

Symposium zu Ehren von
Hansjürgen Bals

Stand und Entwicklung des
Kommunalen Finanzmanagements

Steuerung des Konzerns Stadt

Prof. Dr. Ernst Buschor, Zürich

Berlin, 30. Mai 2014

«Formelle Haushaltsharmonisierung (HRM1) 1980 Ungelöste Konzernproblematik und Konsolidierung

Allgemein steht die Verschuldungsproblematik in der Schweiz nicht im Zentrum, weil die Verschuldung insgesamt gering ist. Soweit Haushalts- und Verschuldungsprobleme bestehen, werden sie in der Regel als Defizite des Finanzausgleichs betrachtet.

Zu diesen Einschätzungen trägt massgeblich die Haushaltsreform 1980 (Harmonisiertes Rechnungsmodell) bei, mit dem ein einheitlicher Kontenrahmen sowie der Grundsatz des Haushaltsausgleichs, der Pflicht zu Abschreibungen und Rückstellungen (Renten usw.) ohne konkrete Aktivierungs- und Passivierungsregeln. Dies wurde überwiegend zur Bildung stiller Reserven genutzt, was Vergleichsmöglichkeiten erheblich einschränkte.

Anlehnung der Bewertungen an IPSAS im Harmonisierten Rechnungsmodell 2995 (HRM2)

Verselbständigungen von Betrieben und Anstalten wurden vorab durch das New Public Management seit den 90-er Jahren ausgelöst. Motive waren vor allem Produktivitätsgewinne durch grössere Autonomie und Flexibilität («Autonomiedividende»), was vielfach nicht im erwünschten Masse eingetreten ist.

Die Erhöhung der Vergleichbarkeit durch an IPSAS orientierten Bewertungsgrundsätzen führten 1995 zum HRM2 und – soweit schon eingeführt – zur Auflösung stiller Reserven und erhöhtem Eigenkapital. Für unselbständige Anstalten besteht eine Konsolidierungspflicht, im übrigen bleibt die Konzernproblematik ungelöst.

Fehlende Planungsorientierung der Standards

- **Die «Standarddebatte vernachlässigt die Dimension der politischen Entscheidungsbildung. Politische Gestaltung erfolgt primär über die Budget- und Mehrjahresplanung**
- **Diese muss wegen der mit zeitlichem Abstand überproportional abnehmender Genauigkeit rollend sein**
- **Die mehrjährige Planung muss möglichst gleich aufgebaut sein wie das (korrekte) NPM-Budget (konsolidiert, integriert, vollständig, abgestimmt mit Leistungsaufträgen usw.)**

Qualität und konzise Kürze - nicht «Informationsflut»

- **Dokumente, die nicht konzis und kurz «auf den Punkt» führen, wirken wenig.**
- **Allenfalls drängt sich eine interne (ausführliche) und eine für die Entscheidungen kurze, konzise Fassung auf.**
- **Meist fehlt ein umfassendes, stufengerechtes Entscheidungs-, Präsentations- und Kommunikationskonzept**
- **Dominanz der Output- und defizitäre politisch zentralere**
- **Outcome-Messung**