

Transparenter Haushalt

von Jan-Ole Romann

Die Einführung der Doppik erlaubt eine ergebnis- und produktorientierte Verwaltungssteuerung. Business-Intelligence-Lösungen schaffen die Voraussetzungen für den Aufbau wirkungsvoller Controlling- und Analyseinstrumente.

Die Umsetzung des neuen Haushaltsrechts verlangt den Kommunen mannigfaltige Anstrengungen ab – angefangen von den konzeptionellen Vorarbeiten über die Schulungen der Mitarbeiter bis hin zur Einführung von Software-Lösungen für das Rechnungswesen und zu Bewertungsfragen bei der Erstellung einer Eröffnungsbilanz. All diese Arbeiten werden sich auszahlen, denn der Wechsel zur Doppik kann die Steuerung der Kommunen nachhaltig verbessern. Der Schlüssel hierfür liegt zum einen in der Transparenz ihrer finanziellen Situation, wofür die Finanz-Software eine notwendige Datengrundlage bildet. Zum anderen lässt sich auf dieser Basis ein automatisiertes Berichtswesen erstellen, das Informationen schneller und günstiger als bisher bereitstellt.

„Schnell einsatzfähige und ausgereifte Berichtslösungen halten der Kämmerei, aber auch den Verantwortlichen in den einzelnen Bereichen den Rücken frei. Der Aufwand für die Überwachung der Berichtserstellung und -konsolidierung sinkt deutlich und die Mitarbeiter können sich auf den Reformprozess konzentrieren“, erklärt Wolfgang Schwab vom Heidelberger Business-Intelligence-Unternehmen

SAS. Der führende Anbieter entscheidungsunterstützender Software hat eine Lösung entwickelt, mit der Kommunen in kurzer Zeit ein effizientes Reporting aufsetzen können, um beispielsweise Haushaltspläne zu erstellen, Budgetplanungen vorzunehmen oder Daten aus verschiedenen Ämtern zusammenzufassen und zu analysieren. Derartige Berichtslösungen zeichnen sich durch einen hohen Automatisierungsgrad und Flexibilität bei der grafischen und textlichen Gestaltung von Berichten aus.

Moderne Business-Intelligence-Anwendungen fügen sich in die vorhandene DV-Landschaft ein und integrieren Daten aus bestehenden Anwendungen und Datenbanken, kommunaler Finanz-Software oder Microsoft-Office-Produkten. Damit haben Kommunen ein Werkzeug für ein transparentes und ressourcenschonendes System für digitale oder gedruckte Standard- und Ad-hoc-Berichte und schaffen gleichzeitig die Voraussetzungen, schrittweise ein wirkungsvolles Controlling- und Analyseinstrument zur zielorientierten Steuerung aufzubauen. Business-Intelligence-Lösungen bieten neben der klassischen Berichtserstellung noch weitere effizienzsteigernde Anwendungsmöglichkeiten im

kommunalen Reformprozess. So lassen sich Kosten und Leistungen betriebswirtschaftlich bewerten, regelmäßige Soll-/Ist-Vergleiche durchführen, statistische Hochrechnungen zum Steueraufkommen erstellen oder Aufwände für ALG-II-Empfänger prognostizieren. Und Entscheidungsträger erhalten schnellen Zugriff auf die benötigten Informationen über Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Priorität.

Ein Blick in die Kommunen zeigt jedoch, dass die notwendigen Daten für die Berichte meist noch mühevoll per Hand aus verschiedenen Quellen zusammengefasst oder – oft intransparent – in Tabellenkalkulationen errechnet werden. Der Aufwand für das Zusammenfassen und die grafische Aufbereitung ist immens. Daher sollten die Kommunen zunächst ihr derzeitiges Berichtswesen effizienter gestalten und darauf achten, dass das dafür ausgewählte Instrument mit den Anforderungen mitwachsen kann. „Mit diesem Ansatz können Kommunen schnell einen deutlichen Zeitgewinn realisieren. Nach und nach lassen sich dann neue Auswertungen oder Analysen hinzufügen oder die Berichtszyklen ohne Mehraufwand verkürzen“, so Wolfgang Schwab.

Wie sich ein pragmatisches Berichtswesen aufbauen lässt und welche Unterstützung Business Intelligence bei der Umsetzung des neuen Haushaltsrechts bietet, zeigt ein Beispiel aus Hessen. Bereits 1993 wurde bei der Stadt Wiesbaden mit der Entwicklung eines modernen Haushalts-Management-Systems (HMS) zur Planung, Steuerung und Kontrolle begonnen. Das HMS unterstützt die Landeshauptstadt dabei, budgetorientiert zu wirtschaften, die Ressourcen- und Ergebnisverantwortung zu dezentralisieren und Ausgaben und Output der Verwaltung zu beurteilen. Mit dem HMS werden den Entscheidern zeitnah operative Haushaltsdaten, das heißt Monatsauswertungen mit einem Soll-/Ist-Vergleich, zur Verfügung gestellt. Das Soll ist eine monatliche Vorkalkulation des Mittelflusses (Prozentanteil) auf Grundlage des Vorjahres mit Korrekturen. Die Ist-Buchungen werden monatlich aus dem angewendeten DV-Verfahren FINANZ übernommen. Hieraus wird eine Prognose als eine gewichtete Trendfunktion der Folgemonate bis zum Jahresende dargestellt.

Ziel ist es, dass die Verwaltungsführung die Fachbereiche durch Vorgabe von Leistungs- und Finanzzielen sowie eines Handlungsrahmens steuert, innerhalb dessen sich die Mitarbeiter bewegen müssen. Controlling und Berichtswesen beobachten den Zielerreichungsprozess, um gegebenenfalls rechtzeitig korrigierend eingreifen zu können.

„Die aggregierten und grafisch aufbereiteten Informationen dienen als Grundlage für ein wirtschaftliches Handeln und geben

sowohl den Dezernaten, Fachbereichen und Zentralämtern als auch der Kämmerei wertvolle Informationen für eine wirkungsorientierte kommunale Steuerung“, so Rainer Emmel, stellvertretender Leiter der Kämmerei der Stadt Wiesbaden. Technisch umgesetzt wurde das Haushalts-Management-System gemeinsam mit dem Business-Intelligence-Anbieter SAS. Die offene und integrierte Berichtslösung von SAS gewährleistet einen direkten und jederzeit nachvollziehbaren Zugriff auf die bestehenden Datenquellen. Eine Vielzahl vorgefertigter Anwendungen zusammen mit der flexiblen Struktur der Lösung erlaubt es, unterschiedlichste Daten aus den bestehenden Systemen zusammenzuführen und aufzubereiten, um individuelle Wünsche für verschiedene Fachabteilungen schnell und einfach zu erfüllen.

Das HMS steht den Anwendern in den verschiedenen Bereichen als Applikation im Netz zur Verfügung. Zusätzlich erstellt die Kämmerei monatlich zielgerichtete und empfangergerecht aufbereitete Auswertungen über die Einnahmen- und Ausgabensituation jedes einzelnen Bereichs in Dateiform mit Visualisierung in Gestalt einer Ampel, die je nach Zielerreichung rot, gelb oder grün zeigt. Diese Berichte dienen im Rahmen der Budgetierung als Entscheidungshilfe für eventuell notwendige Gegenmaßnahmen.



Wiesbaden: Haushaltsdaten für die kommunale Steuerung.

Bereits im Prozess der Verwaltungsreform 2000 spielte das Haushalts-Management-System eine entscheidende Rolle. Um das Gemeinschaftsprojekt mit dem Ziel einer ergebnisorientierten Verwaltungssteuerung auf Basis von Leistungs- und Budgetzielen erfolgreich umzusetzen, nutzte Wiesbaden das HMS im Sinne des neuen Steuerungsmodells. Durch diesen pragmatischen Ansatz wurde in kurzer Zeit ein Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument auf Basis der Kameralistik aufgebaut. Auch für die Umstellung auf die Doppik, die für 1. Januar 2007 geplant ist, sieht Rainer Emmel die Stadt Wiesbaden gut gerüstet. Mit dem Haushalts-Management-System wurde der erste Schritt für die Einführung der Doppik und einer Kosten- und Leistungsrechnung gemacht. Das Haushalts-Management-System zwingt zu einer regelmäßigen monatlichen Sicht auf die Finanzzahlen. Dadurch üben sich die Ämter darin, ihre Leistungen zu überdenken und Gegensteuerungsstrategien bei Abweichungen einzuleiten.

Jan-Ole Romann ist Program Manager Public Sector bei SAS Deutschland in Heidelberg.