

# **Die Umstellung des Landeshaushalts auf die Doppik in der parlamentarischen Praxis**

Auswirkungen auf die Transparenz und die politische Beratungsfähigkeit unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen der Schuldenbremse

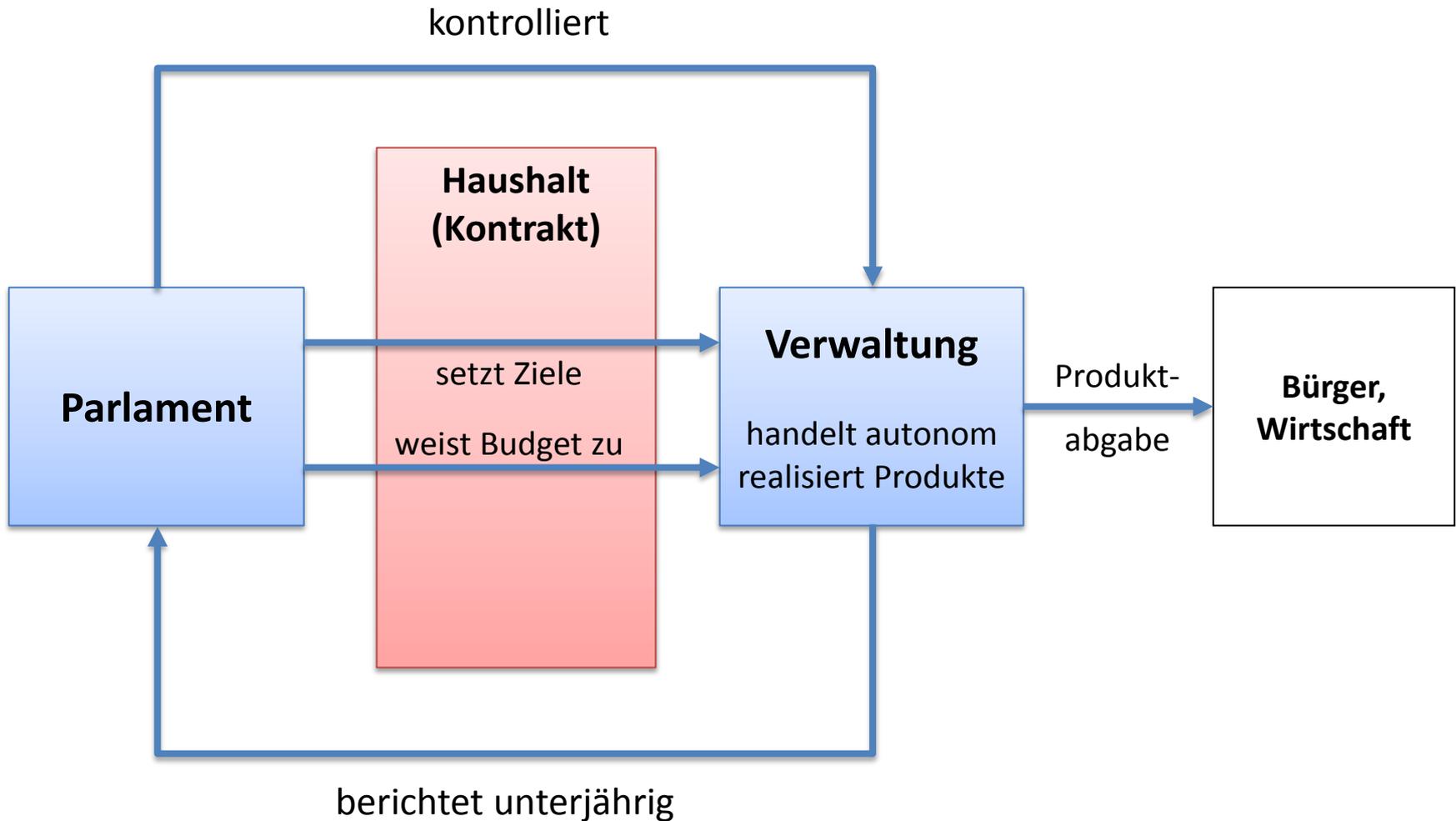
*Dr. Markus Beyersdorff*

*Frank Kaufmann, MdL (Ko-Autor für späteren Beitrag)*

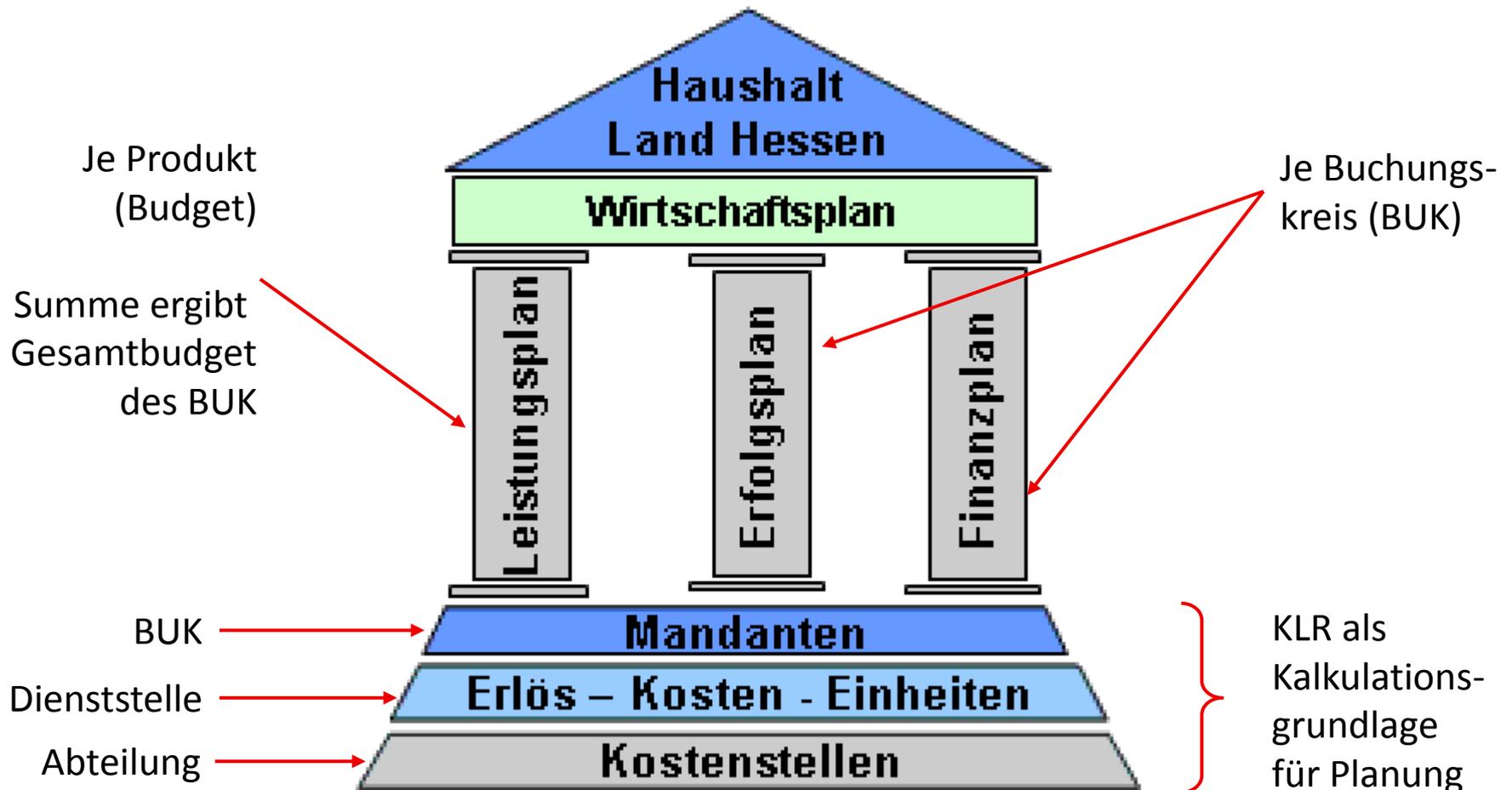
Zusammenwirken der Elemente der NVS

# **EIN ÜBERBLICK**

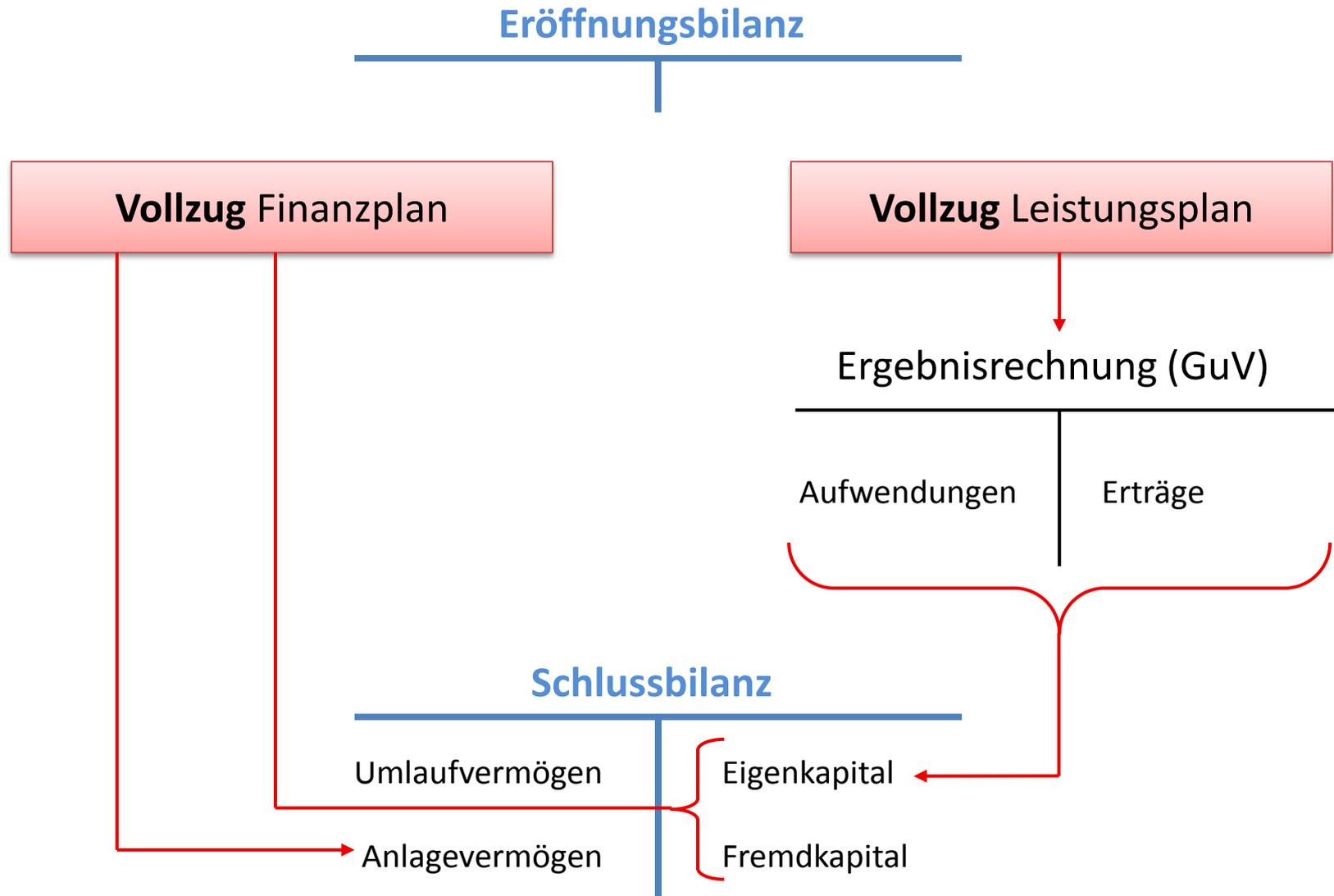
# Zusammenspiel der NVS Instrumente



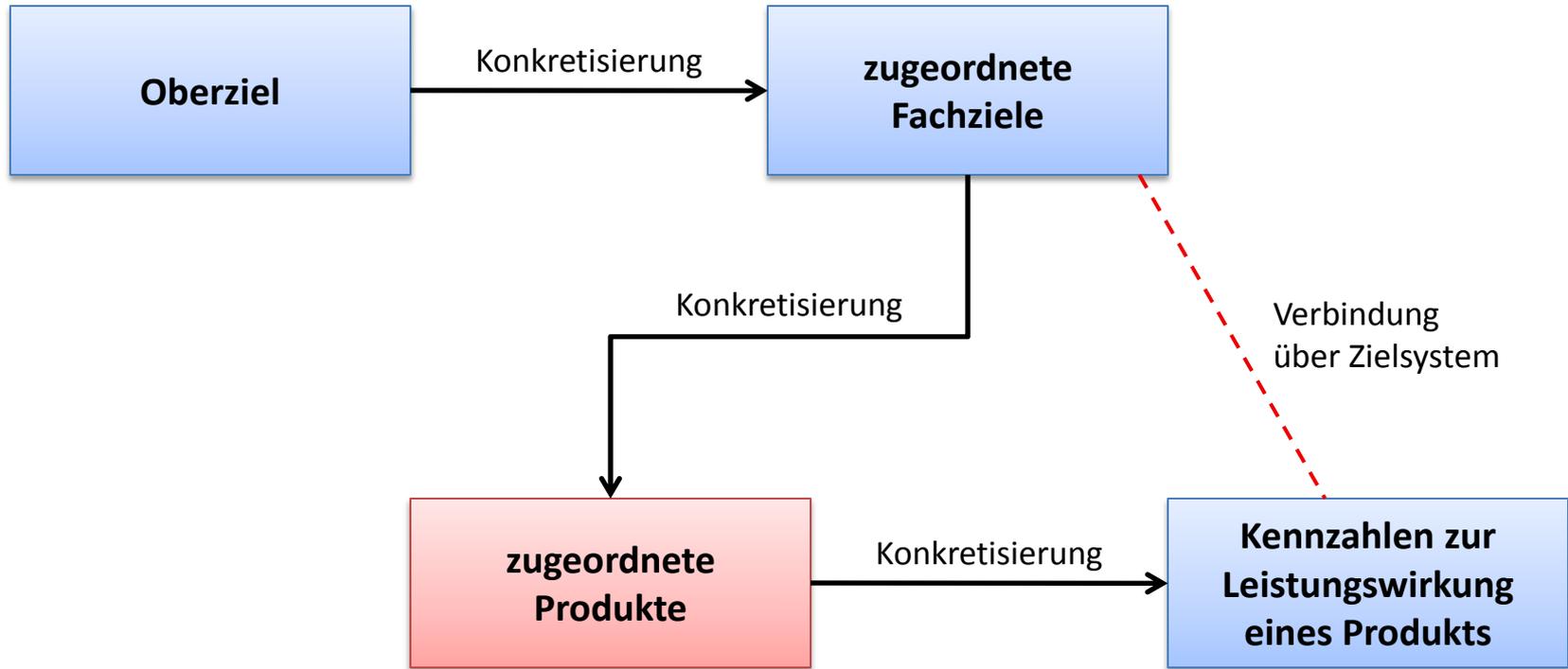
# Der Haushalt - Aufbau und Datengrundlage



# Bilanz → Haushaltsvollzug → Bilanz



# Zielkonkretisierung im Produkthaushalt



Bestandteile des Zielsystems

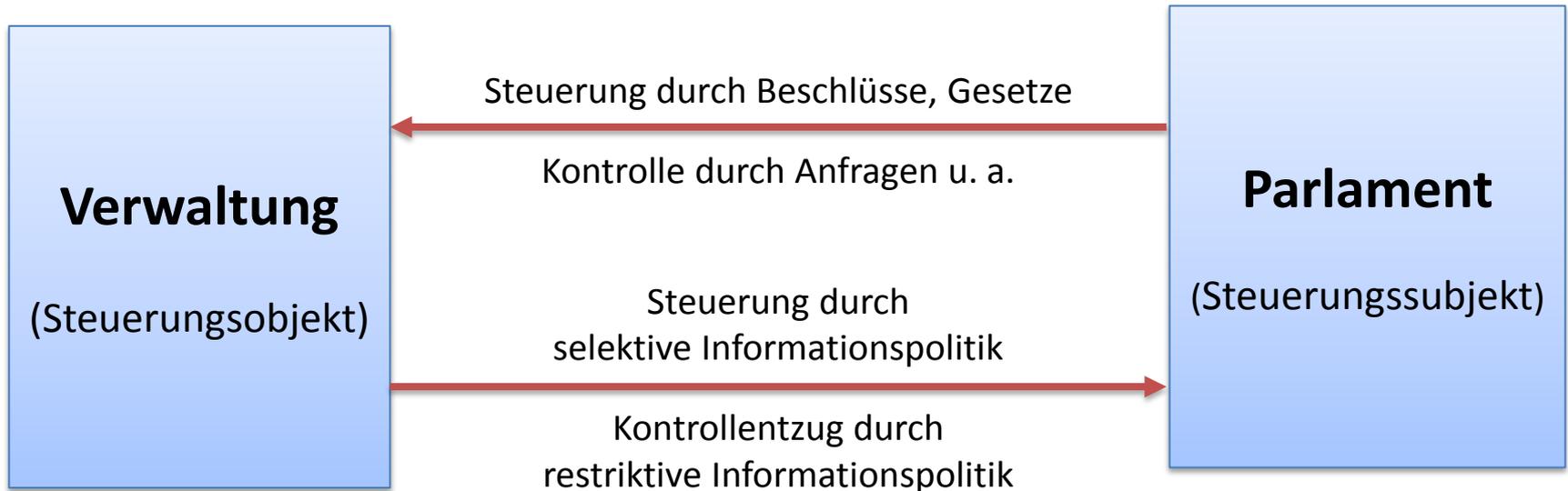


Zielbezogene Handlungsbereiche

Die neuen Steuerungsinstrumente vor dem Hintergrund  
praktischer Erfahrungen

# **EIN ÜBERBLICK**

# Aufgaben vs. Interessen – Ein unlösbarer Widerspruch



# Die Instrumente in der Praxis

## Verwaltung

hat Zugriff auf

- Buchführung
- Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)
- zweckspezifische Führungsberichte

verfügbare Informationsgrundlagen:  
„alles was mit den NVS Instrumenten machbar ist“

## Haushalt

- **Ziele\***
- **Produkte & Mengen\***
- Produktbudget (neu)
- **Kennzahlen\***
- Erlöse
- Produktabgeltung

## Parlament

hat Zugriff auf

- Haushalt
- Quartalsberichte
- Budgetbüro

verfügbare Informationsgrundlagen:  
„alles was von der Verwaltung gewollt ist“

Aussagegehalt der  
Steuerungsinformationen

\*teilweise unzureichende  
Qualität

# Thesen I

- **In Bezug auf die Erfassung des Ressourcenverbrauchs (Abschreibungen), die Rechenschaft über die Vermögenswirkungen des Wirtschaftens sowie die Transparenz über Zukunftslasten (Pension) ist die NVS ein großer Erfolg.**
- **Die Schuldenbremse kann die Haushaltstransparenz gefährden.**  
(ungelöste Investitionsproblematik: PPP und Schattenhaushalte als mögliche Folge)
- **Die durch die NVS geschaffene Transparenz ist auf Seiten des Parlaments nicht hinreichend, um qualifiziert und systematisch Möglichkeiten für Einsparungen (Output) und Effizienzerhöhungen (Verwaltungstätigkeit) zu erkennen.** (Anforderungen der Schuldenbremse)

# Thesen II

- **Für eine erfolgreiche Outputsteuerung unter der Prämisse des betriebswirtschaftlichen Minimumprinzips ist ein ergänzendes Leistungs- und Wirkungsbenchmarking notwendig.**
- **Die NVS ist nach aktuellem Stand für die Verwaltung eine Verbesserung und für das Parlament eine (vorübergehende?) Verschlechterung.**
- **Die NVS-Instrumente sind verschleierungs- und manipulationsanfällig.**  
(Produktänderungen und -wegfall, Vergleichsstörungen, heterogene Produkte, nicht steuerungsrelevante Mengenangaben)

# Thesen III

- **Die Leitidee einer Outputsteuerung wurde teilweise aufgegeben. Es erfolgte eine Rückkehr zur Inputsteuerung.** (mengenunabhängiges Produktbudget)
- **Potenziell wirkungsvolle Steuerungsinstrumente sind aufgrund ihrer konkreten Ausgestaltung in ihrer Steuerungsleistung eingeschränkt.** (Ziele, Kennzahlen, Mengen)
- **Die aus dem Prinzipal-Agenten-Problem resultierenden Interessendivergenzen zwischen Verwaltung und Parlament dämpfen die Hoffnung auf eine umfängliche Besserung.**

# Das Konzept der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS)

- Prinzipien
  - Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung
  - Outputsteuerung über Ziele und Kennzahlen sowie Produkte und Mengen
  - Handlungsautonomie
  - regeln statt steuern (im Sinne der Kybernetik)
- Instrumente
  - Ziele & Kennzahlen
  - Kontraktmanagement
  - Produkte
  - Budgetierung
- Hilfsmittel
  - Rechnungswesen (Doppik)
  - Controlling

# Produkte

- Produkte stellen *bürgerbezogene* Ergebnisse dar (Output)
- Produkte sind *eindeutige* Bezugspunkte für
  - **Controlling** - Kostenträger der Verwaltung
  - **Steuerungsmaßnahmen** - Zuordnung der Leistungen
  - **Verantwortlichkeit** - Zuordnung nur zu einem Fachbereich
  - **Ziele** - Produkte als Mittel zum Zweck

## ***Kostendimension***

- Zuordnung von
- **Personalkosten**
    - **Sachkosten**
  - **Kalkulatorischen Kosten**



## ***Leistungsdimension***

- Zuordnung von
- **Erlösen**
  - **Mengen**
  - **Qualitäten**
  - **Zielgruppen**

# Produkt → Kostenrechnung → Budget

