

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

in der zweiten Jahreshälfte steht für viele Kommunen die große Herausforderung, wieder einen ausgeglichenen Haushalt für das nächste Jahr aufzustellen. Aus der Beratungspraxis ist uns bekannt, dass das ein sehr zeitintensiver Prozess sein kann. Die langen Planungszeiträume führen auch immer wieder zu neuen Planungsansätzen. Ein Haushalt sollte vor allem in kurzer Zeit mit einer hohen Planungsqualität aufgestellt werden. In dieser Ausgabe widmen wir uns mit dem Schwerpunkt HAUSHALT verschiedenen Lösungsansätzen.

Gern möchten wir Sie auch in Zukunft über wichtige Entwicklungen und unsere Seminare informieren. Laut DSGVO benötigen wir dafür eine aktuelle Einwilligung von Ihnen: Bitte senden Sie hierzu eine E-Mail an [PUBLICCity360@bup-kommunalberatung.de](mailto:PUBLICCity360@bup-kommunalberatung.de) oder melden Sie sich auf [www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de) an.

Mit vielen Grüßen aus Dresden

Patrick Schellenberg

Norbert Fischer

Geschäftsleitung der B & P Management- und Kommunalberatung mbH

## Inhaltsverzeichnis

Neues aus unserem Unternehmen S. 1

Aktuelle B & P-Projekte S. 1

## Schwerpunkt Haushalt

Wo das Herz des Haushaltes schlägt  
– Budgets als zentrales Element von  
Haushaltsplanung und -bewirtschaftung S. 2

Der Doppelhaushalt als Instrument  
zur Beschleunigung der Haushalts-  
aufstellung S. 5

Rechtssichere Kalkulation der Kosten-  
sätze für Leistungen der Freiwilligen  
Feuerwehr S. 8

Seminarankündigungen S. 10

So erreichen Sie uns / Impressum S. 12

## Neues aus unserem Unternehmen

+++ Die B & P Kommunalberatung begrüßt im August ihren ersten Auszubildenden für den Ausbildungsberuf „Kaufmann für Büromanagement“. +++

+++ **SAVE THE DATE** Unser 1. Kommunales Forum findet am Mittwoch, den 19.09.2018, ab 09:00 Uhr im „Kleinbahnhof Wilsdruff“ statt. Das Programm können Sie [hier](#) herunterladen. Lesen Sie mehr auf Seite 10 +++

## Aktuelle B & P-Projekte

### +++ Organisationsuntersuchung +++

Im September beginnt die B & P Kommunalberatung eine Organisationsuntersuchung der Finanzverwaltung unter Berücksichtigung des doppelhaushaltlichen Haushalts- und Rechnungswesens in einer Stadt mit ca. 15.000 Einwohnern.

### +++ Stellenbewertung +++

Die B & P Kommunalberatung hat im Juli mit dem umfangreichen Projekt zur Stellenbewertung von ca. 75 unterschiedlichen Stellentypen in einem sächsischen Wasserwerk begonnen.

### +++ Interkommunale Zusammenarbeit +++

Die B & P Kommunalberatung entwickelt für eine Gebietsgemeinschaft aus fünf Gemeinden und zwei Städten ein Konzept zur Auswertung der interkommunalen Zusammenarbeit.

### +++ Kosten- und Leistungsrechnung +++

Die B & P Kommunalberatung begleitet eine Stadt in Thüringen mit 50.000 Einwohnern beim Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung für die Feuerwehr.

### +++ Haushalt +++

In Kürze erscheint in der Fachzeitschrift „der gemeindehaushalt“ ein Fachartikel von Herrn Dr. Trumpp unter dem Titel „Haushaltsanalyse mit Kennzahlen – Ergebnisse einer Fallstudie im Freistaat Sachsen“.

### +++ Kalkulation +++

Für eine Kommune mit ca. 11.000 Einwohnern übernimmt die B & P Kommunalberatung mehrere Kalkulationen, z. B. Feuerwehrkostenerstattungsätze, Entgeltsätze für öffentliche Gebäude, Sondernutzungsgebühren öffentlicher Flächen sowie Durchführung/Organisation von Volksfesten.



## Schwerpunkt Haushalt



### Wo das Herz des Haushaltes schlägt – Budgets als zentrales Element von Haushaltsplanung und -bewirtschaftung

Kennen Sie die Budgetstruktur Ihres kommunalen Haushaltes? – Nein, dann sind Sie wahrscheinlich nicht der Einzige. Wenn Sie jetzt fragen, wo man das im Haushalt findet, müssen wir Sie wahrscheinlich auch enttäuschen. Es gibt keine verbindliche Budgetübersicht für die kommunalen Haushalte in Sachsen. Nun fragen Sie, ob es sich lohnt weiterzulesen? – Wir glauben schon.

Mit der Einführung des neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (Doppik) wurde eine vollständig neue Haushaltsstruktur etabliert. Der Kern des kommunalen Haushaltes in Planung und Bewirtschaftung ist seitdem das Budget. In der kommunalen Praxis ist der aktive Umgang mit Budgets sowohl in den Verwaltungen, aber auch in den Stadt- und Gemeinderäten häufig noch nicht angekommen.

Mancher Bürgermeister sagt: „Wir haben zwar die Doppik, aber den Haushalt planen, diskutieren und bewirtschaften wir noch wie in der Kameralistik.“ Außerdem wird nicht selten von Stadt- oder

Gemeinderäten argumentiert, dass der Haushalt als Dokument seit der Einführung der Doppik kaum noch verstanden wird. Und eigentlich sollte doch alles leichter werden? – Wir glauben schon. Es muss nur umgesetzt werden.

Es ist wichtig, zunächst zu erwähnen, dass die Doppik als kaufmännisch orientiertes Rechnungswesen nicht für sich allein steht, sondern als Teil des neuen Steuerungsmodells zur Verwaltungsmodernisierung verstanden werden muss. Ein wesentlicher Baustein des neuen Steuerungsmodells ist die dezentrale Ressourcenverantwortung für die Ämter und Fachbereiche, die sich in Amts- bzw. Fachbereichsbudgets niederschlägt.

Mit der dezentralen Ressourcenverantwortung soll sowohl die Eigenverantwortung der Führungskräfte gestärkt, aber gleichzeitig deren Handeln stärker an Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ausgerichtet werden. Demnach hat jeder Amtsleiter bzw. jede Führungskraft einer Kommune Budget - und das bedeutet Finanzverantwortung. Fach- und Ressourcenverantwortung sollen ausdrücklich nicht mehr getrennt werden, denn nur durch deren Zusammenwirken kann ein optimaler Leistungserstellungsprozess im Hinblick auf Leistungen und Kosten erreicht werden.

Das bedeutet in jedem Fall eine Veränderung der Verwaltungskultur und hat erhebliche organisatorische Auswirkungen. Außerdem verändert sich die Rolle des Stadt- bzw. Gemeinderates. Mit der Budgetierung erfolgt ein Wandel von der politischen Detailsteuerung in Einzelfragen (Wie viel Geld ist für den neuen Beamer der Grundschule eingeplant?) bis hin zu einem Beschluss weiter gefasster Budgets.



Die Verwaltung erhält so auf den ersten Blick mehr Spielraum. Allerdings sollte die Budgetierung mit konkreten Zielvorgaben an die Verwaltung für einzelne Budgets verbunden werden. Die Verwaltung muss sich dann an der Erreichung dieser Ziele messen lassen, wofür ein aussagekräftiges Berichtswesen erforderlich ist. Die Formulierung strategischer Vorgaben und das Setzen der daraus abgeleiteten Ziele ist in der Praxis nicht einfach, erfordert jedoch ein intensives Auseinandersetzen mit den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen einzelner Aufgabenstellungen, um die richtigen Weichen zu stellen.

Aber ist das nicht die eigentliche politische Aufgabe? Die Einführung der Budgetierung bedeutet also auch eine Veränderung der politischen Kultur. Mit Kulturveränderungen tun wir uns üblicherweise sehr schwer. Was ist also, wenn weder eine Veränderung der Verwaltungskultur noch der politischen Kultur gewollt ist? Dann ist die Einführung der Budgetierung ein reiner Mehraufwand, der nicht zu den gewünschten Effekten führt.

Was bedeutet es nun in Budgets zu denken und zu handeln? Das Gesamtkonzept des Aufbaus und des Umgangs mit Budgets im kommunalen Haushalt kann hier nicht dargelegt werden, deshalb die Beschreibung einiger Kerngedanken.

Allgemein formuliert ist der Haushalt die auf Finanz- und Ergebnisrechnung gerichtete systematische Planungsrechnung der Kommune. Die Planungs- und Steuerungsgrößen in der Doppik sind dabei, wie schon erwähnt, die Budgets. Sie ersetzen die aus der Kameralistik bekannten Haushaltsstellen und sollen eine flexiblere Haushaltsbewirtschaftung ermöglichen. Das erfordert zunächst den Aufbau einer an der Organisationsstruktur ausgerichteten Budgetstruktur. Grundsätzlich sollten für jedes Amt (bzw. jeden Fachbereich) ein Teilhaushalt und für die allgemeine Finanzwirtschaft ein weiterer Teilhaushalt gebildet werden. Wie viele Budgets pro Teilhaushalt eingerichtet werden, hängt von den örtlichen Erfordernissen ab.

Jedes Budget muss aber genau einen Verantwortlichen haben und sollte ein Schlüsselprodukt enthalten. Dem Budgetverantwortlichen obliegen sowohl Entscheidungs- als auch Anordnungsbefugnis. Querbudgets, die Finanzmittel über mehrere Teilhaushalte umfassen, können bei der Einführung zunächst hilfreich sein, sollten aber zugunsten einer klaren Struktur schrittweise aufgelöst werden. Ebenso ist es denkbar, bei der Einführung zunächst kleinteiligere Budgets einzurichten, die dann schrittweise vergrößert werden.

Eine wesentliche Veränderung, die mit der Einführung der Budgetierung einhergeht, ist die Veränderung des Planungsprozesses. Nicht wenige Kämmerer erhoffen sich mit der Budgetierung eine schnellere und genauere Haushaltsplanung. Die „klassische“ Haushaltsplanung ist ein bottom-up-Prozess. Die einzelnen Ämter reichen ihre Mittelanmeldungen bei der Kämmerei ein, die diese – verkürzt gesagt – zu einem ersten Planentwurf zusammenfasst.

Danach gibt es regelmäßig die Notwendigkeit erheblicher Kürzungen. Und spätestens bei diesem Schritt wird der Haushaltsaufstellungsprozess in nicht wenigen Kommunen intransparent. Wer darf denn was und wie kürzen? Werden die Ämter einbezogen oder kürzt die Kämmerei? Wo können wir denn kürzen? Nicht selten führt diese Praxis auch zu Planansätzen, die dann in der Bewirtschaftung entweder in dieser Höhe nicht aufgebraucht werden oder nicht ausreichen. Die Ursache liegt nach unserer Erfahrung oft in der nicht ausreichenden Analyse der Ist-Daten des Vorjahres, die auch, trotz fehlendem Jahresabschluss, möglich ist.

Eine gute Planung beginnt immer mit der Auswertung der Vergangenheitswerte und der Analyse der Abweichungen zwischen (Haushalts-) Planung und Ist-Werten.

Auf der Grundlage der Abweichungsanalyse und unter Berücksichtigung der Prognosen zur Einnahmeentwicklung und künftigen Kostenentwicklungen sollten durch die Kämmerei so genannte Budgeteckwerte für das zu planende Haushaltsjahr errechnet werden. Diese Budgeteckwerte werden als top-down-Vorgabe den Budgetverantwortlichen übermittelt. Um die Verbindlichkeit zu erhöhen, kann die Vorgabe der Haushaltseckwerte auch durch politischen Beschluss (Eckwertebeschluss) stattfinden.

Unter Einhaltung der vorgegebenen Budgeteckwerte erfolgt dann die Detailplanung für jedes Budget durch den Budgetverantwortlichen. Im Anschluss und insb. bei begründeter Nichteinhaltung der Budgeteckwerte finden im nächsten Schritt die Budgetgespräche und danach die sich daraus ergebenden Anpassungen der Planung statt.

Einige Kommunen haben sich bereits an diesem Prozess der Planaufstellung versucht und sehr unterschiedliche Erfahrungen gesammelt. Oft wird eingewandt, dass die einzelnen Ämter bzw. Fachbereiche diese Art der Planung nicht handhaben können. Das stimmt, wenn man an den scheinbar bewährten Instrumenten der Vergangenheit („Wir melden unseren Finanzbedarf“) festhält. Eine derartige Veränderung des Haushaltsaufstellungsprozesses setzt sowohl betriebswirtschaftliches Know-How bei den Führungskräften als auch eine gute Kenntnis der eigenen Kostenstrukturen voraus. Aber darf man das nicht zu Recht einfordern? Wir sehen die Einführung der Budgetierung als einen Weg, auf dem man Schritt für Schritt vorangehen muss. Ein erster Misserfolg sollte nicht dazu führen, das Konzept als solches in Frage zu stellen.

Neben wesentlichen Veränderungen in der Haushaltsplanung ändert sich ebenfalls die Haushaltsbewirtschaftung. Mit der Budgetierung geht eine größere Verantwortung einher. Folgt man streng der konzeptionellen Idee, dann sollten Budgets möglichst groß sein. Die Wahrnehmung der größeren Verantwortung ist aber untrennbar mit der Festlegung von Bewirtschaftungsregeln verbunden.



Während im Haushaltsrecht Gesamtdeckung, sachliche und zeitliche Bindung der Haushaltsmittel die Grundsätze bilden, können nun durch Zweckbindungsregelungen, Deckungsfähigkeiten und Übertragungsmöglichkeiten Regelungen eingeführt werden, die gemeinsam mit den Führungskräften entwickelt, erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten bieten.

Wichtig ist, dass die neuen „Spielregeln“ in Form einer Dienstanweisung zur Haushaltsbewirtschaftung festgeschrieben werden. Dort lassen sich dann auch der Budgetaufstellungsprozess und die Budgetstruktur festlegen. Die Einhaltung der Bewirtschaftungsregelungen muss überwacht und mit einem Berichtswesen der Budgetverantwortlichen verknüpft werden. Dabei sollten zunächst ein Budgetzwischenbericht zum 30.06. mit Prognose der Budgetansätze zum 31.12. des laufenden Jahres und ein Budgetjahresbericht zum 31.03. mit Rechenschaftsfunktion zum 31.12. des Vorjahres eingeführt werden.

Aber wo und wie fängt man denn mit der Einführung der Budgetierung an?

Grundsätzlich festzuhalten ist, dass die Einführung und Umsetzung der Budgetierung aus den eingangs genannten Gründen ein komplexes Projekt ist. Wir schlagen die Orientierung an einem 5-Stufen-Modell vor, dessen Umsetzung in der Regel mindestens drei Jahre benötigt. Die Phasen 1 und 2 können als Vorbereitungsphasen und die Phasen 3 bis 5 als Einführungsphasen bezeichnet werden.

<b>5-Stufen-Modell zur Einführung der Budgetierung</b>	
<b>Vorbereitung</b>	<b>1. Stufe: Erhebung Ist-Werte vergangener Haushaltsjahre anhand Budgetstruktur</b> - Abstimmung und Festlegung der künftigen Budgetstruktur - Buchungsvorgaben anhand Budgetstruktur überprüfen und ggf. anpassen - <u>noch</u> keine feste Verankerung im Haushalt
	<b>2. Stufe: Evaluierung der Ist-Werte und Adaption im Haushalt</b> - Erkenntnisse aus der 1. Stufe fließen in den Haushalt ein - Bewirtschaftung für ein Haushaltsjahr nach der Budgetlogik - Deckungsfähigkeiten von Aufwendungen und Auszahlungen
<b>Umsetzung</b>	<b>3. Stufe: Einführung Finanzbudget</b> <span style="float: right;"><i>1 bis 2 Jahre</i></span> - budgetiert werden alle „zahlungswirksamen“ Erträge und Aufwendungen - budgetiert wird die Investitionstätigkeit
	<b>4. Stufe: Budgetierung aller Haushaltsgrößen</b> <span style="float: right;"><i>1 bis 2 Jahre</i></span> - Abschreibungen und Auflösung der Sonderposten, Rückstellungen - Interne Leistungsverrechnung: Bauhof/ GLM/ IT & EDV/ sonstige interne Dienstleistungen
	<b>5. Stufe: Einführung von erweiterten Bewirtschaftungsregeln</b> <span style="float: right;"><i>ab Jahr 3 bzw. 5</i></span> - Deckungsregeln von Erträgen mit Aufwendungen - Übertragungsmöglichkeiten im Budget

Vielleicht können Sie dann bald sagen:  
 Ich kenne die Budgetstruktur meines Haushaltes.



**Dr. Christoph Trumpp**  
 Abteilungsleiter | Dr. rer. Pol.



### **Der Doppelhaushalt als Instrument zur Beschleunigung der Haushaltsaufstellung**

Viele Kommunen beschäftigen sich mit der Aufstellung eines Doppelhaushaltes, es bestehen jedoch noch Unsicherheiten bei der Entscheidung. Wir möchten Ihnen gern die wesentlichen Punkte bei der Aufstellung des Doppelhaushaltes darstellen.

Nach dem Grundsatz der Jährlichkeit hat jede Kommune nach § 74 Abs. 1 S. 1 SächsGemO

für jedes Haushaltsjahr eine Haushaltssatzung zu erlassen. Die Haushaltssatzung gilt immer nur für ein Haushaltsjahr.

Nach dessen Ablauf gelten die haushaltsrechtlichen Ermächtigungen nicht mehr. Über die Haushaltsansätze darf dann nicht verfügt und keine Verpflichtungen mehr auf die Haushaltsansätze begründet werden.

Das gilt explizit nicht für sämtliche Einnahmen, die der Kommune zustehen. Dem Grundsatz der Jährlichkeit liegen zwei Gedanken zu Grunde.

Zum einen ist die Planung für ein Haushaltsjahr regelmäßig überschaubar und kalkulierbar, so dass eine detaillierte Planung möglich ist. Zum anderen soll auch ein regelmäßiger Einfluss des Rates auf den Haushalt möglich sein, der sich an den aktuellen örtlichen Gegebenheiten orientiert.



Viele Bundesländer haben im Haushaltsrecht für ihre Kommunen jedoch auch die Möglichkeit eingeräumt, einen Zweijahreshaushalt (Doppelhaushalt) zu erlassen, so auch in Sachsen. Der Gesetzgeber regelt, dass die Haushaltssatzung auch für zwei Haushaltsjahre erlassen werden kann. Bedingung ist eine Trennung der Haushaltsermächtigungen in zwei Jahre. Es wird deutlich, dass trotz der Aufstellung eines Doppelhaushaltes der Grundsatz der Jährlichkeit zu wahren ist.

Mit der Aufstellung eines Doppelhaushaltes ist häufig gesichert, dass das zweite Jahr ohne zeitlichen Verzug in Kraft tritt. Vor allem der enorme Zeitaufwand für Abstimmungen, Gremienpräsentationen und gesetzliche Auslegungsfristen entfallen für das zweite Haushaltsjahr. Das ist in Zeiten großer Bauprojekte interessant, da kein Projektverzug aufgrund eines fehlenden Haushaltes entsteht.

Die Projekte lassen sich, aufgrund der bereits beschlossenen Haushaltssatzung, für das zweite Jahr mit einer hohen Planungssicherheit umsetzen, der Projektfortschritt wird nicht durch eine haushaltslose Zeit gefährdet.

Neben der Zeitersparnis sind auch Einsparungen von internen Kosten in einer nicht unerheblichen Größe zu erwarten.

Natürlich kann es zu einer Nachtragssatzung kommen. Jedoch ist eine Nachtragssatzung immer eine partielle Anpassung des bestehenden Haushaltes und bindet daher nicht die internen Kapazitäten, wie die Planung eines neuen Haushaltes.

Die gesetzlichen Auslegungsfristen gelten auch bei der Nachtragssatzung und führen zu einer zeitlichen Mindestanforderung. Die Beobachtungen aus der Praxis zeigen, dass ein Nachtragshaushalt häufig erst im zweiten Halbjahr begonnen wird. Aus unserer Sicht scheint eine Aufstellung des Nachtragshaushaltes ab September des Haushaltsjahres keine Lösung, aufgrund der zeitlichen Fristen. Es gilt daher grundsätzlich, den Nachtragshaushalt zu vermeiden. Dafür sind eine hohe Planungsqualität sowie ein flexibles Bewirtschaftungskonzept inkl. Controlling (Haushaltsüberwachung) notwendig. Beide Instrumente verlangen zeitliche Kapazitäten, die ein Doppelhaushalt zur Verfügung stellt.



Für den Doppelhaushalt ist eine Satzung mit einer Darstellung von zwei getrennten Haushaltsjahren erforderlich. Darüber hinaus verlangt § 7 SächsKomHVO, dass Erträge und Aufwendungen, die Einzahlungen und Auszahlungen sowie die Verpflichtungsermächtigungen für jedes der beiden Haushaltsjahre getrennt zu veranschlagen sind.

Demzufolge sind auch die Anlagen getrennt nach Jahren zu erstellen, wenn es Erträge und Aufwendungen, Einzahlungen und Auszahlungen oder Verpflichtungsermächtigungen betrifft.

Zu beachten ist, dass der mittelfristige Finanzplan sowohl die zwei Planjahre, als auch die drei dem Haushaltsjahr folgenden Planjahre umfasst. Im Vorbericht sollte den zwei Haushaltsjahren getrennt voneinander Rechnung getragen werden.

Ein Vorgriff auf das zweite Haushaltsjahr ist auch im Doppelhaushalt nicht möglich.

Die gewonnene Zeit nutzen viele Finanzverwaltungen für anstehende Aufgaben, wie Jahresabschlusserstellung, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen oder zur Umsetzung des „§ 2b UStG“ - Projektes.

Aus Gesprächen mit Kämmerinnen und Kämmerern haben wir viel positives Feedback zum Doppelhaushalt gehört.

Doppelhaushalt	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitliche Ersparnis</li> <li>Effizienzsteigerung in der Verwaltung</li> <li>Kostensparnis</li> <li>Zweites Planjahr tritt bereits zum 01.01. in Kraft</li> <li>Höhere Planungssicherheit</li> <li>Projekte können zielgerichtet durchgeführt werden – betrifft Baumaßnahmen, wie auch Projekte in der Verwaltung (KLR, § 2b UStG usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ungenauere Planung des zweiten Planjahres (gemeindescharfe Prognose)</li> <li>Durchbruch des Haushaltskreislaufes</li> <li>Anpassung auf aktuelle Ereignisse nur mit Nachtragssatzung möglich</li> <li>Eingeschränkte Möglichkeiten der Politik auf die Gestaltung des Haushaltes</li> </ul>

**Empfehlung → Beschluss des Rates vor der Aufstellung eines Doppelhaushaltes**

Gern können auch Sie uns Ihre Erfahrungen mit einem Doppelhaushalt übermitteln.



**Norbert Fischer**  
Geschäftsführer | Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH)



### **Rechtssichere Kalkulation der Kostensätze für Leistungen der Freiwilligen Feuerwehr**

Die Gemeinden unterhalten als Aufgabenträger gemäß der jeweiligen Landesgesetze<sup>1</sup> zur Gewährleistung vorbeugender und abwehrender Maßnahmen bei Brandgefahr sowie bei anderen Gefahren in Not- und Unglücksfällen eine den örtlichen Verhältnissen entsprechende, leistungsfähige freiwillige Feuerwehr als öffentliche Einrichtung.

Die Einsätze der Gemeindefeuerwehren zur Brandbekämpfung und zur technischen Hilfe sind grundsätzlich kostenfrei und unentgeltlich. Für alle anderen Einsätze besteht eine Kostenersatzpflicht. Darüber hinaus können die Gemeinden den Verursacher, den Eigentümer oder diejenige Person, in dessen Interesse der Einsatz erfolgt ist, durch Satzung zum Kostenersatz heranziehen. In diesen Fällen übernimmt grundsätzlich die jeweilige Versicherung die Kostenerstattung, wenn keine ausschließenden Kriterien, wie z. B. Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit gegeben sind.

Damit Versicherungen die Kosten eines Feuerwehreinsatzes übernehmen, ist eine Satzung auf Grundlage einer rechtssicheren Kalkulation der Kostenerstattungsätze notwendig.

Ist die Kalkulationsgrundlage der Kostenerhebung nicht nachvollziehbar oder besitzt sogar keine kalkulatorische Grundlage, kann dies zur Nichtigkeit der Rechnung sowie der Satzung führen. Versicherungen können dann diese Abrechnungen zurückweisen und es besteht die Gefahr von Rechtsstreitigkeiten sowie letztlich, dass keine Kostenübernahme stattfindet und somit diese Kosten bei der Kommune verbleiben. So erklärten Gerichte Rechnungen für ungültig, weil die Kosten zu hoch oder die Einsatzzeiten zu ungenau kalkuliert waren. Besonders Versicherungen achten auf eine rechtskonforme Satzung sowie eine entsprechende Kalkulationsgrundlage zur Erhebung der Kostenerstattungen.

Diese Kosten sind gemäß des Kommunalabgabengesetzes nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu ermitteln. Die Höhe des Kostenersatzes richtet sich nach den tatsächlichen Kosten für den Einsatz<sup>2</sup>.

Es muss also zwischen vorhaltungs- und einsatzbezogenen Mengen und Werten in der Kalkulation unterschieden werden. Zu den ansatzfähigen Kostenarten gehören die Personalkosten, die Sachkosten sowie die kalkulatorischen Kosten. Bestimmte Kosten, z. B. perioden- oder betriebsfremde Kosten, dürfen hingegen nicht mit in die Kostenerstattungssätze einkalkuliert werden. Des Weiteren ist eine interne Verrechnung sinnvoll, um eigene Verwaltungskosten zu decken. Dies betreffen z. B. die Personalkosten von Querschnittsämtern oder Leistungen des Bauhofes, die ebenfalls Aufgaben für den Bereich der Feuerwehr erfüllen.

Vor dem Hintergrund einer vollständigen und rechtssicheren Kalkulation muss der Durchsicht der Basisdaten eine große Bedeutung beigemessen werden. Häufig müssen wir in unseren Projekten feststellen, dass die erforderlichen Daten nicht oder nur mit erheblichen Aufwand ermittelt werden können. Alle angewendeten Daten und Parameter müssen nachvollziehbar in der Kalkulation dokumentiert werden. Dies minimiert die juristische Anfechtbarkeit. Daher arbeiten wir mit Checklisten, die Ihnen helfen alle ansatzfähigen Kosten in der Kalkulation zu berücksichtigen und richtig aufbereitet zu verwenden. Dies betrifft ebenso die Leistungsproportionalität der Einsatzzeiten<sup>3</sup>. Demnach dürfen nur die Leistungen in Rechnung gestellt werden, die den tatsächlichen Einsatzzeiten entsprechen.

Die gesetzlichen Regelungen haben sich in den letzten Jahren erheblich geändert. Technik und Fahrzeuge werden ersetzt oder neu angeschafft. Die Versicherungen prüfen daher, ob die tatsächlich eingesetzten Fahrzeuge in der Kalkulation enthalten sind. Auch die Einführung der Doppik und damit häufig auch erstmalige Bewertungen u. a. von Gebäuden, Fahrzeugen und Technik führen zu einem Überarbeitungsbedarf der Kalkulationen.



Bei bestehenden Unsicherheiten zu ihrer Kalkulationsgrundlage der Kostenerstattungssätze in Ihrer Feuerwehrsatzung beraten wir sie gern und können die Kalkulation ihrer Feuerwehrkosten-erstattungen für Sie übernehmen. Auch erforderliche Inventuren können von uns vorgenommen werden. Hierbei profitieren wir von der langjährigen Expertise unserer Mitarbeiter.

Sprechen Sie uns an, wir unterbreiten Ihnen gern ein individuelles Angebot.



**Patrick Schellenberg**  
Geschäftsführer | Diplom-Betriebswirt (BA) LL.M

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Sächsisches Gesetz über den Brandschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz (SächsBRKG); Brandenburgisches Brand- und Katastrophenschutzgesetz – BbgBKG; Thüringer Brand- und Katastrophenschutzgesetz - ThürBKG -; Brandschutz- und Hilfeleistungsgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (Brandschutzgesetz - BrSchG).

<sup>2</sup> Vgl. Urteil VG Dresden 6. Kammer, 26.03.2014

<sup>3</sup> Vgl. Oberverwaltungsgericht Berlin-Brandenburg 1. Senat, 10.02.2011



## Unsere nächsten Seminare im B & P Forum am Beutlerpark Dresden

Auf dem Laufenden bleiben, sich über neue Entwicklungen informieren, praktische Fragen klären und in Erfahrungsaustausch treten: All das bieten unsere Seminare, die im B & P Forum am Beutlerpark Dresden stattfinden. Das Teilnahmeentgelt beträgt 140 EUR pro Person/Tag.

### Strategische Haushaltskonsolidierung – zielgerichtet Maßnahmen planen und umsetzen

Die Dringlichkeit zur Durchführung von Konsolidierungsmaßnahmen nimmt stetig zu. Um langanhaltende Effekte zu erzielen, sollte weniger die kurzfristige Haushaltssicherung im Vordergrund stehen, sondern vielmehr ein strukturell ausgeglichener Haushalt, der eine dauerhafte Leistungsfähigkeit gewährleistet. Dabei gilt es, die kommunalen Strukturen unter Beachtung der spezifischen regionalen Gegebenheiten mit der finanziellen Ausstattung der Kommune auch in Zukunft in Einklang zu bringen. Den Teilnehmern sollen vor allem die Herangehensweise und konkrete Instrumente zur Durchführung strategischer Konsolidierungsmaßnahmen vermittelt werden. Dabei wollen wir unsere Beratungserfahrung aus einer Vielzahl von Projekten einfließen lassen.

**Zielgruppen:** Mitarbeiter/-innen Kämmerer, Haushalt, Rechnungsprüfungsamt, Kämmerinnen, Kämmerer, Bürgermeister/-innen

**Termin:** 13. September 2018  
09:00 bis 16:00 Uhr

## 1. Kommunales Forum

Die B & P Kommunalberatung führt in diesem Jahr das **1. Kommunale Forum** durch.

Das Kommunale Forum bietet Ihnen einen sehr guten Zugang zu Best-Practice Lösungen sowie hervorragende Kontakt- und Netzwerk-möglichkeiten. Profitieren Sie von unseren Erfahrungen, um Anregungen für Ihren Alltag zu gewinnen. Nutzen Sie das 1. Kommunale Forum zum fachlichen Austausch, für anregende Diskussionen und Gespräche sowie interessante Einblicke.

Wir laden Sie zum

**1. Kommunales Forum**  
am 19. September 2018, ab 9:00 Uhr

**in den „Kleinbahnhof Wilsdruff“,  
Stadt- und Vereinshaus Wilsdruff  
Freiberger Straße 48a, 01723 Wilsdruff**

Das Programm können Sie [hier](#) herunterladen.

Die Teilnahme am 1. Kommunales Forum ist für Sie selbstverständlich kostenfrei. Getränke stehen Ihnen den ganzen Tag über zur Verfügung. Für eine Mittagsverpflegung ist ebenfalls gesorgt.

Anmeldungen senden Sie bitte an [kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de). Melden Sie sich jetzt an und sichern Sie sich Ihren Platz!

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme und eine spannende sowie interessante Veranstaltung.

### **Die Umsetzung des neuen Haushaltsrechts – erste Erfahrungen aus der Praxis**

Mit der Änderung der Gemeindeordnung und den untergesetzlichen Regelungen gilt für die Kommunen im Freistaat Sachsen seit 01.01.2018 ein neues Haushaltsrecht. In der Beratungspraxis haben wir die Erfahrung gemacht, dass viele Städte und Gemeinden in dessen Umsetzung eine große Herausforderung sehen. Das ist zum einen auf fachliche Fragen zurückzuführen und zum anderen auf ganz praktische Erwägungen – „Wie machen wir es denn jetzt?“ Daneben spielen Aspekte der softwaretechnischen Umsetzung ebenso eine Rolle wie die Kommunikation gegenüber dem Stadt- oder Gemeinderat. Mit dem Seminar möchten wir den Teilnehmern eine Plattform bieten, diese Fragen zu diskutieren und zudem praktische Hinweise zum Umgang mit dem neuen sächsischen Haushaltsausgleich geben.

**Zielgruppen:** Mitarbeiter/-innen Kämmerei, Haushalt, Rechnungsprüfungsamt, Kämmerinnen, Kämmerer

**Termin:** 27. November 2018  
09:00 bis 16:00 Uhr

### **Weitere Informationen und Anmeldung** zu den Seminaren im B & P Forum:

Frau Tanja Jentzsch  
Tel. 0351-47933030  
[kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)

### **Unsere nächsten Seminare**

bei Bildungsinstituten

Gern bereichern wir die Programme verschiedener Bildungsinstitute mit unserem Fachwissen und viel Beratungserfahrung. Folgende Seminare erwarten Sie dort im 3.+ 4. Quartal 2018:

#### **Die 14 Schritte zum Aufbau eines kommunalen Gebäudemanagements**

20. August 2018, SKSD Dresden

#### **Wirtschaftlichkeitsanalyse kommunaler Bauhöfe**

23. August 2018, TVS Weimar

#### **Organisation der Finanzverwaltung**

28. August 2018, SKSD Dresden

#### **Anlagenbuchhaltung**

28. August 2018, SKSD Dresden

#### **Wirtschaftlichkeitsanalyse bei Investitionsentscheidungen**

29. August 2018, VWA Dresden

#### **Finanzbuchhaltung – einfach verstehen**

13. September 2018, VWA Leipzig

#### **Aufbau und Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung**

17./18. September 2018, VWA Dresden

#### **Finanzbuchhaltung – einfach verstehen**

20. September 2018, SKSD Dresden

#### **Investitionsfähigkeit herstellen - Potentiale freiwilliger Konsolidierungsmaßnahmen**

26. September 2018, TVS Weimar

#### **Personalmanagement und Personalcontrolling**

18. Oktober 2018, TVS Weimar

#### **Jahresabschluss – Anlagevermögen**

22. Oktober 2018, VWA Leipzig

#### **Wirtschaftlichkeitsanalyse bei Investitionsentscheidungen**

23. Oktober 2018, TVS Weimar

#### **Grundlagen der Kassenverwaltung**

29. Oktober 2018, VWA Dresden

#### **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der Doppik – ein praxisorientierter Leitfaden**

5. November 2018, SKSD Dresden

#### **Erfahrungsbericht aus örtlichen Prüfungen kommunaler Jahresabschlüsse**

6. November 2018, SSG Dresden

#### **Personalbedarfsbemessung – Wie viel Personal braucht meine Verwaltung?**

8. November 2018, SKSD Dresden

#### **Jahresabschluss – Schwerpunkt Umlaufvermögen, Rückstellungen und Verbindlichkeiten**

13. November 2018, VWA Leipzig

**Anmeldungen zu diesen Seminaren** nehmen Sie bitte direkt beim jeweiligen Bildungsinstitut vor.



B & P Management- und Kommunalberatung GmbH  
Franklinstraße 22  
01069 Dresden

Tel. 0351 – 479 330 30  
[kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)  
[www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)



Gern möchten wir Sie auch in Zukunft über wichtige Entwicklungen im kommunalen Bereich sowie über unsere Veranstaltungen und Seminare per Newsletter und E-Mail informieren. Laut DSGVO benötigen wir dafür eine aktuelle schriftliche Einwilligung von Ihnen.

Bitte senden Sie hierzu eine E-Mail an

[PUBliCity360@bup-kommunalberatung.de](mailto:PUBliCity360@bup-kommunalberatung.de)

oder melden Sie sich auf unserer Homepage an

[www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)

#### Impressum:

Herausgeber: B & P Gesellschaft für kommunale Beratung mbH, Franklinstraße 22, 01069 Dresden, Tel.: +49 (351) 47933030 | [kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)  
Verantwortlich für den Inhalt: Norbert Fischer, Patrick Schellenberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist B & P Kommunalberatung stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet B & P Kommunalberatung nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. B & P Kommunalberatung übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung. Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von B & P Kommunalberatung und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von B & P Kommunalberatung.

Bildquellen: S.2 [www.flickr.com\\_DenisSkley](https://www.flickr.com/photos/DenisSkley/); S. 9 Pinge Altenberg Egbert Kamprath, alle anderen B & P Kommunalberatung