

Kirche kostenbewusst steuern



Bistum Aachen stellt Kameralistik
auf modernes Planungs- und Steuerungssystem um



Obwohl Kirchengemeinden aus gewichtigen Gründen nicht wie ein Wirtschaftsunternehmen profan nach Gewinn streben, so unterliegen sie doch seit geraumer Zeit verstärkt wirtschaftlichen Zwängen. Mit derart immensen Folgen, dass Planung und Steuerung mitunter rundum erneuert werden müssen. Einen wichtigen und richtigen Schritt in diese Richtung ging das Bistum Aachen mit Unterstützung von Thinking Networks.

Jahrzehntelang sprudelten die Kirchensteuereinnahmen, so dass die Bistümer keine Notwendigkeit sahen, Finanzentscheidungen aufgrund von finanzieller Knappheit zu treffen. Das kirchliche Handeln war gewissermaßen vom Paradigma des „sowohl als auch“ geprägt und Prioritäten wurden über Zuwächse „ausgesteuert“. Unter diesen Rahmenbedingungen hat sich eine Struktur herausgebildet, in der inhaltliche und finanzielle Planungs- und Entscheidungsprozesse weitgehend voneinander getrennt waren.

Diese Denkweise resultiert aber nicht aus Kenntnislosigkeit oder gar Mutwilligkeit, sondern basiert auf zwei essentiellen Unterschieden zur kaufmännischen Sicht: Zum einen hat die Kirche keine Gewinnerzielungsabsicht, sondern sieht sich gemäß ihres Auftrages dazu verpflichtet, die Kirchensteuermittel unmittelbar guten Zwecken zuzuführen. Dazu gehört auch, dass – angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen – die Kirche es als ihre Pflicht ansah, ihr soziales Engagement selbst bei knapper werdenden Mitteln weiterhin in möglichst großem Umfang aufrechtzuerhalten. Zweitens basierte das kirchliche Rechnungswesen auf der Kameralistik, das heißt, es werden immer nur Einnahmen und Ausgaben gegenübergestellt. Das konnte man über viele Jahre auch guten Gewissens so tun, weil man davon ausgehen konnte, dass die Einnahmen in zukünftigen Jahren mindestens so hoch waren wie in der aktuellen Periode. Aber ab dem Moment, in dem diese Grundvoraussetzung nicht mehr erfüllt ist, werden Prognose- und Steuerungsfähigkeit durch ein kameralistisches Rechnungslegungssystem gewissermaßen zunichte gemacht.

Klassisches Beispiel Pensionsverpflichtungen. Dabei geht der kirchliche Arbeitgeber Zahlungsverpflichtungen ein, die sich erst in der Zukunft bemerkbar machen werden, und die in derzeitigen Ausgaben noch nicht zu identifizieren sind. Konsequenz:

Bistum Aachen

Das westdeutsche Bistum Aachen mit einer Fläche von 3.937 Quadratkilometern erstreckt sich von der Nordeifel bis zum Niederrhein.

Die rund 1,12 Millionen Katholiken des Bistums leben in zurzeit 374 Pfarreien, die in 71 Gemeinschaften von Gemeinden zusammenarbeiten. In der pastoralen Arbeit sind 629 Personen, davon 300 Priester, tätig.

Wenn jetzt also die kameralistischen Nebenbedingungen, dass in Zukunft mindestens ebenso viel Geld zur Verfügung steht wie in der Vergangenheit, nicht mehr stimmt, dann gerät diese ganze Rechnungslegungspraxis aus den Fugen.

Beim Bistum Aachen war genau dies der Fall: „Der bereits eingetretene Rücklagenverzehr, das abrupte Absinken der Kirchensteuereinnahmen durch Konjunkturschwäche und Steuerreformen, die rückläufigen Mitgliederzahlen und der schnelle Wandel des gesellschaftlichen Umfelds waren Auslöser der Veränderungsprozesse. Die Sicherung der Aufgaben stand im Vordergrund. Deshalb haben wir uns mit Unterstützung von Thinking Networks für ein Ressourcenverbrauchskonzept entschieden“, erläutert Joachim Eich, Finanzdirektor des Bistums Aachen, die Sachzwänge. Kirchenvorstände wie Bistumsleitung sollten den Zusammenhang zwischen inhaltlich-pastoralen Zielsetzungen und damit verbundenem Ressourcenverbrauch unmittelbar erkennen. Dies bedeutete, dass, neben der Umstellung auf das kaufmännische Prinzip, auch eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt wurde, und dies sowohl auf Bistumsebene als auch in den Kirchengemeinden.

Dass dabei TN Planning als Planungssoftware zum Einsatz kam, liegt nahe – aus gleich mehreren Gründen. **Erstens: Komplexität.** So ist das Bistum Aachen, trotz seines im Vergleich zu Industrieunternehmen geringen wirtschaftlichen Volumens, in seinen Strukturen komplexer als ein Konzern. Es besteht aus ca. 500 verschiedenen, rechtlich selbstständigen Körperschaften. Und innerhalb einer Gemeinde existieren strukturbedingt oft rund zehn Abrechnungskreise, die getrennt voneinander dargestellt und erst anschließend zusammengeführt werden. Mit bis zu 500 verschiedenen Kostenträgern kommt man schnell auf eine viertel Million unterschiedlicher Planungsobjekte.

Diese Trennung ist indes nicht willkürlich, sondern erklärt sich durch die unzähligen, sehr unterschiedlichen Aufgaben, die die Kirche wahrnimmt. Vom Gottesdienst hin zum Kindergartenbetrieb und der Immobilienverwaltung – hier ist also Trennschärfe gefordert. Jede einzelne Aktivität muss sich deshalb durch die Software erfassen lassen, und es muss sich darstellen lassen, wie viel Ressourcen sie bindet, um dann aus der Kombination von inhaltlicher Wichtigkeit und Ressourcenbindung Prioritätenreihenfolgen erstellen zu können.

Zweitens war TN Planning vom Start weg in der Lage, diese Komplexität zu binden. Die **Masse an Kostenträgern** aus verschiedensten Bereichen machten eine klassische multidimensionale Analyse notwendig, eine Stärke von TN Planning. Gleiches galt für die Budgetplanung. Das Bistum nutzt TN Planning, um ein Budget aufzustellen, das sich an den tatsächlichen Ressourcen, die man im nächsten Jahr erwarten kann, orientiert. Und auch einen Soll-Ist-Vergleich kann TN Planning trotz der komplexen Gesamtlage zügig erstellen.



Nutzen auf einen Blick

- Umstellung auf ein modernes Rechnungswesen gelingt reibungslos. Bereits nach wenigen Monaten ließen sich eine Bilanz, eine Gewinn- und Verlustrechnung und ein Budget erstellen
- Das Bistum Aachen ist in wirtschaftlicher Hinsicht deutlich zukunftssicherer geworden, hat wesentlich bessere Steuerungsfunktionen und erstmalig ein Risikomanagement
- TN Planning operiert mühelos mit der komplexen Struktur des Bistums: Ca. 500 Körperschaften haben bis zu 250.000 verschiedene Kostenträger
- Trotz der komplexen Strukturen überzeugt TN Planning durch Einfachheit und Komfort
- Integration in die wenig ausgeprägte IT-Landschaft geschieht völlig ohne Probleme, externe Mitarbeiter haben komfortablen Zugriff via Terminalserver
- Die Berater von Thinking Networks haben umfassendes Fachwissen bezüglich kirchlicher Belange

Wenn Sie vor ähnlichen Herausforderungen stehen oder Fragen zum Projekt haben, sprechen Sie uns an. Wir sind für Sie da.

Ansprechpartnerin:

Karin Illmer,

Tel: 02 41 - 4 70 72 - 177

marketing@thinking-networks.com



Joachim Eich,
Finanzdirektor des Bistums Aachen

Drittens konnte die Software auf die besonderen **personellen Organisationsformen** des Bistums eingehen. Mitunter sind engagierte Laien in der Buchhaltung tätig, dies galt es bei der Implementierung ebenfalls zu berücksichtigen wie auch die Strukturen der Kostenträger. Und zwar derart, dass sich unterschiedlichste Rechnungslegungsnotwendigkeiten abbilden lassen, dies möglichst automatisiert und mit minimiertem Aufwand für die Buchhaltung.

Komplexität in der Struktur durch Einfachheit in der Anwendung abfedern zu können ohne das Ergebnis zu verfälschen – dieser strategische Vorteil von TN Planning zeigt sich letztlich auch in den technischen Details der Implementierung: Die Software wird von allen Seiten beliefert, also aus der Buchhaltungssoftware, dem Personalabrechnungssystem und vom Abrechnungssystem der Liegenschaften. Auch die Jahresabschlüsse der einzelnen Mandanten lassen sich in TN Planning realisieren. Zudem fungiert die Lösung als zentrales Data Warehouse, so dass keine weiteren, umfangreichen Software-Installationen notwendig waren. In den einzelnen Kirchengemeinden greifen die Mitarbeiter via Terminalserver auf die Software zu, so dass auch hier nichts mehr installiert werden musste.

Im Ergebnis ist die komplexe Umstellung auf modernes Rechnungswesen vollends gelungen. *„Im Mittelpunkt stehen nicht mehr die Geldströme, sondern der Ressourcenverbrauch. Die periodengerechte Zuordnung von Erlösen und Kosten und die Einbeziehung von Abschreibungen und Rückstellungen führen zu einem deutlich höheren Aussagegehalt der Daten“*, so Joachim Eich.

Darüber hinaus ordnet die neue Methodik Erlöse und Kosten Aufgabenbereichen zu. Die an gesetzlichen Vorgaben orientierte Gliederung von Bilanz und GuV wird damit ergänzt um ein Analyseinstrument, das sich an der inneren Logik der kirchlichen Organisation orientiert. Zusammen mit einem unterjährigen Berichtswesen wird damit eine kostenbewusste Steuerung von Arbeitsbereichen ermöglicht. Schließlich wurde das Instrument der Budgetplanung aus einem strategischen Controlling abgeleitet. Damit wird eine Finanzplanung möglich, auf deren Basis sich frühzeitig Risiken erkennen und Anpassungsprozesse starten lassen.

Dies führt naturgemäß nicht zu den Entscheidungswegen wie man sie aus Wirtschaftsunternehmen kennt, aber – und das ist auch für das Bistum Aachen wichtig – mittels eingebundenen Risikomanagements lässt sich nun aktiv auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren. In dem Sinne, dass die Kirche mit Rückstellungen arbeiten kann und solche finanziellen Belastungen mit in die Betrachtungsweise einbezieht, deren exakter zeitlicher Eintritt sich heute noch gar nicht genau prognostizieren lässt. *„Im Ergebnis sind wir mit TN Planning in Sachen Steuerbarkeit anderen Organisationen ähnlicher geworden. Wir haben zum Thema Steuerung ein konstruktives Verhältnis bekommen und zum Thema Kosten ein unternehmerisches – ohne unsere besondere Rolle in der Gesellschaft außer Acht zu lassen“*, resümiert Joachim Eich.

Thinking Networks AG

Markt 45 - 47
52062 Aachen
Germany

Tel. +49 (0)241/47072-0
Fax +49 (0)241/47072-250
info@thinking-networks.com
www.thinking-networks.de

Competence Center in Deutschland:
Aachen · Frankfurt · Hamburg