

Abschlussbericht

Empfehlungen und Praxisbeispiele zur Organisation eines Projektes im Zuge der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens

- Stand 01. Oktober 2007 -

Gliederung:

- I. Sitzungen der Projektgruppe**
- II. Teilnehmer der Projektgruppensitzungen**
- III. Aufgaben der Projektgruppe**
- IV. Ziele der Arbeit der Projektgruppe**
- V. Zusammengefasste Arbeitsergebnisse**
 - 1. Chancen und Nutzen des Neuen Kommunalen Finanzwesens
 - 2. Leitfaden für ein zielgerichtetes Projektmanagement
 - 2.1 Projekt und Projektkonzept
 - 2.2 Harter oder weicher Übergang von der Kameralistik zur Doppik
 - 2.3 Projektvorbereitung und Projektplanung
 - 2.4 Projektaufbauorganisation
 - 2.5 Projektrealisierung
 - 2.6 Projektabschluss
 - 3. Praxisbeispiel I: Stadt mit 42.000 Einwohnern
 - 4. Praxisbeispiel II: Gemeinde mit 10.000 Einwohnern
- VI. Anhänge**
 - Muster 1: Besprechungsprotokoll
 - Muster 2: Projekttagbuch
 - Muster 3: Sachstandsbericht

I. Sitzungen der Projektgruppe

Die Arbeitssitzungen der Projektgruppe fanden am

30. Mai 2006

13. Juni 2006

23. November 2006

in Erfurt statt.

II. Teilnehmer der Projektgruppensitzungen

An den Projektgruppensitzungen haben teilgenommen:

Projektgruppenmitglieder:

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| – Herr Joachim Bender | Thüringer Innenministerium |
| – Frau Claudia Böhm | Thüringischer Landkreistag |
| – Herr Wilfried Cott | Landkreis Gotha |
| – Herr Matthias Heinevetter | Stadt Heiligenstadt |
| – Herr Rainer Heuchel | Stadt Roßleben |
| – Herr Bernd Klimesch | Verwaltungsgemeinschaft Oppurg |
| – Herr Dr. Alexander Müller | Landkreis Ilm-Kreis |
| – Herr Steffen Platzek | Stadt Waltershausen |
| – Herr Ulf Ryschka | Verwaltungsgemeinschaft Hermsdorf |
| – Herr Robert Scherf | Gemeinde- und Städtebund Thüringen |
| – Frau Ulrika Schwabe | Stadt Gera |
| – Frau Karin Treu | Landkreis Weimarer Land |
| – Frau Andrea Weiß | Stadt Jena |

Projektbetreuung:

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| – Herr Heinz Deisenroth | Mittelrheinische Treuhand GmbH |
| – Herr Hartmut Pfeleiderer | Mittelrheinische Treuhand GmbH |
| – Frau Annett Deinert | Mittelrheinische Treuhand GmbH |

III. Aufgaben der Projektgruppe

Aufgabe der Projektgruppe war es, ausgehend von der Darstellung der Ziele des Neuen Kommunalen Finanzwesens Empfehlungen für dessen praktische Einführung in den Gemeinden zu erarbeiten. Theoretisch und anhand von Praxisbeispielen für unterschiedlich große Gemeinden bzw. Verwaltungen sollten die Aufbau- und Ablauforganisation eines Einführungsprojektes dargestellt und grundlegende Begriffe des Projektmanagements erläutert werden.

IV. Ziele der Arbeit der Projektgruppe

Die Projektgruppe stellte sich folgende Ziele:

- Darstellung des Nutzens und der Chancen, die sich aus der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens für die Gemeinden und Landkreise ergeben,
- Erarbeitung eines Leitfadens für ein zielgerichtetes Projektmanagement (Projektvorbereitung, Projektplanung sowie Projektdurchführung),
- Erarbeitung von exemplarischen Projektorganisationen.

V. Zusammengefasste Arbeitsergebnisse

1. Chancen und Nutzen des Neuen Kommunalen Finanzwesens

Die Erwartungen und Ansprüche der Bürger an die Gemeinden nehmen ständig zu. Den gestiegenen Erwartungen der Bürger stehen zurückgehende Einnahmen der Gemeinden gegenüber. Die Schere zwischen den Einnahmen und Ausgaben hat sich in den letzten Jahren immer stärker geöffnet. Dies wiederum führt bei vielen Gemeinden dazu, ihre zu erfüllenden Aufgaben im Rahmen der Haushaltssicherung auf den Prüfstand zu stellen.

In den 90er Jahren wurde als ein Baustein zur Verwaltungsmodernisierung das Neue Steuerungsmodell entwickelt. Im Neuen Steuerungsmodell wird nicht mehr nach dem Input, sondern nach dem Output gesteuert. Kern der neuen Steuerung ist eine konsequente Produktorientierung und Steuerung mit Zielen. Das Neue Kommunale Finanzwesen (NKF) in Thüringen ist mehr als nur die Änderung des Rechnungsstils, es fließen vielmehr auch die zentralen Elemente der Neuen Steuerung mit ein.

Die Reformziele des NKF in Thüringen sind:

- Darstellung des vollständigen Ressourcenaufkommens und Ressourcenverbrauchs,
- Darstellung des vollständigen Vermögensbestands,
- Integration der Beteiligungen und Vereinheitlichung des Rechnungswesens im „Konzern Gemeinde“,
- Outputorientierte Darstellung der Produkte,
- Ermöglichung der zielorientierten Steuerung durch Budgets,
- Unterstützung von Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling.

Dadurch, dass sämtliche Erträge (Ressourcenaufkommen) und Aufwendungen (Ressourcenverbrauch) im Plan und im Jahresabschluss einer Gemeinde periodengerecht ausgewiesen werden, können erstmals Aussagen zur tatsächlichen wirtschaftlichen Lage der Gemeinde getroffen werden. So werden u. a. für die abnutzbaren Vermögensgegenstände die Abschreibungen ermittelt,

die in die Ergebnisplanung bzw. die Ergebnisrechnung einfließen. Die Abschreibungen müssen erwirtschaftet werden, wenn das heute genutzte Vermögen in seiner Substanz erhalten werden soll und künftigen Generationen noch zur Nutzung zur Verfügung stehen soll. Die Mittel aus den erwirtschafteten Abschreibungen können zur Tilgung der Investitionskredite oder für Ersatzbeschaffungen genutzt werden. Sind die Abschreibungen höher als die Neuinvestitionen einer Gemeinde, geht der Wert des kommunalen Vermögens zurück. Es kommt zu einem Substanzverlust, der erfahrungsgemäß mittel- und langfristig erhebliche Investitionen wie z. B. in Gebäude oder Straßen nach sich ziehen kann.

Weiterhin sind zukünftig in der Bilanz Rückstellungen für bereits bestehende Verpflichtungen gegenüber Dritten, insbesondere für zukünftige Pensionsverpflichtungen, auszuweisen, die erst in späteren Haushaltsjahren die Gemeinde durch Auszahlungen finanziell belasten werden. Die Bildung oder Erhöhung einer Rückstellung wird in der Ergebnisplanung bzw. in der Ergebnisrechnung des Haushaltsjahres als Aufwand ausgewiesen, in dem der Aufwand wirtschaftlich verursacht wurde. Durch die Bildung von Rückstellungen können zukünftige finanzielle Belastungen der Gemeinden bei der Mittelfristplanung berücksichtigt werden.

Bei anstehenden Investitionen kann in die Entscheidungsfindung nicht nur die Folgekostenberechnung bzw. der Wirtschaftlichkeitsvergleich einfließen, sondern es können darüber hinaus Aussagen getroffen werden, ob eine Gemeinde wirtschaftlich in der Lage ist, die Investition und deren künftigen Betriebs- und Unterhaltungskosten, einschließlich der Abschreibungen, zu decken.

Durch die Bilanz im NKF wird die Vermögenssituation der Gemeinde deutlich. Die Gemeinde ist erstmals gehalten, ihr gesamtes Vermögen, den Verbindlichkeiten, den Rückstellungen, sowie den Sonderposten, die aus Zuwendungen der öffentlichen Hand oder aus einmaligen Entgelten der Bürger gebildet werden, gegenüber zu stellen. Die vollständige Vermögenserfassung ist einerseits notwendig, um die Abschreibungen für die abnutzbaren Vermögensgegenstände ermitteln zu können, andererseits kann durch die Vermögensübersicht dem Bürger aufgezeigt bzw. nachgewiesen werden, welche Vermögensgegenstände die Gemeinden mit den Steuern und sonstigen Einnahmen erworben haben. Ein weiterer Nutzen liegt darin, dass ein Jahresabschluss, der nach den Grundsätzen des neuen Thüringer kommunalen Finanzwesens erstellt wurde, die Position der Kommunen bei Kreditverhandlungen mit Banken, die sich bei der Kreditvergaben an den Vergabekriterien von Basel II orientieren, stärken wird.

Gemeinden, die Sondervermögen mit Sonderrechnungen haben oder die einen beherrschenden oder maßgeblichen Einfluss auf Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit (Tochterorganisationen), Einrichtungen und Zweckverbände ausüben, müssen - wenn gewisse Wertgrenzen überschritten werden - nach der Umstellung auf das neue kommunale Haushalts- und Rech-

nungswesen einen Gesamtabchluss erstellen. Dieser weist das Vermögen, die Verbindlichkeiten und das Eigenkapital sowie die Aufwendungen und Erträge der Gemeinde unter Berücksichtigung aller in den Gesamtabchluss einbezogenen Organisationseinheiten aus und schafft somit ein hohes Maß an Transparenz. Bei einzelnen Gemeinden haben die Beteiligungen zwischenzeitlich eine große wirtschaftliche Bedeutung gewonnen; die Umsatzerlöse der Tochterorganisationen und die Anzahl ihrer Beschäftigten ist in vielen Fällen höher als die Einnahmen der Gemeinde und die Anzahl der Beschäftigten der Gemeinde. Durch diese Bedeutung ist es unabdingbar, dass die Voraussetzungen für eine gezielte Steuerung der Beteiligungsunternehmen durch das NKF geschaffen werden, um die Erträge zu maximieren bzw. die Zuschüsse zu minimieren.

Aus dem Gesamtabchluss bzw. aus den vorbereitenden Arbeiten wird deutlich welche Wechselbeziehungen zwischen der Gemeinde und den Unternehmen bestehen. Durch die Einbeziehung der Unternehmen in einen Gesamtabchluss kann die Gemeinde ihre Steuerungsaufgaben bei den Beteiligungen zukünftig effizienter wahrnehmen. Von Seiten der Politik kann sichergestellt werden, dass die strategischen Ziele der Gemeinden auch in den Beteiligungen umgesetzt werden können. Die Unternehmen der Gemeinden werden damit in das Zielsystem der Gemeinde integriert.

Der Haushalt ist zukünftig in produktorientierte Teilhaushalte zu gliedern. Dies kann grundsätzlich auf der Grundlage des vom Freistaat vorgegebenen Produktplans funktional oder nach der örtlichen Organisation institutionell erfolgen. Erfolgt die Gliederung des Haushalts organisationsbezogen, dann setzt sich jede einzelne Organisationseinheit wieder aus Produkten bzw. Produktgruppen zusammen. Für die Produkte sind Produktbeschreibungen und die zu erreichenden Ziele zu erarbeiten. Ferner müssen Kennzahlen für die Produkte festgelegt werden, mit denen die Zielerreichung gemessen bzw. festgestellt werden kann. Durch die Vorgabe von Zielen können die Verwaltungsspitze und die Politik die begrenzt vorhandenen finanziellen Mittel gezielt und effizient einsetzen. Je nach Gliederungssystematik sind für die Produkte bzw. Produktgruppen und Organisationseinheiten Teilhaushalte zu planen. Die Summe aller Teilhaushalte ergibt den Haushalt der Gemeinde. Zwischen den Teilhaushalten ist auf Produktebene eine interne Leistungsverrechnung vorzunehmen. Grundlage der Leistungsverrechnung ist eine angemessene Kosten- und Leistungsrechnung. Durch die produktbezogenen Teilhaushalte wird erkennbar, was die Erstellung einzelner Leistungen kostet und durch Vergleiche mit anderen Gemeinden können Einsparungspotenziale erkannt werden. Darüber hinaus stehen belastbare Daten zur Verfügung, wenn Entscheidungen zur Privatisierung von Aufgaben getroffen werden sollen.

2. Leitfaden für ein zielgerichtetes Projektmanagement

2.1 Projekt und Projektkonzept

Ein Projekt ist ein komplexes Vorhaben, durch das innerhalb eines bestimmten Zeitraumes ein vorgegebenes, klar definiertes Ziel erreicht werden soll und das durch die besonderen Bedingungen, unter denen es umgesetzt wird (z. B. bereichs- bzw. zuständigkeitsübergreifende Verantwortung, einhergehend mit wesentlichen Veränderungen in Arbeitsabläufen oder in der Organisationsstruktur, risikobehaftet wegen fehlender praktischer Erfahrungen) einmalig ist. Projekte werden in einzelnen, aufeinander aufbauenden Phasen (Projektvorbereitung, Projektplanung, Projektrealisierung, Projektabschluss und -dokumentation) auf der Basis eines Projektkonzeptes umgesetzt. Das Projektkonzept für die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens besteht aus:

- dem Organisationskonzept,
- den Fachkonzepten,
- dem Ressourcenkonzept.

Im **Organisationskonzept** werden die Projektstrukturen und der Aufbau sowie die Projektorganisation und -steuerung festgeschrieben. Ferner werden Aussagen zur Projektdokumentation getroffen. In vielen Organisationskonzepten wird auch auf das Schulungskonzept eingegangen.

In den **Fachkonzepten** wird festgelegt, wie die rechtlichen Vorgaben umzusetzen sind. Dies soll exemplarisch am Beispiel der verbindlichen Bewertungsrichtlinie, die die Grundlage zur Erstellung der Eröffnungsbilanz bildet, dargestellt werden. Vom für das Kommunalrecht zuständigen Ministerium soll eine verbindliche Bewertungsrichtlinie als Verwaltungsvorschrift erlassen werden, in der den Gemeinden auch Bewertungswahlrechte und -spielräume eingeräumt werden. Im Fachkonzept „Erfassung und Bewertung des kommunalen Vermögens“ ist die vom Gesetzgeber vorgegebene Bewertungsrichtlinie an die spezifische Situation der Gemeinde anzupassen. Zu den eingeräumten Bewertungswahlrechten und -spielräumen ist durch die Gemeinde festzulegen, ob und wie sie genutzt werden sollen.

In Abhängigkeit von der Situation der Gemeinde sollten Fachkonzepte für die folgenden Punkte zur Einführung eines neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens gebildet werden:

- Durchführung von Informationsveranstaltungen und Schulungen,
- Organisation des Rechnungswesens,
- Festlegung der Anforderungen an die Hard- und Software,
- Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung,
- Ersterfassung und -bewertung des Vermögens, der Sonderposten, der Rückstellungen, der Verbindlichkeiten und der Rechnungsabgrenzungsposten,
- Aufstellung der Eröffnungsbilanz,

- Festlegung und Beschreibung von Produkten,
- Aufstellung eines doppischen Haushalts,
- Haushaltsausführung,
- Aufstellung des Jahresabschlusses,
- Aufstellung des Gesamtabchlusses.

Im **Ressourcenkonzept** wird der Personalbedarf für die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens dargestellt.

2.2 „Harter“ oder „weicher Übergang“ von der Kameralistik zur Doppik

Für Gemeinden, die den Übergang von der Kameralistik zur Doppik planen, ist die Umstellung der Haushaltsführung ein komplexes Vorhaben, das Ressourcen bindet und gewisse Risiken birgt. Eine der grundlegenden Entscheidungen, die im Vorfeld getroffen werden muss und den weiteren Projektverlauf bestimmt, betrifft die Art und Weise, wie die Umstellung stattfinden soll: „Big bang“ oder „weicher Übergang“?

Mit „big bang“ oder „hartem Umstieg“ wird eine Umstellung bezeichnet, bei der zu einem vorgegebenen Zeitpunkt das alte kamerale Verfahren flächendeckend abgeschaltet und das neue doppische System in Pilotphasen oder Wellen in Betrieb genommen wird.

Beim „weichen Umstieg“ werden hingegen für eine Übergangszeit - in einem Praxisprojekt in Niedersachsen wurde ein Zeitraum von zwei Jahren gewählt, um bei der ersten Erstellung eines doppischen Haushalts über Vor- und Vorvorjahreszahlen zu verfügen - das kamerale und das doppische System parallel betrieben. Während das kamerale Verfahren bebucht wird, läuft die doppische Buchhaltung im Hintergrund ab. Die Buchungsdaten werden wie gewohnt über die entsprechenden Haushaltsstellen des Verwaltungs- und Vermögenshaushaltes erfasst. Durch eine Zuordnung der Haushaltsstellen zu Sachkonten der Finanzbuchhaltung sowie durch darüber hinaus erforderliche Anpassungsrechnungen und -buchungen werden die Daten auf den entsprechenden Sachkonten der Finanzbuchhaltung hinterlegt. Die in den Verwaltungen eingesetzte Software muss den Parallelbetrieb unterstützen. Im dritten Jahr wird schließlich das kamerale System abgeschaltet oder noch für einen bestimmten Zeitraum im Hintergrund mitbebuht, während der eigentliche Haushalt doppisch gebucht wird.

Der „harte Umstieg“ ist mit geringeren Kosten verbunden, da der aufwendige Parallelbetrieb zweier Systeme vermieden wird. Ein reibungsloser Übergang wird durch eine gewissenhafte und sorgfältige Planung erleichtert. Es besteht prinzipiell das Risiko, dass es in der Projektphase zu Verzögerungen oder nach der Umstellung zu nicht vorhersehbaren Schwierigkeiten, Fehlern o-

der Problemen kommt. Von der Softwareseite her gab es in den Pilotkommunen keine großen Probleme, obwohl die Umstellung überwiegend flächendeckend und verwaltungsübergreifend ohne Pilotbetrieb durchgeführt wurde.

Auch ein „weicher Umstieg“ scheint von den von Verwaltungen verwandten Softwarepaketen überwiegend unterstützt zu werden. Als Vorteil des Parallelbetriebs wird angeführt, dass sich die Verwaltungsmitarbeiter langsam an die neue Benutzeroberfläche der EDV gewöhnen können und schrittweise an die neue Rechnungslegung herangeführt werden. Des Weiteren können bereits während des Probetriebs Fehler erkannt und beseitigt werden. Beim endgültigen Systemwechsel ist dann die Funktionsfähigkeit der doppelten Buchführung gewährleistet.

Nachteil des weichen Übergangs ist, dass in der Phase des Parallelbetriebs einzelne kameral gebuchte Sachverhalte nicht bzw. nicht ohne Korrekturbuchungen korrekt doppelt abgebildet werden können. Um die kameralen Buchungen den doppelten Buchungskonten zuzuordnen, sind zusätzliche Vorarbeiten, wie etwa das Ableiten von Hinterlegungstabellen, erforderlich. Ferner müssen Anpassungs- bzw. Überleitungsrechnungen vorgenommen werden. So war es im bereits erwähnten Praxisfall z. B. dv-technisch nicht möglich, den auf Haushaltsstellen gebuchten Bruttolohn in Netto-Dienstbezüge sowie durchlaufende Posten (Beamte und Arbeitnehmer: Lohn- und Kirchensteuer sowie nur Arbeitnehmer: Arbeitnehmeranteil Sozialversicherung) aufzusplitten, d. h. es war nicht möglich, die bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber dem Personal, dem Finanzamt und den Sozialversicherungsträgern getrennt und den Bruttolohn in der Ergebnisrechnung aufgeteilt in Nettolohn, Steuern und Sozialabgaben auszuweisen. Derlei Sachverhalte führen zu umfangreichen Korrekturbuchungen. Ähnlich verhält es sich bei der Buchung von Abschreibungen und bei der Zuführung bzw. Auflösung von Rückstellungen. Diese wurden im Praxisprojekt aus Nebenbuchhaltungen generiert oder manuell erfasst. Auch bei der Verbuchung von Gewinnen und Verlusten aus der Veräußerung von Vermögensgegenständen waren manuelle Umbuchungen erforderlich. Da im Zeitpunkt der Hinterlegung der Sachkonten zu den unterschiedlichen Haushaltsstellen noch nicht feststand, wie hoch die Gewinne oder Verluste aus den Vermögensveräußerungen waren, wurde der gesamte Verkaufspreis zunächst in voller Höhe vermögenswirksam gebucht. Dadurch ergab sich auf dem Sachanlagekonto des veräußerten Vermögensgegenstandes ein negativer oder positiver Buchwert. Dieser wurde im Rahmen der Abschlussbuchungen manuell auf das entsprechende Ertrags- bzw. Aufwandskonto (Erträge aus Abgang von Vermögen bzw. Aufwendungen aus Abgang von Vermögen) umgebucht.

Anhand der aufgezählten Beispiele ist erkennbar, dass durch einen Parallelbetrieb nicht unerhebliche Mehraufwendungen entstehen, weshalb er von der Projektgruppe, insbesondere dann, wenn er für mehrere Jahre vorgesehen ist, nicht empfohlen werden kann. Gemäß § 40 Thür-KommDoppikG kann auf die Darstellung der Ergebnisse des Vorvorjahres und der Ansätze des

Vorjahres im Ergebnisplan und im Finanzplan sowie in den Teilplänen und im Vorbericht verzichtet werden, wenn sich diese auf Haushaltsjahre mit kameraler Haushaltsführung und Rechnungslegung beziehen. Auch in der Ergebnisrechnung und in der Finanzrechnung sowie in den Teilrechnungen, in der Bilanz, im Anhang und im Rechenschaftsbericht kann auf die Angabe von Vorjahreswerte verzichtet werden, wenn sich diese auf Haushaltsjahre mit kameraler Rechnungslegung beziehen. Insofern ist ein zweijähriger Parallelbetrieb mit dem Argument, bei der ersten Erstellung eines doppischen Haushalts über Vor- und Vorvorjahreszahlen zu verfügen, nicht notwendig.

Das konkrete Vorgehen bei Übergang von der Kameralistik zur Doppik sollte die unterschiedlichen Gegebenheiten in den Gemeinden berücksichtigen. Die Entscheidung kann beispielsweise von der Größe des Haushalts einer Gemeinde oder davon abhängen, inwieweit Gemeinden bereits Erfahrungen mit Produktplänen oder mit der Kosten- und Leistungsrechnung gesammelt haben. Den „Königsweg zur Doppik“ nicht gibt. Eine Tendenz hin zum „harten Umstieg“ ist jedoch aufgrund der in den Pilotkommunen gemachten Erfahrungen erkennbar.

2.3 Projektvorbereitung und Projektplanung

Der erste Schritt zur Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens ist die sorgfältige Projektvorbereitung und -planung. Nach den Erfahrungen von Pilotkommunen in anderen Bundesländern, die das neue Haushalts- und Rechnungswesen bereits eingeführt haben, ist dies eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Umstieg.

In der Phase der Projektvorbereitung sind globale Ziele und Aufgaben zu definieren sowie eine allgemeine Konzeption für die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens zu erstellen. Es ist sinnvoll, bereits in dieser Phase personelle Ressourcen zuzuweisen und Verantwortlichkeiten festzulegen. Als nützliches Hilfsmittel hat sich das Anfertigen einer Projektskizze erwiesen, in der die Ziele, Rahmenbedingungen und Arbeitsschritte zur Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens dargestellt werden.

Auf Basis der Projektskizze sollte ein formaler Projektantrag als Entscheidungsgrundlage für die Verwaltungsspitze gestellt werden. Dieser sollte unter Beachtung von eventuellen verwaltungsinernen Vorschriften eine Projektbeschreibung, die Projektziele, den Projektbeginn, die verantwortlichen Personen sowie Angaben über erwartete Projektkosten und Projektrisiken enthalten. Für die Prognose der Einführungskosten kann der gesamte Personalaufwand auf Basis der Planung der einzusetzenden Mitarbeiter geschätzt werden. Weitere anfallende Kosten betreffen beispielsweise EDV-Technik, Raumkosten, Arbeitsmittel, Reisekosten und Kosten externer Beratung. Nach der Genehmigung des Antrags dient dieser zusammen mit dem Projektauftrag zugleich als Grundlage für die weitere Entwicklung des Einführungskonzeptes.

Es ist zu empfehlen, spätestens jetzt vom Gemeinderat bzw. vom Kreistag einen Grundsatzbeschluss einzuholen, dass und insbesondere wann in der Verwaltung das Neue Kommunale Finanzwesen eingeführt werden soll. Nach Erarbeitung des Einführungskonzeptes ist dieses den politischen Gremien zur Diskussion und Abnahme vorzulegen.

Im Anschluss an die Vorbereitungsphase und nach Eingang des Projektauftrags folgt der offizielle Projektbeginn. Hierzu wird ein so genanntes „Kick-off-Meeting“ veranstaltet, bei dem sich die Projektgruppenmitglieder treffen und wichtige Informationen und Projektziele austauschen. Danach beginnt die eigentliche Projektarbeit mit der Erarbeitung wichtiger Planungsunterlagen.

In der **Projektplanungsphase** sollte zuerst auf der Grundlage der bereits erbrachten Leistungen eine Grobkonzeption erstellt werden und die Planung und Festlegung des Übergangs auf das Neue Kommunale Finanzwesen erfolgen. Es gilt insbesondere grundlegende Fragestellungen zu klären, welche die weitere Projektplanung beeinflussen. In dieser Phase sollte z. B. entschieden werden, wann das Neue Kommunale Finanzwesen eingeführt werden soll.

Die Projektplanung dient dazu, den Ablauf des zeitlich begrenzten Projektes zu steuern und zu optimieren. Mit der Projektplanung kann die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens mit seinen unterschiedlichen Anforderungen zielgerichtet geführt und wirtschaftlich gestaltet werden. Der Formalisierungsgrad sollte vom Grad der Komplexität der Aufgabe abhängen und Kosten und Nutzen des Projektmanagements berücksichtigen. Je umfangreicher die Einführung ist, desto höher wird der Stellenwert einer sorgfältigen Projektplanung und desto größer wird die Bedeutung des Projektmanagements.

Im Rahmen der Projektplanung ist ein Gesamtplan zu erstellen, in dem die zuvor erarbeitete Grobkonzeption konkretisiert wird. Der Gesamtplan dient als verbindliche Vorgabe für die Projektrealisierung und für die verschiedenen Projektgruppen; er ist allerdings weiterzuentwickeln und bei Änderungen des Projektumfelds anzupassen. Bei wesentlichen Änderungen, etwa im Hinblick auf Projektziele, sind diese unverzüglich der Projektleitung oder gegebenenfalls der Lenkungsgruppe beziehungsweise der Verwaltungsspitze mitzuteilen.

Ein Gesamtplan besteht grundsätzlich aus mehreren Teilplänen. Wesentliche Bestandteile eines Gesamtplans sind:

- der Projektstrukturplan zur Darstellung des Gesamtaufgabenbestandes,
- der Ablauf- und Zeitplan zur Festlegung der einzelnen Projektphasen, der Projektreihenfolge und der zeitlichen Vorgaben mit Angabe von Meilensteinen.

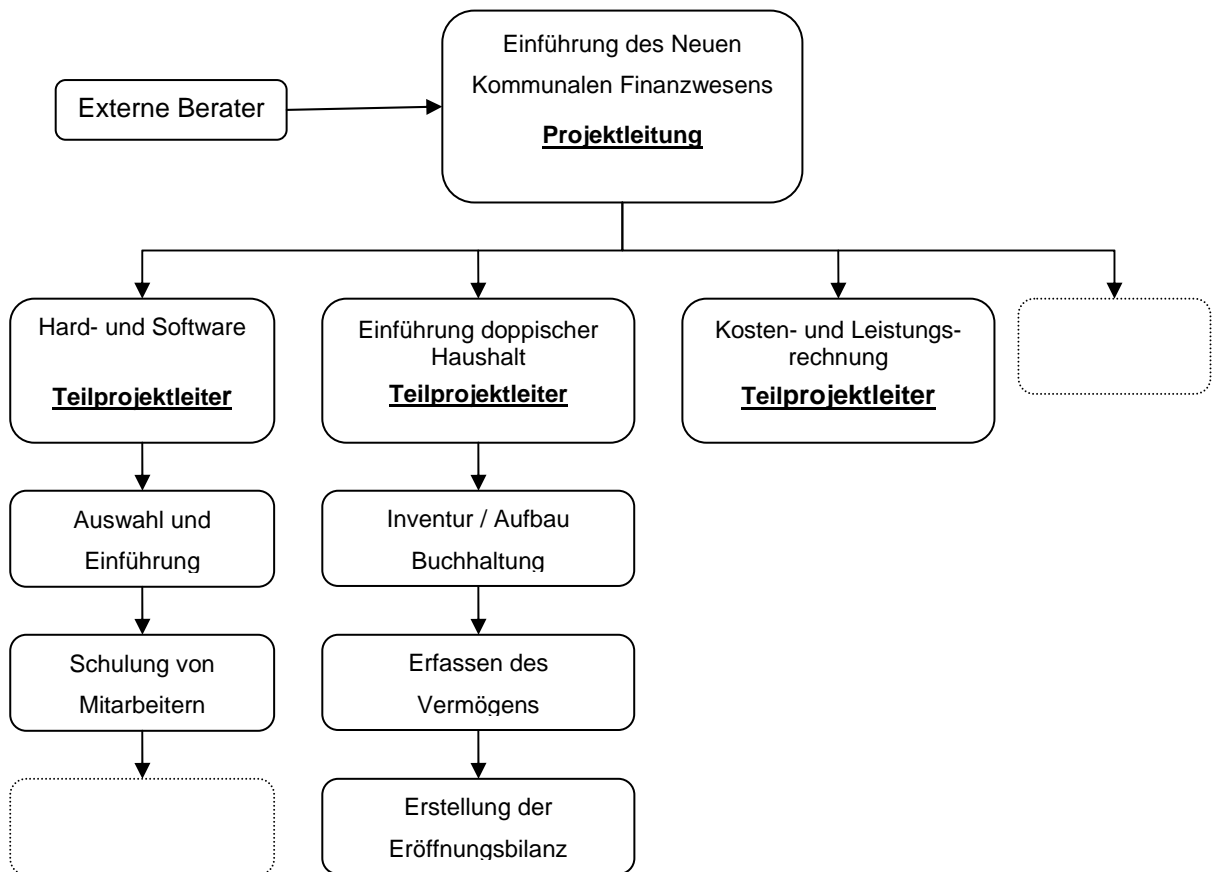
Die Darstellung der Teilpläne kann unter Zuhilfenahme spezieller Softwareprogramme oder aber auch mit Hilfe von Textverarbeitungs- und Tabellenkalkulationsprogrammen erfolgen. Insbesondere zur Steuerung von sehr komplexen Projekten wird die Netzplantechnik eingesetzt, für deren Anwendung jedoch spezielle Kenntnisse und Erfahrungen notwendig sind.

Der Projektstrukturplan kann beispielsweise mit Hilfe eines Baumplanes, der die einzelnen Arbeitspakete und Aufgabenbereiche vollständig enthält, visualisiert werden. Der Strukturplan ist ein Hilfsmittel, um in einem ersten Schritt die einzelnen Teilprojekte übersichtlich zu erfassen und darzustellen sowie dafür, eine Basis für die nachfolgende Ablauf- und Zeitplanung zu schaffen. Teilprojekte (siehe hierzu auch die Arbeitsgruppen im Anhang) sind z. B.:

- Durchführung von Informationsveranstaltungen und Schulungen,
- Festlegung der Anforderungen an die Hard- und Software,
- Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung,
- Erstellung der Eröffnungsbilanz, etc.

Im Projektplan können auch die unterschiedlichen Hierarchieebenen der Projekte und Teilprojekte berücksichtigt werden. Ferner sollten im Projektstrukturplan die verantwortlichen Projektleiter festgelegt werden.

Abb. 1: Vereinfachtes Beispiel eines Projektstrukturplans



Speziell für die Ablauf- und Zeitplanung sowie die Festlegung von Meilensteinen haben sich Balkendiagramme zur Veranschaulichung der zeitlichen Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte als geeignet erwiesen. Mit Hilfe des Balkendiagramms können somit kritische Vorgänge identifiziert werden, deren Abschluss Voraussetzung für den Beginn nachfolgender Teilprojekte ist und die somit entscheidend für eventuelle Verzögerungen des Gesamtablaufes sind. Durch die Festlegung der zeitlichen Planung einzelner Projektschritte und deren Ablauf kann ferner die Dauer des Gesamtprojekts realistisch geschätzt werden. Die Ablauf- und Zeitplanung kann auch Rückschlüsse auf die Planung der Mitarbeiterressourcen zulassen.

Meilensteine sind vordefinierte Ereignisse im Projektverlauf, die den Abschluss wichtiger Projektschritte markieren. Sie liefern einen schnellen Überblick über die wesentlichen Eckpunkte des Projektes. Meist bieten Meilensteine die Gelegenheit, den Projektverlauf zu überdenken, Anpassungen vorzunehmen, das bisher Erreichte zu dokumentieren sowie Sitzungen der Projektgruppen anzuberaumen.

2.4 Projektaufbauorganisation

Für das Projekt „Einführung eines Neuen Kommunalen Finanzwesens“ ist eine eigenständige Aufbauorganisation zu bilden. Wichtig hierbei ist die klare Zuteilung von Verantwortung und Kompetenzen.

Es ist zu prüfen, ob aufgrund der Komplexität des Projekts eine übergeordnete Lenkung in Form einer **Projektlenkungsgruppe** notwendig ist. Neben der Verwaltungsspitze und dem Projektleiter können externe Berater und Vertreter der Fraktionen der Projektlenkungsgruppe angehören. Die Projektlenkungsgruppe fungiert als oberstes Kontroll- und Entscheidungsgremium, überwacht die Durchführung der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens in der Gemeinde, genehmigt Aufträge an externe Sachverständige und entscheidet bei wichtigen Fragen sowie über Weichenstellungen für den weiteren Projektverlauf.

Unterhalb der Projektlenkungsgruppe ist die **Projektleitung** angesiedelt. Sie trägt die Gesamtverantwortung für die zielgerichtete Durchführung des Projekts. Ferner ist sie für die operative Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens zuständig. Wird auf die Bildung einer Projektlenkungsgruppe verzichtet, sind deren Zuständigkeiten ebenfalls vom Projektleiter wahrzunehmen. Zu den Aufgaben der Projektleitung zählen insbesondere:

- die Konkretisierung und die Operationalisierung der Projektziele und der Projektplanung,
- die Bildung von Projekt- oder Arbeitsgruppen,
- die Abstimmung mit der Projektlenkungsgruppe sowie die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen der Projektlenkungsgruppe,
- die Erarbeitung und Einleitung von Maßnahmen bei Planabweichungen,
- die regelmäßige Berichterstattung über den Stand des Projektes sowie das unverzügliche Weiterleiten von Informationen über wesentliche Planabweichungen an die Verwaltungsspitze bzw. die Projektlenkungsgruppe,
- die Weitergabe von relevanten Informationen an andere Fachbereiche.

Dem Aufgabenprofil entsprechend werden an den Projektleiter besondere Anforderungen gestellt. Neben fachlichen Fähigkeiten sollte sich ein Projektleiter durch Grundkenntnisse beziehungsweise Erfahrungen im Projektmanagement auszeichnen und Durchsetzungsvermögen sowie ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten besitzen. Die Auswahl und Benennung des Projektleiters sind somit besonders sorgfältig zu planen.

Für die eigentliche operative Projektarbeit sind Projekt- beziehungsweise Arbeitsgruppen zu bilden, die von der Projektleitung geführt und kontrolliert werden. Zu deren Aufgaben gehören insbesondere:

- das Erstellen des Projektstrukturplans,
- die Verfeinerung der Projektplanung,
- die operativen Tätigkeiten und die Bearbeitung anfallender Aufgaben,
- die Unterstützung der Projektleitung und die Berichterstattung an die Projektleitung über den Verlauf des Projektes.

Speziell bei großen und umfangreichen Einführungsprojekten ist zu prüfen, ob zusätzlich Teilprojektgruppen zu bilden sind. In diesem Fall übernimmt die Projektgruppe Koordinations- und Abstimmungsfunktionen zwischen den Teilprojektgruppen und delegiert in stärkerem Maße operative Tätigkeiten an die Teilprojektgruppen.

Mit dem Grad der Komplexität der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens und in dem Maß, in dem Spezialkenntnisse verlangt werden, wird auch die Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen steigen. Für die Benennung externer Berater ist die Projektleitungsgruppe beziehungsweise die Projektleitung zuständig. Die Nachfrage nach externer Beratungsleistung kann während des gesamten Projektverlaufs entstehen. Insbesondere in Bereichen, in denen Spezialkenntnisse erforderlich sind, etwa im EDV-Bereich, bei Bilanzierungsfragen oder auch bei der Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, kann dies der Fall sein.

Nicht zu vernachlässigen ist im Rahmen des Projektmanagements zudem das Projektmarketing. Umstellungen und Neuerungen können Verunsicherung hervorrufen. Unmittelbar von der Umstellung betroffene Personengruppen in den Verwaltungen sollten möglichst in die Projektarbeit einbezogen werden. Zudem sind das betroffene Projektumfeld und gegebenenfalls die Öffentlichkeit über die mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens verbundenen Ziele, Erwartungen und Vorteile zu informieren.

Nachfolgend sind die einzelnen Schritte der Projektvorbereitung und -planung in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Festlegung der Mitarbeiter, die die Prozesse Projektvorbereitung und -planung durchführen bzw. begleiten			
2.	Erarbeitung Projektantrag			
3.	Festlegung Projektauftrag			
4.	Bestimmung Projektorganisation			
5.	Erarbeitung einer Grobkonzeption			
6.	Festlegung einer Grobkonzeption			
7.	Festlegung des Umstellungstermins			
8.	Abnahme durch die verantwortlichen Gremien			
9.	Kommunikation (Mitarbeiterinfos, Internetseite)			
10.	Erarbeitung Projektplanung			
11.	Abstimmung der Projektplanung			
12.	Abnahme durch politische Gremien			
13.	Information an Politik			
14.	Information an Mitarbeiter			
15.	Dokumentation / Veröffentlichung			

2.5 Projektrealisierung

In der Phase der **Projektrealisierung** müssen die zuvor definierten Aufgaben und Arbeitspakete bearbeitet werden. Wichtig für eine erfolgreiche Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens sind neben dem Projektmanagement die Organisation der Projektgruppenarbeit und die laufende Überwachung der Projektumsetzung durch ein angemessenes Controlling.

Zu bewerten, ob die Vorgaben des Projektstrukturplanes oder die Vorgaben für das zeitliche Erreichen von Meilensteinen eingehalten werden, ist Aufgabe der Projektleitung. Werden Abweichungen festgestellt bzw. ist zu erwarten, dass die Einhaltung von zeitlichen Vorgaben gefährdet ist, dann sind die Ursachen zu analysieren. Im Ergebnis der Analyse sind konkrete Maßnahmen, die den Projekterfolg wieder sicherstellen, zu erarbeiten und festzulegen. Das Projektcontrolling stützt sich bei seinen Analysen und seinem Termincontrolling auf das Berichtswesen des Projektes. Bausteine eines Berichtswesens können sein:

- Besprechungsprotokolle,
- ein Projekttagbuch,
- Sachstandsberichte.

In diesem Zusammenhang wird auf die Muster im Anhang verwiesen.

Besprechungsprotokolle sollten von allen Sitzungen erstellt werden; zumindest die Teilnehmer und die wesentlichen Festlegungen sollten protokolliert werden. In einem Projekttagbuch sollten die Zusammenkünfte und wesentlichen Ereignisse vermerkt werden. Sachstandsberichte sollten zumindest monatlich gefertigt werden. Je nach Projektorganisation und -komplexität kann für jeden wesentlichen Meilenstein monatlich ein Bericht gefertigt werden oder es wird ein Be-

richt erstellt, aus dem der inhaltliche, zeitliche und finanzielle Stand der Teilprojekte und des Gesamtprojektes hervorgehen.

2.6 Projektabschluss

Nach Vollendung der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens sollte in der Phase des **Projektabschlusses** die Projektabschlussnahme durch die Übergabe des Abschlussberichtes und der Projektdokumentation an die Verwaltungsspitze beziehungsweise den Gemeinderat erfolgen. Ferner sollte eine Nachbereitung in Form einer Analyse des Umstellungsverlaufs und der Erfassung und Regelung der aus der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens entstandenen Betreuungs- und Ergänzungsarbeiten erfolgen. Im Abschlussbericht ist der Projektverlauf zu bewerten. Es sollte eine Aussage getroffen werden, inwieweit die mit der Projektdurchführung verbundenen Ziele erreicht wurden und ob die Umsetzung des ursprünglichen Auftrages erfolgt ist. Dem in einer Projektabschlussitzung zu besprechenden Abschlussbericht sollte eine entsprechende Projektdokumentation als Anlage beigefügt werden. Ergänzt werden kann der Abschlussbericht durch eine Zusammenfassung der während des Umsteigens auf das Neue Kommunale Finanzwesen aufgetretenen Störungen und Mängel, der Vorschläge für künftige Projekte sowie der Empfehlungen und Richtlinien und eine Beurteilung externer Beratungsleistungen.

3. Praxisbeispiel I: Stadt mit 42.000 Einwohnern

Im Folgenden wird das Einführungskonzept einer Stadt mit 42.000 Einwohnern dargestellt. Die Projektorganisation sah eine Lenkungsgruppe, die die Ergebnisse von neun Arbeitsgruppen abnahm, vor. Das Projekt wurde von einer Projektgruppe gesteuert.

Für die einzelnen Arbeitsgruppen werden die Arbeitspakete und der Zeitplan zur Umsetzung der Arbeitspakete dargestellt:

Projektgruppe 1
- Projektorganisation in den Gemeinden -

Arbeitsgruppe 1	Arbeitsgruppe 2	Arbeitsgruppe 3	Arbeitsgruppe 4	Arbeitsgruppe 5	Arbeitsgruppe 6	Arbeitsgruppe 7	Arbeitsgruppe 8	Arbeitsgruppe 9
Information / Schulung	Organisation	Laufendes Rechnungswesen	Hard- und Soft- ware	Kosten- und Leistungs- rechnung	Eröffnungsbilanz	Produkte	Haushaltsplan / Haushaltsaus- gleich	Jahresabschluss / Gesamtab- schluss
Verantwortlicher	Verantwortlicher	Verantwortlicher	Verantwortlicher	Verantwortlicher	Verantwortlicher	Verantwortlicher	Verantwortlicher	Verantwortlicher
Ausführungs- zeitraum von: bis:	Ausführungs- zeitraum von: bis:	Ausführungs- zeitraum von: bis:	Ausführungs- zeitraum von: bis:	Ausführungs- zeitraum von: bis:	Ausführungs- zeitraum von: bis:	Ausführungs- zeitraum von: bis:	Ausführungs- zeitraum von: bis:	Ausführungs- zeitraum von: bis:
Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:	Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:	Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:	Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:	Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:	Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:	Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:	Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:	Zwischenbericht Datum: Datum Datum: Datum: Datum:
Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorabbericht zur Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:
Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:	Vorlage an die Lenkungsgruppe Datum:
Vorlage Schluss- bericht Datum:	Vorlage Schluss- bericht Datum:	Vorlage Schluss- bericht Datum:	Vorlage Schluss- bericht Datum:	Vorlage Schluss- bericht Datum:	Vorlage Schluss- bericht Datum:	Vorlage Schluss- bericht Datum:	Vorlage Schluss- bericht Datum:	Vorlage Schluss- bericht Datum:

Die Arbeitsgruppe 1 beschäftigt sich mit der Organisation und der Durchführung von Informationsveranstaltungen und Schulungen der an dem Projekt Beteiligten und der von dem Projekt Betroffenen. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	Information über Beginn, Inhalt und Ziel des Projekts * Ratsmitglieder * betroffene und beteiligte Mitarbeiter * Öffentlichkeit			
3.	Aufdeckung von Schulungsbedarf * Mitarbeiter der Finanzverwaltung * Mitarbeiter des Controlling * Sachbearbeiter, Produktverantwortliche und Fachkräfte * Führungskräfte der Verwaltung			
4.	Festlegung der Personengruppen innerhalb der Verwaltung, die geschult werden müssen			
5.	Festlegung von Umfang und Tiefe der Qualifizierungsmaßnahmen			
6.	Festlegung des Schulungspersonals * verwaltungsinterne Spezialisten * externe Berater			
7.	Zusammenstellung von Schulungsmaterial			
8.	Organisation und Planung von Schulungen * Festlegung des Schulungszeitraums * Information der Teilnehmer * Definition Schulungsinhalte			
9.	Durchführung von Schulungen			
10.	Teilnahmebestätigung / Zertifizierung für die Teilnehmer			
11.	Dokumentation			

Zeitplan Arbeitsgruppe 1 - Information / Schulung:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08	
Schulung / Information		→																		
Ratsmitglieder / Lenkungsgruppe		→								→										
Rechnungsprü- fungsausschuss																			→	
verwaltungsinter- nes Schulungspers- sonal		→																		
Führungskräfte der Verwaltung		→																		
Führungskräfte der kommunalen Beteiligungen																			→	
Mitarbeiter der Finanzverwaltung / Controlling		→																		
Sachbearbeiter, Produktverantwort- liche und Fach- kräfte, deren Tätig- keitsfeld Grund- kenntnisse im Haushaltsrecht verlangen														→						
Öffentlichkeit		→																		

Die Arbeitsgruppe 2 beschäftigt sich mit der Organisation des Rechnungswesens. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	Grundlagenschulung der Arbeitsgruppe			
3.	Überprüfung der Aufgabenverteilung in der Verwaltung unter Berücksichtigung der Budgetverantwortung für die Produkte			
4.	Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation			
5.	Kassen- und Rechnungswesen * Aufgaben des Kassenwesens * Aufgaben des Rechnungswesens * Grundkonzeption Organisation Rechnungswesens und der Kasse * Organisation Nebenbuchhaltungen - Anlagenbuchhaltung - Debitorenbuchhaltung - Kreditorenbuchhaltung - Lohn- und Gehaltsbuchhaltung * Struktur des Rechnungswesens - Kontenplan externes Rechnungswesen - Kontenplan internes Rechnungswesen - Produktplan * Grundkonzeption Controlling und Berichtswesen * Vorstellung und Freigabe durch Lenkungsgruppe * Überarbeitung und endgültige Festlegung des Rechnungswesensbetriebskonzeptes und Kassenbetriebskonzeptes * Ableitung der Aufbauorganisation * Erarbeitung Arbeitsrichtlinien zum Belegfluss * Erarbeitung einer Richtlinie für das Kassenwesen * Erarbeitung einer Konzeption für ein Internes Kontrollsystem * Ermittlung des Ist-Personalbestands * Definition der Soll-Bemessungswerte * Sofern notwendig. Abstimmung mit der Personalvertretung * Entscheidung über das Verfahren der Personalauswahl beim Übergang aus den übrigen Ämtern			
6.	Abnahme durch Lenkungsgruppe			
7.	Dokumentation			

Zeitplan Arbeitsgruppe 2 - Organisation:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08	
Organisation																				
Überprüfung der Aufgabenverteilung in der Verwaltung unter Berücksichtigung der Budgetverantwortung für die Produkte																				
Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation																				
Neuorganisation von Ämtern / Aufgabenbereichen, z. B. der Gebäudebewirtschaftung																				
Überprüfung, ob Ortsrecht anzupassen ist																				

Die Arbeitsgruppe 3 beschäftigt sich mit der Einrichtung und Organisation des laufenden Rechnungswesens. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	soweit erforderlich, Bestandsaufnahme bestehender Prozesse / Dokumentationen			
3.	Erstellung eines Kontenplans			
4.	Erstellung einer Übergeltungstabelle kameral in Doppik unter Berücksichtigung des Produktplanes und der Kosten und Leistungsrechnung			
5.	Erstellung von Buchungsanweisungen			
6.	Einbindung der Betriebe gewerblicher Art unter Berücksichtigung der steuerlichen Verhältnisse * Kann die bisherige Vermögensbewertung beibehalten werden, ohne dass es zu einem Bruch innerhalb der Verwaltung kommt? * Sind ggf. steuerliche Überleitungen erforderlich (Wenn ja, welche? Bedarf es einer gesonderten Software)			
7.	Haushaltsüberwachung			
8.	Einbindung der Regie- und Eigenbetriebe und städtischen Beteiligungen in den Umstellungsprozess			
9.	Aufbau der Anlagenbuchhaltung * Festlegung Aufbau eines Stammdatensatzes * Erstellung Abschreibungstabelle			
10.	Festlegung der Auflösungssätze von Sonderposten			
11.	Aufbau Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, Pflege der Stammdaten, Bereinigung von Doppelungen			
12.	Dokumentation			

Zeitplan Arbeitsgruppe 3 - Laufendes Rechnungswesen:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08
Laufendes Rechnungswesen				→											→	→	→	→	→
Erstellung eines Kontenplans				→															
Berücksichtigung der statistischen Erfordernisse				→															
Erstellung von Buchungsanweisungen															→	→	→	→	→
Einbindung der Betriebe gewerblicher Art unter Berücksichtigung der steuerlichen Erfordernisse																			→
Haushaltsüberwachung																			→
Erstellung einer Abschreibungstabelle auf der Grundlage der vom Land gemachten Vorgaben				→															

Die Arbeitsgruppe 4 beschäftigt sich mit der Anschaffung neuer Hardware und mit der Einführung neuer Software. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	Erstellung eines IT Anforderungsprofils (Pflichtenheft) <ul style="list-style-type: none"> * Ist die Finanzrechnung integriert? * Sind die Anforderungen an ein öffentlich-rechtliches Mahnsystem beachtet? * Können Statistiken bedient werden? * Ist die Anlagenbuchhaltung und Zuschussverwaltung integriert? * Wurden alle Steuern, Abgaben und Entgelte integriert? * Können Daten aus dem Altsystem übergeleitet werden? * Können die noch verfügbaren Mittel ständig überwacht werden? 			
3.	Abstimmung Investitionsbedarf <ul style="list-style-type: none"> * Erfüllt Software die Anforderungen des Pflichtenheftes? * Falls nein, Erstellung eines Konzeptes für die Einführung einer neuen Software. * Prüfen, ob die Beschaffung ausschreibungspflichtig ist. * Festlegung, wie viel Lizenzen benötigt werden. 			
4.	Vorstellung des IT-Investitionskonzeptes vor dem Lenkungsausschuss			
5.	Beschluss der Investition durch zuständige Gremien			
6.	Sofern notwendig, Ausschreibung der Anschaffung einer Software und Vergabe			

Zeitplan Arbeitsgruppe 4 - Hard- und Software:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08
Hard- und Software	→																		
Erstellung eines IT-Anforderungsprofils	→																		
Abstimmung des Investitionsbedarfs unter Berücksichtigung der vorhandenen Hard- und Software							→												
künftige Organisation des Rechnungswesens (zentral / dezentral)			→																

Die Arbeitsgruppe 5 beschäftigt sich mit der Kosten- und Leistungsrechnung als Instrument des Controlling und als Basis der internen Leistungsverrechnung. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	Erarbeitung Sollkonzept Controlling			
3.	Produktbildung als wesentliche Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung * Produktdefinition * Produktbeschreibung * Produktverantwortung			
4.	Berichtswesen (kann Teil des Pflichtenhefts Software sein) * Klärung der Berichtsanforderungen / Bedarfe * Adressaten * Berichtszyklen * Quellen			
5.	Entwicklung eines produktbezogenen Ziel- und Kennzahlsystems (Grundlage Ist-Daten) * strategische Ebene * operative Ebene			
6.	Abstimmung des Controllingkonzepts mit der Kernverwaltung			
7.	Freigabe von der Lenkungsgruppe			
8.	Aufbau Kostenrechnung * Erarbeitung von Kostenverteilungsschlüssel * Erarbeitung von Verrechnungspreisen / Einheitspreisen auf Grundlage der Produktbeschreibungen * Erarbeitung der Kostenrechnungsrichtlinie * Festlegung von Leistungsdaten			
9.	Customizing Software			
10.	Erarbeitung von internen Verrechnungsschlüsseln für interne Leistungen			

Zeitplan Arbeitsgruppe 5 - Kosten- und Leistungsrechnung:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08
Kosten- und Leistungsrechnung																			
Erarbeitung von Kostenverteilungsschlüsseln																			
Erarbeitung von Verrechnungspreisen / Einheitspreisen auf der Grundlage der Produktbeschreibungen																			
Erarbeitung einer Kostenrechnungsrichtlinie																			
Einrichtung eines Kostencontrollings																			
Festlegung von Leistungsdaten aufgrund der vom Land gemachten Vorgaben																			

Projektgruppe 1
- Projektorganisation in den Gemeinden -

Die Arbeitsgruppe 5 beschäftigt sich mit der Erstellung der Eröffnungsbilanz. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	Erstellung einer Bewertungsrichtlinie * Festlegung allgemeine Bewertungsgrundsätze (AHK -> Vergleichswert -> Erfahrungswert) * Festlegung spezieller Bewertungsvorschriften für einzelne Vermögensgegenstände, Sonderposten, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten			
3.	Erstellung einer Inventurrichtlinie * Festlegung in der Richtlinie - Was wird erfasst? - Welche Daten sind mit dem einzelnen Vermögensgegenstand zu erfassen? - Welche weiteren Daten für die Bilanzierung bzw. Verwaltung des Vermögens und der Schulden sind zu erfassen? - Kann auf bereits vorhandene Daten zurückgegriffen werden?			
4.	Erarbeitung eines Inventurplanes bestehend aus * Inventursachplan * Inventurzeitplan * Inventurpersonalplan			
5.	Ersterfassung des Vermögens und der Schulden * Einweisung der Mitarbeiter zur Aufnahme der Vermögensgegenstände (Inventurbelehrung) * Durchführung der Inventur - Durchführung der körperlichen Bestandsaufnahme - Durchführung der Buchinventur (Ford. / Verb.) - Einholung von Saldenbestätigungen - Aufnahme der Kassenbestände zum Stichtag und Abgleich mit dem Kassenbuch - Aufnahme der unterwegs befindlichen Schecks und Poststempler - Inventur der Verträge (evtl. Aufbau eines Vertragsregisters) - Ermittlung und Dokumentation von Rückstellungssachverhalten (z. B. Urlaub, Instandhaltungsstau, ausstehende Rechnungen)			
6.	Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden (auf Basis der Bewertungsrichtlinie)			
7.	Überleitung Kameralistik / Doppik			
8.	Erstellung der Eröffnungsbilanz und der notwendigen Dokumentationen (Anhang)			
9.	Abnahme durch Gremien			
10.	Prüfung der Eröffnungsbilanz			
11.	Feststellung der Eröffnungsbilanz durch die Gremien			
12.	Archivierung der Unterlagen			

Zeitplan Arbeitsgruppe 6 - Eröffnungsbilanz:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08	
Eröffnungsbilanz		→																		
Erstellung einer Bewertungsrichtlinie		→																		
Erstellung einer Inventurrichtlinie		→																		
Ersterfassung Anlagevermögen			→																	
Erstbewertung Anlagevermögen			→																	
Ersterfassung Umlaufvermögen														→						
Erstbewertung Umlaufvermögen														→						
Ersterfassung / -bewertung Sonderposten			→																	
Ersterfassung / -bewertung Rückstellungen			→																	
Ersterfassung / -bewertung Verbindlichkeiten																				→
Ersterfassung / -bewertung Rechnungsabgrenzungsposten																				→
Überleitung Kameralistik / Doppik																				→
Anhang																				→
Rechenschaftsbericht																				→

Die Arbeitsgruppe 7 beschäftigt sich mit der Definition und Beschreibung von Produkten und mit der Erarbeitung eines produktbezogenen Kennzahlensystems. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	Erstellung eines Produktplans <ul style="list-style-type: none"> * Berücksichtigung des landeseinheitlichen Produktrahmenplans * Definition eindeutig abgegrenzter Produkte <ul style="list-style-type: none"> - Hauptproduktbereiche, Produktbereiche, Produktgruppen, Produkte und Leistungen * Bildung von Produkten <ul style="list-style-type: none"> - Bestandsaufnahme aller Tätigkeiten der Gemeinde - Einordnung der Tätigkeiten der Gemeinde in den landeseinheitlichen Produktrahmenplan - Evtl. Erweiterung des landeseinheitlichen Produktplans um gemeindespezifische Produkte und Leistungen 			
3.	Erstellung der Produktbeschreibungen <ul style="list-style-type: none"> * Produktkennziffer * Produktbezeichnung * Einordnung des Produkts in Produkthierarchie * Erläuterung der wesentlichen Merkmale * Zielgruppe / Kundengruppe des Produkts 			
4.	Zusammenführung verschiedener Produkte zu Teilhaushalten <ul style="list-style-type: none"> * Festlegung der Anzahl der Teilhaushalte 			
5.	Erarbeitung eines produktbezogenen Kennzahlensystems			
6.	Abnahme durch Lenkungsgruppe			
7.	Dokumentation			

Zeitplan Arbeitsgruppe 7 - Produkte:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08	
Produkte																				
Erstellung eines Produktplans																				
Erarbeitung von Produktbeschreibungen																				
Erarbeitung eines produktbezogenen Kennzahlensystems																				
Abstimmung von Produktplan und Produktbeschreibungen mit den politischen Entscheidungsträgern																				
Bildung von Teilhaushalten																				

Die Arbeitsgruppe 8 beschäftigt sich mit der Erstellung des Haushaltsplanes. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	Vorgaben der Eckwerte durch die Politik			
3.	Festlegung von Zielwerten			
4.	Planung der Investitionen nach Teilhaushalten			
5.	Erarbeitung Finanzierungskonzept für die geplanten Investitionen			
6.	Zuordnung der Ansätze kameral Vorjahr auf die Teilhaushalte			
7.	Plausibilisierung der Ergebnisse			
8.	Zuordnung der für das Erstjahr nach der Umstellung ermittelten Abschreibungen auf Basis des Inventars auf die Teilhaushalte			
9.	Festlegung Planungsprämissen (Kostensteigerungen, Entwicklung der Einnahmen)			
10.	Ableitung der Planungsgrößen * Planung der Teilhaushalte * Kostenplanung * Erlösplanung			
11.	Plausibilisierung der Ergebnisse			
12.	Erstellung des Haushaltsplanes mit allen Anlagen			
13.	Vorstellung Lenkungsgruppe			
14.	Diskussion und Beschluss durch die politischen Gremien des Haushaltsplanes			

Zeitplan Arbeitsgruppe 8 - Haushaltsplan:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08	
Haushaltsplan														→						
Vorbericht														→						
Gesamtergebnisplan														→						
Teilergebnispläne														→						
Gesamtfinanzplan														→						
Teilfinanzpläne														→						
Stellenplan														→						
Schuldenübersicht														→						
Teilhaushalte														→						
Haushaltsüberwachung														→						
Übersicht Verpflichtungsermächtigungen														→						
Übersicht Eigenkapitalentwicklung														→						
Investitionsprogramm														→						
Haushaltsausgleich														→						
Bericht zur wirtschaftlichen Lage der Beteiligungen														→						

Die Arbeitsgruppe 9 beschäftigt sich mit der Aufstellung des Gesamtabschlusses. Die dabei zu klärenden Sachverhalte und der Ablauf der durchzuführenden Arbeiten stellen sich wie folgt dar:

Nr.	Arbeitspaket / Leistung	Datum	verantwortlich	Umsetzungsstand
1.	Einrichten einer Arbeitsgruppe			
2.	Prüfung, welche Tochterorganisationen in den Gesamtabschluss einzubeziehen sind * beherrschender Einfluss * maßgeblicher Einfluss * Ausnahmen für Sparkassen und Tochterorganisationen von untergeordneter Bedeutung			
3.	Überprüfung, inwieweit Zwischenabschlüsse der Tochterorganisationen zu erstellen sind			
4.	Konsolidierung der Abschlüsse der Tochterorganisationen entsprechend der Vorschriften der §§ 300 bis 309 des HGB bzw. §§ 311 und 312 * Voll- oder Teilkonsolidierung * Vereinheitlichung der Rechnungslegung in Bezug auf Ansatz-, Ausweis- und Bewertungsvorschriften			
5.	Überführung der Einzelabschlüsse I der Tochterorganisationen in die Einzelabschlüsse II * Kapitalkonsolidierung * Schuldenkonsolidierung * Zwischenergebniseliminierung * Aufwands- und Ertragskonsolidierung * Eliminierung steuerlicher Einflüsse			
6.	Erstellung der Summenbilanz			
7.	Erstellung des Gesamtabschlusses unter Beachtung der Frist von fünf Monaten * Gesamtergebnisrechnung * Gesamtfinanzrechnung * Gesamtbilanz * Gesamtanhang			
8.	Erstellung der dem Gesamtabschluss beizufügenden Anlagen * Gesamtrechenschaftsbericht * Anlagenübersicht * Forderungsübersicht * Verbindlichkeitenübersicht			
9.	Prüfung der Gesamtbilanz			
10.	Feststellung der Gesamtbilanz			
11.	Archivierung der Unterlagen			

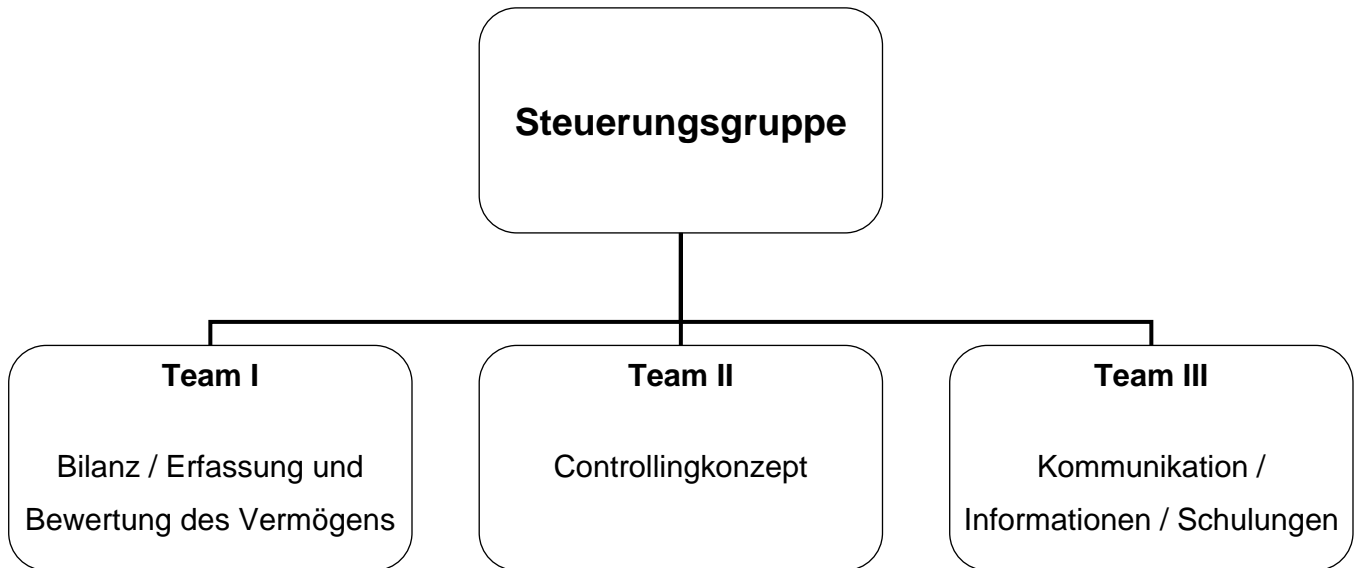
Zeitplan Arbeitsgruppe 9 - Gesamtabschluss:

Monat	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	ab 07/08	
Gesamtabschluss																				→
Bilanz																				→
Ergebnisrechnung / Planvergleich																				→
Finanzrechnung / Planvergleich																				→
Teilergebnisrechnungen / Planvergleich																				→
Teilfinanzrechnungen / Planvergleich																				→
Anhang																				→
Rechenschaftsbericht																				→
Anlagen-, Forderungs- u. Verbindlichkeitenü- bersicht																				→
konsolidierte Ergebnisrechnung																				→
konsolidierte Bilanz																				→
Kapitalflussrechnung																				→
Konsolidierungsbericht																				→

4. Praxisbeispiel II: Gemeinde mit 10.000 Einwohnern

Im zweiten Beispiel wird die Projektorganisation von einer Gemeinde mit etwa 10.000 Einwohnern dargestellt. Die Projektorganisation sieht drei Teilprojekte vor:

Projektorganisation:



Projektplan Stadt

Stand 09-20XX

Projektschritte	Dauer	Anfang	Ende	Korrektur	Verantwortung	Fortschritt
Gesamtprojektplanung						
Phase 1 Definition der Ziele des Gesamtprojektes						
Phase 2 Benennung der beteiligten Personen und Abteilungen						
Festlegung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (Steuerungsgruppe und Arbeitsgruppen)						
Phase 3 Ressourcenplanung, Projektplanung, Kostenplanung, Zeitplanung						
Festlegung Kommunikationsfluss und Projektkoordinator						

Teilprojekte

Bilanz - Erfassung und Bewertung des Vermögens (Team I)

Einrichtung der Anlagenrechnung

Planung	Dauer	Anfang	Ende	Korrektur	Verantwortung	Fortschritt
Definition der Ziele der Vermögenserfassung						
Festlegung der Aufgaben in der Arbeitsgruppe und Schulung						
Vorbereitung						
Erarbeitung Bewertungsrichtlinie						
Installation der Anlagensoftware und Konfiguration						
Festlegung des Anlagenkontenrahmens						
Festlegung des Aufbaus der Inventarnummern						
Bereitstellung benötigter Rechnungen usw.						
Bereitstellung standardisierter und auf die jeweiligen Anlagegruppen abgestimmte Erfassungsformulare						
Erarbeitung der Dienstanweisungen und Schulungen						

Projektgruppe 1
- Projektorganisation in den Gemeinden -

Bilanz - Erfassung und Bewertung des Vermögens (Team I) - Fortsetzung -

Inventur

Erfassung und Bewertung Aktiva - Anlagevermögen	Dauer	Anfang	Ende	Korrektur	Verantwortung	Fortschritt
Erfassung und Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände						
Erfassung und Bewertung der Grundstücke						
Erfassung und Bewertung des Infrastrukturvermögens						
Erfassung und Bewertung Aufwuchs						
Erfassung und Bewertung der Kunstgegenstände						
Erfassung und Bewertung der Betriebs- und Geschäftsausstattung						
Erfassung und Bewertung der Fahrzeuge						
Erfassung und Bewertung der Anlagen im Bau						
Bewertung der Beteiligungen und Wertpapiere						
Erfassung und Bewertung Aktiva - Umlaufvermögen						
Erfassung und Bewertung Vorräte						
Erfassung aller offenen Forderungen zum Stichtag 31.12.20xx						
Erfassung Kasse, Bank						
Bewertung der aktiven Rechnungsabgrenzungsposten						
Erfassung aller periodenfremden Aufwendungen und Erträge						
Bewertung Passiva						
Erfassung und Bewertung der Zuwendungen - Sonderposten						
Konzept zur Bildung von Rückstellungen						
Rückstellungen für unterlassene Instandhaltung						
Pensionsrückstellungen						
Bewertung der Verbindlichkeiten						
Erfassung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen						
Darlehensverbindungen						
Sonstige Verbindlichkeiten, Transferleistungen, erhaltene Anzahlungen						
Passive Rechnungsabgrenzung						
Erstellung der vorläufigen Bilanz zum Stichtag 31.12.20xx						

Projektgruppe 1
- Projektorganisation in den Gemeinden -

Controllingkonzept (Team II)

Haushaltsgliederung und Einrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung

Projektplanung	Dauer	Anfang	Ende	Korrektur	Verantwortung	Fortschritt
Phase 1 - Definition Ziele						
Phase 2 - Aufgabe						
Phase 3 - Ressourcenplanung						
Installation der Finanzsoftware inkl. KLR und Konfiguration						

Vorbereitung - Phase 1 Grundstruktur

Haushaltsplanung

Haushaltsgliederung (produktorientiert oder organisatorisch)						

Definition der kommunalen Produkte

Ermittlung der Organisationsstruktur der Verwaltung						
Definition von Produkten durch die Ämter						
Aggregation zu Produktgruppen und Produktbereichen						
Anpassung der Organisation - Gebäudemanagement						
Anpassung der Produkte an die Organisationsstruktur						
Definition der Kostenstellen und Festlegung der Numerik						
Definition der Kostenträger auf Grundlage der gebildeten Produkte						
Interne Leistungsverrechnung erste konzeptionelle Grundlagen						
Info - Abstimmung						
Weiterentwicklung der internen LV und Darstellung im Haushalt						
Auswahl erster aussagefähiger Kennzahlen für den Haushalt						

Ergebnisrechnung

Festlegung des formalen Aufbaus						
Technische Abwicklung und Abbildung von internen Leistungsbeziehungen						
Technische Darstellung der Teilergebnisrechnungen						

Finanzrechnung

Grundsätze der Buchungssystematik und des Aufbaus						
Bedienung der Finanzstatistik (Software)						

Projektgruppe 1
- Projektorganisation in den Gemeinden -

**Controllingkonzept (Team II) - Fortsetzung -
Buchungssystematik - Abbildung in der Software**

	Dauer	Anfang	Ende	Korrektur	Verantwortung	Fortschritt
Darstellung aller doppischen Buchungen						
Überleitung der Personaldaten						
Integration der Kostenrechnung						
Datenüberleitung aus der kameralen Buchhaltungssoftware						
Datenüberleitung						
Auswahl und Anpassung Kontenrahmen						
Zuordnung HHSt - Sachkonto Anpassungsarbeiten zu Überleitungstabellen						
Zuordnung Gliederungs-Kostenstellen						
Erarbeitung von Buchungshinweisen und Zuordnungsvorschriften						
Haushaltsplanung doppisch						
Umstellung auf doppisches Buchen						
Kostenrechnung						
Definition der Kostenstellen und Kostenträger						
Definition der Bezugsgrößen						
Info - Abstimmung						
Verteilung						
Verteilung der KA auf KSt + KT						
Konzept						
Phase 1 - Zielabgleich						
Phase 2 - Anpassung						
Phase 3 - Dokumentation						
Einführung						
Testphase / Coaching						
Präsentation Ergebnisse						
Schulungen						

Projektgruppe 1
- Projektorganisation in den Gemeinden -

**Controllingkonzept (Team II) - Fortsetzung -
Erarbeitung des Budgetierungskonzeptes**

	Dauer	Anfang	Ende	Korrektur	Verantwortung	Fortschritt
Definition der Budgetierungsebenen (sachlich und organisatorisch)						
Weiterentwicklung des Kennzahlensystems						
Verknüpfung des Budgets mit Kennzahlen						

Konzept Kontraktmanagement / Berichtswesen

Kontraktmanagement basierend auf Produktbereichen						
Festlegung der Berichtsstruktur und der Adressaten						

Kommunikation - Information / Schulungen (Team III)

Kommunikations- und Schulungskonzept	Dauer	Anfang	Ende	Korrektur	Verantwortung	Fortschritt
Auswahl der zu nutzenden Medien und Zuordnung der Zielgruppen						
Entwicklung eines Rollenkonzeptes der Mitarbeiter in der Organisation						
Auswahl potentieller Schulungseinrichtungen bzw. -partner						

Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation

Auswahl möglicher Medien (extern und intern)						
Präsentation von Zwischenergebnissen						

VI. Anhänge

Mustersammlung

Muster 1: Besprechungsprotokoll

Muster 2: Projekttagebuch

Muster 3: Sachstandsbericht

Dokumentation der Projektarbeit durch Formblätter

Besprechungsprotokoll - 1. Teamtreffen	
Datum:	
Zeit:	Beginn:
	Ende:
Ort:	
Anwesende Personen:	
Abwesende Personen:	
Protokollführer	
Besprechungspunkte lt. Tagesordnung:	TOP 1: ... TOP 2: ... TOP 3:
Zusätzliche Besprechungspunkte:	TOP ...:
<u>Erläuterungen</u> Zu TOP 1: Zu TOP 2: Zu TOP 3:

Dokumentation der Projektarbeit durch Formblätter

Sachstandsbericht

Berichterstatter

Berichtempfänger

1. Ausgangslage

2. Projekt- und Zielbeschreibung

3. Stand der Realisierung

3.1 Umsetzung der Maßnahmen

3.2 Finanzierung

3.3 Probleme und Lösungsvorschläge
