

Sparen tut weh

von Peter Krolle / Stephan Rohn

An einer weiteren Konsolidierung der öffentlichen Haushalte führt kein Weg vorbei. Auch das Neue Kommunale Finanzwesen leistet dabei einen wichtigen Beitrag. Erst mit der Doppik wird die tatsächliche Vermögens-, Finanz- und Ertragslage transparent.

Der Befund ist offensichtlich: Die Verschuldung der Kommunen in Deutschland ist hoch und nimmt weiter zu. Im Jahr 2004 lag die durchschnittliche Verschuldung bei rund 1.100 Euro je Einwohner. Allein die kurzfristigen Kassenkredite sind im kommunalen Bereich enorm angestiegen, seit 1993 um gut 20 Prozent pro Jahr. Diese hohe Verschuldung gefährdet zunehmend die kommunale Selbstverwaltung: Kommunen sind in hohem Maße staatlichen Konsolidierungsvorgaben unterworfen. Bewegungsspielräume im personellen oder investiven Bereich werden durch staatliche Aufsicht eingeengt.

Konsolidierung tut also Not. Die Strategien, dieser Situation zu entinnen, sind sehr unterschiedlich. Kommunen können nur in begrenztem Umfang Einnahmen

erhöhen. Im Wesentlichen gibt es daher zwei Ansätze, Ausgaben zu verringern. Bei der Rasenmähermethode wird nach Feststellung des Einsparbedarfs das Volumen anteilig auf alle Haushaltsbereiche, die gestaltbar sind, umgelegt, sodass eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen initiiert wird. Beim „dicke Bäume fällen“ beschränkt sich die Konsolidierung auf wenige Bereiche, die große Effekte versprechen.

Nach vielen Jahren der Haushaltskonsolidierung sind die Möglichkeiten der allgemeinen Einsparungen – nach dem Motto: zehn Prozent sind immer drin – und der einmaligen Einnahmeeffekte (Verkauf des Tafelsilbers) ausgereizt. Konsolidierungserfolge sind so kaum noch erreichbar. Daher spricht vieles dafür, mit der zweiten Methode wenige große Projekte zu steuern und zu kontrollieren.

Sparen tut weh – wem auch immer. Daher müssen Widerstände überwunden und Akzeptanz geschaffen werden. Das Unternehmen Steria Mummert Consulting hat eine ganze Reihe von Konsolidierungsprojekten begleitet. Auf der Basis dieser Erfahrungen können Faktoren definiert werden, die während derartiger Projekte

beeinflussbar sind, um Erfolg zu erzeugen. Folgende Felder versprechen auch heute noch nachhaltige Einsparmöglichkeiten:

Aufgabenkritik: Die fortwährende Überprüfung des Aufgabenbestandes ist von aktueller Bedeutung. Demografisch verursachte Schwerpunktverlagerungen sollten ebenso einer Aufgabenkritik unterzogen werden wie Veränderungen im Verständnis öffentlichen Wirkens. Es gibt nicht nur neue Aufgaben, sondern auch welche, die wegfallen. Die wirtschaftlichen Effekte können auch durch Externe ermittelt werden, sodass eine angemessene Ressourcenausstattung wieder erreicht wird.

Interkommunale Zusammenarbeit: Das Zusammenwirken im kommunalen Bereich ist ein Thema, das im Rahmen kommunaler Zweckverbände lange Tradition hat. Gerade jetzt gibt es aber Impulse, die neuen Themen der Zusammenarbeit Auftrieb geben. Dazu gehören nicht nur der Betrieb von Rechenzentren und Querschnittsaufgaben (wie Beihilfe, Personalverwaltung), sondern auch viele Fachaufgaben etwa im Bereich der Schulen oder bei klassischen Aufgaben der Ordnungsverwaltung. Auf diese Weise können bei nicht ortsgebundenen

Anzeige

Leistungen Größendegressionseffekte eintreten, die allen beteiligten Kommunen nutzen.

IT-Einsatz: Die Potenziale zur Kostensenkung durch IT-Einsatz sind noch nicht ausgeschöpft. Vielmehr fehlt das Geld, um notwendige Investitionen zu finanzieren. Vorgangsbearbeitung, Archivierung und Registratur sind in vielen Kommunen nicht mehr effizient organisiert. Moderne Telematik, Steuerungs- und Regeltechnik sind in etlichen kommunalen Leistungsfeldern sinnvolle und sparsame Verfahren. Sie finden sich noch zu selten in den Leitstellen und Infrastruktureinrichtungen der Gemeinden. Meist können schon einfache Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen die Vorteile dieser Investitionen deutlich machen. Letztlich wird erst eine moderne Datenverarbeitung die Kommune und ihren Haushalt zukunftsfähig machen.

Neues Kommunales Finanzwesen: Nachhaltigkeit und Transparenz kommunalen Wirtschaftens werden durch das NKF gefördert. Zu gern übersehen kommunale Entscheidungsträger die langfristigen wirtschaftlichen Auswirkungen ihrer Entscheidungen. NKF stellt damit ein wichtiges Instrument zur Effizienzsteigerung dar. In Deutschland wird die Einführung der Doppik in nahezu allen Ländern verfolgt. Dieses Instrument führt unmittelbar zu keiner Einsparung, vielmehr entstehen zusätzliche Belastungen. Dennoch ist NKF ein wichtiger Beitrag zur Haushaltskonsolidierung, da erst auf diese Weise die notwendige Transparenz über die tatsächliche Vermögens-, Finanz- und Ertragslage entsteht.

Eigenfertigungsstrategie: Outsourcing und Public Private Partnership haben im öffentlichen Sektor die in sie gesetzten Erwartungen vielfach nicht erfüllt. Zukünftig ist eine realistischere Betrachtungsweise angesagt: Das Outsourcing kommunaler Aufgaben an einen überregionalen privaten Dienstleister ist nicht sinnvoll, wenn die Personalkosten nicht gleichzeitig gesenkt werden können. Sinnvoll könnte es aber werden, wenn ein korrespondierendes Insourcing stattfindet. Erst harmonisierte Personal- und Eigenfertigungsstrategien ermöglichen wirtschaftlich sinnvolle Sourcing-Entscheidungen.

Bei allen Konsolidierungsnotwendigkeiten ist jedoch deutlich aufzuzeigen, welche Chancen, welche Perspektiven sich durch die Konsolidierung ergeben: Rückgewinnung von kommunalen Gestaltungsspielräumen und damit von örtlicher Attraktivität und Lebensqualität. Diese Perspektive muss nicht eine der weitgreifenden und daher meist auch unrealistischen Visionen sein, sondern sollte auf einer konsequenten und ehrlichen Bewertung von Stärken und Schwächen beruhen und die tatsächlichen Möglichkeiten des Gemeinwesens berücksichtigen. Konzentration auf das Machbare und nachhaltiges Wirtschaften tragen zu soliden Kommunalfinanzen bei und führen aus der Abwärtsspirale heraus, in der sich die Haushalte derzeit befinden.

Peter Krolle und Dr. Stephan Rohn sind im Geschäftsbereich Public Sector bei Steria Mummert Consulting tätig und für das Thema Verwaltungssteuerung zuständig.