

Instrumente gegen Blindflüge

[10.07.2020] Die finanziellen Auswirkungen der Corona-Krise auf die kommunalen Haushalte werden langsam sichtbar. Bei steigenden Ausgaben und wegbrechenden Einnahmen werden mehr denn je verlässliche Planungs- und Steuerungslösungen benötigt.

Die Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus sorgen in den Kommunen für Mehrausgaben und Mindereinnahmen ungeahnten Ausmaßes. Angesichts wachsender Sozialausgaben und erheblich niedrigerer Einnahmen drohen die Haushalte zunehmend ins Defizit zu geraten. Die prekäre wirtschaftliche Situation ist zum einen dem Einbruch der Wirtschaft geschuldet, der dramatische Gewerbesteuer-Ausfälle nach sich zieht. Zum anderen müssen insbesondere die kommunalen Beteiligungen aus Freizeit, Kultur und Verkehr mit deutlich geringeren oder gar komplett wegfallenden Einnahmen umgehen. Wie hoch das Delta sein wird, vermag in der aktuell hochdynamischen Situation zwar niemand konkret zu beziffern, die Auswirkungen auf die Haushalte sind jedoch als massiv zu erwarten.

War die zeitnahe Verfügbarkeit aktueller Finanzdaten für Ist und Plan zur Steuerung der kommunalen Beteiligungen schon vor der Krise wichtig, gewinnt sie in der momentanen Situation noch einmal signifikant an Bedeutung: Gerade in stürmischen Zeiten ist es wichtig, sich auf leistungsfähige und präzise Controlling-Werkzeuge verlassen zu können, die dringend notwendige Informationen liefern und Blindflüge vermeiden.

Fortlaufende Neubewertung der dynamischen Situation

Ein möglichst verlässliches Abbild von Finanzausstattung, finanzieller Leistungsfähigkeit und Liquidität erfordert auf der Zeitachse eine fortlaufende Neubewertung der dynamischen Situation. Auf dieser Basis können einzelne Maßnahmen korrigiert und an die tatsächlichen Entwicklungen im laufenden Haushaltsjahr mit neu definierten Steuerungszielen angepasst werden. Mithilfe derart generierter belastbarer Finanzplanungs- und Liquiditätsszenarien lässt sich zudem etwa auch das gegebenenfalls dringende Erfordernis kommunaler Rettungsschirme zur notwendigen Stützung der Finanzausstattung plausibel darlegen und fundiert untermauern.

Was bedeutet das für die Praxis von Beteiligungscontrolling und -management? Die Steuerung der verselbstständigten Aufgabenbereiche bedarf der Vereinbarung konkreter finanz- und leistungswirtschaftlicher Ziele und Kennzahlen. Diese fließen in den Wirtschaftsplan der jeweiligen Organisationseinheiten ein und sind durch die Etablierung geeigneter Controlling-Prozesse mit den Standards für das Planungs- und Berichtswesen zu überwachen. Nur wenn die Abweichungen von den Zielvorgaben zeitnah identifiziert werden, lassen sich rechtzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung auf den Weg bringen. Mit Blick auf das Beteiligungscontrolling müssen diese Standards daher auf den verschiedensten Ebenen gesetzt und auch umgesetzt werden. Das betrifft beispielsweise Berichtsanhänge, -inhalte, -wege und die Frequenz der Berichterstattung.

Einheitlicher Datenhaushalt

Gestern wie heute gefragt sind hier verlässliche Werkzeuge, welche die Verantwortlichen vollumfänglich unterstützen – vom komfortablen Einsammeln relevanter Daten über ihre adressatengerechte Verarbeitung und Aufbereitung bis hin zur transparenten Berichterstattung. Entsprechend leistungsfähige

Standard-Software für die kommunale Finanzberichterstattung eröffnet Kommunen dabei einen großen Mehrwert in Bezug auf Automatisierung und Prozessunterstützung. Schließlich reduziert eine zukunftsfähige Systemlösung, die digitalisierte Berichtsprozesse durchgängig unterstützt, an vielen Stellen manuelle Routinen und sorgt zugleich für enorme Effizienzsteigerungen. Zudem wird mit dem Software-Einsatz ein einheitlicher und damit vergleichbarer Datenhaushalt geschaffen, der nicht nur in der kurzfristigen Betrachtung, sondern auch im zeitlichen Verlauf eine wertvolle Informationsquelle und einen Zusatznutzen darstellt.

Steht im Beteiligungscontrolling primär die Betrachtung einzelner Organisationseinheiten – und somit Berichtsdarstellungen auf unkonsolidierter Basis – im Vordergrund, ist auch der Gesamtabchluss von Relevanz, der ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild in Bezug auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage über alle oder zumindest die wichtigsten Beteiligungen zeigt.

Rechenwerk höheren Stellenwert beimessen

In vielen Kommunen sind allerdings die organisatorischen und personellen Voraussetzungen noch nicht geschaffen, um die Aufstellung des Gesamtabchlusses als jährliche Übung innerhalb der vorgesehenen Fristen zu bewerkstelligen. Die Krux: Zu spät verfügbare konsolidierte Informationen verlieren ihre Steuerungsrelevanz. Vor diesem Hintergrund sind die Kommunen in der Realität noch sehr weit von möglichen unterjährigen konsolidierten Darstellungen entfernt. Das ist allerdings kein spezifisches Problem der Konsolidierung oder des Gesamtabchlusses an sich, sondern den fehlenden Voraussetzungen geschuldet und dem Stellenwert, der diesem Rechenwerk zugewiesen wird.

Eine spezialisierte und nach dem Prüfungsstandard IDW PS 880 zertifizierte Applikation für den kommunalen Gesamtabchluss wie IDL.KONSIS deckt alle genannten Anforderungen von Städten und Gemeinden ab. Als fachlich tiefe Konsolidierungssoftware mit sämtlichen notwendigen Parametern lässt sie sich flexibel an individuelle Strukturen anpassen. Zudem profitieren die Anwender von automatisierten Konsolidierungsfunktionen, einer integrierten Saldenabstimmung für Verbundbeziehungen und kontinuierlichen Plausibilitätskontrollen. Alle Vorgänge werden darüber hinaus durchgängig prüfungssicher dokumentiert. Außerdem führt die ausgeprägte Bedienerfreundlichkeit die Anwender zuverlässig durch den Prozess der Abschlusserstellung. Ein integriertes Berichtswesen sorgt für die transparente Darstellung und Analyse der Zahlen und ermöglicht ergänzend die Kommentierung der identifizierten wesentlichen Abweichungen in einer Berichtsumgebung. Solche Standards und Automatismen unterstützen gerade auch unterjährige Abschlüsse.

Vision Konzernsteuerung

Analysiert man die Prozesse im Beteiligungsmanagement und in der Erstellung des Gesamtabchlusses ganzheitlich und hebt den Berichterstattungsprozess in der Betrachtung auf die Abstraktionsebenen „Daten sammeln – Daten verarbeiten – Daten berichten und analysieren“, zeigen sich Gemeinsamkeiten und Ansatzpunkte für Synergien wie auch Harmonisierung. Diese gilt es herauszuarbeiten und im Hinblick auf eine einheitliche Software-Unterstützung zu spiegeln. So lassen sich wesentliche Effizienzsteigerungen erzielen sowie eine stufenweise Annäherung an eine einheitliche zeitnahe Berichterstattung erreichen und zwar egal, ob man sich dabei auf der Ebene der Einzelorganisation oder auf konsolidierter Basis bewegt. Für unterjährige konsolidierte Darstellungen müssen nicht immer die vollständigen legalen Erfordernisse durchlaufen werden. Vielmehr sind Vereinfachungsregeln möglich, nicht nur was etwa die Konsolidierungsgenauigkeit angeht, sondern beispielsweise auch in Bezug auf den Umfang der zu meldenden Daten. Idealerweise könnten Kommunen ihre gerade aktuell so dringend benötigte Auskunftsfähigkeit auf konsolidierter Basis im Hinblick auf die Finanzberichterstattung früher schaffen, als sie aufgrund der Herausforderungen denken, und sich mit der passenden Software über die ganzheitliche

Betrachtung von Beteiligungscontrolling und Gesamtabchluss auf den Weg in Richtung der Vision Konzernsteuerung begeben.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe Juli 2020 von Kommune1 im Schwerpunkt Finanzwesen erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Finanzwesen, Gesamtabchluss, Controlling, Konzernsteuerung, Beteiligungsmanagement, Corona