

Konzertierte Kompetenzen

von C. Rahe

Salzgitter gehört in Niedersachsen zu den Vorreitern bei der Umstellung des Rechnungswesens. Mit dem Doppik-Projekt setzt die Großstadt auf eine Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis beziehungsweise eine Bündelung von externer und interner Kompetenz.

Die Stadt Salzgitter stellt ihr kamerales Haushaltswesen auf die kaufmännische doppelte Buchführung um. Das Reformprojekt in Salzgitter orientiert sich gemäß den Vorgaben des Landes Niedersachsen an den von Professor Lüder an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer erarbeiteten konzeptionellen Grundlagen (Speyerer Verfahren) für ein Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR). In Salzgitter steht dabei insbesondere die Anwendbarkeit des Konzepts auf die Rahmenbedingungen einer Großstadt im Vordergrund.

Im April 2002 fasste der Rat der Stadt Salzgitter den einstimmigen Beschluss, die herkömmliche Kameralistik zugunsten eines „Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens“ aufzugeben. Anders als bisher soll der neue Haushaltsplan nicht nur den Geldverbrauch, sondern den gesamten Ressourcenverbrauch unter Einbeziehung der Leistungsseite ausweisen. Wohl wissend, dass allein durch Einführung der Doppik nicht mehr Geld in die Kassen kommt, wird der Nutzen vor allem in einer erhöhten Transparenz eines doppisch geprägten Haushalts gesehen. Wird die Doppik durch neue Steuerungsinstrumente (zum Beispiel Kontraktmanagement,

Kosten- und Leistungsrechnung, Berichtswesen) flankiert, kann den politischen Entscheidungsträgern und der Verwaltungsspitze eine bessere Steuerung ermöglicht werden. Die Stadt Salzgitter sieht diese Maßnahmen, die auch Kosten verursachen, als zukunftsweisende Investition an.

Zum Projektstart im November 2002 wurde vom Oberbürgermeister die Projektverfügung „Einführung der kaufmännischen Buchführung“ unterzeichnet. Die Projektverfügung macht Angaben zu den Projektzielen, dem Finanzrahmen, der Personalausstattung, der Projektorganisation und den Trägern des Projektes. Das Doppik-Projekt in Salzgitter wird von drei Säulen getragen, die eine Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis beziehungsweise eine Bündelung von externer und interner Kompetenz gewährleisten. Die erste Säule bilden rund 15 Mitarbeiter der Stadt Salzgitter, die teils vollamtlich, teils nebenamtlich in das Projekt eingebunden und für die operativen Arbeiten zuständig sind. Zur begleitenden Umsetzung des Projektes hat die Stadt als zweite Säule die WIBERA Wirtschaftsberatung AG eingeschaltet. Das Unternehmen übernimmt die Planung und Steuerung des Gesamtprojektes und bietet fachliche Unterstützung



Meilensteinplan bis zum Ziel 2007.

in wesentlichen Aufgabenstellungen, wie zum Beispiel bei der Bewertung des Anlagevermögens. Die dritte Säule des Projektes besteht in einem am Institut für Wirtschaftswissenschaften der TU Braunschweig (Lehrstuhl Professor Huch) angesiedelten Drittmittelprojekt. Aufgrund des Vorreitercharakters des Projektes kommt der wissenschaftlichen Begleitung, für die ein Mitarbeiter des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmensrechnung verantwortlich ist, eine besondere Bedeutung zu. Die projektbezogene fachliche Diskussion findet in fünf Teilprojekten statt:

- (1) Produkte, KLR, Budgetierung,
- (2) Erfassung und Bewertung des Vermögens,
- (3) Softwareauswahl und -implementierung,
- (4) Kasse und Abgaben,
- (5) Neues Rechnungswesen.

Eine der ersten und wichtigsten Aufgaben der Projektverantwortlichen war es, einen Meilensteinplan zu entwickeln. Jeder Meilenstein ist mit einem Aktivitätenplan unterlegt, der die „things to do“ in Verbindung mit der Projektverantwortlichkeit regelt. Für alle Teilprojekte wurde zu Beginn des Projektes der Meilenstein „vorbereitende Analyse“ definiert. Es erfolgte ein erster Abgleich der konzeptionellen Vorgaben des NKR mit den Rahmenbedingungen in Salzgitter sowie existierenden städtischen Konzepten und bereits durchgeführten beziehungsweise geplanten Umsetzungsmaßnahmen. Aus der vorbereitenden Analyse wurden weitere Arbeitsschritte und Konzeptanpassungen abgeleitet.

Die Teilprojekte 1, 2 und 3 waren im ersten Jahr des Doppik-Projektes als kritische Erfolgsfaktoren einzustufen, sodass eine detaillierte Planung und eine regelmäßige Kontrolle als erforderlich erachtet wurden.

Web-Service

Ausführliche Informationen zu Zielen und Rahmenbedingungen der Doppik-Umstellung in Salzgitter, zu den Projektpartnern sowie das „Eckpunktetpapier NKR-Niedersachsen“ als Download finden sich unter

- www.salzgitter.de

Diesen Link finden Sie auch unter www.kommune21.de.

Teilprojekt 1 verfolgt das Ziel, die Kosten- und Leistungsrechnung ganzheitlich zu konzipieren, um flächendeckend einen integrierten Datenfluss zwischen dem internen und dem externen Rechnungswesen zu ermöglichen und ein kennzahlen-gestütztes, adressatengerechtes Berichtswesen aufzubauen. Um den individuellen Gegebenheiten der Organisationseinheiten (OE) Rechnung tragen zu können, werden vier verschiedene Standards zur Kosten- und Leistungsrechnung konzipiert, die sich im Detaillierungsgrad unterscheiden.

Im Teilprojekt 2 (Vermögens- erfassung und -bewertung) hat sich abgezeichnet, dass mangels aussagekräftiger und vollständiger Bestandsverzeichnisse eine Inventur des gesamten Vermögens unausweichlich ist. Die Inventur hat den Zweck, das kommunale Vermögen vollständig zu erfassen und zu bewerten. Die vom NKR-Konzept vorgesehene Bewertung des Verwaltungsvermögens zu Anschaffungs- und Herstellkosten (AHK) ist in der Stadt Salzgitter allerdings nicht durchführbar. Wie auch in anderen Großstädten sind Aufzeichnungen über historische AHK nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand ermittelbar. Somit bleibt zunächst nichts anderes übrig, als die Immobilien einer sachgerechten Zeitwertermittlung zu unterziehen. Bei der Bewertung des mobilen Anlagevermögens werden die Grundsätze der Vollständigkeit, Richtigkeit und Einzelerfassung mit der Forderung nach einem wirtschaftlich angemessenen Arbeitsaufwand sorgfältig abgewogen.

Die Analyse im Teilprojekt 3 (Softwareauswahl und -imple-



Bewertungsobjekt Museum Schloss Salder.

mentierung) hat ergeben, dass die bislang im Einsatz befindliche Finanzsoftware im Umfeld einer doppelten Buchführung mit erweiterten Controllingaktivitäten nicht mehr betrieben werden kann. Die Stadt Salzgitter hat daher den Weg einer europaweiten Ausschreibung einer Haushalts- und Rechnungswesen-Software beschritten. Um einen zweijährigen Parallelbetrieb von Kameralistik und Doppik zu gewährleisten, war wesentliche Anforderung, dass die neue Software sowohl die bisherigen kameralistischen Funktionalitäten als auch die künftigen Anforderungen der Doppik abzudecken vermag. Der Softwareauswahlprozess konnte im September 2003 abgeschlossen werden. Die Stadt Salzgitter hat sich dabei für das Produkt newsystem kommunal der Firma Infoma entschieden. Für die Implementierung ist ein Zeitraum bis Ende 2004 vorgesehen. Am 1. Januar 2005 wird die Stadt Salzgitter dann in den Parallelbetrieb Kameralistik/Doppik auf Grundlage der neuen Software einsteigen und ab dem 1. Januar 2007 die Doppik als ausschließliches Haushalts- und Rechnungswesenkonzept betreiben.

Christian Rahe ist bei der Stadt Salzgitter für die wissenschaftliche Begleitung des Doppik-Projekts verantwortlich.