

1. Bundeskongress Haushaltsmodernisierung

Neue Steuerung – Modernisierung von Haushalt und Rechnungslegung

Frank Weise / Andreas Hellenbrand

**Gibt es die Neue Steuerung? – Erfahrungen
und Lehren aus der bisherigen Praxis**

14. Oktober 2008

Status Quo: Finanzwesenreform und neue Steuerung (1)

- Die Finanzwesenreform ist nur im Kontext der **Optimierung** des gesamten Steuerungsinstrumentariums leistbar
 - Ausgangspunkt für die Reform waren **Steuerungsbedarfe**
 - Doppik als Rechnungswesenstil kann bestehende **Defizite** bei Steuerungsimpulsen und Führung nicht ausgleichen
 - Bereitstellung von geeigneten **Mess- und Zielgrößen** für eine zielorientierte Verwaltungs- und Politiksteuerung
 - Einbeziehung der **Steuerungsinteressen** der Adressaten ist wesentlich für die Akzeptanz der neuen Instrumente

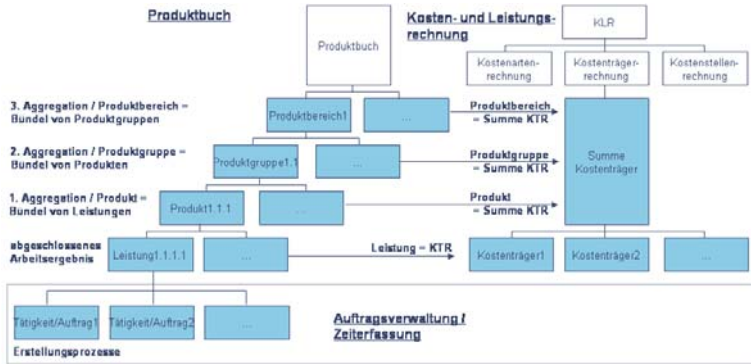
- ⇒ **Die Herausforderungen der Doppikumstellung drängen die Steuerungsinteressen vielerorts in den Hintergrund**

Status Quo: Finanzwesenreform und neue Steuerung (2)

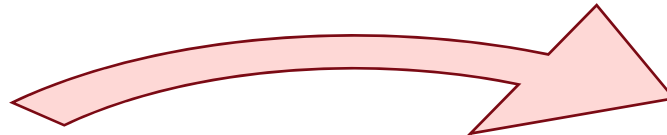
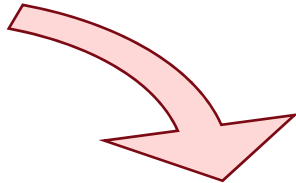
- Das Kernelement der Reformaktivitäten muss deshalb in einer **Veränderung der Steuerungskultur** bestehen
 - **betriebswirtschaftlich** orientierte Bereitstellung von Finanzberichten auf Grundlage des Ziel- und Kennzahlensystem
 - **Zusammenarbeit** der verschiedenen Organisationseinheiten bei der Planung und Bewirtschaftung der Ressourcen
 - fundierte Gestaltung der **Finanzströme** („workflow“) zwischen der Kernverwaltung und dem Unternehmensbereich
 - verstärkte strategische und operative **Nachhaltigkeit** bei den politischen und verwaltungsbezogenen Entscheidungen

- ⇒ **Die Ergänzung um betriebswirtschaftliche Blickwinkel in Politik / Management ist regelmäßig nicht gelungen**

Steuerungsdefizite im Rechnungswesen



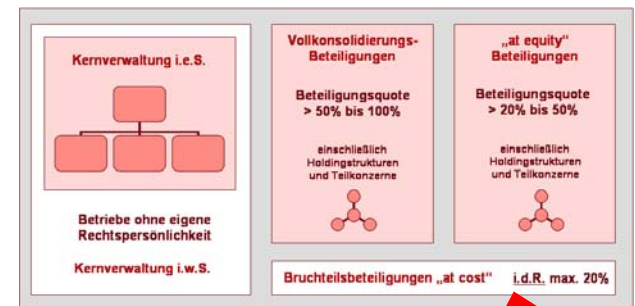
Produkthaushalt / KLR, **Produktrechnung** ⚡



- Reduzierung der KLR auf Hilfsfunktionen („Produktrechnung“)
- Schattendasein der bilanziellen Informationen in der Diskussion
- unzureichende Kenntnisse und Akzeptanz neuer Instrumente
- fehlende **Langzeitbetrachtung** insbesondere beim Vermögen

Finanzrechnung		Bilanz		Ergebnisrechnung	
(Perioden-) Einnahmen	(Perioden-) Ausgaben	Vermögen	Kapital	(Perioden-) Aufwand	(Perioden-) Ertrag
	Veränderung der Finanzmittel	Veränderung der Finanzmittel	Schulden		
			Jahresergebnis	Jahresergebnis	

Drei-Komponenten-Rechnung / Bilanz ⚡



Gesamtabschluss ⚡

Zielszenario: Bilanzorientierte Werterhaltungsstrategie

- **Lebenszyklusbetrachtung** über das gesamte Immobilien- und Infrastrukturvermögen unter Berücksichtigung von:
 - Erweiterung des **Haushaltsplanungshorizont** auf eine mittel- bis langfristige Perspektive (bei Immobilien und Infrastruktur)
 - Konsequente übergreifende Bündelung / **Portfoliobetrachtung**
 - Darstellung der bilanziellen Wirkungen von **Unterdeckungen** v.a. bei Instandhaltungen (Rückstellung versus Abschreibung)
 - Planung **strategischer Investitionen** zur Vermeidung nicht planbarer und kostspieligen Ad-hoc-Instandhaltungsbedarfe
 - Aufbau der hierzu erforderlichen **Strukturen** und **Prozesse**

Steuerungsdefizite im Haushaltswesen

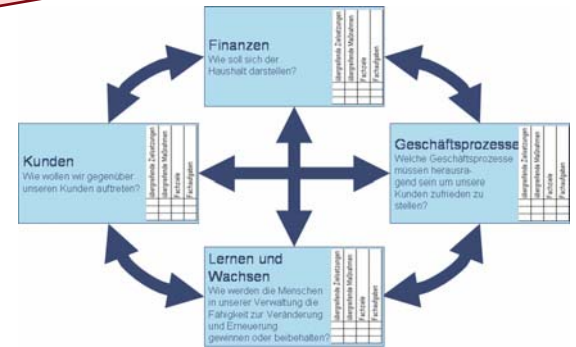


Aufstellung und Bewirtschaftung ✓

- fehlende Verbindlichkeit und Konstanz (v.a. bei der Politik)
- keine Schwerpunktsetzungen (Ziele, Programme, Produkte)
- Ziel- und Kennzahlensystem oft unvollständig / ungenau
- Haushaltssteuerung nicht als **Gesamtkonzept** verstanden



Umsetzung einer neuen Steuerungsphilosophie ⚡



Ziel- und Kennzahlensystem mit Datenpool ⚡

Defizite bei der Umsetzung der Ziel- und Kennzahlensysteme

- Ergebnis der bundesweiten Analyse doppischer Produkthaushalte:

Haushalte mit Zielen ^{*)}	Anzahl	Prozent
Ja	91	77,78%
Nein	26	22,22%
Gesamtanzahl Haushalte	117	100,00%
Haushalte mit Mengenangaben	Anzahl	Prozentangaben
Ja	72	61,54%
Nein	45	38,46%
Gesamtanzahl Haushalte	117	100,00%
Angabe weiterführender Kennzahlen	Anzahl	Prozentangaben
Ja	55	47,01%
Nein	62	52,99%
Gesamtanzahl Haushalte	117	100,00%

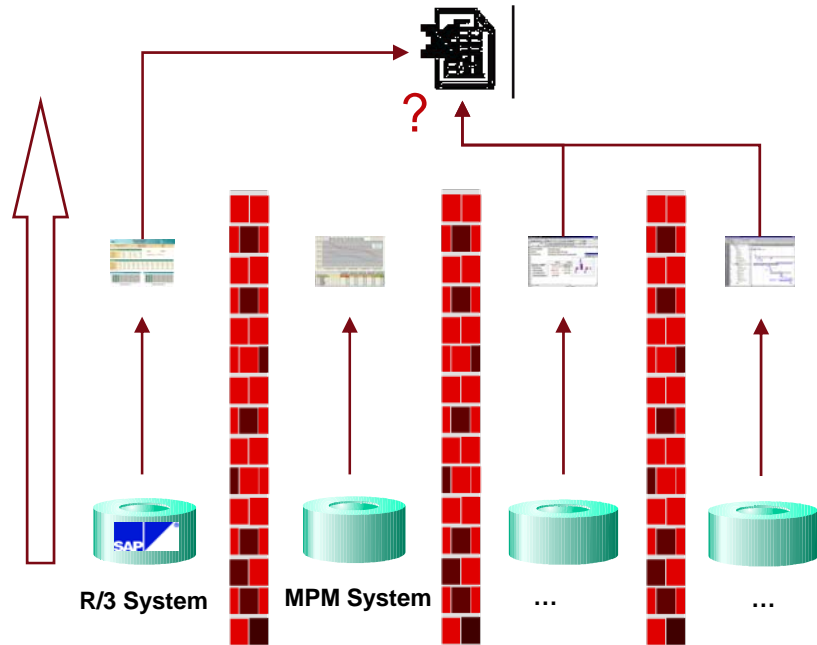
*) ohne Einschätzung zur Operationalisierung dieser Ziele

Zielszenario: Strategisches Ziel- und Kennzahlensystem



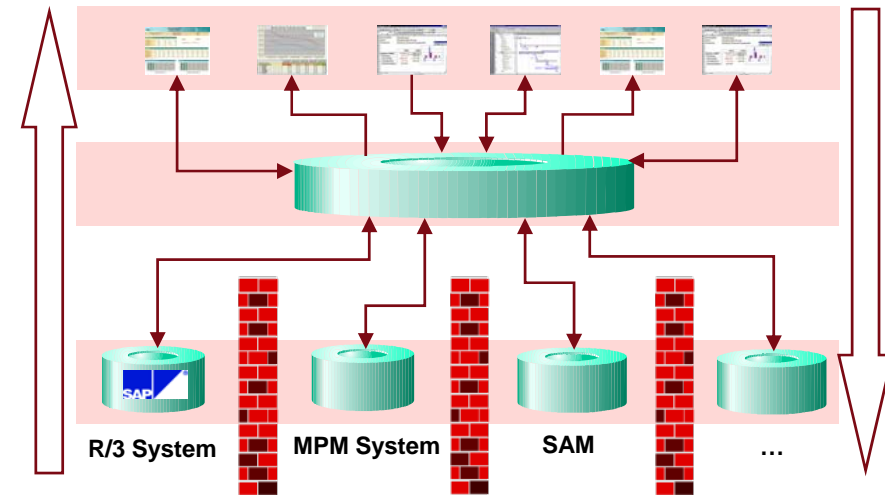
Technische Umsetzung - Business Intelligence (1)

Status quo



- Operative Systeme liefern spezifische Berichte
- Verknüpfung von Informationen nur manuell bzw. mit aufwendigen Schnittstellen
- Informationsfluss nur bottom up

Business Intelligence



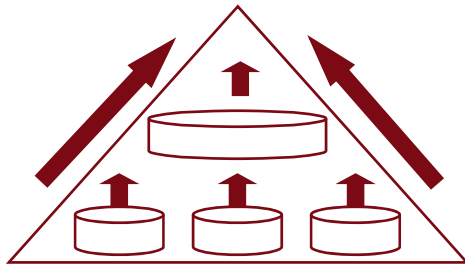
- Die steuerungsrelevanten Informationen der operativen Systeme werden zusammengeführt
- Übergreifende Reports können automatisiert erzeugt werden
- Informationsfluss bidirektional (z.B. Planung)

Technische Umsetzung - Business Intelligence (2)

Pyramidendarstellung für Managementsysteme ist nicht mehr zeitgemäß:

„Pyramide“

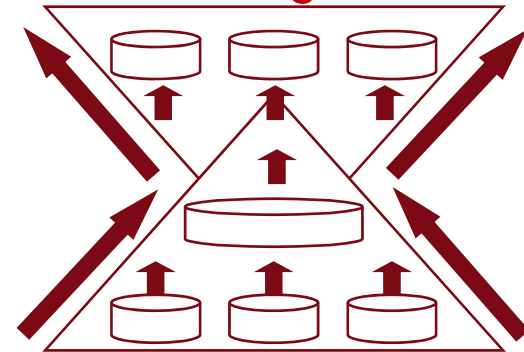
- Viele Datenquellen
- Ein Adressat oder Anwendungsbereich



**Auf einen Blickwinkel
reduzierte Darstellung**

„Sanduhr“

- Viele Datenquellen
- Viele Adressaten und Anwendungsbereiche



**Geschäftsinformationen zur
richtigen Zeit in einem
verständlichen Format!**

Zusammenfassung und Fazit

- Die neue Steuerung gibt es in vielen Fällen nur im Ansatz, da häufig Fähigkeit und/oder Wille zur Veränderung fehlt
- Der Fokus liegt weiterhin auf dem – leider oft unvollständig umgesetzten – Produkthaushalt. Betriebswirtschaftliche oder bilanzielle Sichten sind noch stark unterrepräsentiert
- Eine Gesamtstrategie mit Zielhierarchien sowie mittel- bis langfristiger Umsetzung ist regelmäßig nicht vorhanden
- Die strategische Steuerung ist noch zu entwickeln und mit Informationssystemen (Business Intelligence) zu unterlegen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Für weitere Fragen stehen wir
Ihnen gerne zur Verfügung:

Frank Weise

Partner

(030) 2636 - 1201

frank.weise@de.pwc.com

Andreas Hellenbrand

Senior Manager

(030) 2636 - 1715

andreas.hellenbrand@de.pwc.com

Public Management Consulting