundsätzlich deckungsfähig sind.

### **Top Down**



Verfahrensbeschreibung, nach der Vorschläge, Planungsdaten „von oben“, d. h. seitens der Führungsebene, entwickelt werden. Gegenstück ist das Bottom-up-Verfahren.

### **Transferergebnis**

= Transferertrag minus Transferaufwand Das Transferergebnis ist eine verwaltungsspezifische Kategorie im neutralen Ergebnis, die geleistete und erhaltene Transfers gegenüberstellt.

### **Transfers**

Transfers sind Mittel, die - z. T. zweckgebunden (z.B. für Investitionen) - die Unterdeckung einer Organisationseinheit abdecken.

### **Überplanmäßige Ausgabe**

Gelder, die gebraucht werden, um Ausgaben zu finanzieren, die teurer als ursprünglich geplant geworden sind. Die Mittel müssen aus anderen Haushaltsstellen abgezogen werden und stehen nicht zusätzlich zur Verfügung.

### **Umlaufvermögen**

Das Umlaufvermögen bildet zusammen mit dem Anlagevermögen die Aktiv-Seite der Bilanz. Das Umlaufvermögen umfasst Wirtschaftsgüter, die üblicherweise in kurzer Zeit umgeformt oder umgesetzt werden, wie z.B. Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, unfertigen Erzeugnissen und Leistungen, fertigen Erzeugnissen und Waren, sowie Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände. Außerdem zählen Kassen- und Bankbestände dazu.

### **Unternehmen und Einrichtungen (Kommunale)**

Zur Verwirklichung der Aufgaben sind die Gemeinden befugt, Unternehmen oder Einrichtungen zu betreiben (z.B. Stadtwerke, Schwimmbäder o.ä.). Diese Einrichtungen sollen nur im begrenzten Umfang eingesetzt werden, um nicht im unzulässigen Umfang privatwirtschaftliche Konkurrenz zu verdrängen oder die Entfaltung von Gewerbe zu verhindern. Die Zulässigkeit ergibt sich aus den jeweiligen Gemeindeordnungen. Erfüllt die Kommune die wirtschaftliche Betätigung nicht durch ihre Ämter, stehen ihr folgende öffentliche bzw. private Rechtsformen zur Verfügung: Der Regiebetrieb, der Eigenbetrieb und die Anstalt des öffentlichen Rechts als öffentlich-rechtlich und die Eigen-gesellschaft (GmbH bzw. die Aktiengesellschaft) als privatrechtliche Rechtsformen.

Möglich ist auch eine Kooperation über kommunale Grenzen hinweg bzw. die Beteiligung natürlicher oder juristischer Personen des Privatrechts (Public Private Partnership - PPP). Die Räte entsenden Vertreter in die jeweiligen Aufsichtsgremien der Betriebe und Gesellschaften. Seit den 90er Jahren gibt es eine verstärkte Tendenz, kommunale Kernaufgaben auf kommunale Betriebe bzw. kommunale Gesellschaften auszulagern.

### **Variable Kosten**

Variable Kosten sind beschäftigungsabhängige Kosten. Sie stehen in einem bestimmten Verhältnis zur Ausbringungsmenge und verändern sich insgesamt mit der Ausbringungsmenge. Die Variablen Kosten pro Stück hingegen ändern sich nicht. Einzelkosten sind überwiegend variabel. Beispiele sind: Material- und Lohnkosten.

### **Verbindlichkeiten**

Alle am Bilanzstichtag dem Grunde, der Höhe und der Fälligkeit nach feststehenden Schulden. Sie sind mit dem Rückzahlungsbetrag anzusetzen und gehören zum Fremdkapital.

### **Verfassungsbeschwerde (Kommunale)**

Gegenüber Rechtsnormen besteht das Recht der kommunalen Verfassungsbeschwerde nach Art. 90 SächsVerf und Art. 93 I Nr. 4b GG. Gemeinden, Landkreise und Gemeindeverbände können vor Gericht klagen, dass ein Bundes- oder Landesgesetz (Parlamentsgesetze, Rechtsverordnungen, Satzungen) sie in ihrem Selbstverwaltungsrecht nach Art 28 II GG, 82 II SächsVerf verletzt (keine Beschwerdebefugnis bei Einzelakten der Rechts- oder Fachaufsicht!). Die kommunale Verfassungsbeschwerde ist bei Bundesgesetzen zum Bundesverfassungsgericht (Art. 93 I Nr. 4 b GG, §§ 13 Nr. 8a, 91 ff BVerfGG) in Karlsruhe und bei Landesgesetzen oder Akten der sächsischen Verwaltung zum Sächsischen Verfassungsgerichtshof (Art. 90 SächsVerf, § 36 SächsVerfGHG) in Leipzig eröffnet.

Anmerkung: In Sachsen wird die Kommunale Verfassungsbeschwerde als Normenkontrolle auf kommunalen Antrag bezeichnet. Unter „Landesgesetzen“ sind alle Landesgesetze im materiellen Sinn (d.h. Parlamentsgesetze sowie auch Rechtsverordnungen und Satzungen) zu verstehen. Die kommunale Verfassungsbeschwerde muss innerhalb eines Jahres seit Inkrafttreten des Gesetzes erhoben werden (§ 36 I SächsVerfGHG).

### **Vergleichskennzahlen**

Vergleichszahlen sind quantitative oder qualitative Kennzahlen, die einen Vergleich z.B. mit anderen Behörden, Ressorts oder privaten Anbietern ermöglichen. Ziel derartiger Vergleiche ist es, Wirtschaftlichkeitsreserven aufzudecken. Dies setzt voraus, dass Produkte und Rahmenbedingungen vergleichbar sind.

### **Verlust**

Verlust ist die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand mit einem Wert kleiner als Null.

### **Vermögen**

Alle Sachgüter, Rechte und Forderungen, über die eine Organisationseinheit als Eigentümer verfügt (Grüne Reihe, Buchführung), bilden das Vermögen.

### **Vermögenshaushalt**

Einnahmen und Ausgaben, die das Vermögen oder die Schulden einer Kommune verändern, werden im Vermögenshaushalt abgebildet. Es ist der Teil des Haushalts, der die Investitionen (Straßen, Brücken, Gebäude etc.) umfasst. Einnahmen sind Verkaufserlöse (Grundstücke, Einrichtungen etc.), Kredite, Zuschüsse von Bund, Land oder EU und theoretisch Überschüsse aus dem Verwaltungshaushalt.

### **Vermögensrechnung**

Die Vermögensrechnung beinhaltet die Gegenüberstellung aller Vermögenspositionen und Schulden einer Organisationseinheit zu einem bestimmten Stichtag.

### **Verpflichtungsermächtigung**

Verbindliche Zusagen für Ausgaben, die in den kommenden Haushaltsjahren erforderlich sind, besonders für Investitionen, die z.B. über mehrere Jahre (Bildermuseum) finanziert werden müssen.

### **Verrechnung, interne und externe**

Grundsätzlich findet ein Leistungsaustausch, d.h. die zur Verfügungstellung von Produkten und Diensten, innerhalb und außerhalb von eigenständigen Organisationseinheiten statt. Der Leistungstransfer und die Verteilung knapper gemeinsamer Kapazitäten findet entweder durch Verrechnung interner Verrechnungspreise zwischen Organisationseinheiten innerhalb der betrachteten Verwaltung (interne Leistungsverrechnung) oder durch Verrechnung externer Verrechnungs-

preise zwischen Organisationseinheiten mit eigener KLR-Ausgestaltungs-kompetenz statt. Das Kalkulationsverfahren ist dabei je nach Verwendungszweck unterschiedlich und kann rein kostenorientiert, rein marktorientiert oder eine Mischform sein.

### **Verwaltungshaushalt**

Der Verwaltungshaushalt beinhaltet alle laufenden Einnahmen (Steuern, Gebühren, Abgaben, laufende Zuweisungen) und Ausgaben (Personalkosten, Betriebs- und Bewirtschaftungskosten, Zinszahlungen, Umlagen und Zuschüsse an Dritte), die nicht im Vermögenshaushalt zu veranschlagen sind und der Aufgabenerfüllung dienen.

### **Verwaltungskontenrahmen (VKR)**

Aus dem Industriekontenrahmen (IKR) abgeleiteter Kontenrahmen, der die Systematik eines kaufmännischen Rechnungswesens mit Spezifika der öffentlichen Verwaltung kombiniert und sowohl betriebswirtschaftliche als auch kamerale Berichtsstrukturen unterstützt.

### **Vollkosten**

Vollkosten sind sämtliche, einem einzelnen Kostenträger zugerechneten Kosten. Sie umfassen Einzelkosten und zusätzlich die anteiligen Gemeinkosten bzw. variablen Kosten und anteiligen fixen Kosten.

### **Vollkostenrechnung**

Die Vollkostenrechnung ist das in der Praxis am häufigsten angewandte Kostenrechnungssystem. Die Vollkostenrechnung hat zum Ziel, sämtliche im Unternehmen anfallenden Kosten auf die Kostenträger und deren Einheiten zu verteilen. Sie soll insbesondere der Preiskalkulation und –beurteilung, daran anknüpfend auch der Festlegung des Produktions- und Absatzprogramms dienen.

### **Vorläufige Haushaltswirtschaft**

Wenn noch kein gültiger Haushalt verabschiedet ist, muss das laufende Geschäft weitergehen: Löhne/Gehälter, Strom, Telefon, Mieten etc. – alles, was die Kommune für die täglichen Aufgaben ausgeben muss, darf schon ausgegeben werden.

### **Weisungsaufgabe**

Pflichtaufgaben, die eine Kommune im Auftrag von Bund oder Land nach Bundes- oder Landesgesetzen ausführt und bei der der Kommune von den höheren Behörden des Freistaates oder des Bundes Weisungen erteilt werden können. Nach § 2 III 1 SächsGemO können den Gemeinden Pflichtaufgaben nach Weisung auferlegt werden. Der Umfang des Weisungsrechts wird durch das Gesetz bestimmt. Die Gemeinde erledigt die Weisungsaufgaben nicht als Selbstverwaltungskörperschaft. Sie ist voll in die Weisungshierarchie vom Ministerium über Regierungspräsidium und Landratsamt hineingestellt.

Dies hat entscheidende Auswirkungen auf den Umfang der Aufsicht (Fachaufsicht) und den Rechtsschutz der Gemeinde gegen Maßnahmen der Fachaufsicht. Außerdem sind die Rechte des Gemeinderats bei Weisungsaufgaben beschränkt, die BürgermeisterIn erledigt die Weisungsaufgaben nämlich in eigener Zuständigkeit. Der Gemeinderat darf aber auch im Weisungsbereich Satzungen erlassen (§ 53 III 1 SächsGemO). Weisungsaufgaben der Gemeinde sind z.B.:

- Aufgaben als Meldebehörden (§ 2 I, II SächsMG),
- Ortschaftspolizeibehörde (§ 64 II SächsPolG),

### Werteverzehr

Werteverzehr bezeichnet den bewerteten Sachgüter- und/oder Leistungsverzehr im Leistungserstellungsprozess (Wertminderung z.B. durch Ge- und Verbrauch, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen, Zerstörung). Buchungstechnisch findet der Werteverzehr seinen rechnerischen Ausdruck in Abschreibungen.

### Wettbewerb

Idealtypisch: Marktorientierter Regelungsmechanismus von Angebot und Nachfrage mit Auswirkungen auf die Preisbildung. Wettbewerb ist in der öffentlichen Verwaltung nur bedingt gegeben.

### Wiederbeschaffungswert

Der Wiederbeschaffungswert ist der Wert eines Wirtschaftsgutes des Anlagevermögens zum Zeitpunkt der tatsächlichen Ersatzbeschaffung, auch als Zukunftswert bezeichnet. Er wird in der Kostenrechnung verwendet, um bspw. kalkulatorische Abschreibungen zu berechnen. Vom jeweils aktuellen Standpunkt aus ergibt sich der Wiederbeschaffungswert aus den Anschaffungskosten, erhöht um den Faktor der Inflation.

### Wirtschaftlichkeit

= Effizienz

### Wirtschaftlichkeitsprinzip/Ökonomisches Prinzip

Nach dem ökonomischen Prinzip (= Wirtschaftlichkeitsprinzip) handelt wirtschaftlich, wer mit vorgegebenem Aufwand den größtmöglichen Nutzen erzielt (= Maximalprinzip) oder ein vorgegebenes Ziel mit dem geringstmöglichen Aufwand erreicht (= Minimalprinzip).

### Zahlungswirksamkeit

Für den Verwaltungsbereich gelten alle Buchungen, die sowohl im Haushalt als auch in der KLR abgebildet werden, als zahlungswirksam.

### Ziele

Ziele sind wünschenswerte Zustände in der Zukunft. Ziele können durch quantitative Sollgrößen beschrieben werden, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind. Erst die Operationalisierung und Quantifizierung von Zielen ermöglicht letztlich eine tatsächliche Steuerung von Organisationen. Nach der Art der Ziele kann unterschieden werden in:

- Niveaueziele, die beschreiben, welches Anspruchsniveau eine Zielgröße i.S. einer Mindestbedingung erfüllen sollte. Ein Übererfüllen der Zielgröße wird dann nicht positiv, sondern neutral behandelt.
- Optimierungsziele sind in zwei Richtungen definierbar. Bei Maximierung zielen wird ein Mehr auch immer als besser beurteilt, während bei Minimierungszielen ein Weniger als erstrebenswert gilt. Des weiteren kann unterschieden werden in (normativ-)strategische Ziele:
- Wirkungsziele hinsichtlich der angestrebten Wirkung bei den relevanten

Zielgruppen,

- Leistungsziele, d.h. monetäre und nicht-monetäre Wirkungs- und Ergebnisziele (anhand konkreter, messbarer Zielgrößen bzw. Indikatoren),
- Prozessziele (z.B. Verkürzung von Durchlaufzeiten),
- Ziele in Bezug auf die verfügbaren Potenziale (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit),
- Ressourcen- und Budgetziele und
- Innovationsziele (z.B. Verfahrensverbesserungen).

### Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen (Kontrakte) sind formale Vereinbarungen zwischen Leistungsersteller und übergeordneter Leistungsebene über zu erstellende Produkte/zu erbringende Leistungen unter Festlegung von Quantität und Qualität, zur Verfügung stehender Ressourcen, Laufzeiten, Berichtspflichten und Sondervereinbarungen. Sie umfassen die konsequente Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.

### **Zusammenarbeit (Kommunale)**

Formen kommunaler Zusammenarbeit sind der Verwaltungsverband (§ 3 ff SächsKommZG), die Verwaltungsgemeinschaft (§ 36 ff SächsKommZG), der Zweckverband (§ 44 ff SächsKommZG), die öffentlich-rechtliche Zweckvereinbarung (§ 71 ff SächsKommZG) und die Arbeitsgemeinschaft (gesetzlich nicht geregelt).

### **Zusatzkosten**

Zusatzkosten sind Kosten, denen in der Kameralistik (Haushalt) kein Auszahlungsvorgang gegenübersteht. Sie beinhalten die kalkulatorischen Kosten.

### **Zuschlagsverfahren**

Während Umlageverfahren Fragestellungen der Kostenstellenrechnung (Kostenstelleneinzelkosten, Kostenstellengemeinkosten) berühren, betreffen Zuschlagsverfahren Fragestellungen der Kostenträgerrechnung (Kostenträgereinzelkosten, Kostenträgergemeinkosten). Die Kostenträgerrechnung ist die endgültige Produktrechnung. Für diese Zuschlagsverfahren als Kostenträgerstückrechnung stehen mehrere Varianten zur Verfügung, die im Bereich der Verwaltungsprodukte unterschiedliche Bedeutung haben:

- einfache, mehrfache und mehrstufige Divisionskalkulation
- einfache, mehrfache und mehrstufige Äquivalenzziffernrechnung
- summarische und differenzierende Zuschlagskalkulation Homogene Produkte (z.B. einfache Gebührenbescheide) lassen sich mit dem ersten Zuschlagsverfahren bestimmen. Für heterogene Verwaltungsprodukte (z.B. ein Anlagegenehmigungsverfahren) kann in der Kostenrechnung auf das zweite und dritte Verfahren zurückgegriffen werden.

# Notizen

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
K  
L  
M  
N  
O  
P  
Q  
R  
S  
T  
U  
V  
W  
Z

# Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Impressum

### Herausgeber:

DAKS e.V. – Die ALTERNATIVE  
 Kommunalpolitik Sachsens  
 Wettiner Platz 10  
 01067 Dresden  
 Tel.: 0351 - 49 04 305  
 Fax: 0351 - 49 61 975  
 E-Mail: mail@daksev.de  
 Internet: <http://www.DAKSev.de>

### Herstellung:

Cartell - Agentur für Citymedien  
 Gedruckt mit Ökofarbe auf 100%  
 Recycling-Papier.  
[www.ökoprint.net](http://www.ökoprint.net)

### DAKS- Vorstand:

Rudolf Haas  
 Jens Hoffsommer  
 Wolfram Leuze  
 Thoralf Möhlis  
 Volkmar Zschocke

### Vorstandsreferent:

Jens Bitzka

DAKS e.V. wird mit Mitteln des  
 Sächsischen Staatsministeriums  
 des Innern unterstützt.  
 Die Inhalte des vorliegenden  
 Werkes einschließlich aller seiner  
 Teile sind urheberrechtlich  
 geschützt. Jede Verwertung außer-  
 halb der engen Grenzen des  
 Urheberrechtsgesetzes ohne die  
 Zustimmung von DAKS e.V. ist  
 unzulässig.

