

Erfahrungsbericht zur NKR-Umstellung



Ekkehard Grunwald
Stadtkämmerer der Stadt Salzgitter

17. April 2008



Im Dreieck von Hannover,
Braunschweig und Harz

Drittgrößter
Industriestandort
Niedersachsens
(Salzgitter AG, VW AG,
MAN, Bosch, Alstom LHB)

108.000 Einwohner/innen
auf 224 km²

32 Ortsteile (z. B. 31
Ortswehren)

Komprimierte Darstellung der Eröffnungsbilanz – Aktivseite

		01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007
Aktiva		-Euro-	-Euro-	-Euro-
1.	Immaterielle Vermögensgegenstände	6.431.760	6.837.241	6.954.156
2.	Sachvermögen			
2.1	Bebaute und unbebaute Grundstücke	34.519.205	47.851.099	28.867.683
2.2	Infrastrukturvermögen	209.325.455	205.555.003	204.185.248
2.3	Sonstiges Sachvermögen	14.440.759	13.661.875	13.074.625
		258.285.419	267.067.976	246.127.556
3.	Finanzvermögen			
3.1	Anteile an verbundenen Unternehmen	7.727.120	7.878.460	11.282.327
3.2	Beteiligungen	765.000	765.000	765.000
3.3	Sondervermögen	112.728.485	112.728.485	132.556.999
3.4	Ausleihungen	174.931.030	165.381.194	159.347.150
3.5	Forderungen	22.700.792	20.552.526	25.392.991
3.6	Sonstige Vermögensgegenstände	608.239		
		319.460.665	307.305.665	329.344.467
4.	Liquide Mittel	258.474	271.872	408.646
5.	Aktive Rechnungsabgrenzung	931.178	3.913.212	6.223.125
Bilanzsumme			Vorjahr	Haushalts-
			-Euro-	jahr
				-Euro-
		585.367.497	585.395.967	589.057.950

29.04.2008

Komprimierte Darstellung der Eröffnungsbilanz – Passivseite

		01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007
Passiva		-Euro-	-Euro-	-Euro-
1.	Nettoposition			
1.1	Basis-Reinvermögen	-4.367.945	-2.622.522	5.388.054
1.2	Rücklagen		0	0
1.3	Jahresergebnis		0	0
1.4	Sonderposten	127.393.447	124.887.691	119.772.019
		123.025.502	122.265.169	125.160.073
2.	Schulden			
2.1	Geldschulden davon	323.817.499	323.962.209	300.606.426
2.1.1	<i>Liquiditätskredite</i>	156.936.249	168.329.073	170.002.642
2.1.2	<i>Geldschulden (ohne Liquiditätskredite)</i>	166.881.250	155.633.137	130.603.784
2.2	Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Rechtsgeschäften		680.000	1.205.000
2.3	Verbindlichkeiten aus L.L.	1.744.577	2.528.730	3.734.871
2.4	Transferverbindlichkeiten	3.877.927	0	4.364.368
2.5	Sonstige Verbindlichkeiten	9.399.314	12.794.510	6.757.635
		662.656.815	663.927.659	617.274.726
3.	Rückstellungen	123.466.316	123.127.079	145.530.291
4.	Passive Rechnungsabgrenzung	36.363	38.270	1.699.287
			Vorjahr	Haushalts-
			-Euro-	jahr
				-Euro-
		585.367.497	585.395.967	589.057.950

Agenda für heute – **der rote Faden**

1. Ein Blick zurück
2. NSM = NKR/NKF???
3. Der Zwang zur Transparenz
4. Neue Anforderungen an das Forderungsmanagement

1. Ein Blick zurück

- Ende der 80ziger Jahre des letzten Jahrhunderts spricht sich (auch) die KGSt für New Public Government (= Neues Steuerungsmodell) aus.
- Mindestens seit 1994 wird eine intensive Diskussion um die Reform des Gemeindehaushaltsrechts mit dem Ziel der Abkehr von der Kameralistik und hin zur Doppik geführt.

- Auf der 173. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder wird am 21.11.2003 in Jena die Reform des Gemeindehaushaltsrechts **„Von einem zahlungsorientierten zu einem ressourcenorientierten Haushalts- und Rechnungswesen“** beschlossen.

• Umsetzungszeitschiene

(ohne Bayern und
Thüringen = Wahlrecht)

2008	1.1.2009	1.1.2011	1.1.2012	1.1.2013	1.1.2016
Hamburg	Hessen	Brandenburg (Gesamtabschluss + 2 Jahre)	Mecklenburg-Vorpommern	Sachsen (Gesamtabschluss + 2 Jahre)	Baden-Württemberg (voraussichtlich)
	NRW (Gesamtabschluss 31.12.2010)	Bremen	Niedersachsen		
	Rheinland-Pfalz	Sachsen-Anhalt (evtl. Verschiebung auf 2013)			
	Saarland				

2. NSM = NKR/NKF???

Dies ist (fast) die allerwichtigste Folie!!!

Bausteine des NSM

Neues Verhältnis
zwischen Ver-
waltung + Politik

Kontrakt-
management

**Produkt-
orientierung**

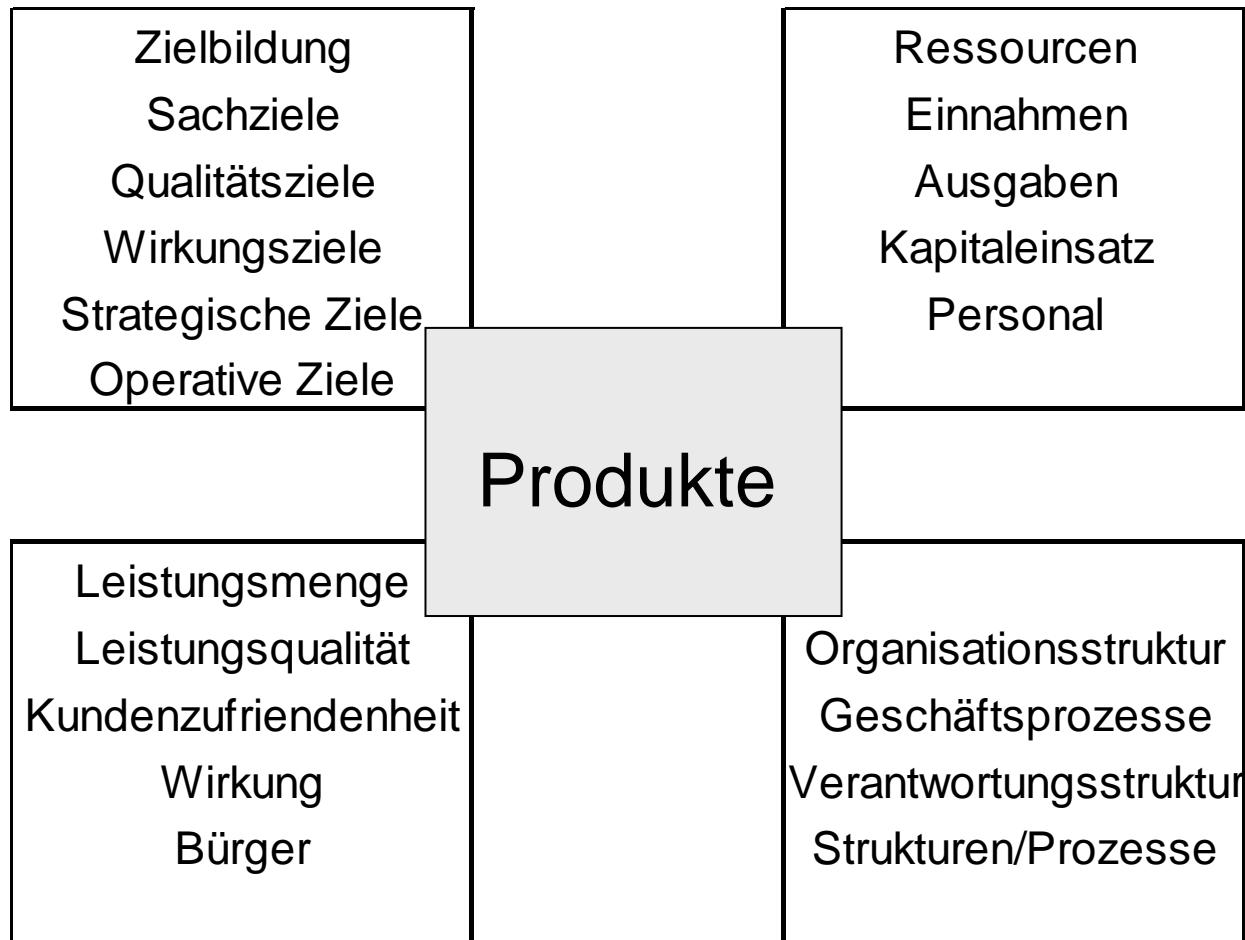
Dezentrale
Gesamt-
verantwortung

Zentrale
Steuerung

Outputsteuerung

Wettbewerb

Produkte als Informationsträger



Haushalt 2008

Anzahl Teilhaushalte:	32 Teilhaushalte
Anzahl Produkte gesamt:	125 Produkte
<u>davon Beteiligungen:</u>	<u>19 Produkte</u>

„Echte“ Produkte: 106 Produkte

Ergebnishaushalt:

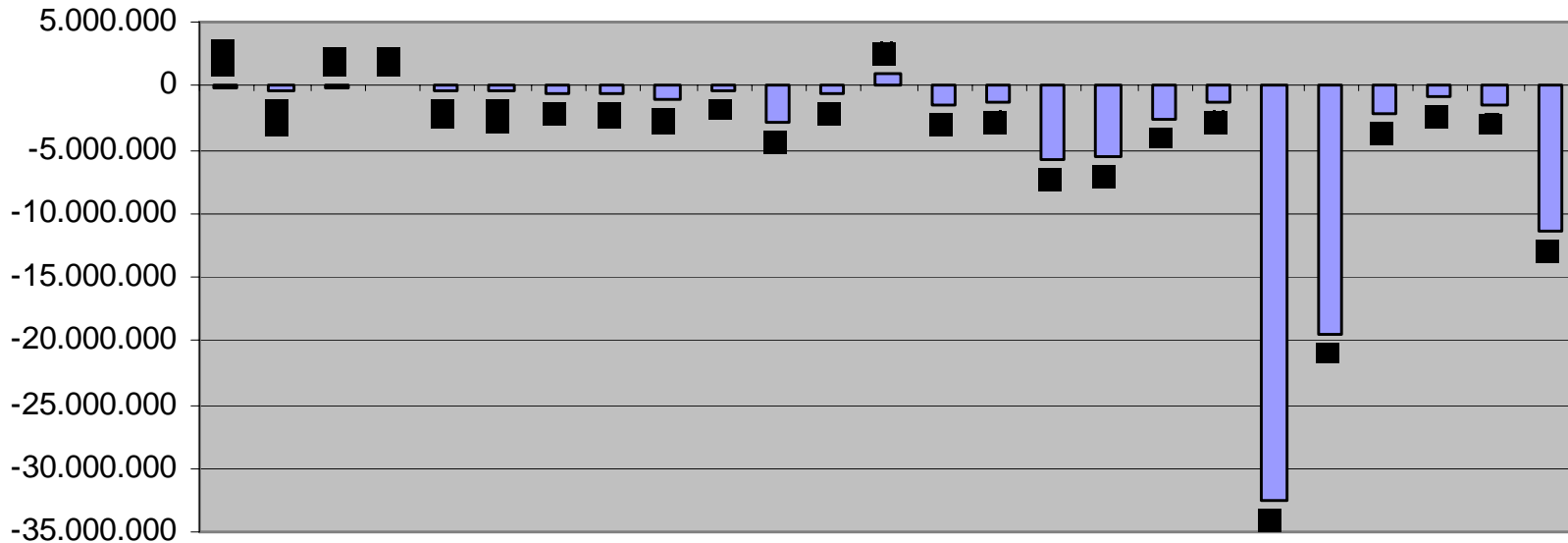
Ordentliche Erträge:	301 Mio. €
Ordentliche Aufwendungen:	283 Mio. €

Finanzhaushalt:

Einzahlungen des Finanzhaushalts:	378 Mio. €
Auszahlungen des Finanzhaushalts:	378 Mio. €

Zuschussbedarfe in den **Teilhaushalten**

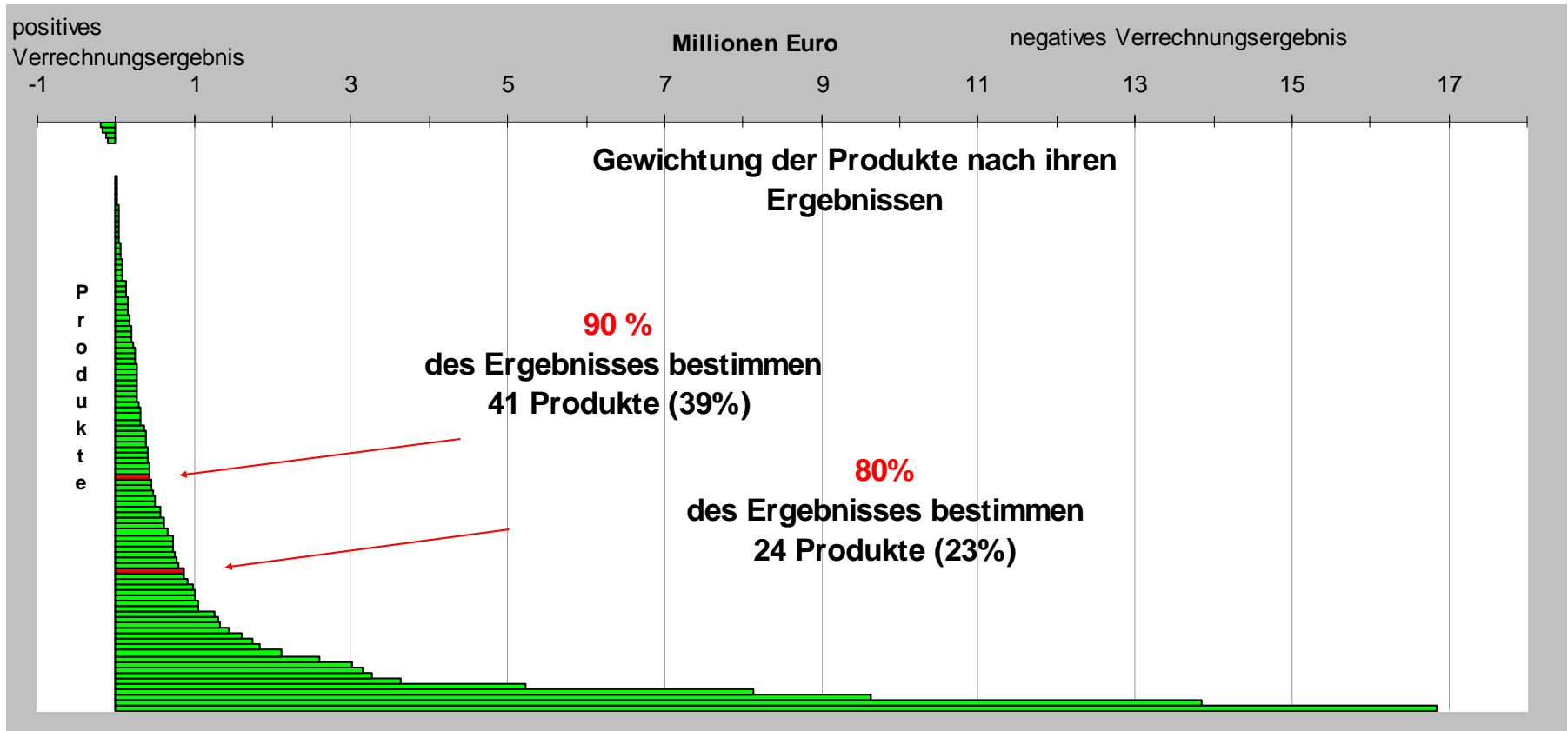
Zuschussbedarfe im Haushalt 2008 nach Fachdiensten/Teilhaushalten



Ohne Sonderbudgets,

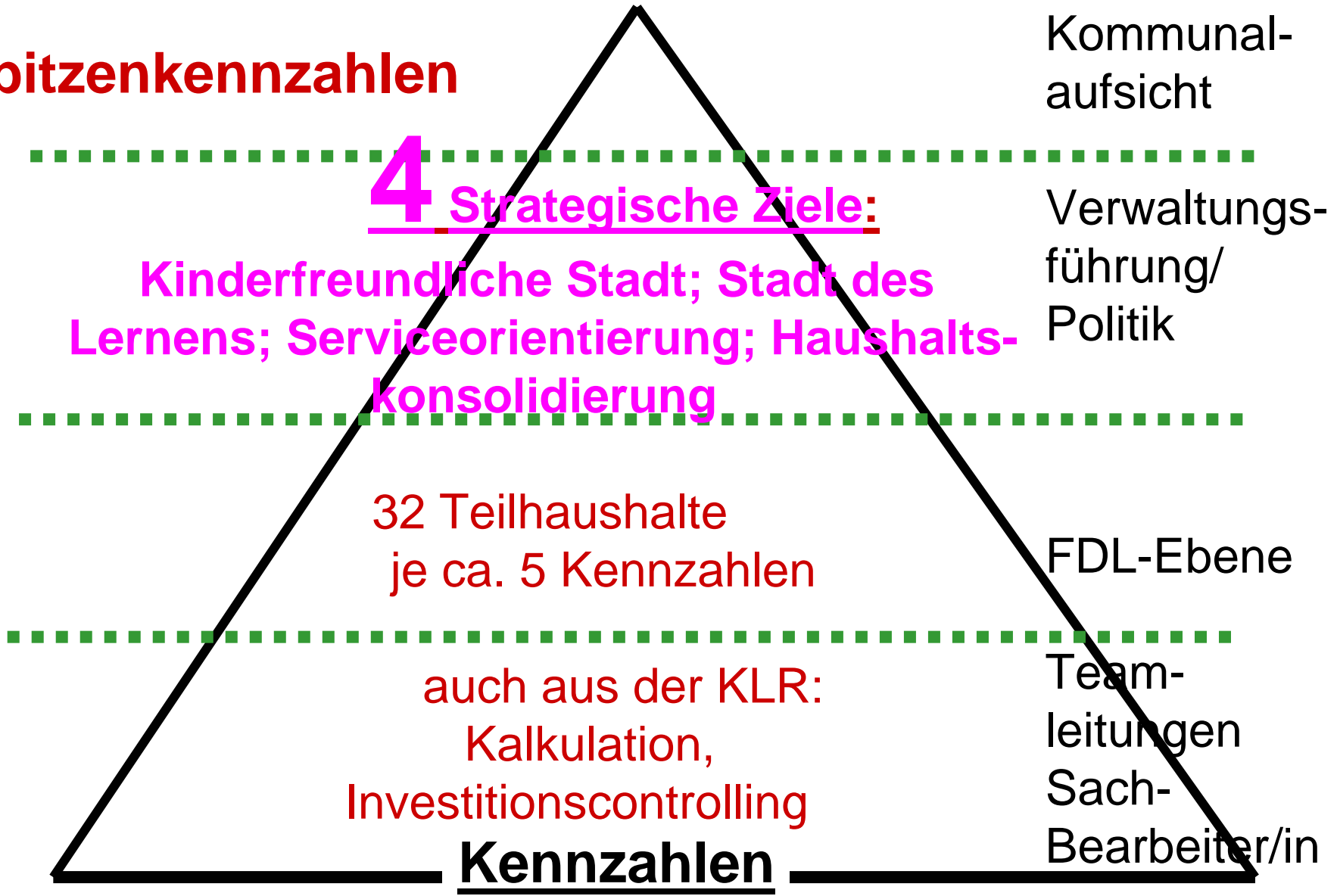
z.B. Allgemeine Finanzwirtschaft (Steuern, Zinsen), Wirtschaftliche Beteiligungen

Zuschussbedarfe in den Produkten



Sind das damit die wesentlichen Produkte
i. S. v. § 4 Abs. 7 Nds. GemHKVO?

Spitzenkennzahlen



4 Strategische Ziele:

Kinderfreundliche Stadt; Stadt des Lernens; Serviceorientierung; Haushaltskonsolidierung

32 Teilhaushalte
je ca. 5 Kennzahlen

auch aus der KLR:
Kalkulation,
Investitionscontrolling

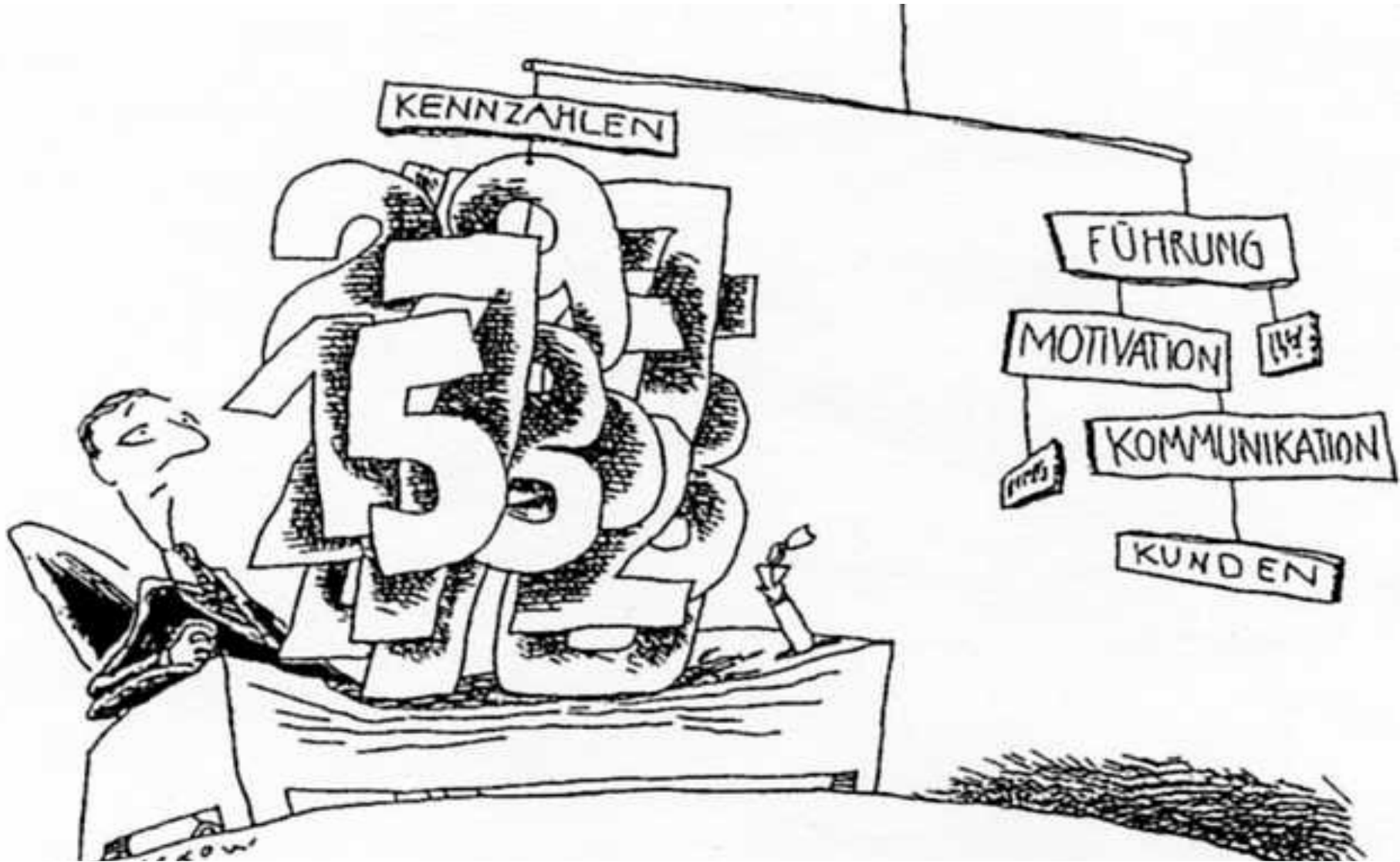
Kennzahlen

Kommunalaufsicht

Verwaltungsführung/
Politik

FDL-Ebene

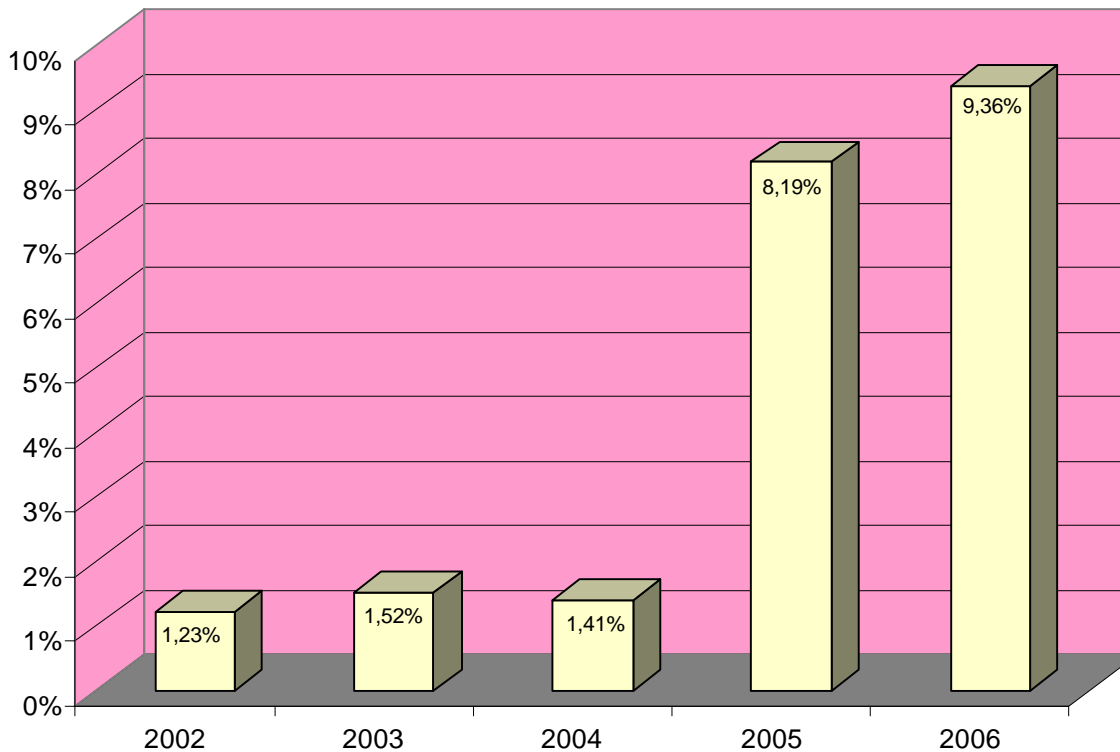
Teamleitungen
Sach-Bearbeiter/in



Informationsarmut im Kennzahlenüberfluss

Beispiel Kernkennzahlen – Bildung (1)

Versorgungsquote der 0 – 3-Jährigen in Kindertageseinrichtungen



Erläuterung der Kennzahl:

Angebote von Kindertageseinrichtungen, von Tagespflegestellen, geförderten Tagesmüttermodellen und privaten Einrichtungen / Anzahl der unter 3jährigen

Datenquelle:

Keine Angaben

Vergleich mit anderen Städten (Stand 2006):

Maximum: 25,66 %

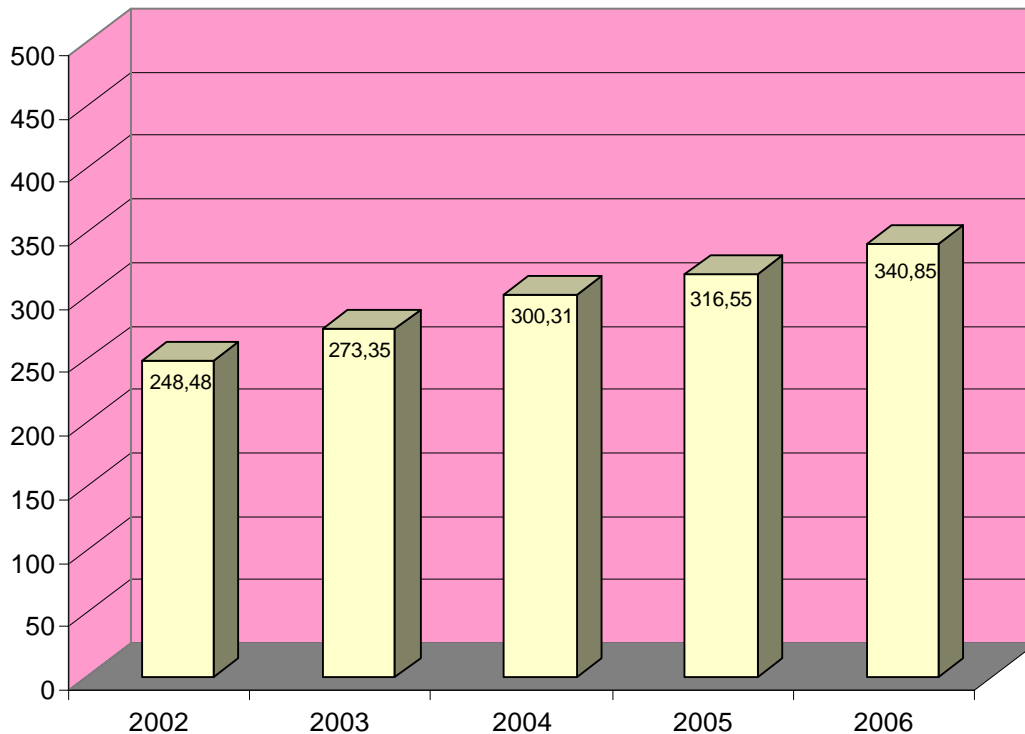
Minimum: 1,41 %

Durchschnitt: 9,30 %

□ Versorgungsquote der 0 – 3-Jährigen in Kindertageseinrichtungen

Beispiel Kernkennzahlen – Bildung (2)

Jahres-Pro-Kopf-Ausgaben pro SchülerIn für alle allgemein bildende Schulen in €



Erläuterung der Kennzahl:

Sächlicher Verwaltungsaufwand (Gruppierungsziffer 5 und 6) und Aufwand im Vermögenshaushalt für Inventar und Ausstattung (Gruppierungsziffer 935) des Jahres für alle Schulen im Stadtgebiet ohne Personalkosten, Reinigung, Bauunterhaltung sowie Grundstücks- und Gebäudewirtschaft und ohne ILV/ILA / Anzahl der Schüler im Stadtgebiet

Datenquelle:

Schulverwaltung / Kämmerei

Vergleich mit anderen Städten (Stand 2006):

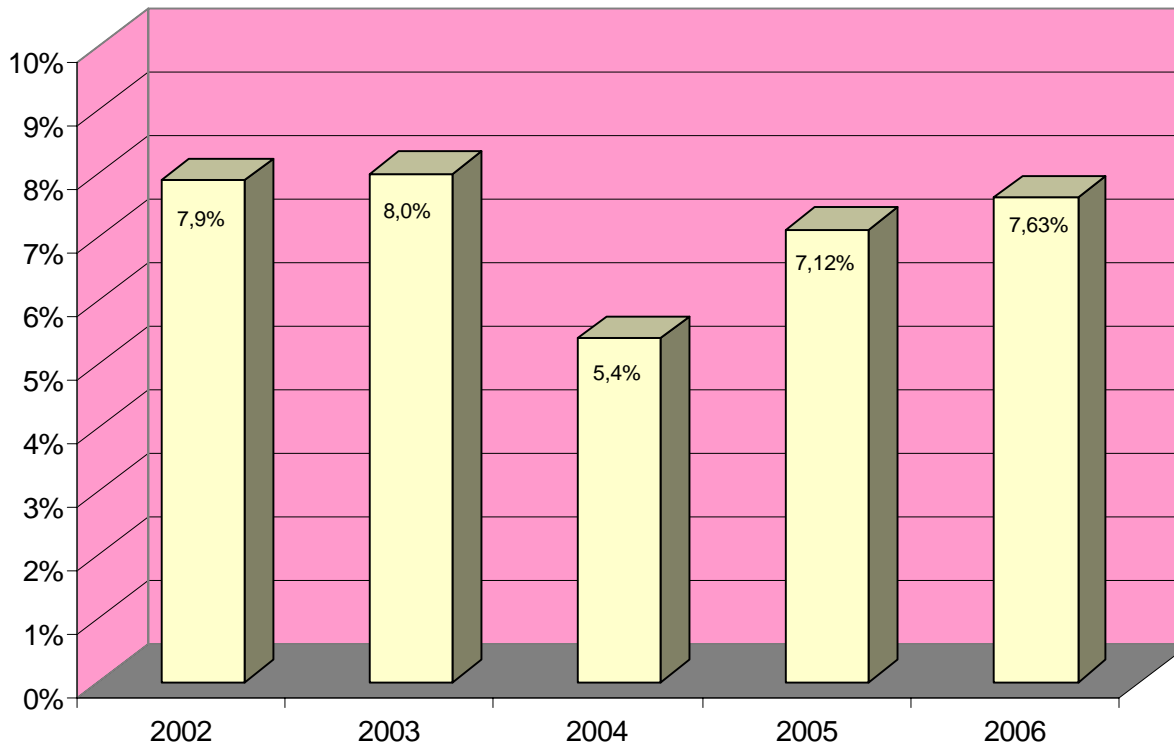
Maximum: 1.018 €

Minimum: 97,69 €

■ Jahres-Pro-Kopf-Ausgaben pro SchülerIn für alle allgemein bildende Schulen (Grundschulen, Sek. I, Sek. II) - ohne Sonderschulen, ohne berufsbildende Schulen

Beispiel Kernkennzahlen – Bildung (3)

Quote der SchulabgängerInnen ohne Abschluss an der Gesamtzahl der SchulabgängerInnen



Erläuterung der Kennzahl:

Anzahl der SchulabgängerInnen ohne Abschluss
*100 / Gesamtzahl der SchulabgängerInnen

Datenquelle:

Statistisches Landesamt

Vergleich mit anderen Städten (Stand 2006):

Maximum: 21,14 %

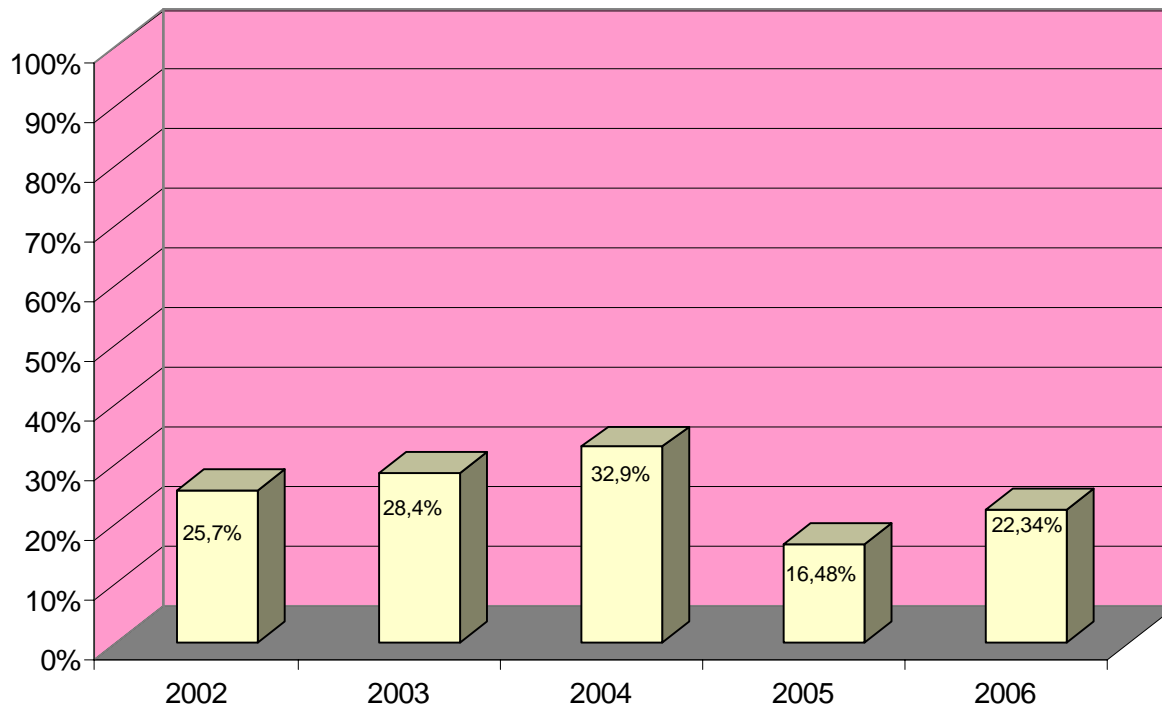
Minimum: 1,82 %

Durchschnitt: 6,12 %

□ Quote der SchulabgängerInnen ohne Abschluss an der Gesamtzahl der SchulabgängerInnen

Beispiel Kernkennzahlen – Bildung (4)

Quote ausländischer SchulabgängerInnen und Doppelstaatler ohne Abschluss an der Anzahl der SchulabgängerInnen ohne Abschluss



Erläuterung der Kennzahl:

Anzahl der ausländischen SchulabgängerInnen ohne Abschluss * 100 / Gesamtzahl der SchulabgängerInnen ohne Abschluss

Datenquelle:

Statistisches Landesamt

Vergleich mit anderen Städten (Stand 2006):

Maximum: 35,29 %

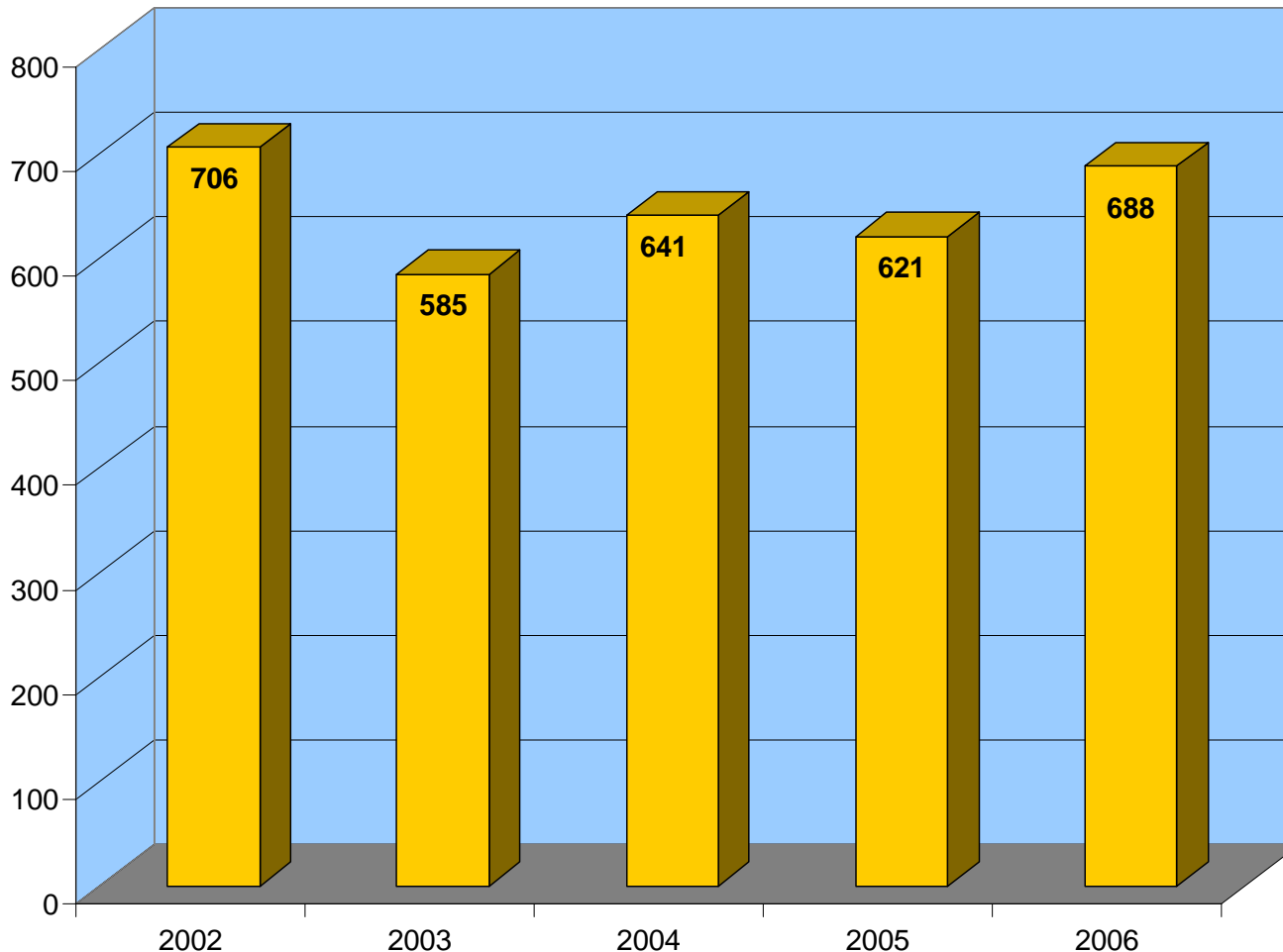
Minimum: 2,13 %

Durchschnitt: 17,45 %

□ Prozentanteil ausl. SchulabgängerInnen und Doppelstaatler ohne Abschluss an der Anzahl der SchulabgängerInnen ohne Abschluss

Beispiel Kernkennzahlen – Soziales

Anzahl der gemeldeten Straftaten pro 10.000 EW



Erläuterung der Kennzahl:

Registrierte Straftaten * 10.000 /
Anzahl der Einwohner mit Erstwohnsitz
in der Kommune

Datenquelle:

Fallzahlstatistik des zuständigen
Polizeipräsidiums und
Einwohnermeldeamt

Vergleich mit anderen Städten

(Stand 2006):

Maximum: 1.410
Minimum: 548
Durchschnitt: 962

■ Anzahl der gemeldeten Straftaten pro
10.000 EW

Neue Haushaltsberatungen?!

- Mangelnder Produktgedanke
- Detailverliebtheit der Politik
in Richtung Sachkonten
Einzelbuchungsposten
Kostenstellen
- Alle Produkte sind wesentlich

3. Der Zwang zur Transparenz

FAZ 5.12.07
Seite 12

Kameralistik ist Absolutismus

Hamburger Diskussion über eine neue öffentliche Haushaltsführung / Von Frank

HAMBURG, 4. Dezember. Die öffentliche Verwaltung hat einen neuen Regelfinanzierungsmechanismus beschlossen. Gemeint ist „kammernische doppelte Buchführung in Konten Soll und Haben“. Zwei Tage lang haben Mitarbeiter an der Hamburger Universität auf Einladung der Arbeitsgruppe Public Management und Öffentliche Wirtschaft sowie der Hamburger Finanzverbände, Wissenschaftler, Politiker und Verwaltungsmitarbeiter neue Chancen und Risiken der Doppik diskutiert. Es war die dritte Konferenz über die Reform des staatlichen Rechnungswesens seit 2005.

Hamburg ist das letzte Ort dafür, denn als erstes Bundesland hat der Stadtrat im März 2006 einen Geschäftsverzicht auf der Basis der Doppik erteilt, also auf Bilanz, Ergebnisrechnung und Lagabgaben. Nicht jeden hat es gefreut, denn damit eingeschleppt ist der Stadt ein bekanntes Problem: eigentlich sollte Hamburg im Berichtsjahr einen Überschuss von 387 Millionen Euro aufweisen. Doppik jedoch zeigt das Gegenteil, nämlich ein Defizit von 561 Millionen Euro. Die Schulden der Stadt liegen fortgeschrieben kammernisch bei 24 Milliarden Euro. Nach Doppik sind es doppelt so viele.

Hamburg hat – nicht zuletzt dank der günstigen Wirtschaftslage – darum seine Schlussfolgerungen gezogen: Gerade erst

hat Bürgermeister Ole von Beust (CDU) zusammen mit seinem Finanzsekretär Michael Freitag angekündigt, dass es ab jetzt keine Neverschuldung mehr gebe und mit der Tilgung der Abschulden begonnen werde. Das verhindert zwar auch andere Bundesländer, aber für Hamburg ist es ein besonderer Erfolg, weil die Stadt ihren Haushalt als eigener Kraft finanziert. Doppik bedeutet: Nicht nur Einnahmen und Ausgaben werden gegenübergestellt, sondern es werden sowohl die Verträge eines Leistungsberechtigten als auch die Versorgungsauftrag, die in kammernischen Haushalten eine hohe Priorität haben.

In Hamburg wurde Doppik 2005 auf Initiative der Bürgerschaft angelehrt. Finanzsekretär Freitag: „Wir haben jetzt erstmals die wirtschaftliche Lage Hamburgs hinsichtlich der Einnahmen und der Berücksichtigung aller Kosten und Anwendungen.“ Hamburg will in nächsten Jahr überregulierten Konzernabschluss vorlegen. Das ist besonders eingetrag, weil auch die öffentlichen Unternehmen dann mit einbezogen werden – bilanziell ein beliebiger Ort für Schattenhaushalte. Freitag kündigte an, Hamburg werde bis 2013 vollständig auf Doppik umgestellt haben. Bei Politik, Schulden, den Gerichten und im Strafvollzug werde von 2009 an „aufgehört“ und wir-

kungsorientierter Haushalt erarbeitet. Auch Nordrhein-Westfalen, Hessen und Bayern gehen solche Wege. Volker Dierker, Ministerdirektor im Düsseldorfener Finanzministerium, nannte in Hamburg die Chance: Die Verschuldung könne eingedämmt werden, ein ungeordnetes Lagebild erlaube verantwortungsvolle Politik mit langfristigen Strategien. Allerdings, so Dierker, bestehe auch die Gefahr einer

gehoher Gefahr sind die Kommunen (im Besonderen) nicht nur sprachlich, sondern auch in der Praxis. Neben schon gelaufenen Vorhaben; Vorhaben; Anhalt; Land.

Siehe darüber die Konten über die Rechnungsbücher in Kammernischen get in Finanzbuchführung. Dies wird weiter werden.

Werden Haushaltspläne bald aussehen wie Konzernabschlüsse? Einige Länder gehen diesen neuen Weg.

„Ökonomisierung der Politik“. Und die Verwaltung sei derzeit noch nicht auf eine moderne Haushaltsführung eingestellt. Für viele sei das auch „Gehobener Dienstleistungssektor“.

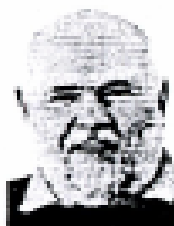
Volker Arnold, Staatssekretär im hessischen Finanzministerium, erläuterte die neue Verwaltungskennzeichnung (VVK), die Ende der neunziger Jahre beschlossen worden war. Damit werde das Land zu einem modernen Dienstleister der Privatsphäre mit Leistungen anbieten. Bis zum nächsten Jahr soll der „Produktionsmarkt mit ergebnisorientierter, zentraler Buch-

Haushaltsmanagement

Doppik aktiviert Selbstheilungskräfte

Uwe Hochmuth im Interview: Neues Rechnungswesen hält Verwaltungen zu mehr Wirtschaftlichkeit an

Die Einführung der Doppik läuft in manchen Kommunen erfolgreich, in anderen schief. Wo liegt dies auch an persönlichen Befähigungen der Verantwortlichen. Dabei können die Kommunen insgesamt von dem neuen Rechnungswesen nur profitieren, macht Uwe Hochmuth, ehemaliger Bürgermeister der Stadt Karntenze, deutlich.



Uwe Hochmuth, ehemaliger Bürgermeister der Stadt Karntenze, ist Professor der Staatlichen Hochschule für Gestaltung in Karlsruhe.

Warum trennen sich die Kommunen, aber insbesondere auch die Städte und der Bund bisher nur zögerlich von der Kameralistik?

Zum einen sind die Einführung der Doppik und die Konsequenzen, die sich daraus ergeben, für Laien extrem schwierig zu verstehen. Es sind aber zumeist Laien, die über die Einführung der Doppik entscheiden müssen. Zum anderen gibt es ein ökonomisches Argument: Die Verwaltungen wollen sich nicht schlecht darstellen. Mit der Einführung der Doppik ändert sich die Erscheinungsweise der finanziellen Solidität. In der Kameralistik sind weder Rückstellungen noch Ab-

schreibungen unmittelbar sichtbar. Die Verwaltung hat daher natürlich Angst: Ich stelle das Rechnungswesen um, und plötzlich sieht es so aus, als ob ich schlecht gewirtschaftet hätte.

Gibt es auch persönliche Befähigungen in den Verwaltungen, die die Einführung der Doppik erschweren?

Das ist ein weiteres Hindernis für die Doppik. Mit dem Abschied von der Kameralistik findet ein enormer Erwartung von Wissen statt.

Die Mitarbeiter der Kommunen müssen sich anfangs nicht nur Kenntnisse über das kaufmännische Rechnungswesen aneignen. Von höherem Wissen über die Kameralistik bleibt wenig Nachhaken zurück. Was bleibt, ist allein die rechtliche Kenntnis über Verwaltungsstruktur und -organisation. Das ist zwar auch enorm wichtig, aber nur ein Teil dessen, was einen eher als Experten auszeichnet hat. Davon hängt jedoch ganzes Karntenze und soziale Existenzkonzepte ab. Denn ein Haushalter muss wissen, wie er politische Ziele im Rechnungswesen umsetzt.

Wie sagen Sie zu dem Vorwurf, dass Verwaltungen ein großes Beharrungsvermögen aufweisen und daher für diese neue Entwicklungen nicht offen sind?

Verwaltungen haben schon ein Stück weit von Kontinuität, das meine ich nicht im negativen Sinne. Verwaltungen, die jedes Jahr etwas Neues machen, wären auf Dauer nicht lebensfähig. Eine gewisse Kontinuität, Ruhe und Verlässlichkeit ist gerade Aufgabe der Verwaltung. Da die Bundesländer auch einer Umstellung auf die Doppik noch nicht vollständig getrieben und überlassen sind, wählen viele Verwaltungen vorübergehende Lösungen und einen stufenweisen Wandel. Natürlich kann eine solche positive Eigenmacht aber auch dilettante Züge annehmen. Denn hier die Postgenossenschaft keinen Wandel mehr zu, und die Kommunen haben lieber die anderen mal machen. Wie meist in solchen Situationen handelt es sich um den einseitigen Abgleich zwischen Stabilität und Wandel – und manche sind halt etwas feilscher, andere dagegen nicht. Karlsruhe gehört zu Letzteren und hat deshalb diesen Wandel schon vorgenommen.

Wie haben Sie davon, dass die Gesetzgebung in den Ländern sehr unterschiedlich voranschreitet und es somit keinen gemeinsamen Umstellungszeitpunkt gibt?

Ich finde das sehr problematisch. In verschiedenen Ländern gibt es eine sehr unterschiedliche Gesetzgebungssituation. Baden-Württemberg ist hier das Paradebeispiel. Das Land war bei der Einführung der Doppik zunächst federführend und hatte den Vorsitz der Bundesministerkonferenz zur Einführung der Doppik. Jetzt sind wir die Letzten, die ein Gesetz zustande bekommen. Wir wissen bis heute nicht, ob nicht doch ein Optimalrecht eingeführt wird, wie etwa in Bayern.

„Mit dem Abschied von der Kameralistik findet ein enormer Erwartung von Wissen statt.“

Wie beurteilen Sie das Optimalrecht?

Darüber habe ich nicht viel zu sagen. Württemberg wird den Kommunen z.B. eine zentrale Datenverarbeitung angeboten. In dem Moment, in dem die Datenzentrale des politischen Apparat für zwei verschiedene Rechnungswesen doppelt vorhanden müsste, müsste die Kosten sicherlich um 30 bis 50 Prozent. Zudem muss die amtliche Statistik doppelt geführt wer-

den. Die Vergleichbarkeit ist damit kaum gewährleistet. Die einen müssen den Input, die anderen den Output. Es gibt noch nicht einmal vergleichbare Qualitätsvorgaben. Benchmarking wird unmöglich.

Und welches System sollte allen Kommunen vorgeschrieben werden?

Die Doppik, sie ist einfach das bessere Rechnungswesen. Ich habe es für widerständig, ein weniger gutes System zusätzlich anzubieten. Die Kameralistik ist schwer zu begreifen und bietet wenige Informationen. Viele Aussagen sind ihm nicht möglich, die z.B. keine Rückstellungen gebildet werden und die Abschreibungen nicht systematisch erfasst werden. Die Verantwortlichen können zwar alles auf extra Listen erfassen, aber es gibt keinen systematischen Zusammenhang zwischen den Zahlen. Die Doppik liefert viel mehr. Während die Kameralistik fast nur auf das Verhältnis Einnahmen/Ausgaben achtet, wird hier gleichzeitig auch auf Aufwand und Betrag wert – eigentlich noch wichtiger – auf Kosten und Leistungen geachtet. Zur beschriebenen Effizienzsteigerung öffentlicher Verwaltungen sind diese Informationen unersetzlich.

Fortsetzung auf Seite 10

Die Rechnung geht nicht auf

Neues öffentliches Rechnungswesen hält nicht, was es verspricht

Die Hoffnung, Verwaltungsstellen mittels des Instruments der Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) effizienter machen zu können, trügt. Es ist nicht möglich, die Output der Verwaltung darauf in Gestalt mathematischer Kennziffern abzubilden. Auch mit der Doppelik lässt sich dieses gesellschaftliche Problem nicht lösen. Um Haushalte erfolgreich zu kennzeichnen, bedarf es anderer Strategien und Techniken.

Von Dr. Thilo Sarrazin

Das Land Berlin war ein Vorreiter bei der Implementierung des Neuen Steuerungsinstruments. Mitte der 1990er Jahre führte die Verwaltung das Instrument der KLR (Büchereckchen) ein. Berlin wollte mit dieser Maßnahme den Ressourcenverbrauch reduzieren, Kostentransparenz herstellen und das Verwaltungshandeln effizienter machen. Der Berliner Rechnungshof kommt in einem Gutachten vom Frühjahr 2006 jedoch zu dem Schluss, dass die mit großem Rechnungsaufwand erhaltene Daten aus der KLR weder im Parlament noch in der Verwaltung als Entscheidungsgrundlage genutzt werden. Auch haben sich die Kosten, die durch die Einführung der KLR entstanden sind, bisher nicht amortisiert.

Der Hauptgrund für diesen Misserfolg ist, dass die KLR keinen Bezug zur realen Verwaltung hat, sondern sich auf über-

ner Zusammenhänge zwischen Leistungen, Mengen und Kosten allerdings selten zu erfassen. Selbst wenn Aufgaben und Ziele eingetrennt beschrieben werden, sind die daraus abgeleiteten Kennziffern selten so präzise, dass sie Basis eines erfolgsgesprochenen öffentlichen Rechnungswesens sein können.

Weiterhin verfolgen die Institutionen einer parlamentarischen Demokratie Ziele, aber diese lassen sich nicht in vergleichbareme Untereinheiten als mathematische Kennziffern im Haushalt abbilden. Im Bund und in den Ländern nutzen Parlamente die politischen Ziele durch Fachgremien.

In den Kommunen legen Stadt- und Gemeinderäte öffentlich-rechtliche Satzungen fest. Sie formulieren die Ziele als die klaren Leistungsansprüche der Bürger, die rechtstaatliche Grenzen im Bereich der behördlichen Verordnungen oder als Organisationsentscheidungen. Letztlich dient also jede Verwaltung der Erfüllung gesetzlicher bzw. gesamtgesellschaftlicher Verpflichtungen, selbst dort, wo etwa die Vergabe von Fördermitteln Ermessensspielräume enthält. Dafür ist Personal notwendig. Aufgaben können nicht unter Hinweis auf ihre Kosten eingespartet werden. Eine frei gesteuerte Verwaltung, die

ner Grundlage entwickelte Konzepte erweist unschicklich mit Personalstellen und Abgrenzungen erfüllt werden, um letztendlich Teilfreistellung und gestaffelte Änderungen umsetzen zu können.

Doppelik keine Lösung

Schließlich verweist die Behörde vor KLR und Produktkosten immer auf die Möglichkeit der Beschneidung. Diese Option ist der entscheidende Vorteil, der für diese Instrumente spricht.

Aber auch das ist keine Theorie. Staatliche Aufgaben und Programme lassen sich nur einmal nicht so präzise definieren.

Sinnvoll ist eine KLR allenfalls für Verwaltungseinheiten, die über eine hohe betriebliche Autonomie verfügen oder in einem erheblichen Ausmaß marktorientierte Leistungen erbringen. Bei Staatswesen und Kommunen sind das z.B. Bäder, Büros oder Kundenmagazine. Allerdings

bleibt es, dass sie ein privatisieren. Produkte bewirkt man in diesem Fällen gar nicht erst zu erfinden. Sie ergaben sich unwillkürlich aus dem Zweck der Einrichtungen.

Blickt man also auf zehn Jahre Erfahrung in Berlin mit KLR und Produktkosten zurück, so muss man mit den Rechnungshöfen in der Tat feststellen, dass die großartig angekündigten Effizienzgewinne durch die neuen Rechnungswesen nicht eingetreten sind. Die es sich richtige Erweiterung der Kennzahlwelt um die Kundenkosten konnte sich nicht durchsetzen, weil sie mit der heutigen, unangepassten Produkttheorie verknüpft wurde.

Die fehlende Kompatibilität zwischen der Kennzahlwelt und der Kostenrechnung ist einer der Gründe dafür, dass viele Bundesländer und auch die Wissenschaft seit langem dafür plädieren, das öffentliche Rechnungswesen auf die Doppelik umzustellen. Die doppelte kennzahlenbasierte Buchführung hat insbesondere den Vorteil, dass sie einen geschlossenen Rechnungskreislauf abbildet und einen Vermögensvergleich nach Art einer Bilanz erlaubt. Dennoch gilt: Auch die doppelte kennzahlenbasierte Buchführung ist nur eine Technik. Sie bildet nichts ab, was man nicht auch in der Kennzahlwelt darstellen könnte. Die Kennzahlwelt verbleibt bei-

stend, bleiben auch unter der Doppelik bestehen.

Berlin hat in den letzten zehn Jahren nachhaltige Erfolge bei der Haushaltskonsolidierung erzielt, die es fast ausschließlich

Das neue öffentliche Rechnungswesen mangelt. Zusammenhang mit Verwaltungsges.



durch die Absinken der Personalkosten und der Sachkosten gewesen. Möglich waren diese Konsolidierungen allerdings nur durch organisationserrechtliche Strukturentscheidungen. Die KLR dagegen hat nichts

„Effizienzgewinne durch das neue Rechnungswesen sind bisher ausgeblieben.“

Die Subventionierung von Gewerbegrundstücken als Maßnahme der kommunalen Wirtschaftsförderung?

Eine Betrachtung im Lichte des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR)

Subventionierung von Gewerbe- grundstücken (1)

Beispielfall:

Die Gemeinde erwirbt im Jahr 2007 zur Ausweisung eines zukünftigen Gewerbegebietes landwirtschaftliche Flächen in der Größe von 150.000 m².

Sie bezahlt hierfür insgesamt **900.000 € (6,00 €/m)**
und als **Nebenkosten 70.000 €**

Die (sog. innere) Erschließung umfasst die Abwasser- und Regenwasserkanalisation, die Erschließungsstrassen mit Gehweg und Straßenbeleuchtung und die Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen.

Hierfür wird der Betrag von 35 €/m² - insgesamt 5.250.000 € - in 2007 aufgewandt. Von diesem Gesamtaufwand von 6.220.000,- € werden 3,0 Mio. € über Kredit finanziert.

Subventionierung von Gewerbe- grundstücken (2)

Fall 1: Eröffnungsbilanz zum 01.01.2007

Aktiva		Passiva	
1. Immaterielles Vermögen	6.000.000	1. Nettosition	12.940.000
2. Sachvermögen		2. Schulden	57.000.000
unbebaute Grundstücke	6.220.000	<u>für Gewerbegebiete</u>	<u>+ 3.000.000</u>
Infrastrukturvermögen	50.000.000	Summe	60.000.000
3. Finanzvermögen	40.000.000	3. Rückstellungen	30.000.000
4. Liquide Mittel/Anfangsbestand	3.470.000		
<u>für Gewerbegrundstücke ./. </u>	<u>3.220.000</u>		
Bestand 31.12.2007	250.000		
5. Rechnungsabgrenzung	500.000	4. Rechnungsabgrenzung	30.000
Bilanzsumme	102.970.000	Bilanzsumme	102.970.000

Aber: Die Nachfragesituation ist schlecht.

- Der Markt ist ein Nachfragemarkt - die wenigen Interessenten bestimmen den Preis!
- Zudem: Die Kommunen unterbieten sich gegenseitig!

ALSO:

- Ratsbeschluss max. 20,00 €/m²

Subventionierung von Gewerbe- grundstücken (3)

Fall 2: Jahresabschluss zum 31.12.2007

Aktiva		Passiva	
1. Immaterielles Vermögen	6.000.000	1. Nettoposition	
		Anfangsbestand	12.940.000
		<u>aus Abschreibung¹</u>	<u>./.</u> 3.220.000
			9.720.000
2. Sachvermögen		2. Schulden	57.000.000
unbebaute Grundstücke	3.000.000	für Gewerbegebiete	+ 3.000.000
Infrastrukturvermögen	50.000.000	Summe	60.000.000
3. Finanzvermögen	40.000.000	3. Rückstellungen	30.000.000
4. Liquide Mittel/Anfangsbestand	3.470.000		
<u>für Gewerbegrundstücke</u>	<u>./.</u> 3.220.000		
Bestand 31.12.2007	250.000		
5. Rechnungsabgrenzung	500.000	4. Rechnungsabgrenzung	30.000
Bilanzsumme	99.950.000	Bilanzsumme	99.950.000

4. Neue Anforderungen an das Forderungsmanagement

Maßnahmen (1)

Gründung einer **Projektgruppe „Forderungsmanagement“**

- Unter Leitung des Stadtkämmerers
- Mit hauptamtlicher Geschäftsführung
- Mit Vertretern der maßgeblichen Querschnittsbereiche
- Mit der Kompetenz zur Einbindung weiterer Fachdienste
- Mit der Aufgabe zur Erfassung und Lösung bestehender „Kassen“probleme
- Mit der Berichtspflicht gegenüber dem OB und den politischen Organen.

Maßnahmen (2)

Prioritäten

- Verbesserung des Laufzeitverhaltens der IT im Bereich Buchhaltung
- Beschleunigung des Verfahrens zur Sollstellung von Buchungen zur Vermeidung von Verwahrbuchungen
- Verbesserung des Außenauftritts der Stadt bei Rechnungen und Bescheiden im Hinblick auf notwendige Überweisungsangaben
- Minimierung des Vollstreckungsaufwandes
- Rückführung der Verwahrbuchungen
- Rückführung des Bestandes an Einnahmeresten
- Einführung eines digitalisierten Rechnungsein- und -ausganges
- Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation an die Anforderungen der Doppik

Beispiel Ablauforganisation (1)

Projektplanung:

- Bildung einer Unterprojektgruppe
- Identifizierung der (aufzunehmenden) Arbeitsabläufe
- Einbindung der betroffenen Mitarbeiter
- Aufnahme der Arbeitsabläufe
- Entwicklung eines Sollkonzeptes
- Umsetzung

Beispiel zentraler Rechnungseingang (1)

Projektplanung:

Vereinbarung eines Testmandanten

Bildung einer Unterprojektgruppe

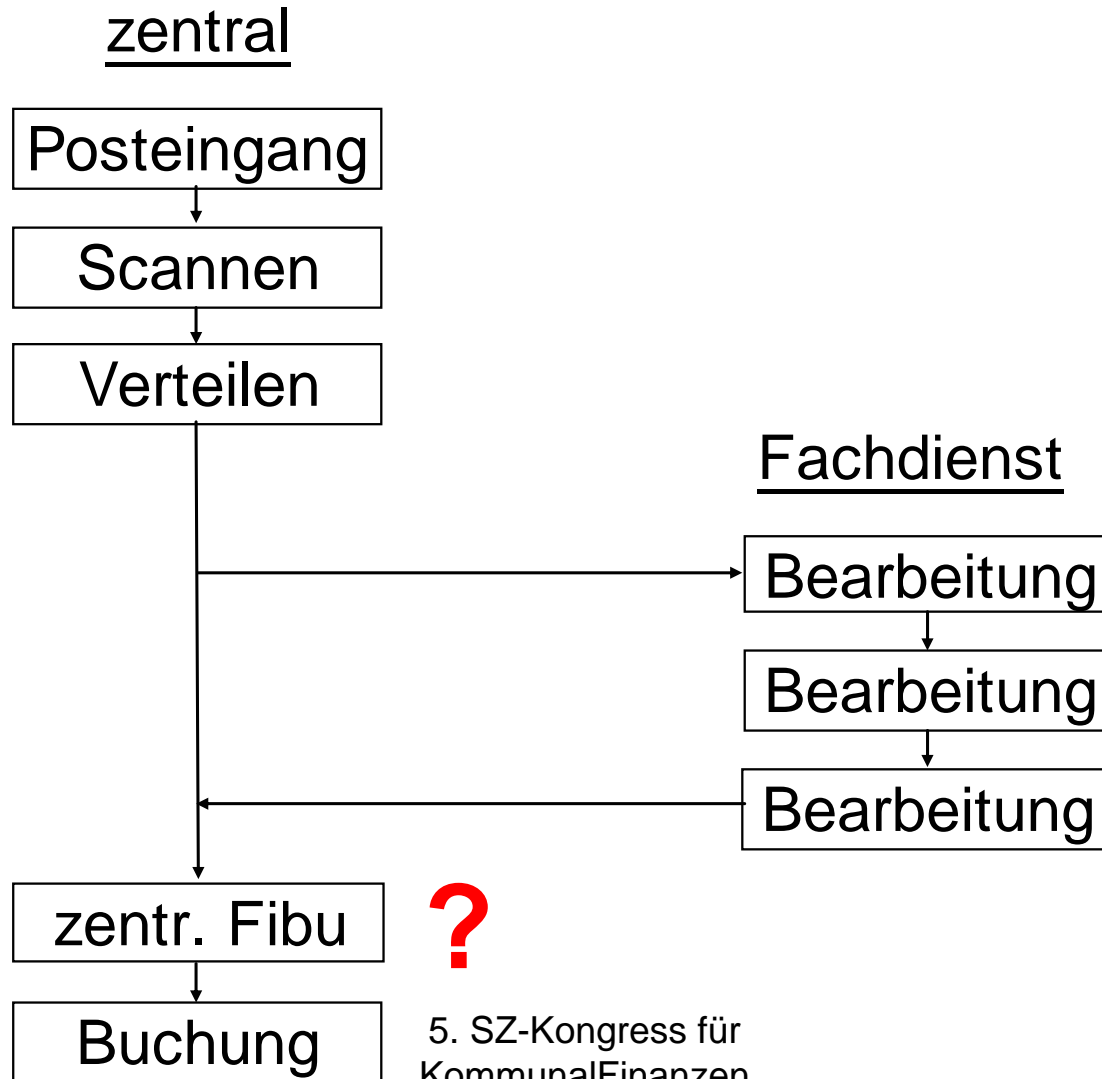
Erarbeitung eines Workflow

Test des Workflow

Echtbetrieb im Mandanten

Übertragung auf die Gesamtverwaltung

Beispiel zentraler Rechnungseingang (2) vereinfachte Darstellung



Ausblick

- Die Aufgabenstellung ist vielfältig und nur in kleinen Schritten zu vollziehen
- Die Umstellung auf das NKR (auch in den Köpfen aller Beteiligten) ist kein kurzfristiger Prozess
- Forderungsmanagement muss als eine dauernde Aufgabe einer Kommune verstanden werden

**Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!**

Ekkehard Grunwald
Stadt Salzgitter
Telefon 05341/839-3359