

## Potentialanalyse für die Kommune

Ansprechpartner:

Dr. Christoph Trumpp  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Norbert Fischer

B & P Gesellschaft für kommunale Beratung mbH  
Franklinstraße 22  
01069 Dresden

*[kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)  
[www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)*

Dresden, 12. September 2016

## Ansprechpartner



**Norbert Fischer**  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH)

**Geschäftsführer**



**Dr. Christoph Trumpp**  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. | Dr. rer. pol.

**Abteilungsleiter**

## Leistungen im Bereich Haushalt

- Budgetierung
- Haushaltsplanung und Haushaltsbewirtschaftung
- Haushaltsanalyse
- Haushaltskonsolidierung (Potentialanalyse, Sanierungsgutachten, Haushaltsstrukturkonzept)

## Leistungen im Bereich Controlling

- Interne Leistungsverrechnung (ILV)
- Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)
- Finanzcontrolling und Wirkungscontrolling (inkl. Zielen, Kennzahlen, Berichtswesen)
- Wirtschaftlichkeitsanalysen
- Beteiligungsmanagement / Beteiligungscontrolling
- Risikomanagement

## Warum Potentialanalyse?

Die „klassische“ **Haushaltskonsolidierung** setzt oft bei den freiwilligen Aufgaben an. Wir betrachten dies im Rahmen dieser Potentialanalyse als Grundlage für eine Strukturierung der Aufgaben. Die Gefahr dieser „klassischen“ Konsolidierungsansätze besteht darin, dass die **Art und Weise der Wahrnehmung der weisungsfreien bzw. weisungsgebundenen Pflichtaufgaben** nicht hinterfragt wird und Gestaltungsspielräume ungenutzt bleiben. Beispielsweise kann auch eine weisungsgebundene Aufgabe, wie das Personensstandswesens, in Form interkommunaler Zusammenarbeit erfüllt werden.

Die Konzentration auf freiwillige Aufgaben im Rahmen von Konsolidierungsmaßnahmen birgt außerdem die Gefahr, die **Attraktivität einer Kommune** deutlich zu verringern und gefährdet ihre Spezifika. Darüber hinaus berühren freiwillige Aufgaben den **Wesenskern der kommunalen Selbstverwaltung**. Eine Kommune ohne freiwillige Aufgaben führt lediglich die Pflichtaufgaben des Staates aus.

Die **Potentialanalyse** ist ein **strategisches Instrument** zur Überprüfung der **Haushaltsstruktur**. Es steht weniger die kurzfristige Haushaltssicherung im Vordergrund, sondern vielmehr ein strukturell ausgeglichener Haushalt. Die Haushaltsstruktur soll vor dem Hintergrund der kommunalen Struktur und der spezifischen Gegebenheiten auf ihre Angemessenheit überprüft werden. Ziel der Potentialanalyse ist die Wahrung der **dauerhaften Leistungsfähigkeit** und die Einhaltung des Grundsatzes der **stetigen Aufgabenerfüllung**.

Im Gegensatz zu einer kurzfristigen Überprüfung einzelner Haushaltspositionen sollen Potentiale zur dauerhaften Konsolidierung betrachtet werden. Der **strategische Ansatz** der Potentialanalyse ermöglicht einen Gesamtüberblick über alle kommunalen Aufgaben und Handlungsfelder. Die Potentialanalyse soll auch helfen die **strategische Ausrichtung** der Kommune zu schärfen und im Nachgang der Untersuchung einzelne Aspekte vertieft zu betrachten. Ziel ist ein mittel- und langfristige strukturell ausgeglichener Haushalt.

„Man kann nicht alles machen.“



Ziele setzen

Ist die dauerhafte Leistungsfähigkeit der Kommune gegeben?



Voraussetzung für Zielerreichung

Ziel-Evaluation



„Man kann nicht alles erreichen.“

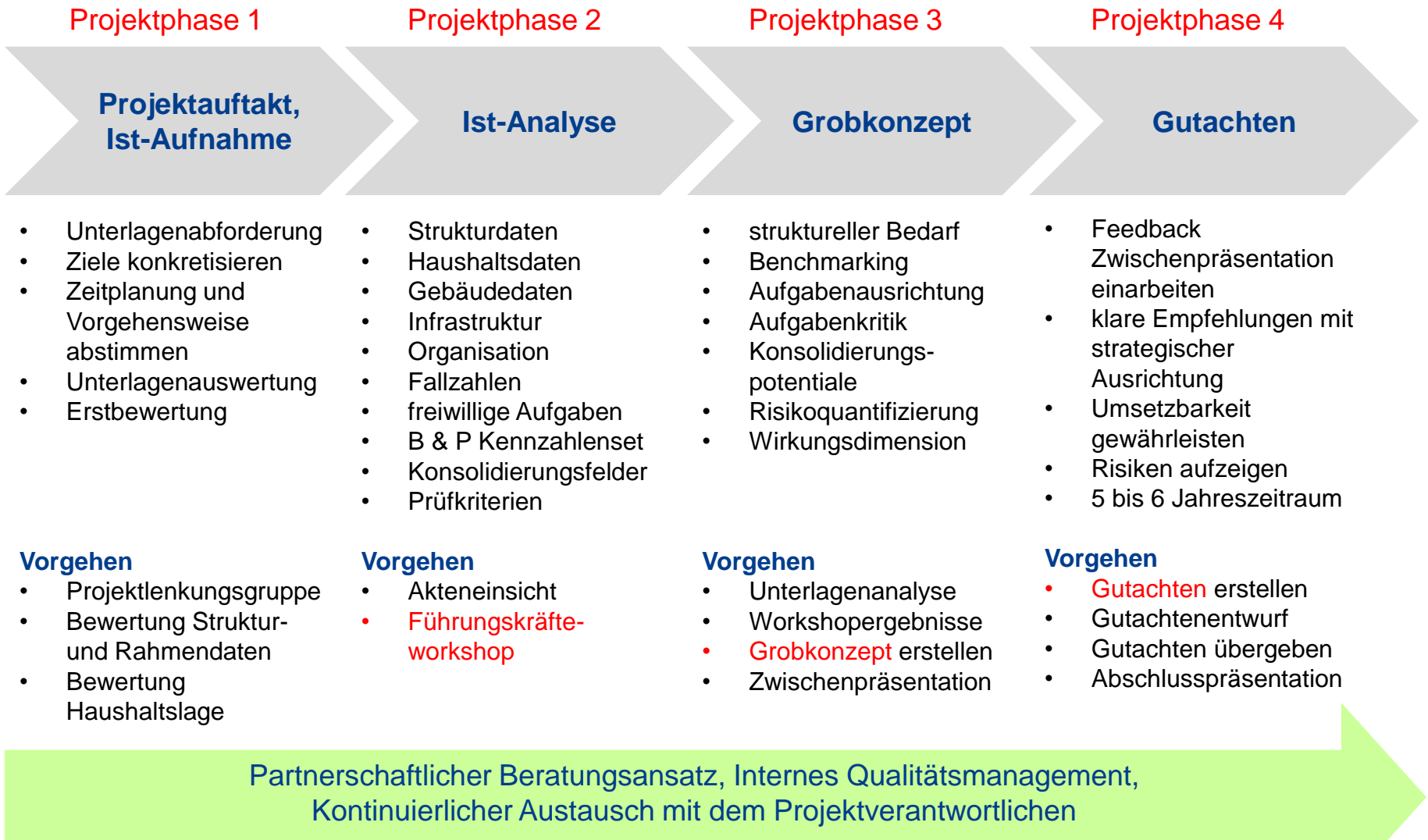
## Vorgehensweise

In der ersten Projektphase werden durch B & P umfangreiche **Unterlagen abgefordert**. Nach Abschluss der Ist-Aufnahme wird ein **ausführliches Auswertungsgespräch** mit dem Bürgermeister und den Amtsleitern geführt. Zu dieser Klausur laden wir Sie auch gern in unsere Geschäftsräume nach Dresden ein. Abschließend stellen wir die Ergebnisse unserer Arbeit in einem Gutachten dar. Das Gutachten wird der Kommune im Rahmen einer **Abschlusspräsentation** vorgestellt.

Unsere Gutachten sind wie folgt gegliedert. Nach den allgemeinen Erläuterungen werden in **Abschnitt 2** zunächst die haushaltsrelevanten Struktur- und Rahmendaten der Kommune dargestellt und bewertet (Benchmarking). In **Abschnitt 3** wird die wirtschaftliche Lage der Kommune auf der Grundlage des aktuellen Haushaltsplans und der mittelfristigen Finanzplanung analysiert (Haushaltslage und Kennzahlenanalyse). In **Abschnitt 4** erfolgt die Betrachtung von 9 strategischen Konsolidierungsfeldern und die Beurteilung der Ausrichtung der Kommune in diesen Bereichen. Anhand von Prüfkriterien werden mögliche Maßnahmen abgeleitet. Außerdem erfolgt eine maßnahmenbezogene Abschätzung der Konsolidierungspotentiale und eine Risikoquantifizierung im Hinblick auf die Umsetzung. In **Abschnitt 5** fassen wir die Ergebnisse unserer gutachterlichen Tätigkeit in einer Übersicht zusammen und geben Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen.

Die Analyse erfolgt im Wesentlichen auf Basis folgender **Unterlagen**:

- Umfangreiche Angaben zu den Rahmendaten
- Eröffnungsbilanz
- Haushaltspläne
- Jahresabschlüsse
- FAG-Bescheide
- Beitrags- und Gebührensatzungen
- Übersicht Bestand kommunale Gebäude und Liegenschaften
- Zustandswerte Gemeindestraßen
- Organigramm und Mitarbeiterübersicht
- Fallzahlen aus Haupt- und Ordnungsverwaltung, Finanzverwaltung, Bauverwaltung
- Einzelunterlagen zur Beurteilung der Ausgestaltung in einzelnen Konsolidierungsfeldern



## Struktur- und Rahmendaten

Die Analyse der Struktur- und Rahmendaten bildet den **Ausgangspunkt der Potentialanalyse**. Aus der Bewertung der Strukturdaten kann die **Größenklasse** der Kommune unter Berücksichtigung weiterer Parameter wie Größe des Gemeindegebietes, Anzahl der Ortsteile und Höhenlage ermittelt werden. Eine alleinige Referenzierung auf die Einwohnerzahl berücksichtigt die **regionalen Spezifika** nicht ausreichend. Ebenso gibt die Berücksichtigung der künftigen Bevölkerungsentwicklung wichtige Hinweise für das Vorhalten öffentlicher Einrichtungen und die kommunale Finanzausstattung in der Zukunft.

Die **Beurteilung der Rahmendaten** erfolgt in den Kategorien:

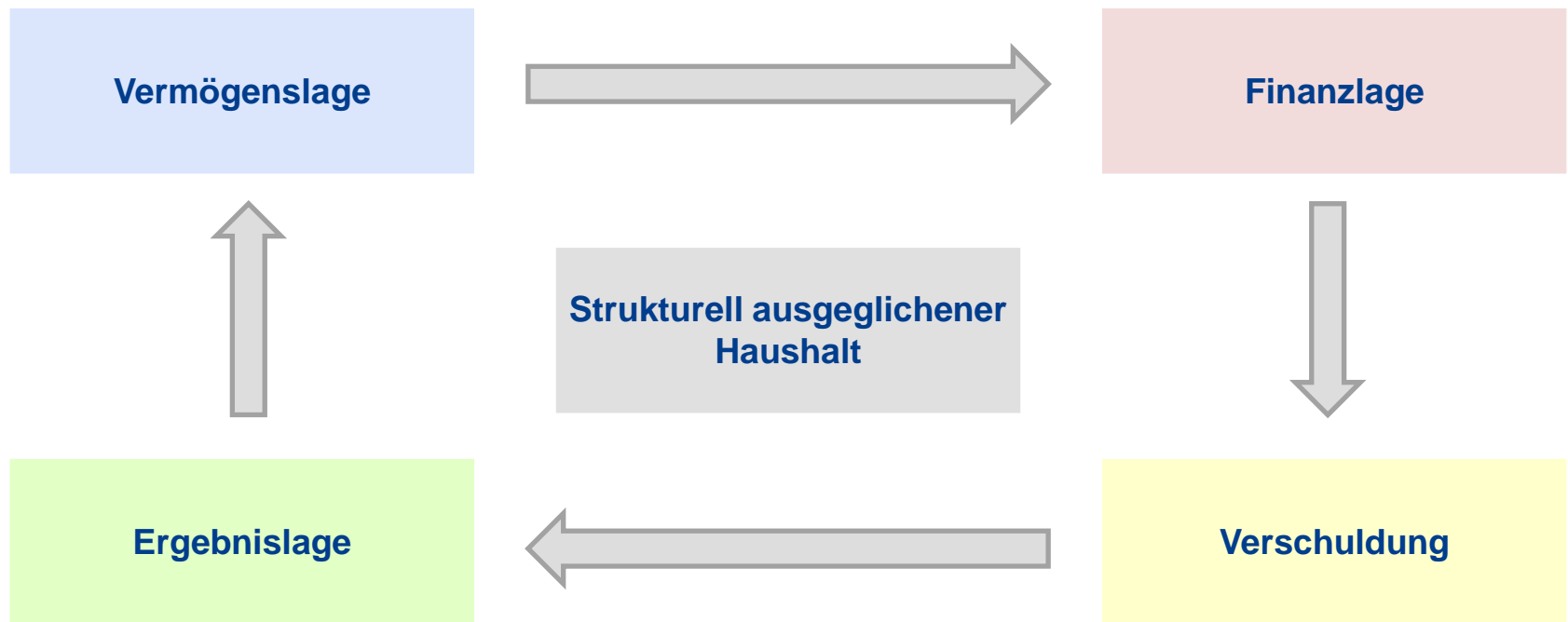
- Aufgabengestaltung,
- kommunale Einrichtungen und Betriebe,
- Kultur und Tourismus.

### Ermittlung eines Minder- bzw. Mehrbedarfs für die Kommune

	Minderbedarf	Mehrbedarf	Ergebnis für die Kommune
<b>Geografische Rahmenbedingungen</b>			Normalbedarf
<b>Organisatorische und personelle Besonderheiten</b>			Mehrbedarf
<b>Vorhaltung kommunaler Daseinsvorsorge / Kommunale Einrichtungen und Betriebe</b>			Mehrbedarf
<b>Wahrnehmung spezifischer Aufgaben / Kultur und Tourismus</b>			Mehrbedarf
<b>Gesamtergebnis</b>			<b>Mehrbedarf</b>

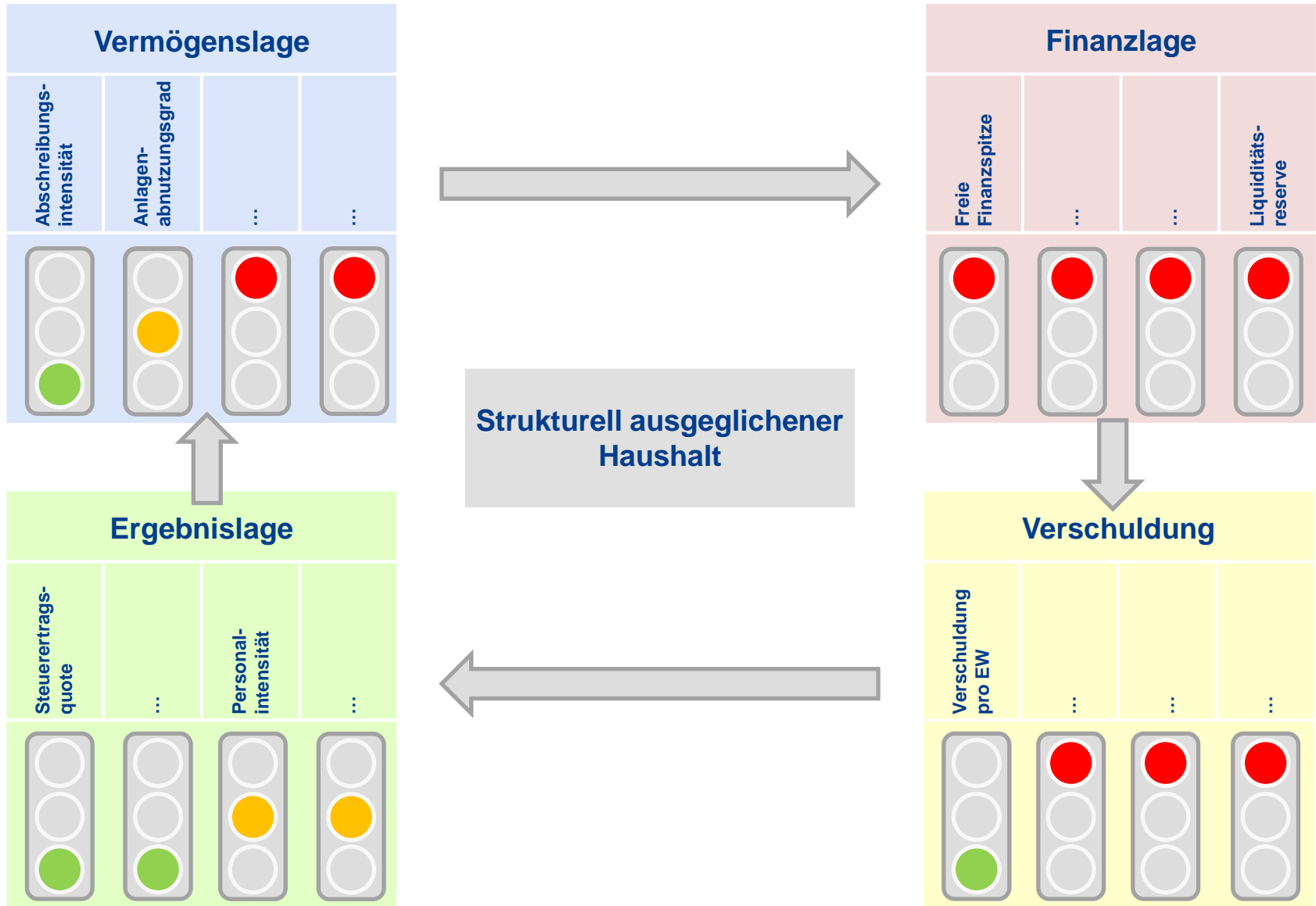
# Kennzahlenanalyse

Für die Beurteilung eines strukturell ausgeglichenen Haushaltes sind vier Dimensionen erforderlich. Die **Vermögenslage** beurteilt den Abnutzungsgrad des kommunalen Vermögens und zeigt damit den Investitionsbedarf auf. Ob die Finanzmittel für Investitionen tatsächlich zur Verfügung stehen, ist aus der Analyse der **Finanzlage** ablesbar, genauso wie die Liquiditätssituation. Die Liquiditätsausstattung wird maßgeblich durch die **Verschuldung** beeinflusst. Die Betrachtung der Verschuldung ermöglicht weitreichende Aussagen zur Handlungsfähigkeit in künftigen Haushaltsjahren und stellt damit das Bindeglied zwischen Finanz- und Ergebnisbetrachtung dar. Die **Ergebnislage** bildet unter Einbeziehung nicht zahlungswirksamer Größen den Ausgangspunkt zur Beurteilung der dauerhaften Leitungsfähigkeit.



**B&P** verwendet für die Analyse der Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage sowie der Verschuldung ein selbst entwickeltes **Kennzahlenset**. Mit einer überschaubaren Anzahl von Kennzahlen kann eine ganzheitliche Aussage zur Lage der Haushaltswirtschaft getroffen werden.

# Kennzahlenanalyse





# Konsolidierungsfelder

Strategisch	Stadtentwicklung	Gebäude und Liegenschaften	...
Extern	Kinder, Jugend & Vereine	...	...
...	...	...	...

# Konsolidierungspotentiale

			Gesamtkonsolidierungspotential			
Konsolidierungsfeld			Einsparpotential	davon A	davon B	davon C
Strategisch	1	Stadtentwicklung				
	2	Gebäude und Liegenschaften				
	3	...				
Extern	4	Kinder, Jugend und Vereine				
	5	...				
	6	...				
	7	...				
	8	...				
	9	...				
<b>Summe</b>						



*B & P Gesellschaft für kommunale Beratung mbH*

*Franklinstr. 22, 01069 Dresden*

*Telefon 0351/ 47 93 30 - 30, Telefax 0351/ 47 93 30 - 44*

*E-Mail [kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)*

*Internet [www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)*

**in Zusammenarbeit mit**



*Die Weitergabe des Gutachtens an Dritte ist nur nach Genehmigung durch B & P gestattet. Ausgenommen ist eine Weitergabe an die zuständige Rechtsaufsichtsbehörde.*