



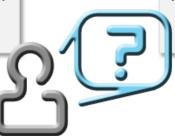


1990: Antwort eines kommunalen Unternehmens aufgrund einer Saldenbestätigungsanfrage

Anfrage des von uns geprüften Unternehmens:

Bitte bestätigen Sie unserem Abschlussprüfer den Saldo der offenen Forderungen an uns zum ... (Abschlussstichtag). Antwort des kommunalen Unternehmens an uns:

Leider können wir den Saldo nicht bestätigen, da wir kontenlos buchen.



seitdem hat sich viel getan ...



Überblick

- Einleitung
- Überblick über die Instrumente der Kameralistik und der Doppik
 - Instrumente der Kameralistik und der Doppik
 - Ziele der Einführung der Doppik
- Zusammenfassung und Zwischenergebnis
- Informationen zur Haushaltssteuerung und -konsolidierung
 - Typische Entscheidungssituationen
 - Entscheidungsfreiheit
 - Haushaltssteuerung durch Kennzahlen
 - Haushaltskonsolidierung
- Studien der Universität Hamburg: Mehrwert der kommunalen Doppik
- Fazit und Vorschläge zum weiteren Vorgehen



Doppik / Kameralistik Begriffe und Anwendungen

Doppik

- Im engeren Sinne (i.e.S.): nur Buchführungssystem (doppelte Buchführung)
- Im weiteren Sinne (i.w.S.): Buchführungs- und Berichtssysteme

Vier Anwendungsebenen im öffentlichen Bereich:

- Bund: erweiterte Kameralistik
- Länder: Wahl zwischen Doppik und erweiterter Kameralistik (Doppik: Hamburg, Bremen, Hessen und NRW)
- Kommunen: Umstellung auf Doppik seit 2010
- Öffentliche Unternehmen: Doppik schon seit 1990

Abgrenzung Im Folgenden:

- Doppik i.w.S. in Kommunen und öffentlichen (kommunalen) Unternehmen
- Gemeindehaushaltsverordnung-Doppik M-V (GemHVO-Doppik M-V)



Instrumente der Kameralistik und Doppik (vereinfachter Überblick)

Kameralistik

- Haushaltsüberwachungsliste (HÜL)
- Sachbuchkonten
- Ggfls. erweiterte Haushaltsüberwachungsliste

Kommunale Doppik

- Doppelte Buchführung
- Bilanz
- Ergebnisrechnung
- Finanzrechnung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Gesamtabschluss (Stadt-Konzern)



Kameralistik - Haushaltsüberwachungsliste (HÜL)

| Lfd. Nr. | Datum | Ausgabe- ermächtigung | Bewegu | ıngen | Aufrechnung | | | |
|-------------|-------|--------------------------|------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------|--|
| | | € | Festlegungen (Aufträge) € | Anordnung € | Festlegungen (Aufträge) € | Anordnung € | Verfügbar € | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Quelle: Christian Magin, Der Gemeindehaushalt, 5/2012, S. 101



Kameralistik - Sachbuchkonto

| | Einnahmen | | | | Ausgaben | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------------|
| Konto (Haus- halts- stelle) | Anordnungssoll | | Ausfüh- rung | Noch auszu- führen | Anordnungssoll | | Ausfüh- rung | Noch auszu- führen |
| | Reste aus Vor- perioden | Laufen- des Soll | Ist | Rest | Reste aus Vor- perioden | Laufen- des Soll | Ist | Rest |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Quelle: Christian Magin, Der Gemeindehaushalt, 5/2012, S. 101



Kameralistik - Erweiterte Haushaltsüberwachungsliste

| Lfd. Nr. | Datum | Ausgabe- | Bewegungen | | Aufrechnung | | |
|-------------|-------|-------------------|------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------|
| | | ermächtigung € | Festlegungen (Aufträge) € | Anordnung € | Festlegungen (Aufträge) € | Anordnung € | Verfügbar € |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | | | | | | | |

| Wirtschafts- | Neutrale | Vermögens-Veränderungs-Rechnung | | | | | |
|--------------|----------|---------------------------------|-------------------------|-------------------------------|--|--|--|
| rechnung | Rechnung | Anlagenrechnung € | Lager- rechnung € | Rechnungs- abgrenzung € | | | |
| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | | | |
| | | | | | | | |

Quelle: Christian Magin, Der Gemeindehaushalt, 5/2012, S. 102



Ziele der Einführung der Doppik im öffentlichen Bereich

Direkte Ziele

- Darstellung des Vermögens und der Schulden in einer Bilanz
- Gegenüberstellung des Ressourcenaufkommens und -verbrauchs
- Schaffung eines einheitlichen geschlossenen Rechnungswesens
- Ermöglichen einer Kosten- und Leistungsrechnung
- Konsolidierung aller Beteiligungen als Konzern (Verbund)

Indirekte Ziele

- Steuerung des Haushalts über Vorgabe von Ergebnissen
- Output-Orientierung: Leistungen als Produkte
- Mehr Gerechtigkeit zwischen den Generationen



Darstellung des Vermögens in einer Bilanz

Bau einer Turnhalle in 2013 / Nutzung ab 1.1.2014 / Auszahlungen an Bauunternehmen € 20 Mio. in 2013 / Nutzungsdauer 40 Jahre

Kameralistik

- Ausgabe 2013 = € 20 Mio.
- Liquiditätsauswirkung korrekt ermittelt
- Keine Ermittlung des Ressourcenverbrauchs
- Keine Fortschreibung des Restvermögens
- Belastung Haushaltsausgleich mit € 20 Mio. im Jahr 2013

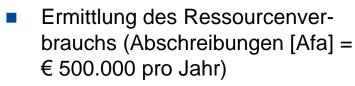


Doppik

Ausgabe = Anschaffungskosten

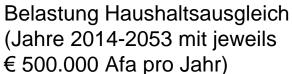


Liquiditätsauswirkung korrekt





Ermittlung des Restvermögens (Fortschreibung AK-ΣAfa)









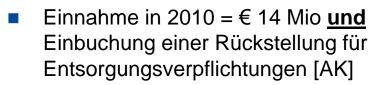
Darstellung der Schulden in einer Bilanz

Ubernahme einer Deponie in 2010 von einem kommunalen Unternehmen durch die Kommune gegen Entgelt von € 14 Mio.

Kameralistik

- Einnahme 2010 = € 14 Mio.
- Liquiditätsauswirkung korrekt ermittelt
- Keine Ermittlung des Ressourcenverbrauchs
- Keine Fortschreibung der Restverpflichtung
- Entlastung Haushaltsausgleich mit € 14 Mio. im Jahr 2010
- Belastung Haushaltsausgleich durch Rekultivierungszahlungen

Doppik









Ermittlung des Ressourcenverbrauchs korrekt (in 2010)



Ermittlung der Restverpflichtung (AK-ΣRekultivierungszahlungen) ab 2014



Keine Be- oder Entlastung Haushaltsausgleich (Jahre ab 2010) evtl. Spitzen





Gegenüberstellung des Ressourcenaufkommens und des -verbrauchs

Kameralistik

Einzahlungen (Zahlungsmittelzufluss)

Auszahlungen (Zahlungsmittelabfluss)

Doppik

- Ressourcenaufkommen
 - Einzahlungen
 - Ertrag
 - Leistungen
- Ressourcenverbrauch
 - Auszahlungen
 - Aufwendungen
 - Kosten



Doppik: Einheitliches / geschlossenes Rechnungswesen

Finanzrechnung Bilanz **Ergebnisrechnung Aktiva Passiva Ein- und Aus-**Erträge ./. zahlungen im Aufwendungen Anlagevermögen Eigenkapital Rahmen der im Rahmen der - Jahresergebnis Verwaltung Verwaltung Umlaufvermögen Sonderposten Investition Finanzierung ao Bereich Finanzierung Liquide Mittel Fremdkapital Veränderung der **Jahresergebnis** Mittelherkunft Mittelverwendung liquiden Mittel **Kosten- und Leistungsrechnung Produktkatalog** Kostenarten Kostenstellen Kostenträger Leistungen der Verwaltung Finanz-Plan-**Ergebnis**haushalt bilanz haushalt Geplante Geplante Geplante Geplanter Einnahmen Ausgaben Aktiva Aufwand **Passiva** Erträge



Doppik: Ermöglichen einer Kosten- und Leistungsrechnung

Kostenartenrechnung: Welche Kosten sind angefallen?

Kostenstellenrechnung: Wo sind die Gemeinkosten angefallen?

Kostenträgerrechnung: Wofür sind die Einzel- und Gemeinkosten

angefallen?

Leistungsrechnung: Zurechnung von Erträgen und Leistungen

bzw. Produkten



Doppik: Gliederung der Bilanz (beispielhaft)

| Aktiva (Mittelverwendung) | Passiva (Mittelherkunft) |
|--|---|
| Anlagevermögen Immaterielle Vermögensgegenstände Sachanlagen Unbebaute Grundstücke Bebaute Grundstücke Finanzanlagen Umlaufvermögen Liquide Mittel Aktive Rechnungsabgrenzung Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag | Eigenkapital (Residualgröße) Gez. Kapital Kapitalrücklage Zweckgebundene Ergebnisrücklagen Ergebnisvortrag Sonderposten (Sopo) Sopo zum Anlagevermögen Sopo aus Zuwendungen Sopo aus Gebührenüberdeckungen Rückstellungen Pensionsrückstellungen Kurzfristige Rückstellungen Verbindlichkeiten Passive Rechnungsabgrenzung |
| Bilanzsumme | Bilanzsumme |

Quelle: § 47 GemHVO-Doppik M-V



Gliederung der doppischen Finanzrechnung

Finanzrechnung

Quelle: § 45 iVm § 3 GemHVO-Doppik M-V

Laufende Einzahlungen aus der Verwaltungstätigkeit

- Laufende Auszahlungen aus der Verwaltungstätigkeit
- = Saldo aus laufenden Ein- und Auszahlungen aus der Verwaltungstätigkeit
- ± Zins- und sonstige Finanzein- und -auszahlungen
- = Saldo der ordentlichen Ein- und Auszahlungen
- ± außerordentliche Ein- und Auszahlungen
- = Saldo der ordentlichen und außerordentlichen Ein- und Auszahlungen
- ± Ein- und Auszahlungen aus Investitionstätigkeit
- = Finanzmittelüberschuss / -fehlbetrag



Gliederung der doppischen Ergebnisrechnung

Ergebnisrechnung

Quelle: § 44 iVm § 2 GemHVO-Doppik M-V

Erträge aus der Verwaltungstätigkeit

- Aufwendungen aus der Verwaltungstätigkeit
- = Laufendes Ergebnis aus der Verwaltungstätigkeit
- **±** Finanzergebnis
- = Ordentliches Ergebnis
- **±** Außerordentliches Ergebnis
- = Jahresergebnis vor Veränderungen der Rücklagen
- ± Veränderung der Kapitalrücklage
- ± Veränderung der Rücklage für Belastungen aus dem kommunalen Finanzausgleich
- ± Veränderung der sonstigen zweckgebundenen Ergebnisrücklagen
- = Jahresergebnis

aus Einzelbilanzen



Konsolidierung aller städtischen Beteiligungen zu einem Stadt-Konzern (Gesamtabschluss: Bilanz)

| | Stadt- holding Einzelbilanz [1] | Tochter Stadtwerke Einzelbilanz [2] | Tochter ÖPNV Einzelbilanz [3] | Summe der Einzel- bilanzen [4]=[1]+[2]+[3] | Konsoli- dierungs- spalte [5] | Stadt- Konzern- bilanz [6]=[4]±[5] |
|----------------|--|--|--|---|--|---|
| Anlagevermögen | | | | | | |
| Beteiligung | | | | | | |
| Umlaufvermögen | | | | | | |
| Kasse | | | | | | |
| aRAP | | | | | | |
| Eigenkapital | | | | | | |
| Rückstellungen | | | | | | |
| Schulden | | | | | | |
| pRAP | | | | | | |

Gliederung gemäß § 58 GemHVO-Doppik M-V



Konsolidierung aller städtischen Beteiligungen zu einem Stadt-Konzern (Gesamtabschluss: Ergebnisrechnung)

| | Stadt- holding Einzelergeb- nisrechnung [1] | Tochter Stadtwerke Einzelergeb- nisrechnung [2] | Tochter ÖPNV Einzelergeb- nisrechnung [3] | Summe der Einzelergeb- nisrechnungen [4]=[1]+[2]+[3] | Konsoli- dierungs -spalte [5] | Stadt- Konzern- ergebnis- rechnung [6]=[4]±[5] |
|---------------------------------------|---|---|---|---|--|--|
| Steuern und ähnliche Abgaben | | | | | | |
| Zuwendungen | | | | | | |
| Erträge soziale Sicherung | | | | | | |
| Öffenliche Leistungsentgelte | | | | | | |
| Privatrechtliche Leistungsentgelte | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Gliederung gemäß § 56 GemHVO-Doppik M-V



Konsolidierung aller städtischen Beteiligungen zu einem Stadt-Konzern (Gesamtabschluss: Finanzrechnung)

| | Stadt- holding Einzelfinanz- rechnung [1] | Tochter Stadtwerke Einzelfinanz- rechnung [2] | Tochter ÖPNV Einzelfinanz- rechnung [3] | Summe der Einzelfinanz- rechnungen [4]=[1]+[2]+[3] | Konsoli- dierungs- spalte [5] | Stadt- Konzern- Finanz- rechnung [6]=[4]±[5] |
|---------------------------------------|---|---|---|---|--|--|
| Steuern und ähnliche Abgaben | | | | | | |
| Zuwendungen | | | | | | |
| Einzahlungen soziale Sicherung | | | | | | |
| Öffenliche Leistungsentgelte | | | | | | |
| Privatrechtliche Leistungsentgelte | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Gliederung gemäß § 57 iVm § 3 GemHVO-Doppik M-V



Zusammenfassung

- Die Doppik liefert Informationen zu
 - Ein- und Auszahlungen (Finanzbericht)
 - Erträgen und Aufwendungen (Ergebnisbericht)
 - Vermögen und Schulden (Bilanz)
- Die Informationen der Doppik sind Basis für die
 - Zusammenfassung zu einem Gesamt-/Konzernabschluss
 - Erstellung einer Kosten- und Leistungsrechnung
 - Ermittlung von Kosten und Gebühren bzw. Preisen

wie Kameralistik

Zusätzliche Informationen



Zwischenergebnis

- Doppik liefert in weit umfangreicherem Maße Informationen (Quantität)
- Die Doppik führt dann zu einer besseren Informationsbereitstellung, wenn die Zeitpunkte der Verursachung und der Zahlung stark auseinanderfallen (Qualität)
- Ansonsten genügt auch eine reine Einnahmen- und Ausgabenrechnung
- Da es im öffentlichen Bereich meist um die langfristige Daseinsvorsorge geht, sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht Entscheidungen auf der Basis doppischer Informationen unverzichtbar



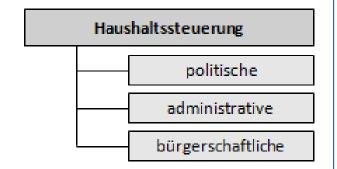
Typische Entscheidungssituationen

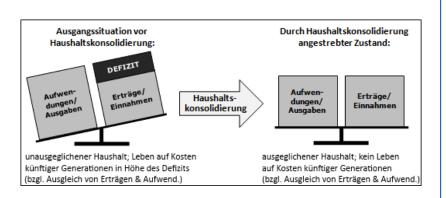
Haushaltssteuerung

- Ziel: Geschicke des Gemeinwesens aktiv gestalten
- Vorgaben an Verwaltung z.B. in Form von output-/wirkungsorientierten Zielen und Kennzahlen

Haushaltskonsolidierung

- Abbau eines bestehenden oder Vermeidung eines drohenden Haushaltsdefizits
- Minderung der Nettoneuverschuldung
- Rückführung von Verbindlichkeiten
- Wiedererlangung haushalts- und finanzpolitischer Flexibilität





Bildnachweis: http://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-haushaltssteuerung.html



Entscheidungsfreiheit

Pflichtaufgaben (wie)

- Auftragsangelegenheiten
 (Ausweise und Pässe, Wahlen, Gesundheitsamt, ...)
- Aufgaben nach Weisung (soziale Aufgaben, Bauaufsicht, Meldewesen, Straßenverkehrsaufsicht, ...)

Freiwillige Aufgaben (ob und wie)

- Pflichtselbstverwaltung
 (Bauleitplanung, Feuerschutz, Abwasser, Kitas, ...)
- Freiwillige Selbstverwaltung (Sportstätten, ÖPNV, Bäder, Theater, Orchester, Museen, Bibliotheken, Märkte, Gewerbeansiedlung, ...)



Beispielhafte Entscheidungen ("wie" oder "ob und wie")

Strategische Entscheidungen

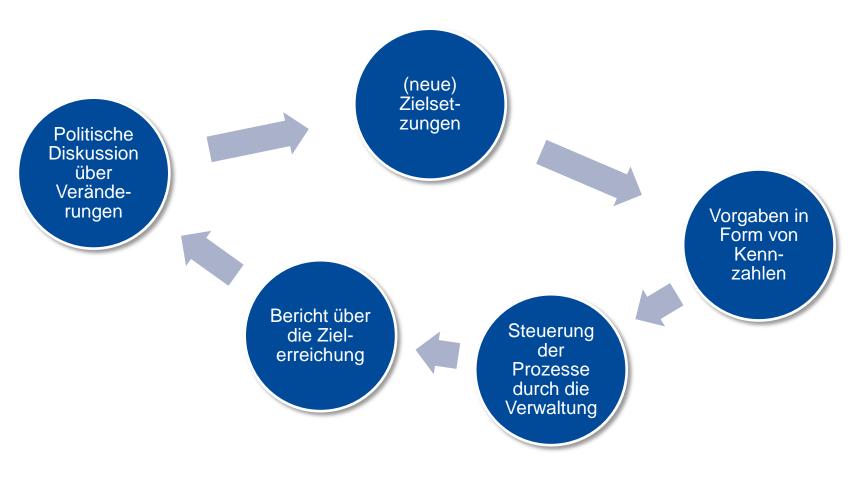
- z.B.: langfristige Sicherstellung der Energieversorgung
- Eigenbetrieb oder kommunale Gesellschaft
- Kooperation mit anderen Kommunen
- Kooperation mit einer Public Private Partnership (PPP)
- kompletter Fremdbezug

Operative Entscheidungen (beispielhaft)

- Make or buy (kommunaler Bauhof / Externe Vergabe / Kombination)
- Outsourcing / Insourcing (Externes oder eigenes Datenverarbeitungszentrum)
- Kreditaufnahme / Leasing (Finanzierung von Sachanlagen)
- Bestimmung der Preisuntergrenze (Kitaplatz, Parkplatzgebühren)
- Break-Even-Analysen (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Wärmeerzeugung)



Haushaltssteuerung durch Kennzahlen





Kennzahlen zur Steuerung der Aufgabenerfüllung und Wirtschaftlichkeit

Aufgabenerfüllung

- Fallzahlen in einer Periode
- Zeitbedarf je Fall
- Termintreue
- Zahl Reklamationen
- **.**..
- Ermittlung der <u>Effektivität</u> der Leistungserbringung
- Ergreifen von Maßnahmen

Wirtschaftlichkeit

- Sachkosten
- Personalkosten
- Gemeinkosten
- Abschreibungen
- **...**
- Beurteilung der <u>Effizienz</u> der Leistungserbringung
- Ergreifen von Maßnahmen

Vgl. KiK- Kernkennzahlen in Kommunen, www.bertelsmann-stiftung.de



Kennzahlen zur Steuerung (Beachtung) der Zufriedenheit

Kundenzufriedenheit

- Direkte Befragungen
- Auswertung Beschwerden
- **.**..

- Überprüfung der <u>Qualität</u> der Leistungserbringung
- Ergreifen von Maßnahmen

Mitarbeiterzufriedenheit

- Direkte Befragungen
- Kummerkastenauswertung
- Krankenstand
- **...**
- Beachtung der <u>Mitarbeiter-</u> <u>zufriedenheit</u> bei der Leistungserbringung
- Ergreifen von Maßnahmen

Vgl. KiK- Kernkennzahlen in Kommunen, www.bertelsmann-stiftung.de



Haushaltskonsolidierung

Schwierigkeiten

- Widerstand der Betroffenen (personalwirtschaftliche Maßnahmen, Kürzungen von Zuschüssen, …)
- Konkurrenz der politischen Auffassungen
- Konsens über zu ergreifende Maßnahmen oft Kompromisse
 Um so wichtiger sind die <u>richtigen</u> (entscheidungsrelevanten)
 Informationen für die Entscheidungsträger
- Korrekt und umfassend dargestellte Sachverhalte
- Mögliche Handlungsalternativen mit
 - entscheidungsrelevanten Zahlungen, Aufwendungen und Erträgen
 - Auswirkungen auf das kommunale Vermögen sowie die Schulden
 - Auswirkungen für zukünftige Generationen



Zwei Studien der Universität Hamburg: Ergebnis der Umstellung auf die Doppik



Der Mehrwert der kommunalen Doppik in Deutschland aus Sicht von Kämmerern und Haushaltspolitikern

Ergebnisse zweier bundesweiter Befragungen



Quelle: Universität Hamburg, www.doppik-studie.de



Gegenüberstellung der Sicht von Kämmerern und Haushaltspolitikern



- Kämmerer-Studie:
 - Umfrage im Oktober/November 2011
 - Kämmerer von Landkreisen, Städten und Gemeinden > 20.000 Einwohnern
 - Rücklauf 42%: 423 von 1.006 Fragebögen
- Politiker-Studie:
 - Umfrage im Mai/Juni 2012
 - Haushaltspolitische Sprecher von jeweils zwei Fraktionen in Landkreisen, Städten und Gemeinden > 20.000 Einwohner
 - Rücklauf 30%: 608 von 2.000 Fragebögen

Ergebnisse der Studien: Umstellung in Deutschland



- Kämmerer-Studie (Oktober/November <u>2011</u>):
 - 51%: erste Eröffnungsbilanz <u>aufgestellt</u>
 - 72%: erster doppischer Haushaltsplan liegt vor
 - 28%: erster doppischer Jahresabschluss liegt vor
 - 2%: ersten Gesamt-/Konzernabschluss
- Politiker-Studie (Mai/Juni <u>2012</u>):
 - 61%: erste Eröffnungsbilanz <u>festgestellt</u>
 - 77%: erster doppischer Haushaltsplan vorgelegt
 - 50%: erster doppischer Jahresabschluss liegt vor
 - 22%: erster Gesamt-/Konzernabschluss verabschiedet

Deutlicher Anstieg in 7 Monaten



Wichtige Ergebnisse der Studien: Positive Aspekte



Kämmerer- und Politiker-Studie

- Generationengerechtigkeit
- Bessere Qualität der Finanzinformationen / Bessere Kommunizierbarkeit haushaltspolitischer Entscheidungen
- Hohe Entscheidungsrelevanz doppischer Informationen
- Transparenz der Finanzlage verbessert
- Bessere Gesamtsicht auf Vermögen und Schulden durch Gesamt-/Konzernabschluss
- Verbesserte Steuerung der einzelnen Einheiten
- Vollständige Erfassung des Ressourcenverbrauchs (Abschreibungen, Rückstellungen)

Kämmerer: Doppik ist das sinnvollere System

Politiker: Doppik ist das sinnvollere, effektivere und effizientere System



Wichtige Ergebnisse der Studien: Negative Aspekte



Kämmerer-Studie

- Leistungsvergleiche über Landesgrenzen kritisch (aA: Politiker)
- Hinsichtlich Wirtschaftlichkeit / Effizienz gemischte Beurteilung
- Kreditbeschaffung erschwert durch bessere Transparenz für die Banken
- Kosten für Schulung, Berater und Software hoch
- Im aktuellen Zeitpunkt sind Kosten noch höher als der Nutzen (aA: Politiker)
- Kämmerer: Mitarbeiter verstehen Sinn der Doppik nicht / haben daher wenig Interesse an Umstellung auf Doppik

Politiker-Studie

 Doppisches Vokabular nicht unbedingt verständlicher als das der Kameralistik



aA: andere Auffassung



Häufigste Problemfelder aus Sicht der Kämmerer



- Vermögenserfassung und -bewertung
- Motivation der Verfahrensbeteiligten
- Unzureichende Hard- und Softwareausstattung
- Verbesserungswürdige Schulung des Personals
- Anzahl des qualifizierten Personals
- Zu enger Umstellungsrahmen



Thesenförmiges Fazit

- Die Kommunen sind auf dem richtigen Weg
- Die Einführung der Doppik löst jedoch nicht direkt die Haushaltsprobleme
- Dies ist nur durch kluge und richtige Entscheidungen der politischen Entscheidungsträger möglich
- Besser informierte Entscheidungsträger können eher die richtigen Entscheidungen treffen
- Ohne gut ausgebildete und gut ausgestattete Mitarbeiter der Verwaltung werden die richtigen (entscheidungsrelevanten) Informationen jedoch nicht bereitgestellt
- Weitere gemeinsame Anstrengungen sind daher erforderlich



Vorschläge zum weiteren Vorgehen

- Konzentration zunächst auf <u>wesentliche</u> Steuerungsfragen
- Kein Perfektionismus / Mehr Pragmatismus
- Großzügige Wahlrechte bei der Bewertung von Infrastruktur,
 Grundstücken und Gebäuden, keine Bewertung von Kunstwerken
- Ein Schritt nach dem anderen!
- <u>Parallele</u> Schulung von Mitarbeitern in der Buchhaltung und im Controlling sowie der Entscheidungsträger
- Verstärkung des betriebswirtschaftlichen Gewissens im öffentlichen Bereich (Kämmerer → Controller)
- Insgesamt ist weiterer Kultur- und Bewusstseinswandel nötig
- Change Management: Führungskräfte sind Vorbild und Vorreiter



Literaturquellen und -hinweise

- Adam, B. et al.: Doppik-Leitfaden, 2. Aufl. 2012
- Fudalla, M. et al.: Bilanzierung und Jahresabschluss in der Kommunalverwaltung, 3.
 Aufl. 2010
- Magin, C.: Was ist Doppik? Was ist Kameralistik? Der Gemeindehaushalt, 5/2012,
 S. 101-104
- Michel, Y. (Hrsg.): KiK- Kernkennzahlen in Kommunen, Ein Praxisbericht, Bertelsmann Stiftung, <u>www.bertelsmann-stiftung.de</u> (Stand: 13.10.2013)
- Mühlenkamp, H.: Die Steuerungswirkung der Doppik, Der Städtetag 3/2011, S. 14-18
- Schwarting, G.: Haushaltskonsolidierung in Kommunen, 3. Aufl. 2011
- Universität Hamburg, Der Mehrwert der kommunalen Doppik in Deutschland aus Sicht von Kämmerern und Haushaltspolitikern - Ergebnisse zweier bundesweiter Befragungen -, http://www.doppik-studie.de/ (Stand: 13.10.2013)



Doppik und Jesus

Bei der Vorbereitung des Vortrags bin ich noch auf Folgendes gestoßen:

Hilft also doch nur beten?



Kunden, die "Doppik-Leitfaden - Von der Projektierung..." gekauft haben, kauften auch:





Fragen?





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Winfried Melcher Wirtschaftsprüfer Steuerberater Gartenweg 50

19057 Schwerin

www.winfried-melcher.de wm@winfried-melcher.de





Curriculum Vitae Winfried Melcher

| 1975-1978: | Industriekaufmann, Wirtschaftsassistent (Bayer AG, Leverkusen) | |
|------------------|---|---------------|
| 1979-1984: | Studium der Wirtschaftswissenschaften (Universität zu Köln – Industriebetriebslehre, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Steuerrecht) | Ausbildung |
| 4/1988 / 1/1990: | Steuerberater-Examen / Wirtschaftsprüfer-Examen | gunc |
| 7/1998-7/2002: | Promotionsstudium (Universität Rostock) | |
| seit 4/1999: | Lehrbeauftragter (Universität Rostock) | Le |
| seit 5/2009: | (Wirtschaftsprüfung / Internationale Rechnungslegung / Konzernrechnungslegung) Honorarprofessor für Wirtschaftsprüfung (Universität Rostock) | Lehrtätigkeit |
| | | itigl |
| seit 4/2010: | Visiting Professor for International Auditing (Berlin School of Economics and Law) | keit |
| seit 10/2013: | Gastprofessor für Wirtschaftsprüfung und Controlling (Universität Hamburg) | |
| 9/1984-4/1996: | KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf (Audit / Audit related Services / IT-Audit / Nationale und internationale Mandanten) | - P |
| 5/1996-6/2001: | Leiter der KPMG Niederlassungen in M-V (Schwerin / Rostock) | Praxis |
| 9/2001-9/2013: | KPMG AG, Fachliche Grundsatzabteilung: DPP Audit & Accounting Germany, Berlin | S |
| seit 10/2013: | Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in eigener Praxis | |
| | | |