

# Haushaltsmodernisierung in den Bundesländern

Vielfältige Reformpfade

Executive Summary

Gefördert durch



## Executive Summary

Das Thema Haushaltsmodernisierung wurde in Deutschland in den vergangenen Jahren nahezu ausschließlich auf kommunaler Ebene diskutiert und evaluiert, während die Reformprozesse auf der Ebene der Bundesländer weitgehend unberücksichtigt blieben. Aus diesem Grund konzentriert sich diese Studie explizit auf die Finanzministerien der Bundesländer, um – bisher einmalig – den derzeitigen Stand, Umsetzungserfahrungen sowie weitere Planungen zur Haushaltsmodernisierung in den einzelnen Ländern systematisch zu erheben.

Die Antworten der teilnehmenden Bundesländer lassen sich in folgenden zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

### 1. Ergebnis

Das Haushaltswesen der Bundesländer bewegt sich generell hin zu einer Outputorientierung; die Mehrheit der Bundesländer orientiert sich im Haushaltswesen mittlerweile ganz oder teilweise an Produkten.

### 2. Ergebnis

Bei der Modernisierung des Haushaltswesens geht es nicht nur um den Dualismus „Kameralistik versus Doppik“. In der Praxis gibt es eine Vielzahl von Reformmodellen, die von den Bundesländern in unterschiedlicher Intensität umgesetzt werden.

### 3. Ergebnis

Entsprechend der Vielzahl der Reformmodelle sind Umfang und Dauer der jeweiligen Modernisierungsprojekte sehr unterschiedlich, vor allem hinsichtlich der Reichweite, der Art der eingeführten Instrumente sowie deren Einsatzumfang. Die große Mehrheit der Bundesländer hat – mindestens in Einzelbereichen – eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) eingeführt.

### 4. Ergebnis

Die zuweilen vertretene Annahme, eine Modernisierung des Haushaltswesens würde unvermeidbar hohe Kosten verursachen, ließ sich nicht bestätigen. Keine Landesverwaltung schätzte die Gesamtkosten (inklusive IT) höher als 150 Millionen Euro; die Hälfte der Antwortenden sah die Kosten sogar unter 50 Millionen Euro. Allerdings sind Inhalt und Zeitrahmen der Modernisierungsprojekte im Gegensatz zur kommunalen Ebene weniger klar definiert.

### 5. Ergebnis

Die Finanzministerien sind der maßgebliche Treiber der Modernisierungsprojekte. Außer den Haushaltsreferaten der Fachressorts werden nur wenige andere Institutionen und Verwaltungsbereiche fachlich in die Umsetzung einbezogen. Auch die Politik ist oft nur informativ in den Modernisierungsprozess eingebunden, obwohl ihre Unterstützung als wesentlicher Erfolgsfaktor eingeschätzt wird.

### 6. Ergebnis

Bei den Haushaltsbeschlüssen in Kabinett und Parlament setzen fast alle Bundesländer noch immer auf kamerale (zahlungsorientierte) Daten. Weniger als die Hälfte stellt dabei zusätzlich ergänzende ergebnis-, ressourcen- oder produktorientierte Daten bereit. Alle Länder, die solche Daten für den Kabinettsbeschluss zur Verfügung stellen, erachten dies allerdings als eine klare Verbesserung der Informationsqualität bei der Haushaltsdarstellung.

### 7. Ergebnis

Eine wesentliche Rolle nehmen Veränderungen im Planungsprozess ein, die in fast allen Ländern – vielfach in Form eines Übergangs zu einer Top-Down-Planung – umgesetzt wurden. Drei Viertel der Länder, die einen politischen Eckwertebeschluss einführen, geben an, dass sich durch das Modernisierungsvorhaben die Einhaltung des Budgetrahmens verbessert hat. Dies kann als Hinweis auf die Tauglichkeit der neuen Konzepte bei der Haushaltskonsolidierung interpretiert werden.

### 8. Ergebnis

Etwa die Hälfte der Bundesländer verwendet Produkte, Kennzahlen und KLR-Daten im Rahmen der Haushaltsbewirtschaftung; in der Regel nutzen sie die Daten zudem für die Durchführung von Leistungsvergleichen (zum Beispiel zu Prozesseffizienz, Fallzahlen oder Leistungsqualität).

### 9. Ergebnis

Fast alle Bundesländer setzen bei der Mittelbewirtschaftung mittlerweile eine Budgetierung ein; nur sehr wenige scheinen jedoch über umfassend integrierte bzw. strategische Steuerungssysteme (Zielsysteme, Aufgaben- und Politikfeldplanung) zu verfügen.

### 10. Ergebnis

Drei Viertel der Bundesländer bestätigen, dass die Modernisierung ihres Haushalts- und Rechnungswesens eine nachhaltige Konsolidierung des Landeshaushalts unterstützen kann; zwei Länder sehen darin sogar eine wesentliche Voraussetzung.

Die Bundesländer erachten als wesentliche Erfolgsfaktoren der Haushaltsmodernisierung die Unterstützung durch die oberste Führungsebene und die Politik, ein schlüssiges, integriertes Gesamtkonzept sowie die starke Relevanz der Informationen für Entscheidungs- und Steuerungsprozesse. Wichtig erscheinen ihnen auch eine stärkere Einbindung der Führungskräfte, ein realistischer und schlanker Ansatz, gute technische Unterstützung, Akzeptanzmanagement sowie Qualifizierungsmaßnahmen. Für den langfristigen Erfolg der Reformen scheint es aktuell wichtig zu sein, den Blick verstärkt auf das vorhandene Potenzial der eingeführten Modernisierungsinstrumente für die tatsächliche Steuerung durch Verwaltung und Politik zu lenken.

## **Kontakt**

### **Institut für den öffentlichen Sektor e.V.**

Dr. Ferdinand Schuster  
Klingelhöferstraße 18  
10785 Berlin  
T +49 30 2068 2060  
de-publicgovernance@kpmg.com

[www.publicgovernance.de](http://www.publicgovernance.de)

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2012 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.