



25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung: Cui bono und quo vadis?

Hessischer Rechnungshof, Darmstadt

15. März 2024

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung



Wie fing alles an?

- 1997 Methodenhandbuch „Neue Verwaltungssteuerung“ und Umsetzungskonzept
- 1997 Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetz (§§ 6a, 33a HGrG)
- 1998 Kabinettsbeschluss der Regierung Eichel/Starzacher
- 1999 Zustimmung der neu gewählten Regierung Koch

Was haben wir heute vor?

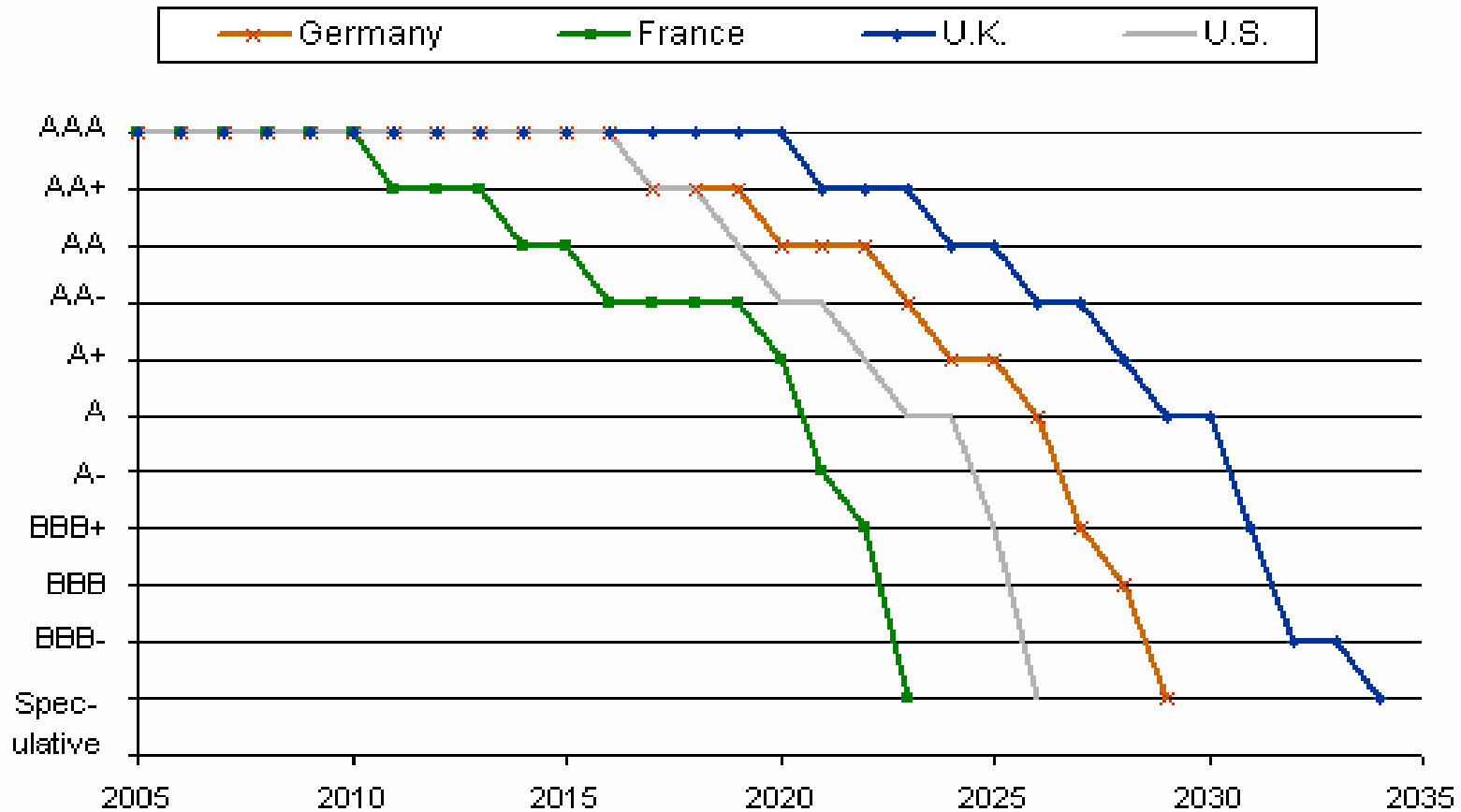
- Was waren die Hintergründe?
- Budgetierung und Ergebnisorientierung: Ein langer Weg... zu SDG?!
- Doppik: Cui bono?
- Quo vadis Deutschland?

NEUE VERWALTUNGSSTEUERUNG
25 JAHRE HESSISCHE ERFOLGSGESCHICHTE

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Was waren die Hintergründe?

Hypothetische Ratings unter Status-Quo-Annahmen aus dem Jahr 2005



Quelle: Standard & Poors (2005)

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Was waren die Ziele?

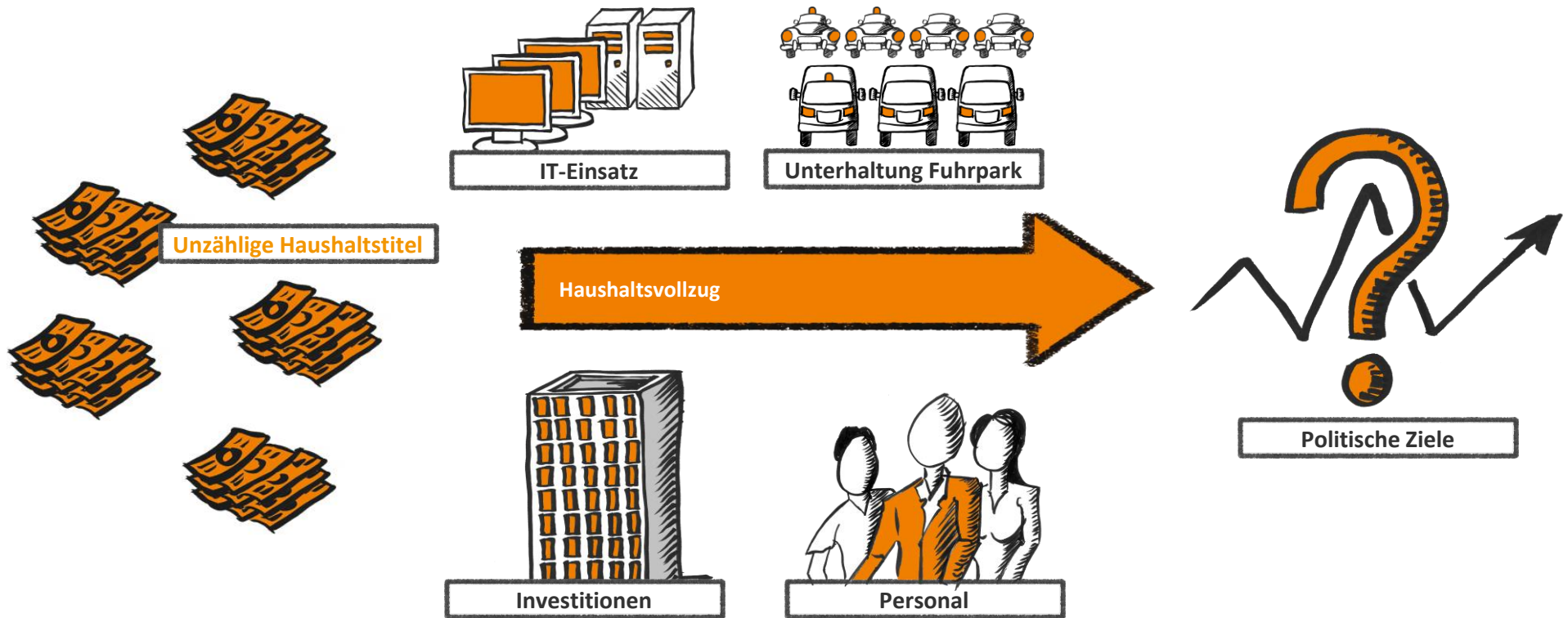
Nachhaltige Staatsfinanzen (Tragfähigkeit) und Generationengerechtigkeit

- 1** **Budgetierung und Ergebnisorientierung (New Public Management)**
→ Wie können wir die Mittelverwendung besser steuern und wirtschaftlicher machen?
→ § 6a HGrG a.F., heute: § 6a HGrG
- 2** **Doppik und Haushaltsausgleich (Schuldenbremse)**
→ Wie können wir die Tragfähigkeit öffentlicher Finanzen messen,
um Fehlanreize bzw. Fehlinformationen für politische Entscheidungen zu beseitigen?
→ § 33a HGrG a.F., heute: §§ 7a, 49a, 49b HGrG
- 3** **Modernisierung der Informationstechnologie (Haushaltsmanagement = ERP)**
→ Benötigt eine staatliche Gebietskörperschaft wie das Land Hessen ein individuell programmiertes IT-Verfahren für das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen oder gibt es am Markt verfügbare Standardsoftware?

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Budgetierung und Ergebnissteuerung: Ein langer Weg... ?!

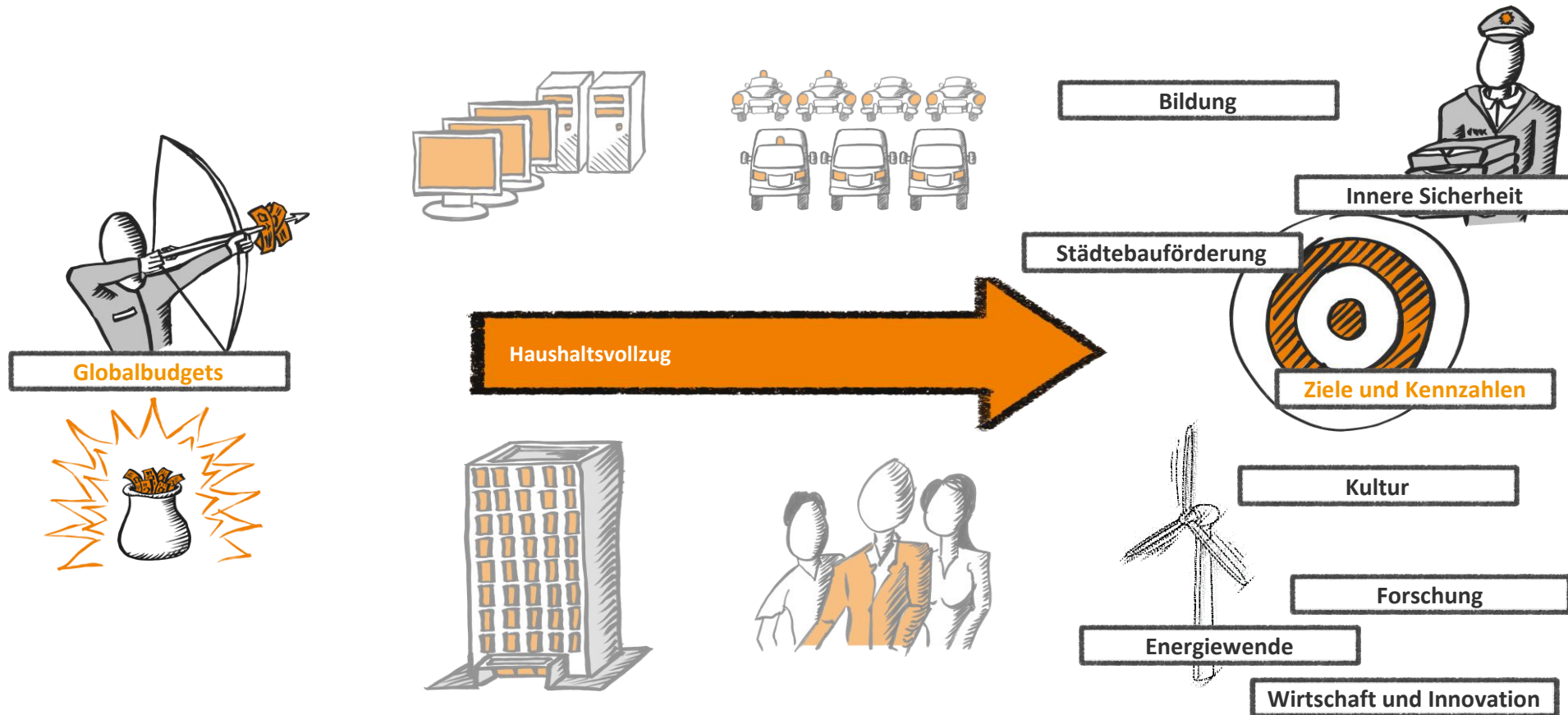
Kameralistik definiert Ressourcen und ...?



25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Budgetierung und Ergebnissteuerung: Ein langer Weg... ?!

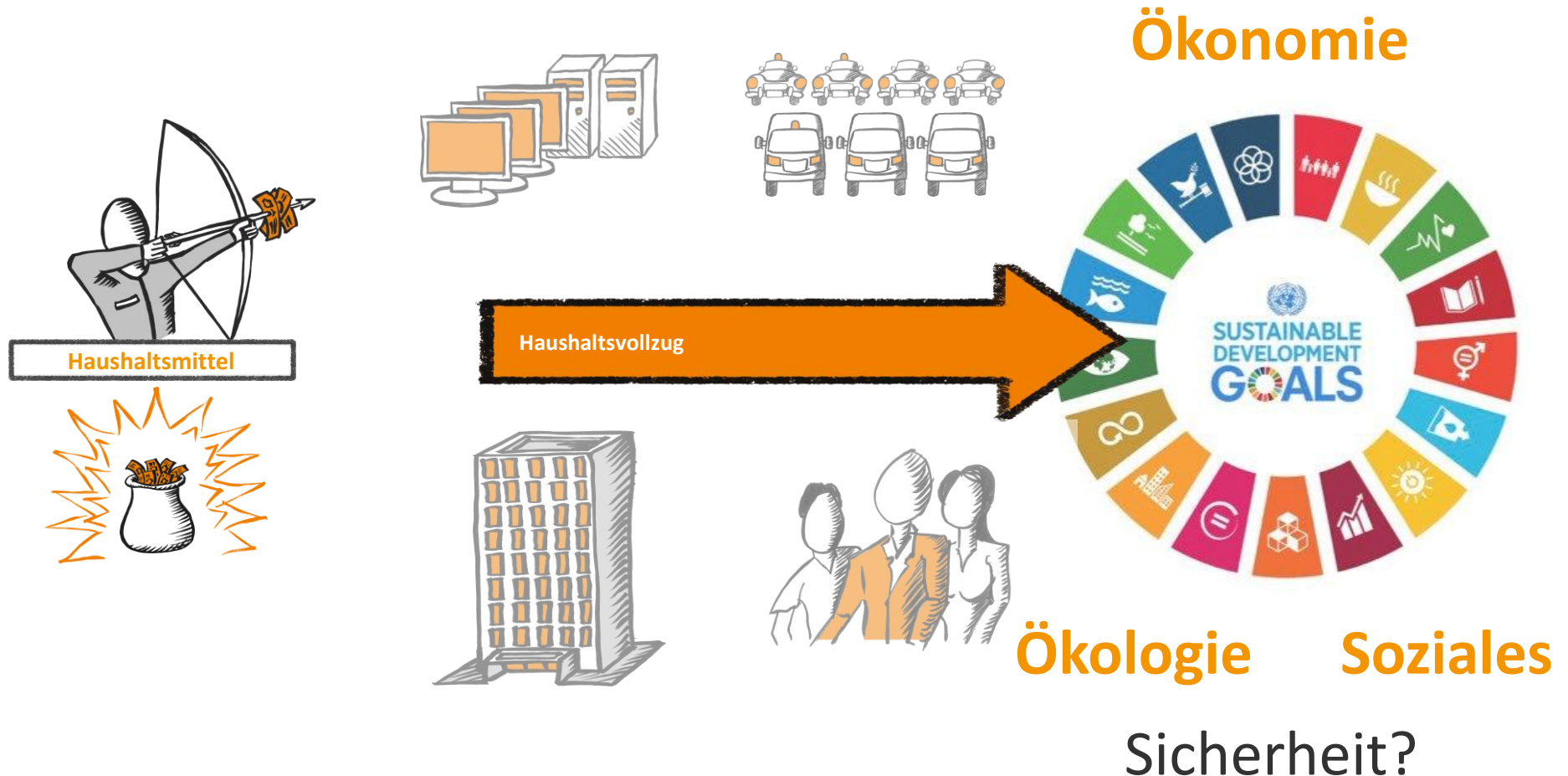
Produkthaushalte definieren Budgets und Ziele.



25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Budgetierung und Ergebnissteuerung: Ein langer Weg... ?!

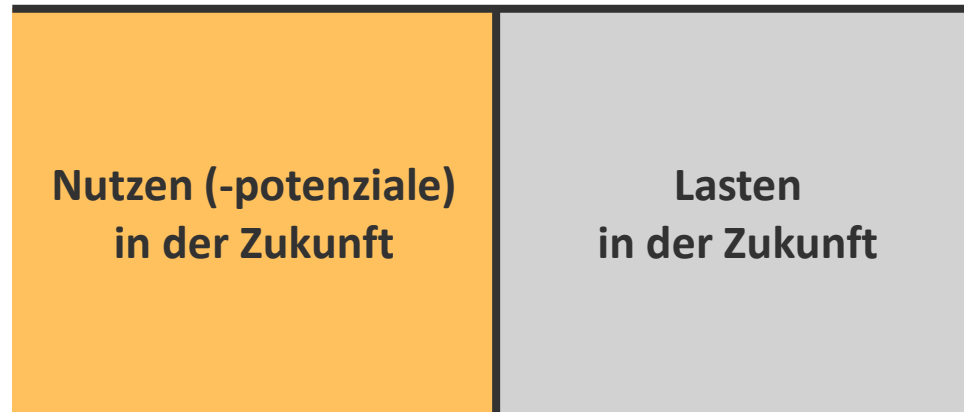
Wirkungsorientierung: Ein Beitrag zu Nachhaltigkeit...?



25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

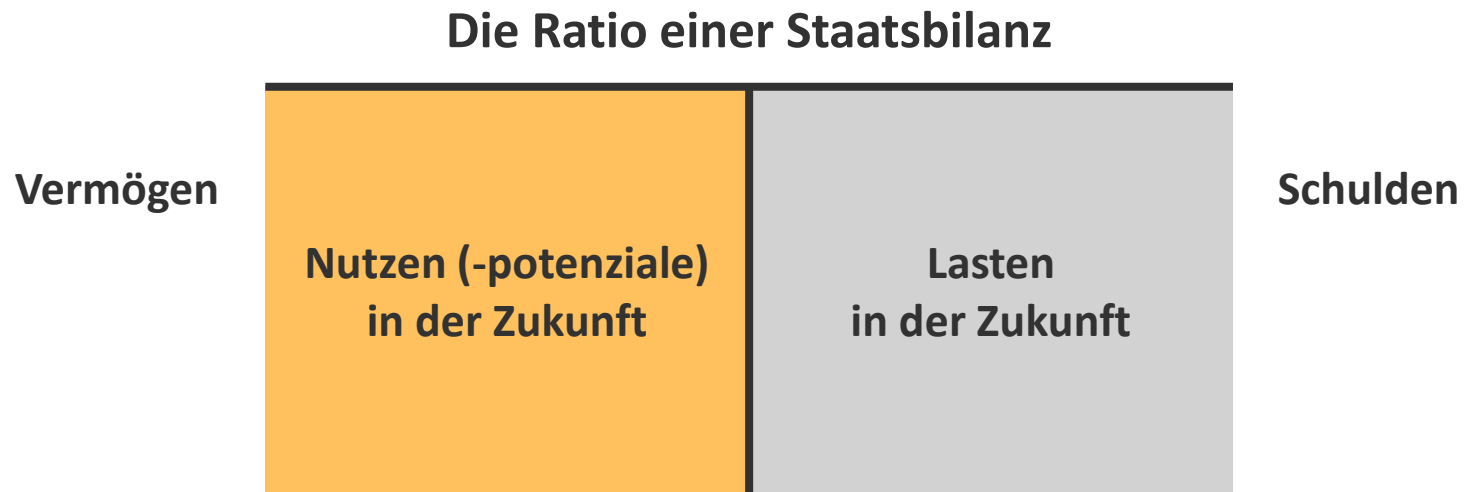
Doppik: Cui bono?

Die Ratio einer Staatsbilanz



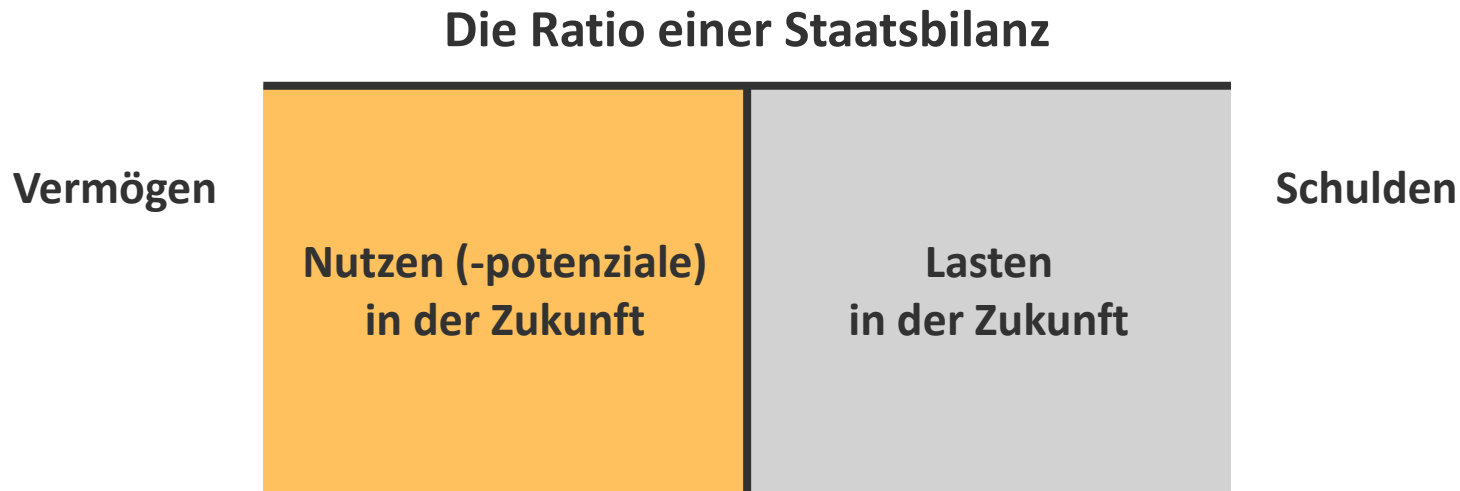
25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono?



25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono?

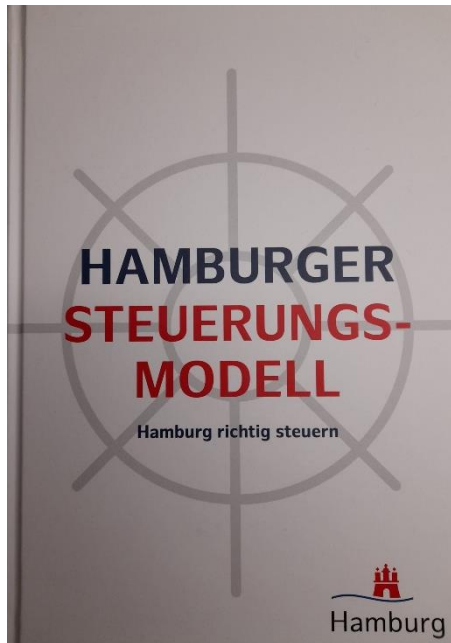


Generationengerechtigkeit (= Tragfähigkeit)

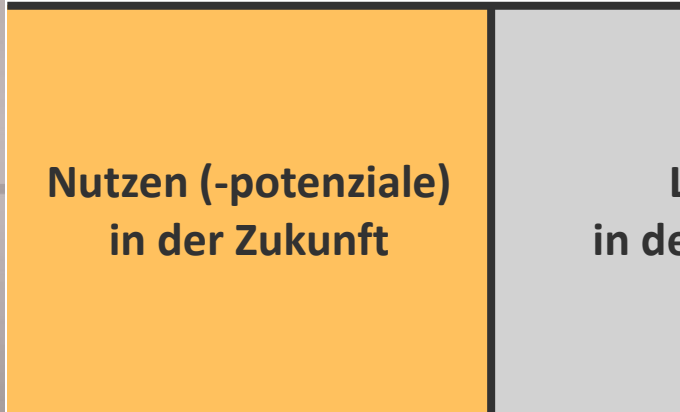
In einem ausgeglichenen Ergebnishaushalt finanziert
jede Generation / Regierungsmehrheit ihren Konsum (= Staatsverbrauch) selbst.

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono? **Schuldenbremse in Hamburg, LHO 2015: Doppischer Haushaltsausgleich 2023**



Die Ratio einer Staatsb



**DIE GOLDENE
NULL STEHT.
HAMBURG
SCHAFFT DEN
DOPPISCHEN
ERGEBNIS-
AUSGLEICH.**

© FHH, Arne Schneider, LinkedIn

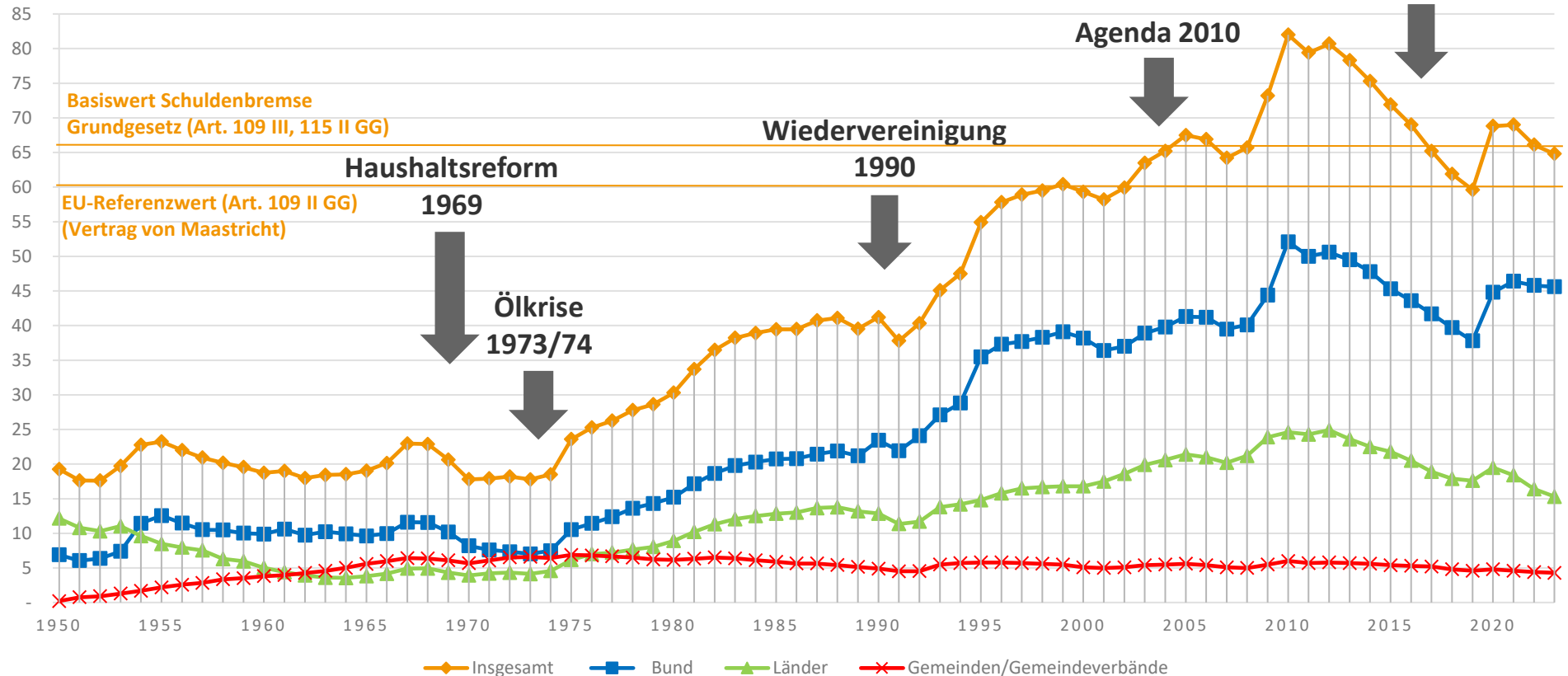
Generationengerechtigkeit (= Tragfähigkeit)

In einem ausgeglichenen Ergebnishaushalt finanziert
jede Generation / Regierungsmehrheit ihren Konsum (= Staatsverbrauch) selbst.

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono? Funktioniert die deutsche Schuldenbremse?

Schuldenquoten der öffentlichen Haushalte (in % des BIP)



Methodische Hinweise:

- ab 1952 einschl. Berlin (West); ab 1960 einschl. Saarland
- bis 1992 ohne Sozialversicherung
- ab 1954 einschl. Sondervermögen
- ab 1993 Verschuldung gemäß Maastrichter Vertrag
- ab 1970 neue Konzeption und Definition des BIP
- 2023: Angabe für 3. Quartal 2023, auf die Wirtschaftsleistung der vier vorangegangenen Quartale bezogen
- ab 1991 gesamtdeutsche Ergebnisse

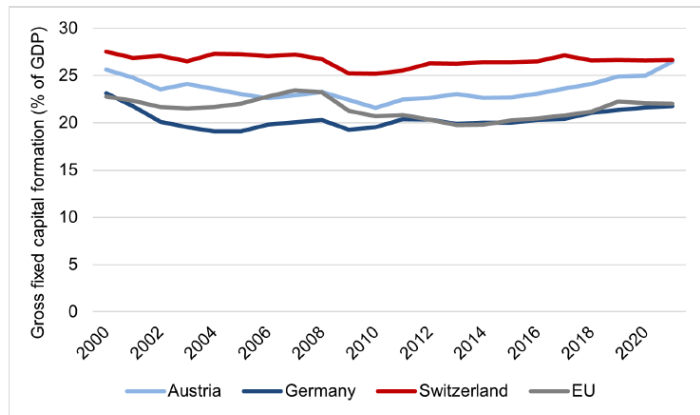
Quellen: Eigene Berechnungen anhand von Daten des Statistischen Bundesamtes (1950-1992); Daten der Deutschen Bundesbank zur Verschuldung gemäß Maastricht-Vertrag (1993-2023)

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono?

Was können wir auch nach 25 Jahren noch von der Schweiz lernen?

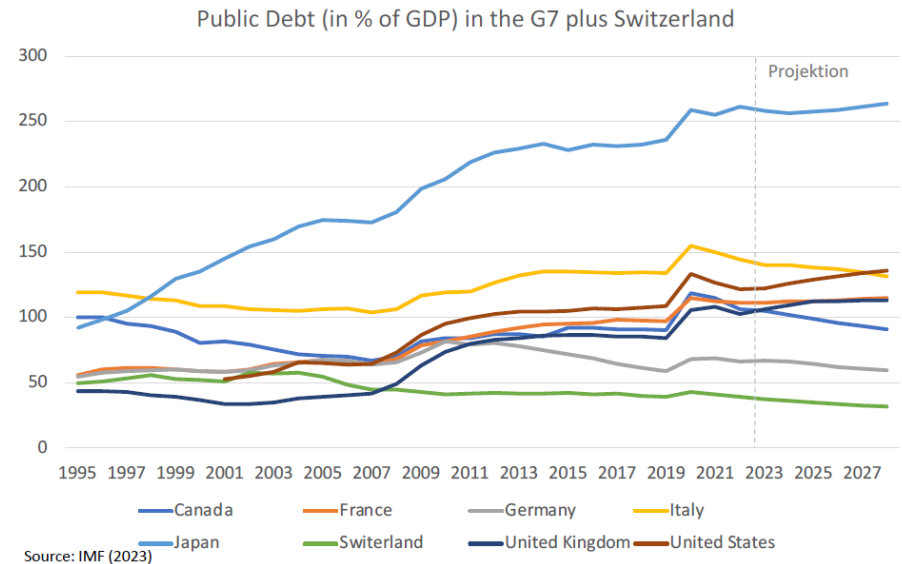
Effekte der Schweizer Schuldenbremse IV



Quelle: World Bank (2023).

© Schuldenbremsen – Haben sie sich bewährt?,
Lars P. Feld bei EFV, Bern, Vortrag am 05.09.2023

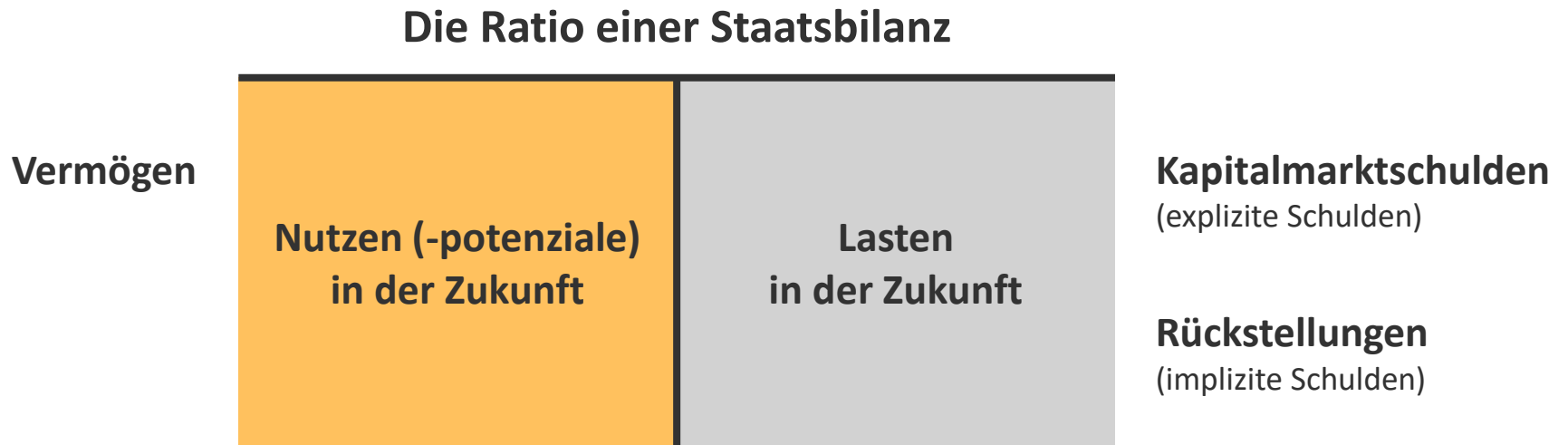
Bruttoschuldenstand (in % BIP), G7 plus Schweiz



Source: IMF (2023)

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono?



Generationengerechtigkeit (= Tragfähigkeit)

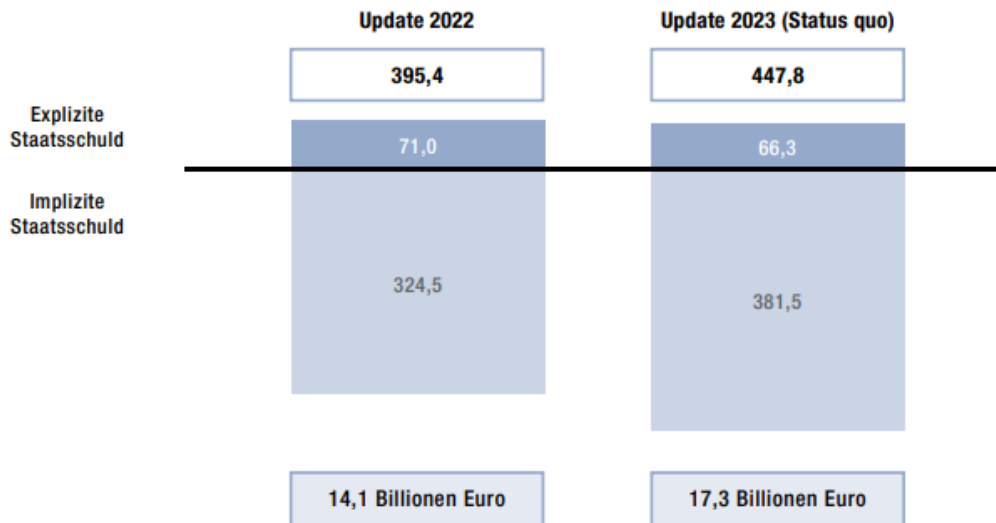
In einem ausgeglichenen Ergebnishaushalt finanziert
jede Generation / Regierungsmehrheit ihren Konsum (= Staatsverbrauch) selbst.

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono?

Abbildung 1:
Niedrigere zukünftige Steuereinnahmen erhöhen die impliziten Schulden
in Prozent des jeweiligen BIP*

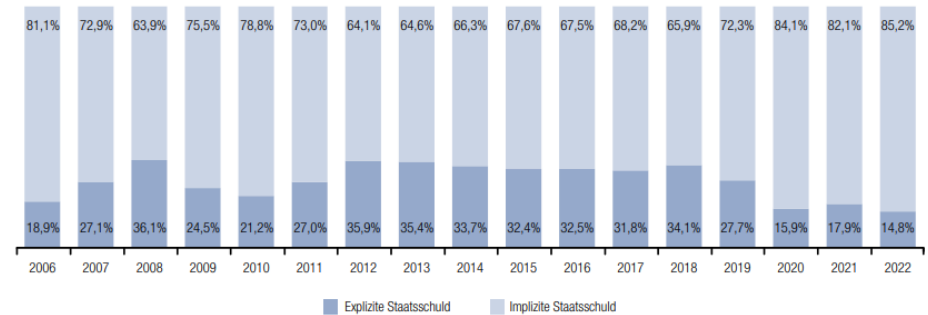
Quelle: Eigene Berechnungen.



Quelle: Raffelhüschen et al. (2023): Ehrbarer Staat? Die Generationenbilanz, Stiftung Marktwirtschaft, August 2023

Abbildung 2:
Der Staat weist nur einen Bruchteil seiner Schulden aus
Expliziter und impliziter Anteil der Staatsschulden im Zeitverlauf (in Prozent der jeweiligen Nachhaltigkeitslücke)

Quelle: Eigene Berechnungen.



Sommer-Update 2022:
Notwendige Einnahmen-
Erhöhung um 16,0%** oder
Ausgaben-Senkung um 13,8%

Update 2023 (Status quo):
Notwendige Einnahmen-
Erhöhung um 17,4% oder
Ausgaben-Senkung um 14,9%

* Referenz-BIP für Update 2023
(BIP 2022) = 3,87 Billionen Euro;
Update 2022 (BIP 2021) = 3,57
Billionen Euro.

** Wert der notwendigen Einnahmen-
Erhöhung für das Update 2022
wurde korrigiert.

Kapitalmarktschulden:
ca. 2,5 Billionen Euro

Rückstellungsbedarf:
ca. 7,5 Billionen Euro

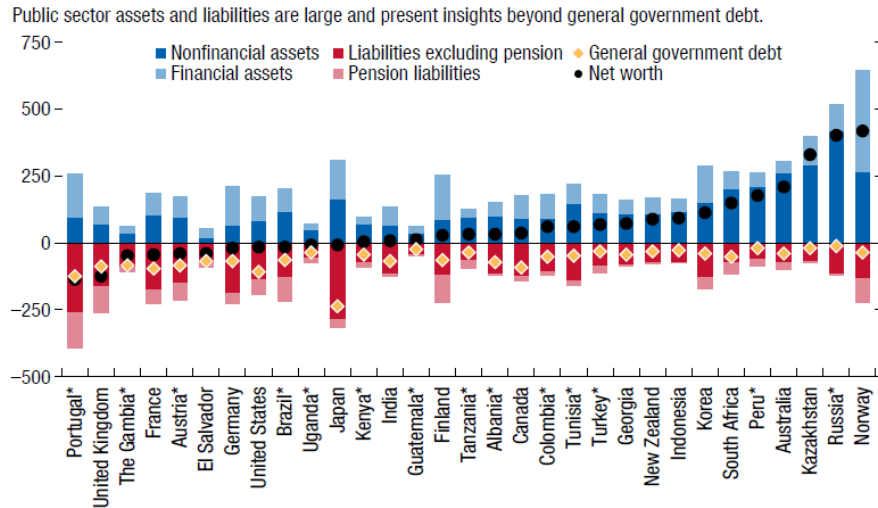
Quelle: eigene Überschlagsberechnungen
auf Basis der Daten der Generationenbilanz 2023

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono?

Wie steht es um Deutschland im internationalen Vergleich?

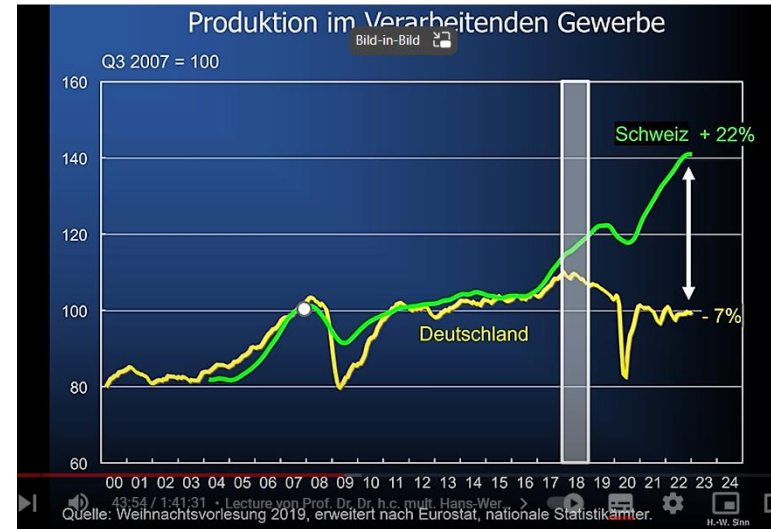
Figure 1.1. Public Sector Balance Sheets
(Percent of GDP 2016)



Source: IMF staff estimates.

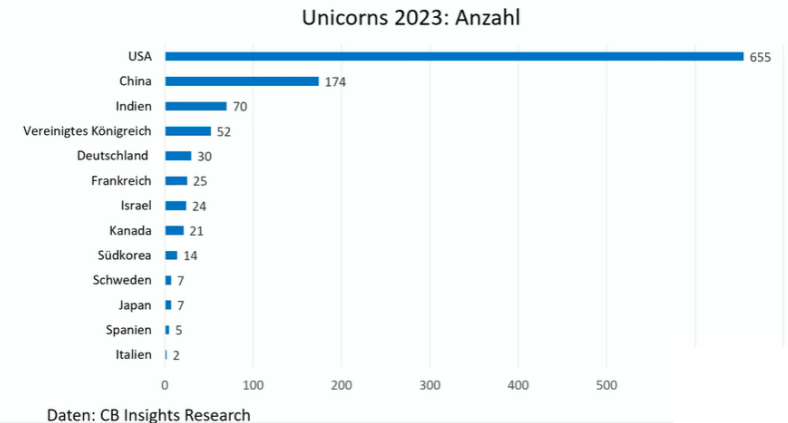
Note: *Based on a single year of data, in most cases compiled as part of a Fiscal Transparency Evaluation: Albania, 2013; Austria, 2015; Brazil, 2014; Colombia, 2016; The Gambia, 2016; Guatemala, 2014; Kenya, 2013; Peru, 2013; Portugal, 2012; Russia, 2012; Tanzania, 2014; Tunisia, 2013; Turkey, 2013; Uganda, 2015.

© Managing Public Wealth, IMF Fiscal Monitor 10/2018



© Hans-Werner Sinn, Die extremistische Energiepolitik, Universität zu Luzern, Vortrag am 6.09.2023

Unternehmensgründungen: Deutschland schwach



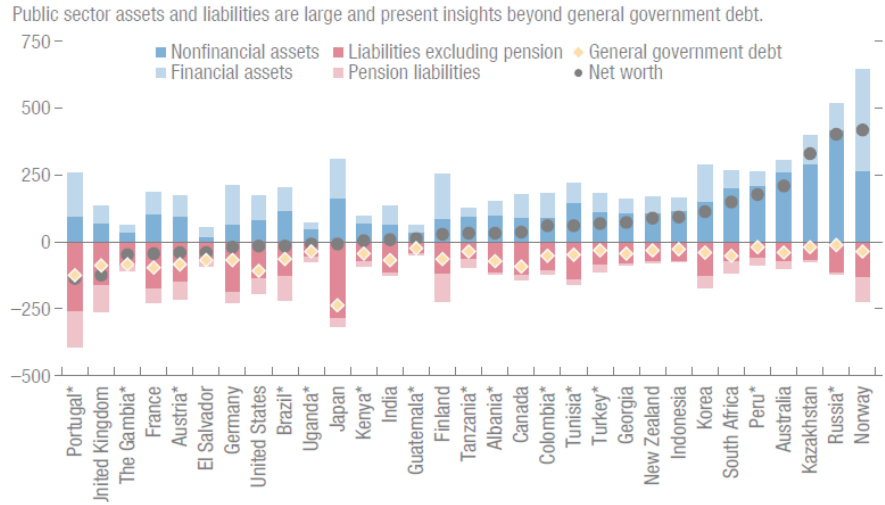
ifo INSTITUT

© Clemens Fuest, Die deutsche Industrie – ein Auslaufmodell?, Munich Economic Debate, Vortrag am 4.12.2023

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Doppik: Cui bono? Was ist zu tun?

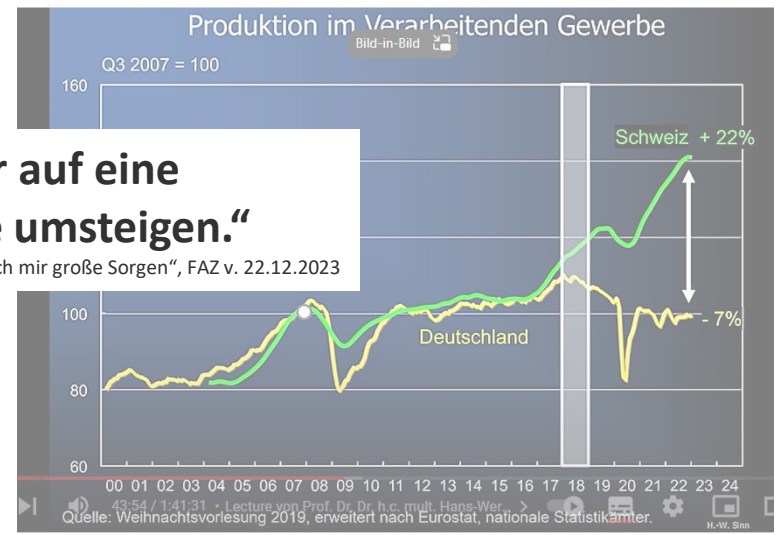
Figure 1.1. Public Sector Balance Sheets
(Percent of GDP 2016)



Source: Albar, Peru, © M
Dem deutschen Kapitalmarkt fehlen ca. 5 Billionen Euro aus Pensionsfonds.
 ... zum Vergleich: USA ca. 25-30 Billionen Dollar

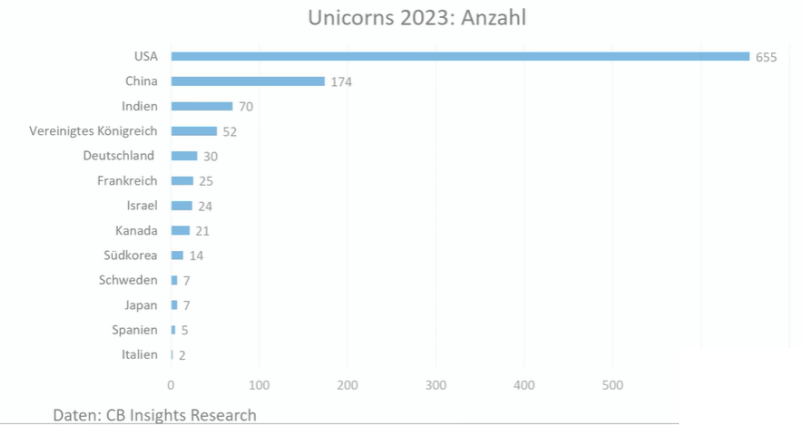
„Das geht nur, wenn wir auf eine aktiengebundene Rente umsteigen.“

Rafael Laguna, „Um den Innovationsstandort mache ich mir große Sorgen“, FAZ v. 22.12.2023



© Hans-Werner Sinn, Die extremistische Energiepolitik, Universität zu Luzern, Vortrag am 6.09.2023

Unternehmensgründungen: Deutschland schwach



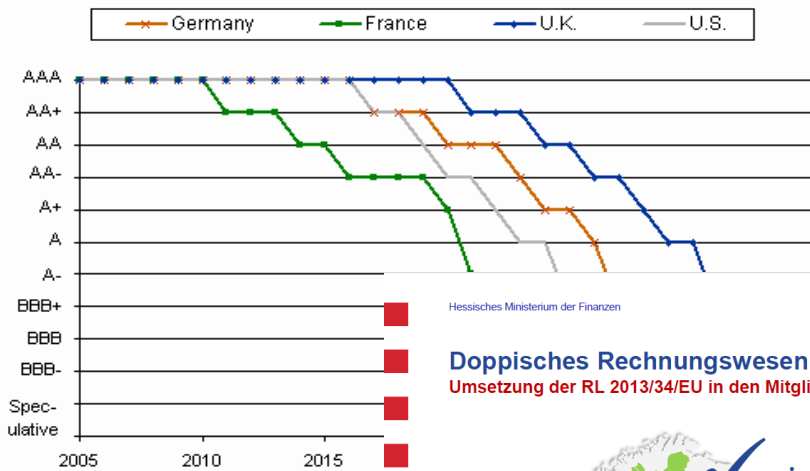
ifo INSTITUT
 © Clemens Fuest, Die deutsche Industrie – ein Auslaufmodell?, Munich Economic Debate, Vortrag am 4.12.2023

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Quo vadis Deutschland?

Hessen als Vorbild?

Hypothetische Ratings unter Status-Quo-Annahmen aus dem Jahr 2005



Quelle: Standard & Poors (2005)

Hessisches Ministerium der Finanzen

Doppisches Rechnungswesen in den Mitgliedstaaten der EU

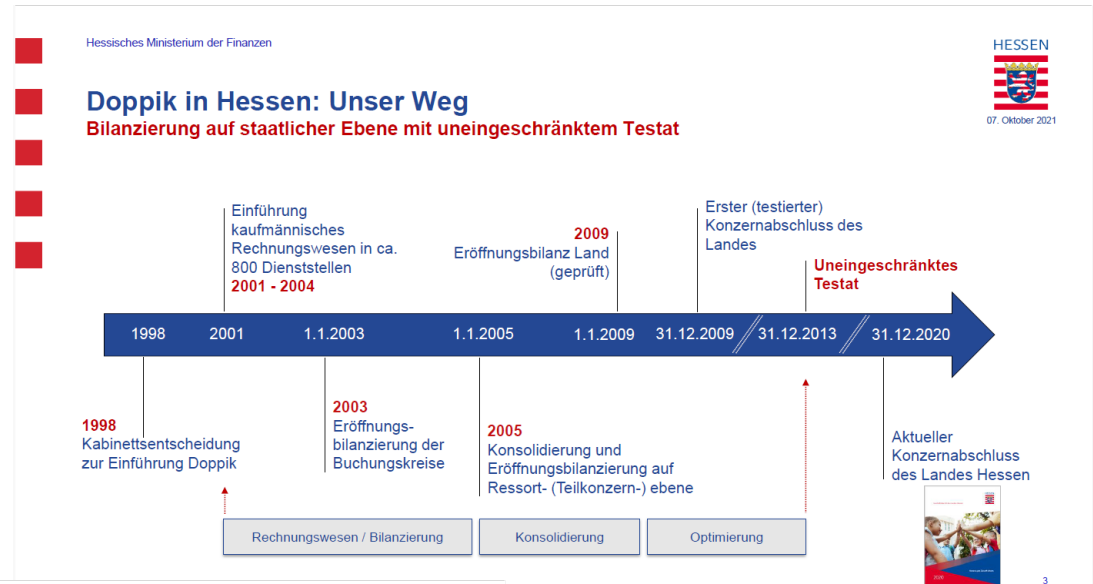
Umsetzung der RL 2013/34/EU in den Mitgliedstaaten



- In Deutschland wurde die „Bilanzrichtlinie“ (RL 2013/34/EU) mit dem Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) am 17. Juli 2015 in nationales Recht überführt.
- Auch alle übrigen, aktuell 26 Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben die „EU-Bilanzrichtlinie“ im privaten Sektor umgesetzt.*

Grundsätzliche Einheitlichkeit in der Bilanzierung der Mitgliedstaaten bereits gegeben.

*Quelle: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/NIM/?uri=CELEX:32013L0034>



HESSEN
07. Oktober 2021

© Harald Bott (HMdF), IPSAS-Abschluss 2019 des Landes Hessen, Vorstellung im Rahmen der IPSAS Peer Group am 7.10.2021

25 Jahre Neue Verwaltungssteuerung

Quo vadis Deutschland?

Wir leben (nach wie vor) über unsere Verhältnisse, beuten die Umwelt und nachfolgende Generationen für unsere Wohlstandsansprüche aus:

- 1 Harmonisierung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens in Deutschland auf doppischer Basis
- 2 Harmonisierung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens in Europa auf Basis der Bilanzrichtlinie RL 2013/34/EU
- 3 Nachhaltigkeit in der Fiskalpolitik: Abbau der impliziten und expliziten Verschuldung in Deutschland und Europa (Ziel: Ausgleich der Ergebnisrechnung, inkl. Sozialversicherungen)
- 4 Einstieg in die Kapitaldeckung von Renten und Pensionen durch aktiengebundene Pensionsfonds



- In Deutschland wurde die „Bilanzrichtlinie“ (RL 2013/34/EU) mit dem Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) am 17. Juli 2015 in nationales Recht überführt.
- Auch alle übrigen, aktuell 26 Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben die „EU-Bilanzrichtlinie“ im privaten Sektor umgesetzt.*

Grundsätzliche Einheitlichkeit in der Bilanzierung der Mitgliedstaaten bereits gegeben.

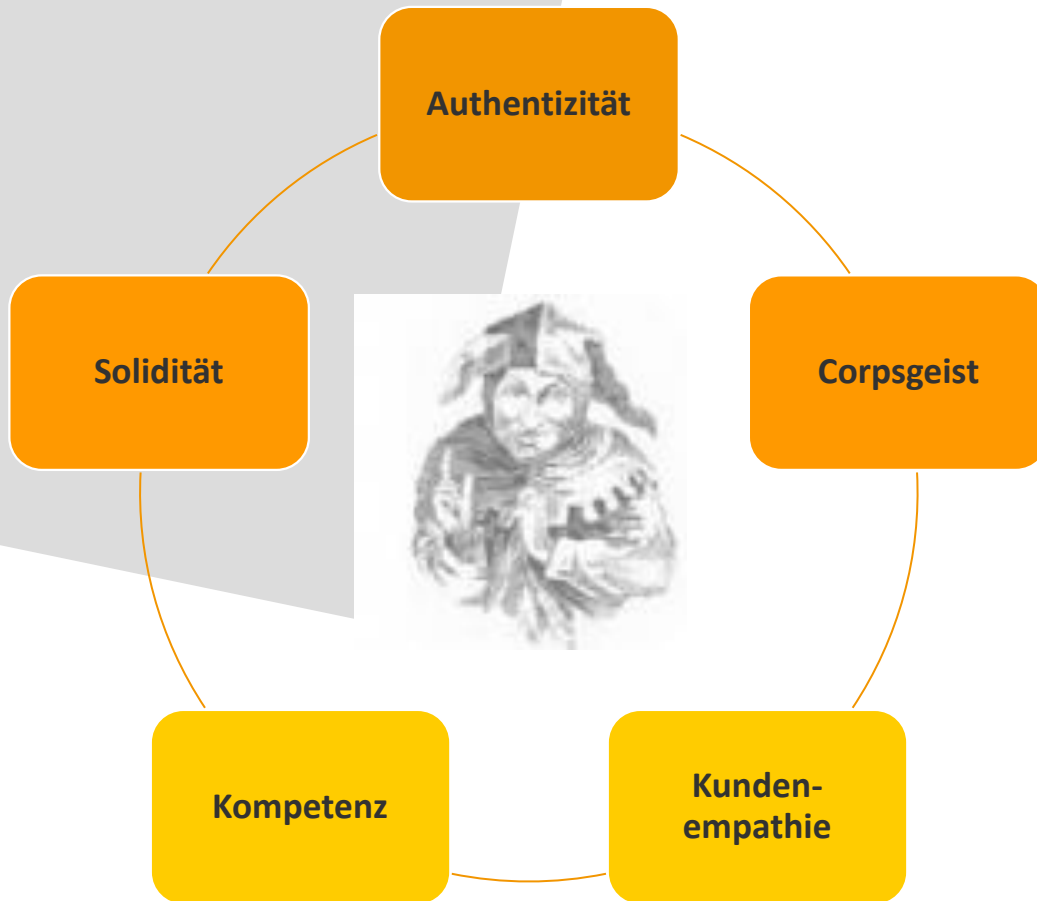
*Quelle: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/NIM/?uri=CELEX:32013L0034>



EU

07. Oktober 2021

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!



„Wenn wir wollen,
dass alles so bleibt,
wie es ist,
dann ist es nötig,
dass sich alles verändert.“
(Giuseppe Tomasi di Lampedusa)

Kontakt:

Helge C. Brixner
Geschäftsführender Gesellschafter

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Emmericher Straße 17, D-90411 Nürnberg
Tel.: (0911) 23 08 78 3, Fax: (0911) 23 08 78 4
www.arf-gmbh.de
arf@arf-gmbh.de

Hauptsitz: Nürnberg, AG Nürnberg, HRB 13446
Geschäftsführer: Helge C. Brixner

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Die Managementberatung für die öffentliche Verwaltung.



25+

JAHRE
ERFAHRUNG

40+

BESCHÄFTIGTE
(plus Freiberufliche)

1.000+

PROJEKTE
SEIT GRÜNDUNG

6,0+

MIO EURO
JAHRESUMSATZ

- spezialisiert auf den öffentlichen Sektor
- weites Netzwerk an Kooperationspartnern
- Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Best Practices

Tätigkeitsbereiche und Kompetenzen

Wir gestalten seit über 25 Jahren aktiv Modernisierungs- und Veränderungsprozesse mit.

