

# Outsourcing als Chance?

von Michaela Hoke

Wie können kleine und mittlere Kommunen den Übergang von der Kameralistik zur Doppik angesichts der angespannten Haushaltslage am besten bewältigen? Die Antwort könnte in der Auslagerung von Teilen des kommunalen Rechnungswesens an externe Anbieter liegen.

**D**er Systemwechsel des Haushalts- und Rechnungswesens stellt gerade kleinere und mittlere Kommunen vor große Herausforderungen. In diesen Kommunen sind im Regelfall nur wenige Mitarbeiter im Rechnungswesen beschäftigt, zudem verfügen diese oftmals nicht über eine spezifische Ausbildung in der Finanzbuchhaltung. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob das so genannte Outsourcing, die Auslagerung des Rechnungswesens oder einzelner Teile an Externe eine Möglichkeit zur Bewältigung der mit dem NKF entstehenden Aufgaben darstellen kann.

Das herkömmliche Organisationsmodell ist die Aufgabenerfüllung in kommunaler Eigenregie. Die Kommune bewältigt sowohl die Standard-Aufgaben als auch die komplexen Aufgaben mit eigenem Personal. Die Verwaltungsmitarbeiter müssen dazu intensiv geschult und trainiert werden, dass sie auch einmalige Spezialfragen sicher beherrschen. Der Vorteil des Modells liegt darin, dass die Kommune für alle Fragen ihres Haushalts- und Rechnungswesens weiterhin auf eigenes Know-how zurückgreifen kann und ihr keine Ausgaben für externe Anbieter entstehen. Die Eigenregie-Lösung weist jedoch

zwei gravierende Mängel auf: Die internen Personalkosten sind hoch, insbesondere dann, wenn neue Mitarbeiter mit kaufmännischem Spezialwissen eingestellt werden, außerdem erscheint eine weitgehend fehlerfreie Handhabung des neuen Systems in der Anfangszeit zumindest unsicher.

Ein mögliches Outsourcing-Modell ist die Auslagerung komplexer Aufgaben, wie die Erstellung des Jahresabschlusses, an externe Anbieter. Die laufende Finanzbuchhaltung wird jedoch weiterhin von den Mitarbeitern der Kämmerei durchgeführt. Die notwendige Qualifizierung

der Mitarbeiter geschieht mittels Fortbildungen etwa bei kommunalen Studieninstituten. Die Vorteile dieses Modells liegen im schnellen Zugang zum notwendigen Fachwissen für die komplexen Aufgabenstellungen, in der Aufrechterhaltung eines Basiswissens im kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen innerhalb der Kommune und in

den überschaubaren Ausgaben für Fremdleistungen. Die Nachteile bestehen in dem hohen Zeitaufwand für die Schulung der internen Mitarbeiter mit entsprechenden Kosten und der Gefahr einer (temporären) Überlastung der Mitarbeiter in der Anfangszeit der Umstellung.

Ein zweites Outsourcing-Modell ist die Auslagerung ausgewählter Aufgabenstellungen bei gleichzei-



Outsourcing: Externe Fachkräfte beraten beim Doppik-Umstieg.

tigem Inhouse-Einsatz externer Dienstleister. Bei diesem Modell werden die eigenen Mitarbeiter mittels externer Fortbildungen auf die Doppik vorbereitet. Zusätzlich erhalten sie in der Betriebsphase Unterstützung durch externe Fachkräfte aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. Die Berater qualifizieren

die kommunalen Mitarbeiter im Rahmen eines training on the job. Besonders komplexe Aufgabenstellungen werden von den externen Dienstleistern durchgeführt. Der Vorteil dieses Modells liegt im problemlosen Übergang zur Doppik: Durch das zunehmende Know-how der eigenen Mitarbeiter kann die Fremdleistung flexibel zurückgefahren werden; auftretende Probleme in der Betriebsphase können mittels der praktischen Erfahrungen und der Vor-Ort-Präsenz der Berater individuell und flexibel gelöst werden. Als Nachteile fallen der zeitlich begrenzte Doppelaufwand aus Schulungs- und Fremdvergabekosten und die Bindung an einen externen Anbieter ins Gewicht.

Als dritte Variante kommt ein weitgehendes Outsourcing des Haushalts- und Rechnungswesens in Frage. Für eine sehr kleine Kommune kann es eventuell vorteilhaft sein, den Anforderungen des NKF durch ein Outsourcing möglichst großer Teile des Haushalts- und Rechnungswesens zu begegnen. Der externe Dienstleister liefert den Mandanten Auswertungen über die Finanzdaten. Auf detaillierte Schulungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter kann die Kommune im Fall eines weitgehenden Outsourcing ihres Finanzwesens verzichten, sie muss allerdings in der Lage sein, die Auswertungen interpretieren zu können. Die rechtliche und politische Verantwortung für das Haushalts- und Rechnungswesen verbleibt bei der Kommune.

Auch bei dieser Option wird den Kommunen ein sofortiger und umfassender Zugang zum notwendigen Know-how gewährt. Eventuell kann die Kostenbelastung geringer ge-

halten werden als bei interner Leistungserstellung. Die größte Gefahr bei diesem Modell besteht darin, dass die Verwaltungsspitze mit einem Finanzsystem arbeitet, von dem sie nicht weiß, wie es funktioniert. Da politische Entscheidungen aber immer mit finanziellen Auswirkungen verknüpft sind, drohen an dieser Stelle schwere Steuerungsfehler. Deshalb muss auch bei einem tiefgreifenden Outsourcing so viel Fachwissen über das Haushalts- und Rechnungswesen in der kommunalen Verwaltung verbleiben, dass die Kommune in der Lage ist, finanzpolitisch qualifizierte Entscheidungen zu treffen.

Schließlich ist ein vollständiges Outsourcing des Haushalts- und Rechnungswesens denkbar. Die völlige Auslagerung des Haushalts- und Rechnungswesens ist allerdings mit schwerwiegenden Steuerungsproblemen verbunden und stellt somit eher ein gedankliches Modell als eine realistische Handlungsoption dar. Allenfalls für Kleinst-Gemeinden mit 1.000 Einwohnern scheint diese Option Sinn zu machen.

Die Entscheidung für oder gegen bestimmte Organisationsmodelle hängt wesentlich vom kaufmännischen Know-how ab, das bereits in der Kommune vorhanden ist. Verfügt eine Kommune nicht über Mitarbeiter mit den notwendigen kaufmännischen Erfahrungen, bieten einfache Outsourcing-Modelle eine große Chance zur Bewältigung der Aufgaben bei der Einführung des doppelischen Kommunalhaushalts.

*Dr. Michaela Hoke ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung, Köln.*