



Zentrum für Verwaltungsforschung  
Managementberatungs- und  
WeiterbildungsgmbH

## Wirtschaftlich handeln – verantwortungsvoll sparen – Status und Perspektiven

Österreichischer Städtetag 2005 – AK 1

Salzburg, 9. Juni 2005

Mag. Peter Biwald



## Ausgangssituation Finanzen

### ■ Sinkende Ertragskraft

- öffentliche Sparquote (Saldo laufende Gebarung) rückläufig

### ■ Leicht steigende Eigenfinanzierungskraft

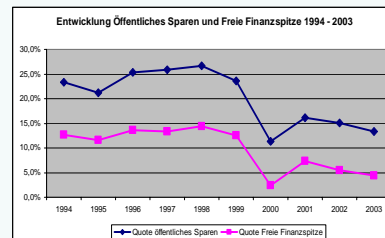
- Deckung der lfd. Ausgaben und Vermögensausgaben (ohne Schuldentilgung) durch lfd. Einnahmen bzw. Veräußerungserlöse und Bedarfszuweisungen
- höhere Erlöse aus Vermögensveräußerungen bei rückläufigen Investitionen

### ■ Steigende Verschuldungsdauer

- von 4 auf 8 Jahren

### ■ Sinkende finanzielle Leistungsfähigkeit

- starker Rückgang der freien Finanzspitze



## Zentrale Rahmenbedingungen

### ■ Finanzausgleich

- FAG 2005 brachte einige Verbesserungen
  - Anhebung der untersten Stufe des abgestuften Bevölkerungsschlüssels
  - einheitlicher Verteilungsschlüssel für die meisten gemeinschaftlichen Bundesabgaben
  - Entlastungen bei der Krankenanstaltenfinanzierung
- zentrale Kritikpunkte des bestehenden Finanzausgleichssystems nicht gelöst

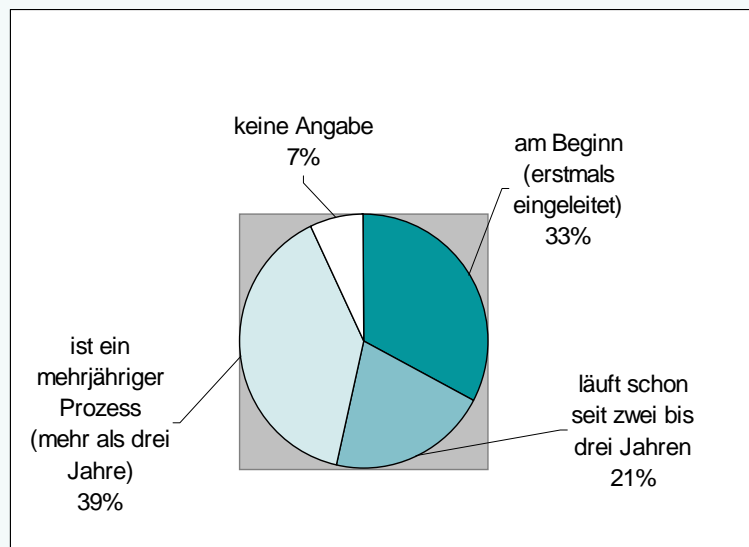
### ■ Demografische Entwicklung

- Verschiebung der Altersstrukturen
- Steuersystem, Infrastruktur, Mehrbedarf und Rückbau

### ■ Politisch-gesellschaftliche Entwicklung

- Österreich-Konvent
- gesellschaftliche Trends

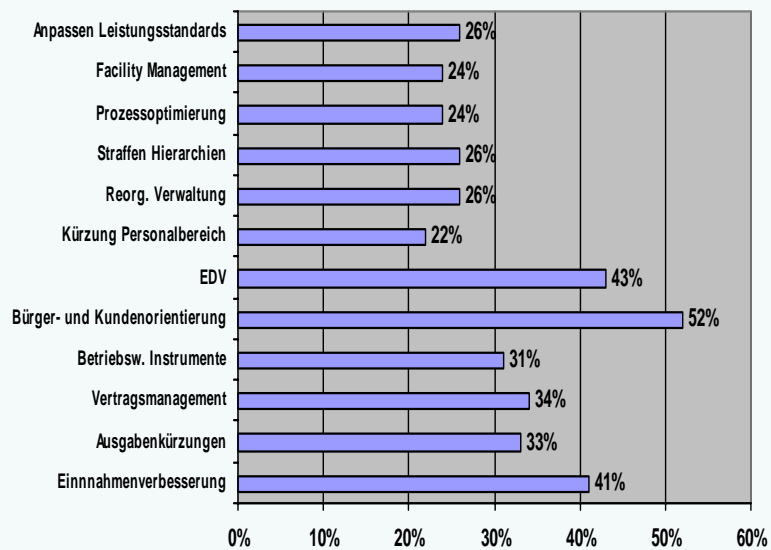
## Stand der Haushaltskonsolidierung



## Konsolidierungsvorgaben

- großer Teil der Städte (rund 40%) bereits seit mehreren Jahren in einem Prozess der Haushaltskonsolidierung
- für ein Drittel seit einem Jahr Faktum
- 40 Prozent der Städte verfügen über konkrete Konsolidierungsvorgaben
  - rund ein Drittel bei bis 3% der lfd. Gebarung
  - mehr als die Hälfte bei 3-10%
  - ein Zehntel hat eine Konsolidierungsvorgabe von über 10%,
  - durchschnittliche Konsolidierungsvorgabe liegt bei 5,5% der laufenden Gebarung

## Hohe Priorität bei der Haushaltskonsolidierung





## Mittlere und geringe Prioritäten

### Mittlere Priorität

- interkommunale Zusammenarbeit (53%)
- Einsatz von Kennzahlensystemen (55%)
- umfassende Reformen im Sinne des New Public Management (51%)
- Einführung moderner Managementinstrumente im Personalbereich (53%)

### Geringe/keine Bedeutung

- Leistungsreduktionen (78%)
- Outputsteuerung (62%)
- Um-/Ausgliederungen (62%)
- Vermögensveräußerungen (62%)
- Dezentralisierung und Globalbudgets (60%)
- Aufbau Qualitätsmanagementsystems (55%)



## Gute Konsolidierungserfolge

- Investitions-/Finanzierungsoptimierung (62%)
- Vertragsmanagement (47%)
- Einnahmenverbesserungen (43%)
- Ausgabenkürzungen (43%)
- Einsparungen im Personalbereich (43%)
- Mittelfristige Finanzplanung (41%)
- Interne Leistungsverrechnung (40%)
- Controlling (33%)
- Einsatz von IKT/EDV (33%)
- Um- und Ausgliederungen (31%)



## Lohnenswerte Konsolidierungsbereiche

- Anpassen von Leistungsstandards (28%)
- Vermögensveräußerungen (28%)
- Kosten- und Leistungsrechnung (28%)
- Bürger-/Kundenorientierung (26%)
- Prozessoptimierung (24%)
- Wettbewerb und Leistungsvergleiche (22%)
- Interkommunale Zusammenarbeit (21%)
- Strukturreformen/Reorganisation der Verwaltung (21%)



## Prioritäten nach Größenklassen

Rangreihung der Maßnahmen nach der Priorität (Anteil der Städte, welche der Maßnahme hohe Priorität zuteilen) nach

Rang	bis zu 10.000 EW	10.001 bis 30.000 EW	mehr als 30.000 EW
1	8.3 Investitions- und Finanzierungsoptimierung 71%	8.3 Investitions- und Finanzierungsoptimierung 59%	8.3 Investitions- und Finanzierungsoptimierung 67%
2	8.2 Finanzplanung 71%	1. Einnahmenverbesserung 59%	8.2 Finanzplanung 58%
3	10. Verbesserung Bürgerservice und Kundenorientierung 53%	10. Verbesserung Bürgerservice und Kundenorientierung 52%	8.5 Controlling 58%
4	11. Informations- und Kommunikationstechnologien 47%	8.2 Finanzplanung 45%	10. Verbesserung Bürgerservice und Kundenorientierung 50%
5	8.4 Interne Leistungsverrechnung 47%	8.4 Interne Leistungsverrechnung 45%	3. Reorganisation der Verwaltung 50%
6	2. Ausgabenkürzungen 47%	8.5 Controlling 41%	11. Informations- und Kommunikationstechnologien 42%
7	6.1 Vertragsmanagement 41%	11. Informations- und Kommunikationstechnologien 41%	2. Ausgabenkürzungen 42%
8	6.5 Wettbewerb und Leistungsvergleiche 41%	8.1 Kosten- und Leistungsrechnung 38%	8.1 Kosten- und Leistungsrechnung 42%
9	8.5 Controlling 35%	6.1 Vertragsmanagement 38%	8. Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente 42%
10	8.1 Kosten- und Leistungsrechnung 35%	8. Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente 31%	3.6 Anpassen von Leistungsstandards 42%



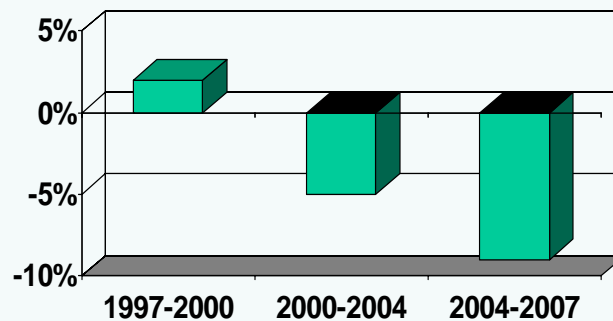
## Erfolgreiche Ansätze der letzten 3 Jahre

- je ein Drittel Personaleinsparungen und Schuldenmanagement (Umschuldungen, vorzeitige Darlehenstilgung,...).
- 10 % Ausgabenkürzungen
- je 5 % Ausgliederungen, Leistungsreduktionen, Reduktion von Investitionen, Vertragsmanagement, Reorganisation und Gebührenerhöhung



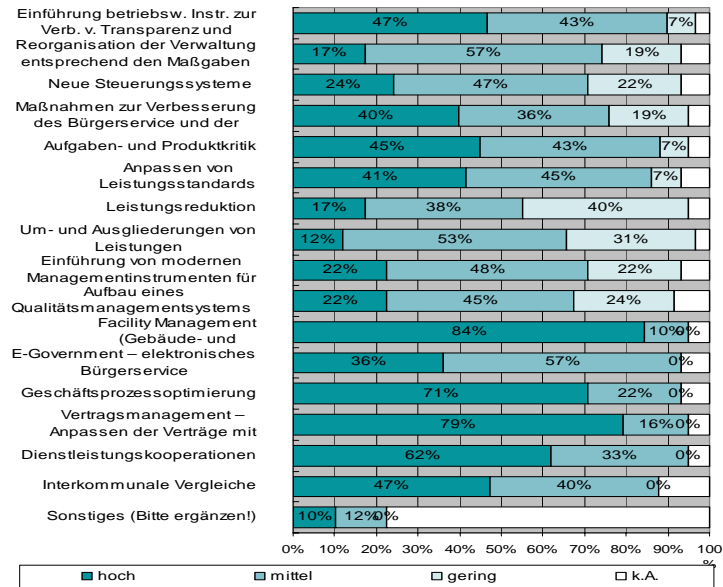
## Auswirkungen auf Personalstände

Entwicklung der Vollzeitbeschäftigten je 1.000 Einwohner



## Perspektiven der Konsolidierung

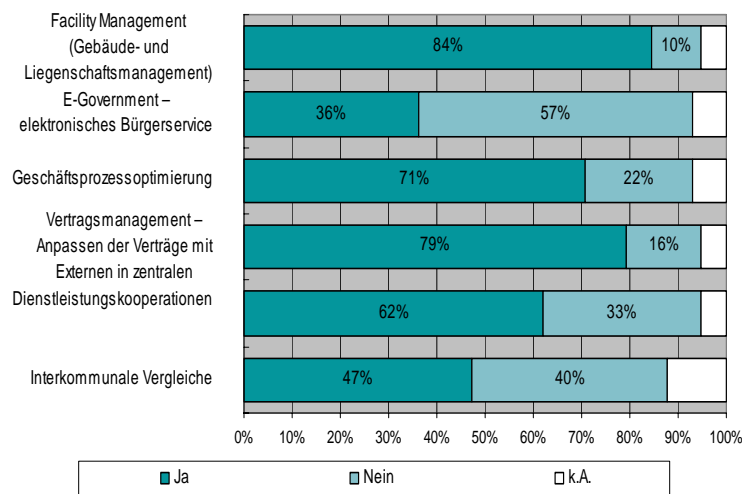
zukünftige Schwerpunktsetzung bei der Haushaltskonsolidierung



KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung, Managementberatungs- und Weiterbildungs GmbH Jun-05

## Künftige Optimierungspotentiale

Bewertung des Einsparungspotentiales einzelner Instrumente

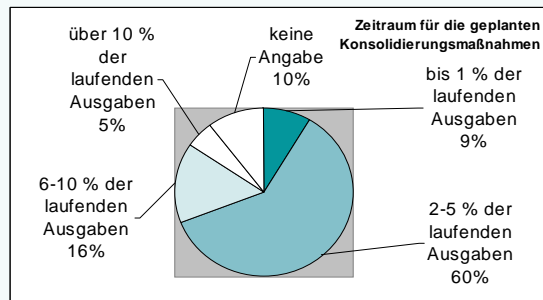
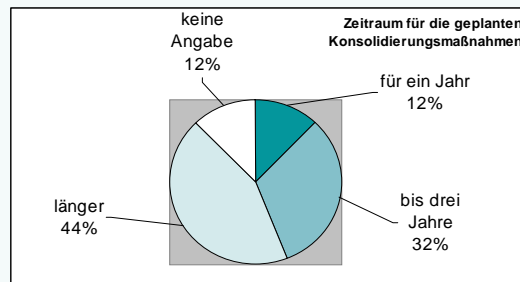


KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung, Managementberatungs- und Weiterbildungs GmbH Jun-05

## Schwerpunkte in den nächsten 5 Jahre

- **ein Drittel der Städte**
  - Personaleinsparungen
  - Optimierung des Personaleinsatzes
- **ein Fünftel**
  - Anpassung von Leistungsstandards
  - Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente
  - Facility Management
  - Ausgliederungen
- **Fünf bis fünfzehn Prozent**
  - Aufgabenkritik
  - Gebührenanpassung
  - Schuldenmanagement
  - Prozessoptimierung
  - Produktsteuerung
  - interkommunale Zusammenarbeit

## Zukünftiger Zeitraum und Bedarf







## Verantwortungsvoll Sparen – Beiträge von Bund und Länder

### Bundesebene

- Erhöhung von Ertragsanteilen
- eigene Steuerautonomie der Gemeinden (bzw. eine Reform des Steuersystems zugunsten der Gemeinden)
- Abgeltung von Mehraufgaben sowie eine Finanzausgleichs-reform (z.B. Aufgabenorientierter Finanzausgleich, Abgeltung zentralörtlicher Aufgaben,...)
- Kostenübernahme von beispielsweise Stadtpolizei und Nachmittagsbetreuung
- Gesetzesbereinigung
- Nichtrückzahlung der Getränkesteuer

### Länderebene

- Abschaffung/Reduzierung der Landesumlage
- Veränderung bei der Sozial- und Krankenanstalten-finanzierung
- Erhöhung der Bedarfszuweisungen
- Veränderung des Verteilungssystems der Bedarfszuweisungen
- Reformierung des gesamten Transfersystems
- Nichtüberwälzen zusätzlicher Aufgaben an die Gemeinden



## Wirtschaftlich handeln – verantwortungsvoll sparen - Anforderungen

- **Verantwortungsvoll Sparen = nachhaltiger Ansatz**
  - Mehrdimensionaler Zugang
  - Entwicklungsziele der Stadt im Auge behält
  - unterscheidet sich dadurch von kurzfristigen Einsparungsstrategien
- **Verantwortungsvoll sparen wird auch daran gemessen, wie sich die einzelnen Maßnahmen auf die jeweiligen Kunden- bzw. Zielgruppen auswirken**
- **Wirtschaftlich handeln und verantwortungsvoll sparen verknüpft**
  - Konsolidierungsmaßnahmen mit Reformansätzen,
  - wodurch Einsparungspotentiale lukriert werden,
  - die für die Entwicklung der Gebietskörperschaft relevanten Felder ebenso wie ein nachhaltige Effizienzsteigerung bewusst gefördert werden

## Ebenen der Konsolidierung

- Ebene 1 – Einnahmepotentiale ausschöpfen
- Ebene 2 – Ausgaben kürzen
- Ebene 3 – Strukturreformen und Prozessoptimierung
- Ebene 4 - Steuerungssysteme weiterentwickeln – Wettbewerb fördern
- Ebene 5 – Investitionen anders finanzieren – Leistungen in anderen Formen erbringen

## Resumee

- **Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung**
  - traditionelle Ansätze wie Einnahmenverbesserungen und Ausgabenkürzungen
  - Einsparungen im Personalbereich
  - Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente
  - Vertragsmanagement
- **Anknüpfen an zentralen Themen der Verwaltungsreform**
  - Verbesserung der Bürger- und Kundenorientierung
  - Forcierung von Informations-/Kommunikationstechnologien
  - Straffen von Hierarchien und Strukturreformen
  - Prozessoptimierung
  - Facility Management



■ **Konsolidierungserfolge**

- mit traditionellen Ansätzen erzielt
- beachtliche Einsparungen auch mit Strukturreformen, Facility Management, Anpassen von Leistungsstandards

■ **Schwerpunkte der nächsten Jahre**

- Optimierungen beim Personaleinsatz
- Anpassungen der Leistungsstandards
- Facility Management
- Ausgliederungen

■ **Städte stellen sich den Herausforderungen**

- erwarten jedoch, dass Bund und Länder in zentralen Bereichen auch ihren Beitrag leisten



■ **KDZ**

**Mariahilfer Straße 136  
1150 Wien**

■ **www.kdz.or.at**

■ **Mag. Peter Biwald**

**Tel. Nr. 01/892 34 92/15 - Fax DW 20  
E-Mail: biwald@kdz.or.at**