



www.kdz.or.at

Neue Kreativität – wirtschaftlich handeln, verantwortungsvoll sparen

Österreichischer Städtetag 2005 –
Arbeitskreis 1

Grundlagenpapier – erstellt im Auftrag des
Österreichischen Städtebundes

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung
A-1150 Wien, Mariahilfer Straße 136
Tel.: +43 1 8923492, Fax: +43 1 8923492-20
E-Mail: institut@kdz.or.at, Internet: www.kdz.or.at

Wien, am 31. Mai 2005

**Neue Kreativität –wirtschaftlich
handeln, verantwortungsvoll sparen**

Österreichischer Städtetag 2005 –
Arbeitskreis 1

**Grundlagenpapier – erstellt im Auftrag des
Österreichischen Städtebundes**

Verfasst von

Mag. Peter Biwald

Mag. (FH) Karoline Mitterer

Dipl. Ing. Nikola Hochholdinginger

Inhaltsverzeichnis

Auftrag, Projektziele, Inhalte und Vorgehensweise	3
1 Ausgangssituation und Zielsetzung	3
2 Inhalte und methodischer Ansatz	3
Management Summary	3
1 Neue Kreativität – Was heißt wirtschaftlich handeln und verantwortungsvoll sparen?	3
2 Aktuelle Rahmenbedingungen	3
3 Verantwortungsvoll sparen – Status und Perspektiven in Österreichs Städten	3
4 Resumee und Schlussfolgerungen.....	3
Verantwortungsvoll sparen – Begriffsklärung und Rahmenbedingungen.....	3
1 Haushaltskonsolidierung und verantwortungsvoll sparen – Begriffsklärung	3
2 Entwicklung der kommunalen Budgets.....	3
3 Finanzausgleich 2005.....	3
4 Ergebnisse des Österreich-Konvents	3
5 Zentrale gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen.....	3
Wirtschaftlich handeln – verantwortungsvoll sparen – Auswertungsergebnisse	3
1 Status der Haushaltskonsolidierung	3
2 Detailmaßnahmen zur Haushaltskonsolidierung	3
3 Perspektiven der Haushaltskonsolidierung.....	3
4 Resumee – Wirtschaftlich handeln, verantwortungsvoll Sparen.....	3
Anhang	3
1 Checkliste von Konsolidierungsmaßnahmen.....	3
2 Good Practice zu ausgewählten Konsolidierungsmaßnahmen	3
3 Detailergebnisse Konsolidierungsmaßnahmen	3
Literaturverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	3

Auftrag, Projektziele, Inhalte und Vorgehensweise

1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Die aktuelle finanzielle Situation der österreichischen Städte kann als nicht gerade „rosig“ bezeichnet werden, da wachsende Aufgaben bzw. eine steigende Inanspruchnahme von kommunalen Leistungen finanziell nicht abgegolten werden. Nachfolgend sollen wesentliche Entwicklungen aufgezeigt werden:

- Der Anteil der Gemeinden am Gesamtabgabenertrag der Gebietskörperschaften ist in den letzten Jahren zurückgegangen (von 12,5% im Jahr 1997 auf 11,7 Prozent im Jahr 2003) (Bröthaler et.al. 2005/2, S. 325).
- In den letzten Jahren wurden vermehrt Aufgaben auf die städtische Ebene übertragen (Bsp. Meldewesen, Passwesen, Fundwesen); aus Sicht des Bürgerservice sind diese äußerst positiv zu beurteilen, eine finanzielle Abgeltung war damit jedoch meist nicht verbunden.
- Angesichts des kontinuierlichen Anstiegs der Belastungen in zentralen Leistungsfeldern (Kinderbetreuung, Sozialhilfe, Altenpflege und Gesundheitswesen als wichtigste Beispiele) wirken sich die stagnierenden bzw. real sogar rückläufigen Einnahmen nachteilig auf das Investitionsvolumen der kommunalen Ebene und damit die gesamtstaatliche Konjunkturentwicklung aus.
- Während auf der kommunalen Ebene Leistungsumfang und -intensität aufgrund demografischer, gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen weiterhin steigen, zeigt sich auf Bundesebene - beispielsweise im Zollbereich aufgrund der EU-Integration - ein Wegfall von Leistungen.

Wie eine Vielzahl an Studien¹ zeigt, ist trotz aktuellem Abschluss des Finanzausgleichs ein grundlegender Reformbedarf gegeben, wie beispielsweise eine verstärkte Aufgabenorientierung des Finanzausgleichs oder eine Reformierung der Verteilungsschlüssel. Zusätzlich hat vor allem der Österreich-Konvent dazu geführt, dass eine grundsätzliche Diskussion über die Selbstverwaltung der Gemeinden und Städte sowie die Kompetenzverteilung erfolgte. Diese Entwicklungen lassen auf ein Problembewusstsein hinsichtlich der Gemeindefinanzierung schließen, die Ergebnisse zeigen jedoch, dass Alternativvorschläge zum bestehenden System noch diskutiert und umgesetzt werden müssen.

Bis dahin spitzt sich die finanzielle Lage der Gemeinden und Städte immer mehr zu. Als Reaktion werden von den Städten unterschiedliche Konsolidierungsmaßnahmen umgesetzt, um die finanzielle Situation kurz- bis langfristig zu verbessern. Wirtschaftlich handeln, verantwortungsvoll sparen kann jedoch nicht allein auf Einnahmenverbesserungen und Ausgabenreduktionen reduziert werden, sondern umfasst auch Verwaltungsreformen (z.B. Reformierung des Steuersystems, Struktur- und Prozessreformen, Flexibilisierung der Finanzsteuerung), die mit dem Ziel eingesetzt werden, eine Effizienzsteigerung und eine Qualitätsverbesserung zu erreichen.

In Vorbereitung des Arbeitskreises 1 soll ein Überblick über den Status der Spar- und Konsolidierungsbemühungen der Städte gegeben und dabei innovative Ansätze zur Haushaltskonsolidie-

¹ Das Handbuch zum Finanzausgleich 2005 enthält wesentliche Studien zur Reformdiskussion des Finanzausgleichs. Vgl. KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung 2005.

rung reflektiert und der aktuelle Stand in den österreichischen Städten erhoben werden. Im Mittelpunkt steht ein verantwortungsvolles Sparen, das die Erfordernisse der Infrastruktur- und Standortentwicklung, der Bürgerinnen und Bürger sowie anderer Institutionen und Interessensgruppen in der Stadt berücksichtigt.

Ziele dieses Grundlagenpapiers für den Österreichischen Städtetag 2005 sind somit:

- die Rahmenbedingungen der Konsolidierung herauszuarbeiten,
- den Status der Haushaltskonsolidierung der Städte zu ermitteln und festzuhalten,
- einen Überblick über die Konsolidierungsschwerpunkte und dabei gesetzte Maßnahmen zu geben,
- eine Checkliste für geeignete Konsolidierungsmaßnahmen und verantwortungsvolles Sparen zu erstellen und
- einen Ausblick hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen zu erarbeiten.

2 Inhalte und methodischer Ansatz

Um die **Ausgangssituation** ausreichend beschreiben zu können erfolgt zu Beginn des Grundlagenpapiers eine kurze Darstellung der Entwicklung der kommunalen Budgets in einem Mehrjahresvergleich. Anschließend werden die Rahmenbedingungen der Konsolidierung behandelt. Bei der Entwicklung städtischer Budgets werden insbesondere die laufende Gebarung sowie die Vermögens- und Schuldengebarung betrachtet.

Hinsichtlich der **aktuellen Rahmenbedingungen der Konsolidierung** wird verstärkt auf den aktuellen Finanzausgleich und die Transferentwicklungen Bezug genommen. Zu den Rahmenbedingungen zählen auch aktuelle Entwicklungen und Diskussionen zur Aufgabenverteilung zwischen Bund, Ländern und Städten/Gemeinden. Hier werden Ergebnisse des Österreich-Konvents dargestellt. Zusätzlich werden auch zukünftige Entwicklungen und Anforderungen an die Gemeinden beschrieben, wie beispielsweise die demografischen Entwicklungen sowie Auswirkungen durch Veränderungen auf der EU-Ebene.

Nachdem die Rahmenbedingungen abgeklärt wurden, erfolgt nach einer kurzen **inhaltlichen Reflexion der Konsolidierungsansätze und –strategien** die Darstellung der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bezüglich der aktuellen Konsolidierungsstrategien der österreichischen Städte.

Die **empirische Untersuchung** erfolgte durch eine schriftliche Befragung unter den Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes. Die Ergebnisse dieser Umfrage sind in den folgenden Kapiteln dargestellt. Der Fragebogen wurde in folgende Teile gegliedert:

- Teil I: Haushaltskonsolidierung – aktuelle Situation im Überblick
- Teil II: Haushaltskonsolidierung – zukünftige Entwicklungen
- Teil III: Haushaltskonsolidierung – Aktuelle Situation im Detail (Strategie und Reformkonzept, Einnahmenverbesserung und Ausgabenbeschneidung, Struktur- und Prozessreformen, Steuerungssysteme, Finanzbereich, Personalbereich, Nachhaltigkeit, Bürger und Kunden)
- Teil IV: Statistische Angaben

Insgesamt wurden 58 Fragebögen retourniert, was einer Gesamtrücklaufquote von 22,8% entspricht.

Abbildung 1: Fragebogenrücklauf

Einwohnerklasse (VZ 2001)	Anzahl der Fragebögen nach Bundesland									Gesamt	Rücklaufquote in Prozent	
	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Salzburg	Steiermark	Tirol	Vorarlberg	Wien			
bis zu 10.000 EW		1	4	5	2	5					17	9,4
10.001 bis 30.000 EW	1	2	11	5	1	3	2	4			29	47,5
mehr als 30.000 EW		2	2	3	1	1	1	1	1		12	100,0
Gesamt	1	5	17	13	4	9	3	5	1	58	22,8	

Hierbei ist erkennbar, dass der Rücklauf zwischen den Größenklassen stark abweicht:

- Städte bis 10.000 Einwohnern weisen knapp 10 Prozent auf,
- Städte zwischen 10.000 und 30.000 Einwohnern fast 50 Prozent,
- Städte über 30.000 Einwohner sind vollständig erhoben worden.

Auf Basis der Literaturanalyse und der empirischen Erhebung wurden anschließend Schlussfolgerungen in Form einer Checkliste von Maßnahmen zur Konsolidierung gezogen. Diese soll als konkreter Ansatzpunkt für eine weiterführende Fachdiskussion in den Städtebund-Gremien wie auch im Städtetag-Arbeitskreis dienen. Als Bewertungskriterien für die Checkliste werden hierbei die Raschheit der Umsetzung, die Nachhaltigkeit, die Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen und das Ausmaß der Einsparungen herangezogen. Auf Basis der Checkliste wurden auch Hinweise für Good-Practice-Beispiele gegeben, wobei für den Großteil der Reformfelder einige Städte, die in diesem Feld bereits aktiv und erfolgreich waren, exemplarisch angeführt wurden. Es wird dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Management Summary

Die Entwicklung der Finanzausstattung der Städte und Gemeinden in den letzten Jahren reduzierte den finanziellen Handlungsspielraum nachhaltig. Aus diesem Grund ist das Thema „Wirtschaftlich handeln – verantwortungsvoll sparen“ eines, das in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Einige Städte befinden sich bereits seit zehn Jahren auf einem Kurs der Haushaltskonsolidierung, viele davon können erfolgreiche Ergebnisse melden, die Rahmenbedingungen der letzten Jahre (stagnierende Ertragsanteile bei wachsenden Aufgaben) haben jedoch das Thema Haushaltskonsolidierung für viele Städte zu einem aktuellen Thema gemacht.

Im Rahmen des Österreichischen Städtetages 2005 wird im Arbeitskreis 1 das Thema „Neue Kreativität – wirtschaftlich handeln, verantwortungsvoll sparen“ diskutiert. Zur Vorbereitung dazu wurde unter den Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes eine Umfrage zum Stand und den Perspektiven verantwortungsvoller Konsolidierung durchgeführt. Rund ein Viertel der Städte antwortete, wobei der Rücklauf in den Größenklassen 10.000 bis 30.000 Einwohner rund 50% ausmachte und die Städte über 30.000 Einwohnern vollständig antworteten.

Den Umfrageergebnissen vorangestellt ist eine kurze Analyse der Rahmenbedingungen, abschließend werden die künftigen Herausforderungen dargestellt.

1 Neue Kreativität – Was heißt wirtschaftlich handeln und verantwortungsvoll sparen?

Eine erfolgreiche und nachhaltige Haushaltskonsolidierung verknüpft mehrere Handlungsebenen:

- 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.

Verantwortungsvoll Sparen verfolgt einen nachhaltigen Ansatz, der mehrdimensional angesetzt und insbesondere die Entwicklungsziele der Stadt im Auge behält. Dadurch unterscheidet er sich 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 somit Konsolidierungsmaßnahmen mit Reformansätzen, wodurch Einsparungspotentiale lukriert werden. Weiters werden für die Entwicklung der Gebietskörperschaft relevanten Felder ebenso wie eine nachhaltige Effizienzsteigerung bewusst gefördert.

2 Aktuelle Rahmenbedingungen

Das Thema Haushaltskonsolidierung ist derzeit von folgenden Faktoren geprägt:

- eine Budgetentwicklung auf kommunaler Ebene, welche die Spielräume sukzessive einengt;
- ein Finanzausgleich 2005 bis 2008, der die Spielräume nur mäßig erweitert;
- eine Entwicklung bei den Transferzahlungen, die von den Gemeinden nicht beeinflussbar ist, jedoch die freie Finanzspitze signifikant kürzt;
- eine mögliche weitere Delegation von Aufgaben auf die kommunale Ebene (unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Österreich-Konvents) sowie
- Trends in Gesellschaft und Wirtschaft (u.a. Bürgeraktivierung, demografische Trends), welche die Gemeinden vor neue Herausforderungen stellen.

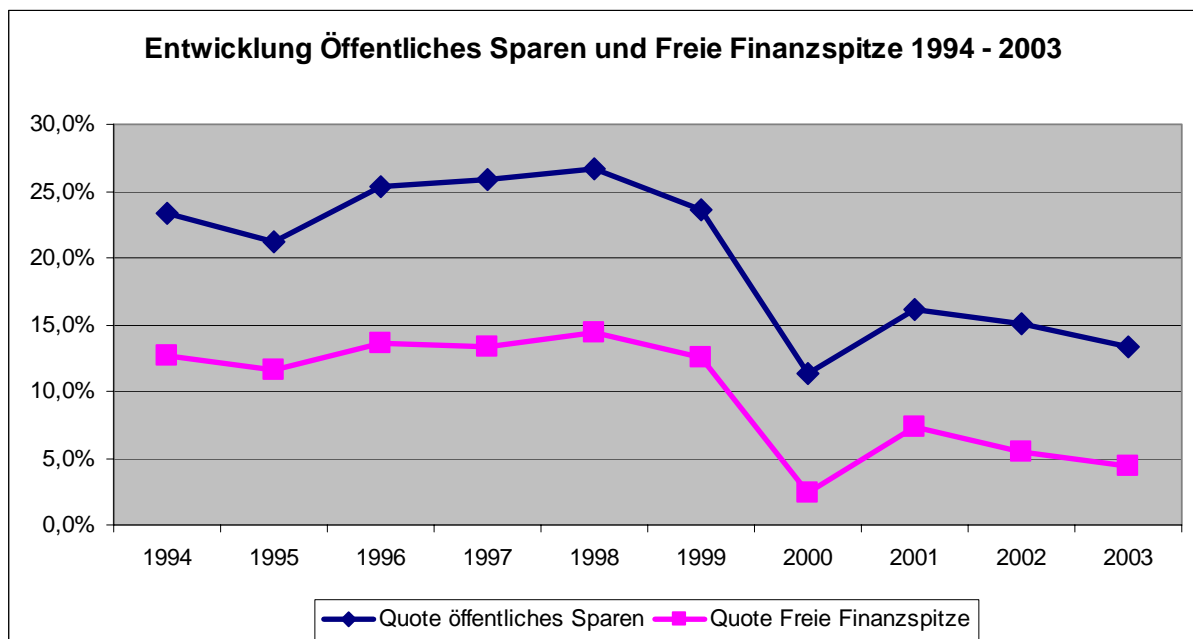
2.1 Entwicklung der Gemeindefinanzen

Die kommunalen Budgets werden auf Grundlage einer mehrjährigen Analyse reflektiert, wofür vorhandene statistische Daten der Jahre 1994 bis 2003 (Quelle: Statistik Austria; Gemeindefinanzbericht 2003, Bauer/Windisch, Entwicklung der Gemeindefinanzen) verwendet werden. Die Analyse basiert auf der Querschnittsrechnung hinsichtlich der laufenden Gebarung, der Vermögensgebarung sowie der Finanztransaktionen – die Schuldengebarung und Investitionen werden dabei besonders berücksichtigt.

Seit Mitte der 90er-Jahre zeigt sich eine de-facto Stagnation der Einnahmen der Städte, wobei jene des Bundes und der Länder stark zunehmen. Dieses Bild spiegelt sich grundsätzlich auch in der laufenden Gebarung wider – danach sind zwischen 1994 und 1998/1999 die laufenden Einnahmen stärker gestiegen als die laufenden Ausgaben. Ab 2000 hat sich dieses Bild geändert – der Saldo 1 der laufenden Gebarung (= Öffentliches Sparen) ist signifikant gesunken. Dies schlägt sich auch in zwei zentralen Kennzahlen nieder:

- Die Quote öffentliches Sparen (zeigt an, in welchem Ausmaß die laufenden Einnahmen die laufenden Ausgaben übersteigen) geht von durchschnittlich 25 Prozent in den Jahren 1994 bis 1999 auf einen Wert von 15 Prozent in den Jahren 2000 bis 2002 zurück. 2003 ist diese Kennzahl mit 13,4% auf einem vorläufigen Tiefpunkt, bis zum Jahr 2005 wird ein weiterer Rückgang wahrscheinlich sein.
- Die Quote Freie Finanzspitze (Überschuss der fortdauernden Gebarung im Verhältnis zu den laufenden Einnahmen) folgt diesem Trend und geht von rund 15 Prozent auf 5 Prozent zurück.

Abbildung 2: Entwicklung zentraler Kennzahlen



Der Rückgang der Quote öffentliches Sparen bis 2002 ist insbesondere noch auf einen starken Anstieg der laufenden Ausgaben zurückzuführen, was u.a. im wachsenden Leistungsspektrum (z.B. Kinderbetreuung), der Übertragung von Aufgaben auf die Gemeindeebene sowie die starken Kostenanstiege im Sozial- und Gesundheitsbereich zurückzuführen ist (Altenpflege,

Jugendwohlfahrt, Krankenanstalten und Sozialhilfe). Ab 2002/2003 kommen dazu noch die stagnierenden bzw. rückläufigen Ertragsanteile.

Der Spielraum für Investitionen bei gleichzeitigem Schuldenabbau ist dadurch merklich zurückgegangen. Die Ausgaben der Vermögensgebarung (ohne Finanztransaktionen) weisen für den Zeitraum bis 1999 einen konstanten Wert von rund 2,9 Mrd. Euro auf (dies entspricht den Gesamtinvestitionen inkl. Investitionsförderung der Gemeinden ohne Wien); dem Einbruch im Jahr 2000 (1,8 Mio Euro) folgt ein Anstieg auf rund 2,8 Mrd. Euro im Jahr 2003. Diesem Trend gegenüber steht ein kontinuierlicher Anstieg der Einnahmen, was in steigenden Einnahmen aus Vermögensveräußerungen wie auch Bedarfszuweisungen begründet sein dürfte. Aufgrund dieser Entwicklung wird der Saldo 2 – Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen tendenziell kleiner, was auf die steigenden Einnahmen wie auch auf die stagnierenden (bzw. leicht sinkenden) Ausgaben zurückzuführen ist.

Aufgrund der kontinuierlichen Nettoneuverschuldung hat der Stand der Finanzschulden zugenommen – insgesamt ist er um mehr als die Hälfte gestiegen. Verbunden mit dem sinkenden öffentlichen Sparen kam es zu einem Anstieg der Verschuldungsdauer (jener Zeitraum der erforderlich ist, um mit dem Saldo der laufenden Gebarung die Schulden tilgen zu können) auf rund acht Jahre; dieser Wert befindet sich noch in einem tolerierbaren Rahmen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich für Österreichs Gemeinden in den letzten Jahren die finanziellen Rahmenbedingungen nachhaltig verschlechtert haben. Dies zeigt sich insbesondere in folgenden Faktoren und Trends:

- Sinkende Ertragskraft aus der laufenden Gebarung – die öffentliche Sparquote ist stark rückläufig;
- Leicht steigende Eigenfinanzierungskraft – was jedoch insbesondere auf höhere Erlöse aus Vermögensveräußerungen bei rückläufigen Investitionen zurückzuführen ist;
- Steigende Verschuldungsdauer – von 4 auf 8 Jahren;
- Sinkende finanzielle Leistungsfähigkeit – starker Rückgang der freien Finanzspitze.

Diese Trends und Kennzahlen spiegeln den Druck nach einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung wider.

2.2 Finanzausgleich 2005 – Transferzahlungen und Perspektiven

Der Finanzausgleich 2005 brachte für die Städte und Gemeinden einige Verbesserungen, wie die Anhebung der untersten Stufe des abgestuften Bevölkerungsschlüssels, einen einheitlichen Verteilungsschlüssel für die meisten gemeinschaftlichen Bundesabgaben sowie Entlastungen bei der Krankenanstaltenfinanzierung. Insgesamt gesehen führt der Finanzausgleich 2005 zu zusätzlichen Finanzspielräumen für alle Städte.

Die zentralen Kritikpunkte des bestehenden Finanzausgleichssystems wurden mit dem FAG 2005 keinesfalls aufgenommen und umgesetzt. Künftige Reformschwerpunkte bilden weiterhin die Rückgängigmachung der Zentralisierungstendenzen, die Stärkung der Eigenverantwortung der Gemeinden für die Aufbringung der Mittel, die Neugestaltung des abgestuften Bevölkerungsschlüssels (z.B. Einführung einer zusätzlichen Stufe für Großstädte), oder es könnten zusätzliche Indikatoren für die Verteilung der Ertragsanteile entstehen (z.B. Nüchternanzahl, Arbeitsplätze). Auch wäre eine finanzielle Abgeltung von Mehraufgaben von Landeshauptstädten oder von Statutarstädten (durch Agenden der Bezirksverwaltungsbehörden)

wünschenswert. Auch positive externe Effekte sollten abgegolten werden (Umlandgemeinden profitieren von den größeren Städten mit zentralörtlichen Funktionen).

2.3 Zentrale gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen

Die Entwicklung der Städte wird in den nächsten Jahren auch von einigen wichtigen Trends beeinflusst werden. An der Spitze steht dabei die **demografische Entwicklung**. Der Altersindex, welcher angibt, wie viele über 65-jährige auf 100 Menschen im Alter zwischen 20 und 64 kommen, wird in den nächsten Jahrzehnten von 23 auf 54 steigen. Der Anteil der unter 15-jährigen wird entsprechend zurückgehen. Generell sind bei der demografischen Entwicklung starke regionale Unterschiede festzustellen. So schwankt der Anteil der 0 bis 15 Jährigen an der Gesamtbevölkerung zwischen 14,7% in Wien und 19,3% in Vorarlberg, jener der über 60-Jährigen zwischen 17,5% wiederum in Vorarlberg und 24,2% im Burgenland.

Diese Entwicklung hat einerseits Auswirkungen auf die Ergiebigkeit des Steuersystems, da insbesondere die einkommensabhängigen Steuern von den Erwerbstätigen geleistet werden. Andererseits wird die kommunale Infrastruktur vor neue Herausforderungen gestellt: in einigen Bereichen wird die Nachfrage stagnieren bzw. nachlassen (Kinderbetreuung, Schulen) und damit auch zum Rückbau der Infrastruktur führen; in einigen Bereichen wird es einen Mehrbedarf geben – dies trifft insbesondere auf den Sozialbereich zu.

Bürgeraktivierung und nachhaltige Entwicklung bieten den Städten die Chance, Bürgergruppen stärker in Entscheidungen einzubeziehen und sie auch bei der Leistungserbringung einzubinden und in Verantwortung zu nehmen. Damit kann auch ein Beitrag zur Stabilisierung der öffentlichen Finanzen geleistet werden.

3 Verantwortungsvoll sparen – Status und Perspektiven in Österreichs Städten

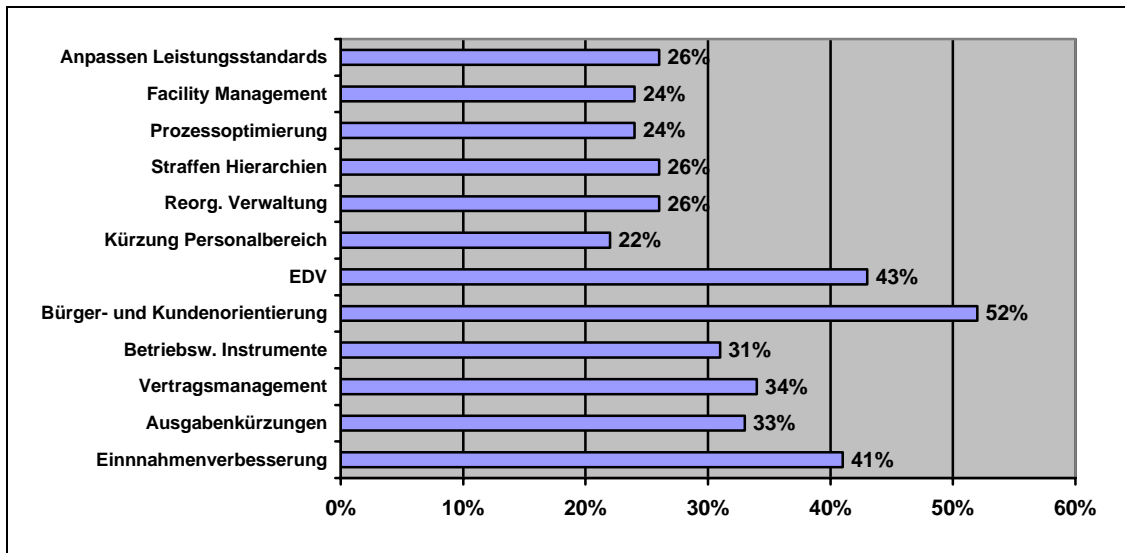
Ein großer Teil der Städte (rund 40%) steht bereits seit mehreren Jahren in einem Prozess der Haushaltskonsolidierung, für ein Drittel ist dies erst seit einem Jahr bestehendes Faktum. 40 Prozent der Städte geben an, über konkrete Konsolidierungsvorgaben zu verfügen:

- rund ein Drittel bei bis 3%,
- mehr als die Hälfte liegt jedoch bei 3-10% der laufenden Gebarung,
- ein Zehntel der Städte hat eine Konsolidierungsvorgabe von über 10%,
- die durchschnittliche Konsolidierungsvorgabe liegt bei 5,5% der laufenden Gebarung.

3.1 Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung

Die Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung konzentrieren sich auf folgende Bereiche:

Abbildung 3: Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung – hohe Priorität



Hohe Priorität haben

- Bürger- und Kundenorientierung (52%) – was so zu deuten ist, dass dies auch in Zeiten knapper Kassen und Konsolidierungen von großer Bedeutung,
- der EDV-Einsatz (43%),
- Maßnahmen zur Einnahmenverbesserung (41%),
- Vertragsmanagement (34%),
- der Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente (31%),
- das Straffen von Hierarchien (26%),
- das Anpassen von Leistungsstandards (26%).

Dies trifft auch für ein Viertel der Städte bezüglich Facility Management und Prozessoptimierung zu. In der Kategorie Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente dominieren die Finanzplanung (55%), die Investitions- und Finanzierungsoptimierung (64%) sowie die Interne Leistungsverrechnung (43%) und Controlling (43%).

Mittlere Priorität haben

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

Geringe oder keine Bedeutung für Österreichs Städte haben

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

3.2 Konsolidierungserfolge

Bei der Frage der Konsolidierungserfolge schätzten die Gemeinden viele Maßnahmen so ein, dass sie zu nur geringen Konsolidierungserfolgen (unter 1%) führen. Etwa ein Viertel der Befragten wies der Investitions- und Finanzierungsoptimierung sowie dem Vertragsmanagement hohe Konsolidierungserfolge (über 5%) zu. Rund zehn Prozent schätzten einen großen Konsolidierungserfolg durch Wettbewerb und Leistungsvergleiche, Um- und Ausgliederungen von Leistungen, durch eine Finanzplanung, durch Informations- und Kommunikationstechnologien und durch Vermögensveräußerungen.

Verknüpft man die beiden Kriterien Priorität und Konsolidierungserfolge zeigt sich, dass nur die Investitions- und Finanzierungsoptimierung sowohl einen hohen Konsolidierungserfolg aufweist als auch eine hohe Priorität genießt. Die anderen Maßnahmen mit hoher Priorität hingegen haben nur mittlere bis geringe Konsolidierungserfolge gebracht.

Abbildung 4: Konsolidierungserfolge und Prioritäten

Priorität	Konsolidierungserfolge		
	hoch	mittel	gering
hoch	8.3 Investitions- und Finanzierungsoptimierung	2. Ausgabenkürzungen 8. Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente 8.1 Kosten- und Leistungsrechnung 8.2 Finanzplanung 8.5 Controlling 10. Verbesserung Bürgerservice und Kundenorientierung 11. Informations- und Kommunikationstechnologien	
mittel	6.1 Vertragsmanagement (Anpassen der Verträge mit Externen z.B. Versicherungen, So-ziales,...)	1. Einnahmenverbesserung 2.2 Einsparungen im Personalbereich 3. Reorganisation der Verwaltung 3.6 Anpassen von Leistungsstandards 6. Neue Steuerungssysteme 6.3 Kennzahlensysteme 6.5 Wettbewerb und Leistungsvergleiche 8.4 Interne Leistungsverrechnung	3.1 Straffung der Hierarchien und Strukturreform 3.3 Prozessoptimierung 3.4 Facilitymanagement 3.5 Umfassende Verwaltungsreform im Sinne von Public Management 9. Einführung moderner Managementinstrumente im Personalbereich
gering		2.1 Prozentuell einheitliche Kürzungen 5. Interkommunale Zusammenarbeit 6.4 Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement 7. Um- und Ausgliederungen von Leistungen 12. Vermögensveräußerungen	3.2 Dezentralisierung und Globalbudgets 3.7 Leistungsreduktion 4. Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems 6.2 Outputsteuerung

Als die größten Einsparungen in den letzten drei Jahren nannten

- je ein Drittel der Befragten Personaleinsparungen und das Schuldenmanagement (Umschuldungen, vorzeitige Darlehenstilgung,...).
- zehn Prozent Ausgabenkürzungen
- jeweils fünf Prozent Ausgliederungen, Leistungsreduktionen, die Reduktion von Investitionen, das Vertragsmanagement, eine Reorganisation und eine Gebührenerhöhung.

Hinsichtlich der Personalstandsentwicklung ist erkennbar, dass die Zahl der Vollzeitäquivalente eher steigt als fällt. In Summe gesehen ist bei etwa zwei Dritteln der Trend zu einer Personalaufstockung und nur bei einem Drittel der Trend zu einer Personalreduktion erkennbar. Vergleicht man den Zeitraum 1997 bis 2007 so ist

- bei 27% der Gemeinden eine leichte Reduktion bzw. eine Stagnation des Personalstandes zu erwarten,
- weitere 27% gehen von einer über 10%igen Zuwachsrate aus,
- weitere 36% haben einen Zuwachs von 0,1 bis 10%.

Dieser Trend bestätigt sich auch bei der Betrachtung einzelner Unterabschnitte, wobei zu sagen ist, dass insbesondere bei der Kinderbetreuung nur bei 14% der Gemeinden eine Personalreduktion über 2,5% erfolgt. Der Großteil der Städte hat hingegen einen Zuwachs im Bereich der Kinderbetreuung. Den geringsten Personalanstieg gibt es hingegen bei der Altenbetreuung, was auf Ausgliederungen und Verbandslösungen zurückzuführen sein dürfte.

3.3 Detailmaßnahmen zur Haushaltskonsolidierung

Es sind insbesondere folgende Detailmaßnahmen **bereits realisiert**:

- Mittelfristige Finanzplanung (81%),
- Inputsteuerung – von der flächendeckenden Haushaltsüberwachung (71%) über Personalaufwandsüberwachung (50%) bis zum Liquiditätsmanagement (65%),
- Vertragsoptimierung im Versicherungsbereich (66%),
- flexible Arbeitszeiten (66%),
- Investitions- und Finanzierungsoptimierung – Priorisierung von Investitionen (60%), Leasingfinanzierung (59%), Umschuldungen (45%), Fremdwährungsfinanzierungen (38%),
- Bürgerservicestellen (59%),
- Förderung des Bürgerengagements – Bürgerversammlungen (59%), Bürgerbefragungen (48%), Projektgruppen und Zukunftswerkstätten (45%),
- Interne Leistungsverrechnung für Teilbereiche der Verwaltung (55%),
- Deckungsfähigkeit für einzelne Ausgabenarten (53%),
- Interkommunale Zusammenarbeit in Verbänden (45%),
- Sponsoring (43%),
- Personalreduzierung in Teilbereichen (41%),
- Verstärkung der Teilzeitarbeit (41%),
- Deckungsfähigkeit für einzelne Organisationseinheiten (40%),
- Ausgliederung in eigene Gesellschaften (38%),
- Kosten- und Leistungsrechnung für Teilbereiche der Verwaltung (38%).

In Planung bzw. Umsetzung sind folgende Detailmaßnahmen:

- E-Government (73%),
- Anpassung von Leistungsstandards – in ausgewählten Bereichen (69%) sowie flächendeckend (51%),
- Struktur- und Prozessoptimierung (68%),
- Kostenentgelte für bisher kostenlose Leistungen (62%),
- Personalentwicklung – mehrjähriges Konzept (59%), Qualifizierung der Führungskräfte in betriebswirtschaftlichen Themen (57%),
- Prozessoptimierung – in Teilbereichen (58%) sowie flächendeckend (40%) – als permanenter Prozess (50%),
- Ausgabenkürzungen – Vorgaben in ausgewählten Bereichen (56%),
- Einsparungen im Personalbereich (54%),

- Controlling (53%),
- Gebäudemanagement bündeln – Aufbau eines umfassenden Facility Management (52%),
- Elektronischer Akt (50%),
- Optimierung Beschaffungswesen (52%),
- Produktansatz – Produktkritik (40%), Produkte als Steuerungsgrößen (40%), Verknüpfung von Produkten und Budget (48%),

Nicht vorgesehen sind derzeit folgende Detailmaßnahmen:

- Veräußerung von kommunaler Infrastruktur (76%),
- Beteiligung von privatem Kapital (74%),
- Veräußerung von Unternehmensbeteiligungen (74%),
- Leistungsvergleich – mit Nicht-Verwaltungen (74%), interne Vergleiche (50%),
- Public Private Partnership –als gemischtwirtschaftliche Unternehmungen (72%), Verkauf an Externe (67%), als Betreibergesellschaften (60%);
- Schuldenmanagement – Schuldenaufschub (78%), Fremdwährungsfinanzierungen (55%),
- Balanced Scorecard als mehrdimensionales und integriertes Steuerungssystem (69%),
- Einführen von Sanktionsmechanismen bei Nichteinhaltung der Budgets (69%), Durchführung von „Bürgerparlamenten“ (67%),
- flächendeckende dezentrale Ressourcenverantwortung (62%),
- lineare Kürzungsvorgaben für alle Leistungsbereiche (62%),
- flächendeckende Einführung von Qualitätsmanagement (mehr als 60%),
- Straffung der Hierarchien – Reduktion von Ebenen (53 bis 58%),
- Flächendeckende Personalreduzierung (53%),
- Ausschöpfung des Verschuldungsspielraumes (52%),
- Zielevaluierung bei der Budgeterstellung (50%),
- Interkommunale Zusammenarbeit bei Bauhofleistungen (48%).

3.4 Perspektiven der Haushaltskonsolidierung

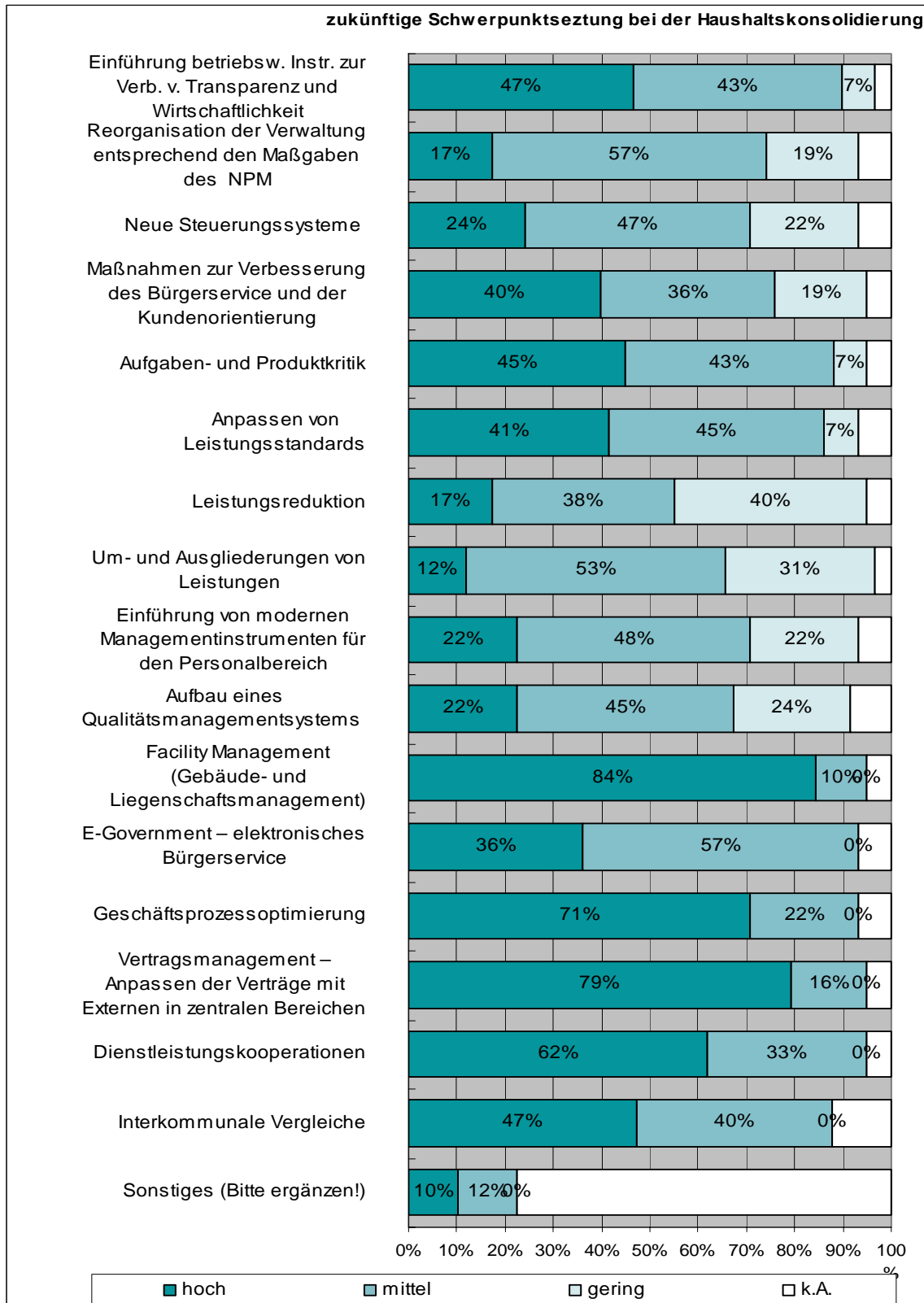
In Zukunft wird bei der Haushaltskonsolidierung folgende Schwerpunktsetzung zu erwarten sein:

- das Facility Management, das Vertragsmanagement und die Geschäftsprozessoptimierung werden an Bedeutung gewinnen, da diese bei mehr als 70% der Verwaltungen als sehr wichtig eingestuft werden;
- die Hälfte der Städte schätzten die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente, die Aufgaben- und Produktkritik, die Anpassung von Leistungsstandards, Dienstleistungskooperationen sowie Interkommunale Vergleiche als sehr wichtig ein.

Die **Maßnahmen mit den größten Einsparungspotentialen** in den nächsten Jahren sind

- für ein Drittel der Städte Personaleinsparungen bzw. eine Optimierung des Personaleinsatzes
- für ein Fünftel die Anpassung von Leistungsstandards, die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente, Facility Management und Ausgliederungen,
- für 5-15% der Städte die Aufgabenkritik, die Gebührenanpassung, das Schuldenmanagement, die Prozessoptimierung, die Übergabe von Krankenhäusern an das Land, die Produktsteuerung sowie die interkommunale Zusammenarbeit.

Abbildung 5: Künftige Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung



Die Hälfte der österreichischen Städte sieht sich vor einem langjährigen Konsolidierungsprozess, für ein Viertel wird es jedenfalls drei Jahre dauern, knapp ein Fünftel hofft, mit einer einjährigen Konsolidierung das Auslangen zu finden.

Hinsichtlich des **zukünftigen Konsolidierungsbedarfs** ist folgendes festzuhalten:

- 60% der Städte haben einen jährlichen Konsolidierungsbedarf von 2 bis 5% der laufenden Gebahrung;
- 16% von 6 bis 10%,
- 5% bis über 10% p.a. sowie
- 19% von 1% oder weniger.

3.5 Beitrag von Bund und Ländern

Seitens der Länder könnten folgende Maßnahmen einen Beitrag zur Entlastung der städtischen Haushalte leisten:

- Abschaffung oder Reduzierung der Landesumlage – von einem Drittel genannt,
- Veränderung bei der Sozial- und Krankenanstaltenfinanzierung – ebenfalls von 1/3 genannt,
- Erhöhung der Bedarfszuweisungen bzw. eine Veränderung des Verteilungssystems der Bedarfszuweisungen – ein Fünftel der Städte sehen dies so,
- Reformierung des gesamten Transfersystems, höhere bzw. evaluierte Förderungen sowie das Nichtüberwälzen zusätzlicher Aufgaben an die Gemeinden.

Vom Bund wird folgender Beitrag erwartet bzw. verlangt:

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

4 Resümee und Schlussfolgerungen

Die Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung konzentrieren sich einerseits auf traditionelle Ansätze wie Einnahmenverbesserungen und Ausgabenkürzungen, damit verbundene Einsparungen im Personalbereich sowie die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente und das Vertragsmanagement. Andererseits knüpft das verantwortungsvolle Sparen auch an zentralen Themen der Verwaltungsreform an – in diesem Bereich bilden die Verbesserung der Bürger- und Kundenorientierung, die Forcierung von Informations- und Kommunikationstechnologien, das Straffen von Hierarchien und Strukturreformen, die Prozessoptimierung, Facility Management sowie das Anpassen von Leistungsstandards die Prioritäten. Keine Priorität haben derzeit Leistungsreduktionen, Um- und Ausgliederungen sowie Vermögensveräußerungen.

Die größten Konsolidierungserfolge wurden mit den traditionellen Ansätzen erzielt. Jedoch konnten auch beachtliche Einsparungen mit Strukturreformen, beim Facility Management sowie beim Anpassen von Leistungsstandards erzielt werden.

Schwerpunkte der nächsten Jahre sind Optimierungen beim Personaleinsatz wie auch weitere Anpassungen der Leistungsstandards, Facility Management aber auch Ausgliederungen. Für jede sechste Stadt stehen auch Prozessoptimierung, Schuldenmanagement sowie die interkommunale Zusammenarbeit im Mittelpunkt.

Österreichs Städte stellen sich somit den Herausforderungen, erwarten jedoch, dass Bund und Länder in zentralen Bereichen auch ihren Beitrag leisten – dies heißt konkret jedenfalls eine Reduzierung der Landesumlage sowie der Beiträge zur Sozialhilfe- und Krankenanstaltenfinanzierung wie auch eine Erhöhung der Ertragsanteile und die Abgeltung von Mehraufwendungen bei der Übertragung von Leistungen.

Verantwortungsvoll sparen – Begriffsklärung und Rahmenbedingungen

Das Thema Haushaltskonsolidierung ist derzeit von folgenden Faktoren geprägt:

- eine Budgetentwicklung auf kommunaler Ebene, welche die Spielräume sukzessive einengt;
- ein Finanzausgleich 2005 bis 2008, der die Spielräume nicht erweitert;
- eine Entwicklung bei den Transferzahlungen, die von den Gemeinden nicht beeinflussbar ist, jedoch die freie Finanzspitze signifikant kürzt;
- eine mögliche weitere Delegation von Aufgaben auf die kommunale Ebene sowie
- Trends in Gesellschaft und Wirtschaft (u.a. Bürgeraktivierung, demografische Trends,), welche die Gemeinden vor neue Herausforderungen stellt.

Vorweg soll eine kurze Begriffsklärung erfolgen, danach wird die Entwicklung der kommunalen Budgets, der Finanzausgleich 2005 samt Reformdiskussionen, die Entwicklung der Transferzahlungen und gesellschaftliche Trends dargestellt.

1 Haushaltskonsolidierung und verantwortungsvoll sparen – Begriffsklärung

Haushaltskonsolidierung bedeutet durch Maßnahmen auf der Einnahmen- und Ausgabenseite einen Beitrag zur Erreichung des Haushaltsgleichgewichts zu leisten bzw. dieses zu erreichen. Beim Haushaltsgleichgewicht handelt es sich nicht um einen formalen Ausgleich der ordentlichen Gebarung; im Gegenteil, ein ausgeglichener Haushalt misst sich an drei zentralen Größen: öffentliches Sparen, Investitionen und damit verbundene Folgelasten sowie Verschuldung. Ein Haushaltsgleichgewicht ist somit erst dann gegeben, wenn das öffentliche Sparen (Saldo der laufenden Gebarung) ausreichend groß ist, um die erforderlichen und gewünschten Investitionen sowie die damit verbundenen Folgelasten finanzieren zu können – im Rahmen einer vertretbaren Verschuldung. Haushaltskonsolidierung setzt somit bei der laufenden Gebarung, den Investitionen und der Finanzierung an.

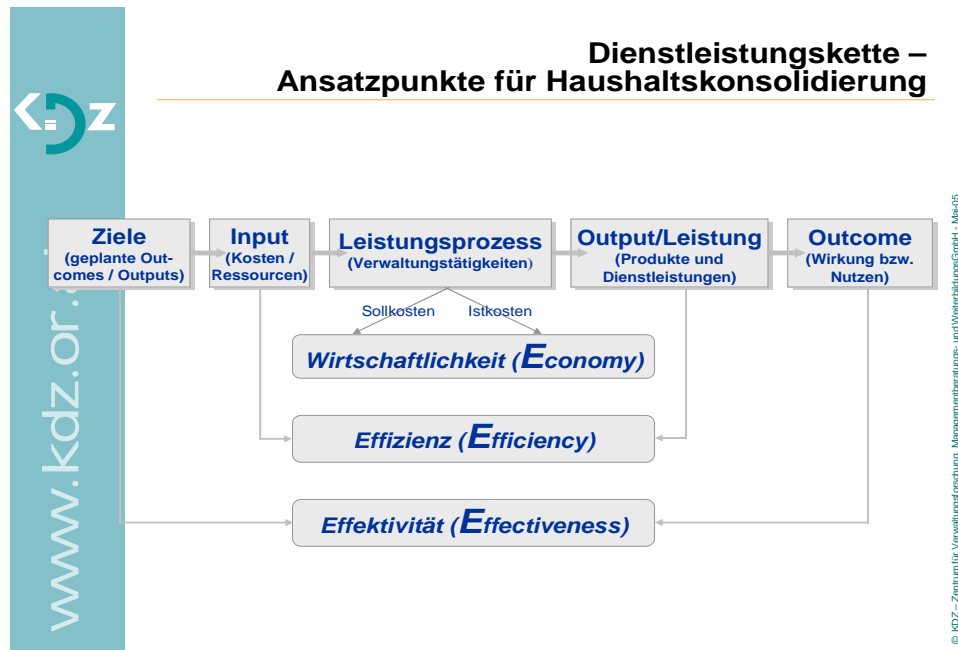
1.1 Strategien zur Haushaltskonsolidierung

Grundsätzlich kann zwischen zwei Strategien unterschieden werden:

- Die erste verfolgt einen **kurzfristigen Ansatz mit äußerst raschen Konsolidierungserfolgen** – im Mittelpunkt stehen dabei Erhöhungen auf der Einnahmenseite, die primär von der Höhe der Zusatzeinnahmen und weniger von den Konsequenzen für die Zielgruppen und Entwicklungszielen der Stadt geprägt sind. Weiters finden sich in diesem Ansatz auch Ausgabenkürzungen, die primär linear sind und keiner oder nur geringen Prioritätensetzung folgen. Investitionskürzungen haben bei der Kurzfrist-Strategie eine große Bedeutung, ebenso wie die Konsolidierung über die Finanzierungsseite, die von Vermögensveräußerungen über Umschuldungen bis zu Alternativfinanzierungen reichen. Konsequenzen der Kurzfriststrategie sind in der Regel rasche Erfolge, die jedoch oft nur einmalig sind bzw. auch nur kurzfristig wirken. Eine nachhaltige Konsolidierung unter Berücksichtigung der Entwicklungsziele der Gebietskörperschaft ist in der Regel nicht erzielbar.
- Die zweite Strategie verfolgt einen **nachhaltigen Ansatz, der mehrdimensional ansetzt und insbesondere die Entwicklungsziele der Stadt im Auge behält**. Ausgangspunkt bildet dabei die Dienstleistungskette. Ausgehend von den Zielen werden Input (Strukturen, Personal- und Sachmittelausstattung), Prozesse sowie Ergebnisse und deren Wirkungen analysiert und als Grundlage für Entwicklungs- und Konsolidierungsmaßnahmen herangezogen.

Zentrale Handlungsfelder der Konsolidierung sind dabei die Zielreflexion, die Aufgaben- und Produktkritik, die Prozessoptimierung sowie die Arbeitsorganisation und das Steuerungssystem.

Abbildung 6: Dienstleistungskette



1.2 Wirtschaftlich handeln – verantwortungsvoll sparen

Verantwortungsvolles Sparen ist ein mehrdimensionaler Ansatz, der rasch aber auch nachhaltig Ergebnisse liefern soll, die für die Kunden bzw. Zielgruppen der betroffenen Bereiche nach Möglichkeit neutral sind sowie für die weitere Entwicklung der Gebietskörperschaft keine nachteiligen Folgen haben. In der Praxis manifestiert sich eine verantwortungsvolle und nachhaltige Haushaltskonsolidierung in der Verknüpfung von vier bis fünf Handlungsebenen:

Ebene 1 – Einnahmepotentiale ausschöpfen

In jenen Bereichen, in denen kostendeckende Tarife möglich sind, aber derzeit nicht eingehoben werden (insbesondere bei der Ver- und Entsorgung), gilt es, das bestehende Potential auszuschöpfen bzw. auf eine vertretbare Höhe zu heben. Weiters geht es künftig auch verstärkt darum, neue Quellen zu finden – beispielsweise durch Sponsoring und Partnerschaften. Die Wirkungen sind rasch und nachhaltig erzielbar, für die Kunden/Leistungsempfänger sind sie in der Regel jedoch nicht neutral.

Ebene 2 – Ausgaben kürzen

Einen traditionellen Ansatz dabei bilden lineare Kürzungen für alle Leistungsbereiche, in ausgewählten Leistungsbereichen und/oder für ausgewählte Ausgabenarten/Posten. Der Vorteil dieser Methode ist in der Regel ein schneller Erfolg. Konsequenz und auch Nachteil ist, dass die Kürzungen unabhängig von entwicklungspolitischen Zielen sowie ohne Bedachtnahme auf die bisherigen Optimierungen und die erreichte Effizienz in den einzelnen Bereichen erfolgen.

Ein etwas differenzierterer Ansatz ist jener der Überprüfung und Anpassung von Leistungsstandards. In der Praxis zeigt sich, dass bestehende Standards oft historisch bzw. zufällig entstanden sind und einmal festgeschrieben nur selten überprüft werden. Folge ist, dass in vielen Bereichen Standards bestehen (können), die reduzierbar sind, ohne dass dadurch der Leistungsauftrag gefährdet wird oder einzelne Nutznießer der Leistung benachteiligt werden.

Schließlich kann auch eine konsequente Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung zu entsprechenden Einsparungen auf der Ausgabenseite führen. Dahinter steht die Überlegung, dass mit einer Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung in einem Globalbudget bei den ausgabenverursachenden Dienststellen ein bewussterer und effizienterer Umgang mit den Ressourcen gefördert wird. In der Praxis bestätigt sich dies. Dezentrale Budgetverantwortung trägt zu geringeren Ausgaben bei und macht Kürzungen bei gegenseitiger Deckungsfähigkeit im Ausgabenbereich (und mit den Einnahmen) leichter umsetzbar.

Ebene 3 – Strukturreformen und Prozessoptimierung

Die Straffung der Strukturen und das Schaffen von flachen Hierarchien stehen dabei im Mittelpunkt. Das Einführen von Qualitätsmanagement zielt darauf ab, die erforderliche Qualität effizient erbringen zu können und damit einen wichtigen Beitrag zur Konsolidierung zu leisten.

Einen oft noch zu wenig beachteten Bereich bildet die Prozessoptimierung. Ein kritisches Analysieren und Optimieren von Prozessen kann ohne Veränderung der Ergebnisqualität fünf bis zehn Prozent der in den Prozessen gebundenen Personalressourcen mobilisierbar und damit auch einsparbar machen. Die Erfolge sind jedenfalls mittelfristig realisierbar, für die Leistungsempfänger sind die Ergebnisse neutral bzw. oft sogar von Vorteil – aufgrund der beschleunigten Abläufe und damit Erledigungen.

Ein gutes Beispiel dafür ist das Facility Management – dabei werden Struktur- und Prozessoptimierungen miteinander verknüpft. Die Praxis zeigt, dass bei gleich bleibender (oft sogar höherer) Ergebnisqualität jedenfalls 10 Prozent der in den Facilities gebundenen Ressourcen lukriert werden können.

Ebene 4 – Steuerungssysteme weiterentwickeln – Wettbewerb fördern

Produkte machen die Leistungen der Verwaltung transparent und bilden damit oft auch die Grundlage für eine umfassende Aufgabenkritik. Sie sind auch der Ausgangspunkt, um den Erfolg der einzelnen Produkte sowie den Beitrag zur Entwicklung der Gemeinde messbar zu machen. Kostentransparenz macht den Akteuren Umfang und Ursache des Ressourcenverbrauchs bewusst und ist damit auch Basis für einen gezielteren Umgang mit den Ressourcen wie auch für Optimierungsmaßnahmen. Verknüpft mit Zielvereinbarungen auf den unterschiedlichen Ebenen schafft dies Klarheit und Verbindlichkeit für den eigenen Beitrag zur Konsolidierung.

Interkommunale Vergleiche können beim Aufspüren und Nutzbarmachen von Effizienzsteigerungen und deren Realisierung einen wichtigen Beitrag leisten.

Ebene 5 – Investitionen anders finanzieren – Leistungen in anderen Formen erbringen

Auf dieser Ebene finden sich insbesondere die Ansätze der Public Private Partnerships – d.h., öffentliche und private Kompetenzen zusammenführen sowie zum finanziellen Vorteil beider Partner einsetzen – sowie die Ausgliederung in andere Gesellschaftsformen.

Der Nutzen für die einzelne Gemeinde besteht dann, wenn die notwendige Leistung in der erforderlichen Qualität und zu geringeren Kosten als bisher erbracht werden kann.

Eine erfolgreiche und nachhaltige Haushaltskonsolidierung wird diese fünf Ebenen verknüpft und kombiniert einsetzen. Dies ermöglicht natürlich, dass einzelnen Ebenen eine höhere Priorität gegeben wird. Es schließt jedoch aus, dass Konsolidierungen einseitig verlaufen. Der konkrete Mix der Konsolidierungsschwerpunkte hängt vom Bedarf ab, der erforderlichen Raschheit aber auch den Entwicklungszielen der jeweiligen Gemeinde. Jedenfalls bestehen einige Ansätze, welche die eingangs genannten Kriterien für ein verantwortungsvolles Sparen großteils erfüllen: das sind die Prozessoptimierung, das Facility Management, Qualitätsmanagement und Leistungsstandards sowie interkommunale Vergleiche.

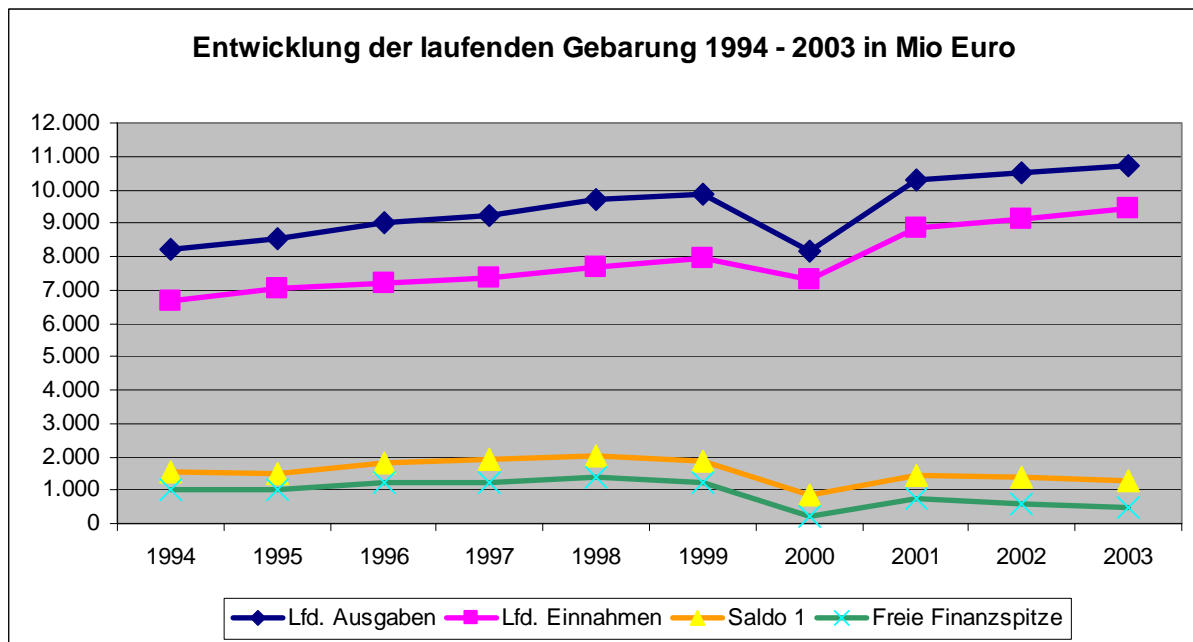
Verantwortungsvolles Sparen verknüpft somit Konsolidierungsmaßnahmen mit Reformansätzen, wodurch Einsparungspotentiale lukriert werden. Dabei werden jene Felder bewusst gefördert, die für die Weiterentwicklung der Gebietskörperschaft und Effizienzsteigerung erforderlich sind.

2 Entwicklung der kommunalen Budgets

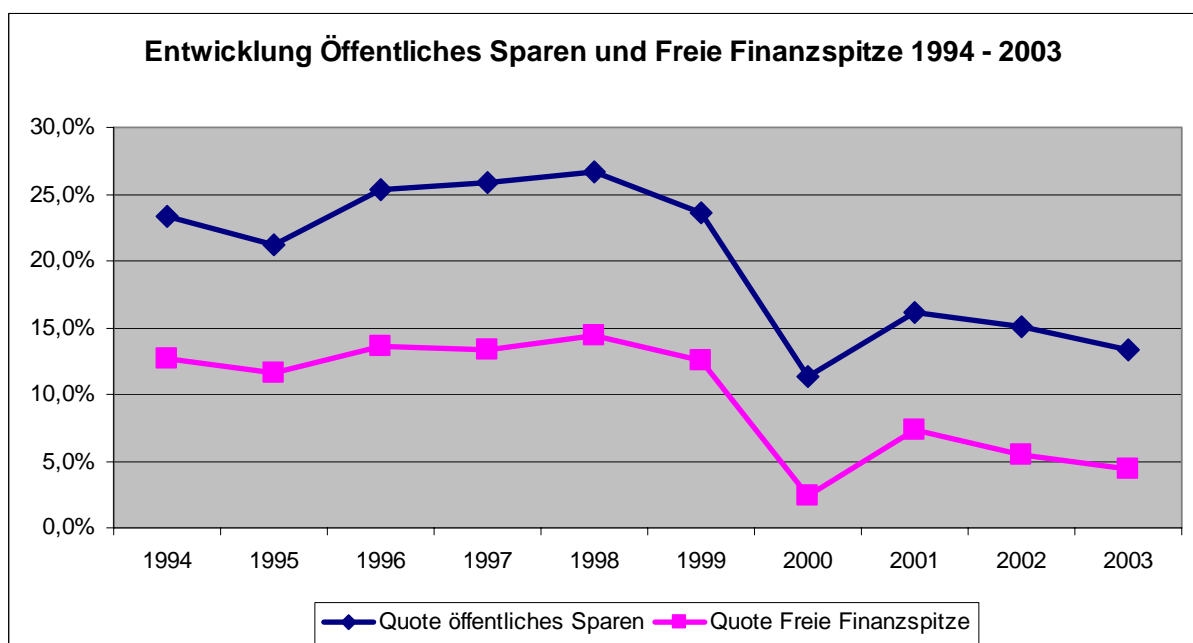
Die städtischen Budgets werden auf Grundlage einer mehrjährigen Analyse reflektiert, wofür vorhandene statistische Daten der Jahre 1994 bis 2003 (Quelle: Statistik Austria) verwendet werden. Diese werden auf Basis der Querschnittsrechnung hinsichtlich der laufenden Gebarung, der Vermögensgebarung sowie der Schulden und Investitionen differenziert analysiert.

2.1 Laufende Gebarung

Seit Mitte der 90er-Jahre zeigt sich eine de-facto Stagnation der Einnahmen der Städte, wobei jene des Bundes und der Länder stark zunehmen. Dieses Bild spiegelt sich grundsätzlich auch in der laufenden Gebarung wider – danach sind zwischen 1994 und 1998/1999 die laufenden Einnahmen stärker gestiegen als die laufenden Ausgaben. Ab 2000 hat sich dieses Bild geändert – der Saldo 1 der laufenden Gebarung (= Öffentliches Sparen) ist signifikant gesunken.

Abbildung 7: Entwicklung der laufenden Gebarung der Gemeinden (ohne Wien)


Noch besser zeigt sich diese Entwicklung auf Basis zweier Kennzahlen: Der Quote des öffentlichen Sparens (zeigt an, in welchem Ausmaß die lfd. Einnahmen die lfd. Ausgaben übersteigen) sowie der Quote der Freien Finanzspitze (zeigt, welcher Teil der lfd. Einnahmen nach Begleichung der fortdauernden Ausgaben als „Manövriermasse“ zur Verfügung steht.)

Abbildung 8: Entwicklung zentraler Kennzahlen


Die Quote öffentlichen Sparens geht von durchschnittlich 25 Prozent in den Jahren 1994 bis 1999 auf einen Wert von 15 Prozent in den Jahren 2000 bis 2002 zurück. 2003 ist diese Kennzahl mit

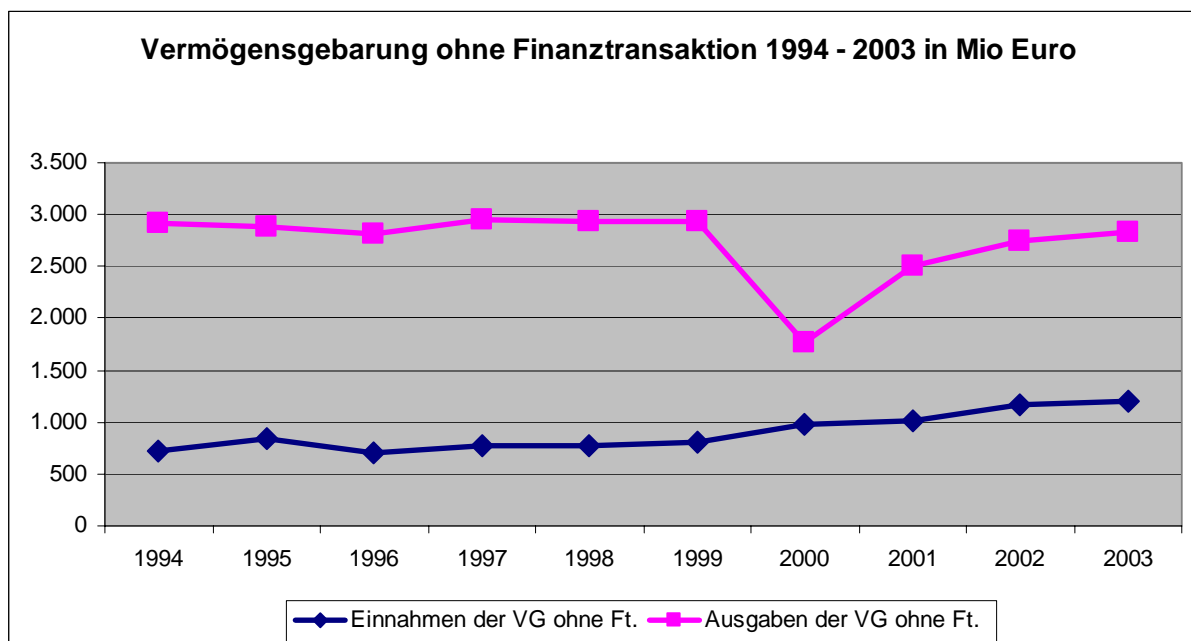
13,4% auf einem vorläufigen Tiefpunkt, bis zum Jahr 2005 wird ein weiterer Rückgang sehr wahrscheinlich sein. Der Rückgang bis 2002 ist insbesondere noch auf einen starken Anstieg der laufenden Ausgaben zurückzuführen, was u.a. im wachsenden Leistungsspektrum (z.B. Kinderbetreuung), der Übertragung von Aufgaben auf die Gemeindeebene sowie die starken Anstiege im Sozial- und Gesundheitsbereich zurückzuführen ist. Ab 2002/2003 kommen dazu noch die stagnierenden bzw. rückläufigen Ertragsanteile.

Die Quote Freie Finanzspitze folgt diesem Trend und geht von rund 15 Prozent auf 5 Prozent zurück. Der Spielraum für Investitionen bei gleichzeitigem Schuldenabbau ist dadurch merklich zurückgegangen.

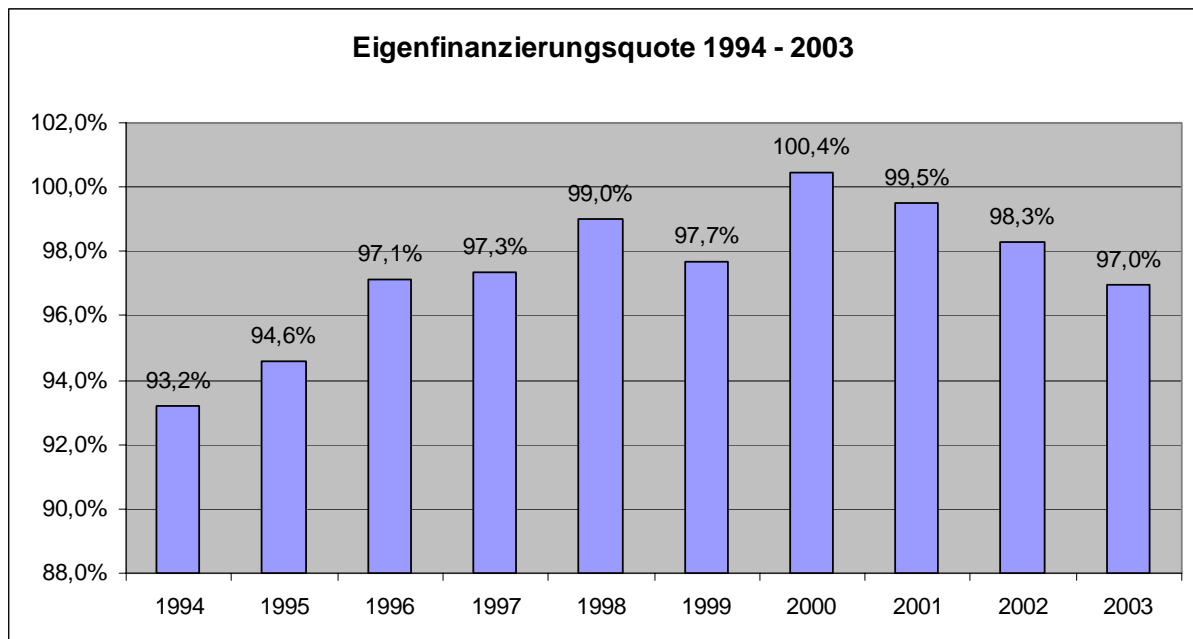
2.2 Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen

Die Ausgaben der Vermögensgebarung (ohne Finanztransaktionen) weisen für den Zeitraum bis 1999 einen konstanten Wert von 3 Mrd. Euro auf (dies entspricht den Gesamtinvestitionen inkl. Investitionsförderung der Gemeinden ohne Wien); dem Einbruch im Jahr 2000 folgt ein Anstieg auf rund 2,8 Mrd. Euro im Jahr 2003. Diesem Trend steht ein kontinuierlicher Anstieg der Einnahmen gegenüber, was in steigenden Einnahmen aus Vermögensveräußerungen wie auch Bedarfszuweisungen begründet sein könnte. Aufgrund dieser Entwicklung wird der Saldo 2 – Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen tendenziell kleiner, was auf die steigenden Einnahmen wie auch auf die stagnierenden (bzw. leicht sinkenden) Ausgaben zurückzuführen ist.

Abbildung 9: Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen in Mio Euro



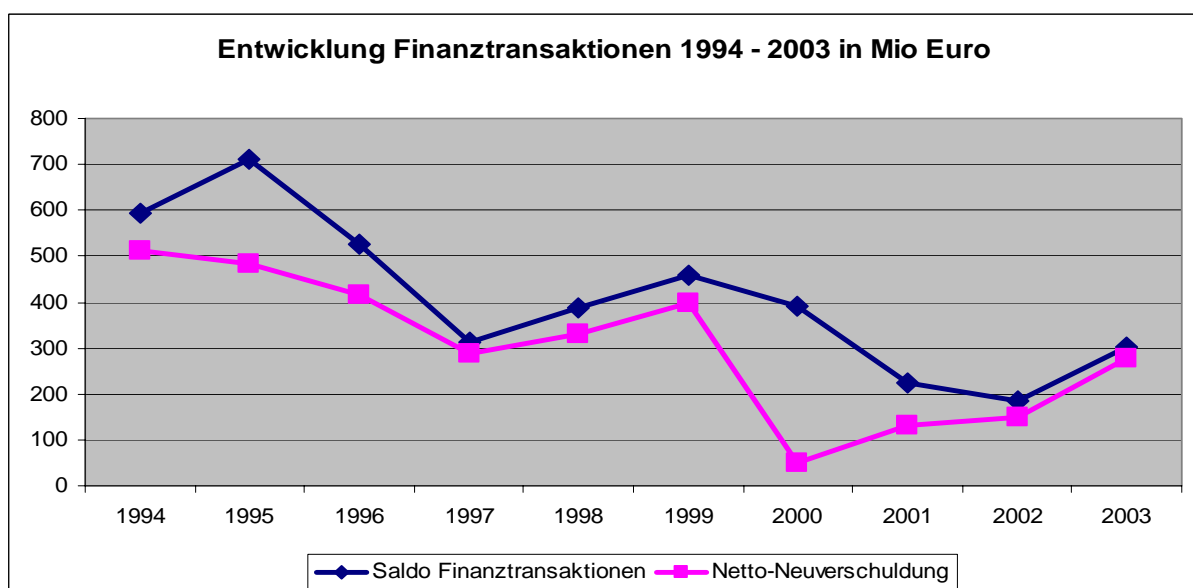
Die Eigenfinanzierungsquote zeigt an, in welchem Ausmaß die Ausgaben der laufenden Gebarung sowie der Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen durch Eigenmittel im weiteren Sinn (Einnahmen der lfd. Gebarung und Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen) gedeckt werden. Liegt der Wert unter 100%, sind Rücklagen aufzulösen oder zusätzliche Darlehen aufzunehmen.

Abbildung 10: Eigenfinanzierungsquote


Die Eigenfinanzierungsquote nimmt zu, was jedoch weniger auf eine positive Entwicklung der laufenden Gebarung zurückzuführen ist, sondern in der Vermögensgebarung begründet ist: leicht rückläufige Investitionen, höhere Vermögensveräußerungen.

2.3 Finanztransaktionen und Schuldengebarung

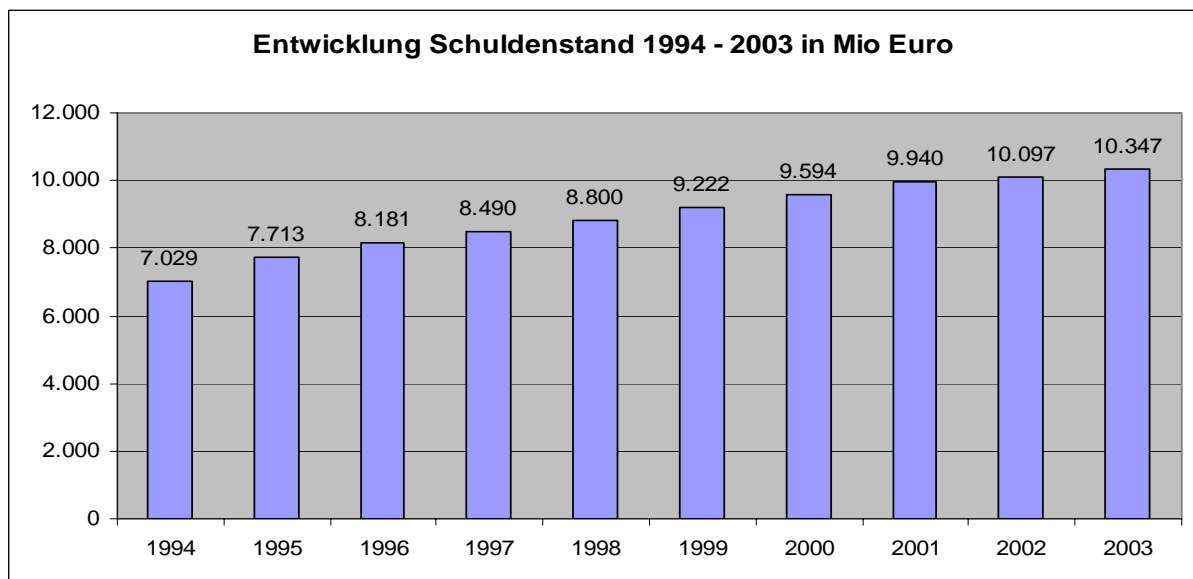
Die Entwicklung der Finanztransaktionen (Einnahmen aus Rücklagenauflösungen und Schuldaufnahmen, Ausgaben aus Rücklagenzuführungen und Schuldtilgungen) zeigt folgendes Bild:

Abbildung 11: Entwicklung der Finanztransaktionen der Gemeinden ohne Wien


Der Saldo der Finanztransaktionen ist rückläufig, ebenso wie die Netto-Neuverschuldung. Dies ist ein Spiegel der Entwicklung bei der Eigenfinanzierungsquote. Im Vergleich zur Netto-Neuverschuldung ist auch erkennbar, dass sukzessive Rücklagen (Differenz zwischen Saldo Finanztransaktionen und Netto-Neuverschuldung) aufgelöst wurden.

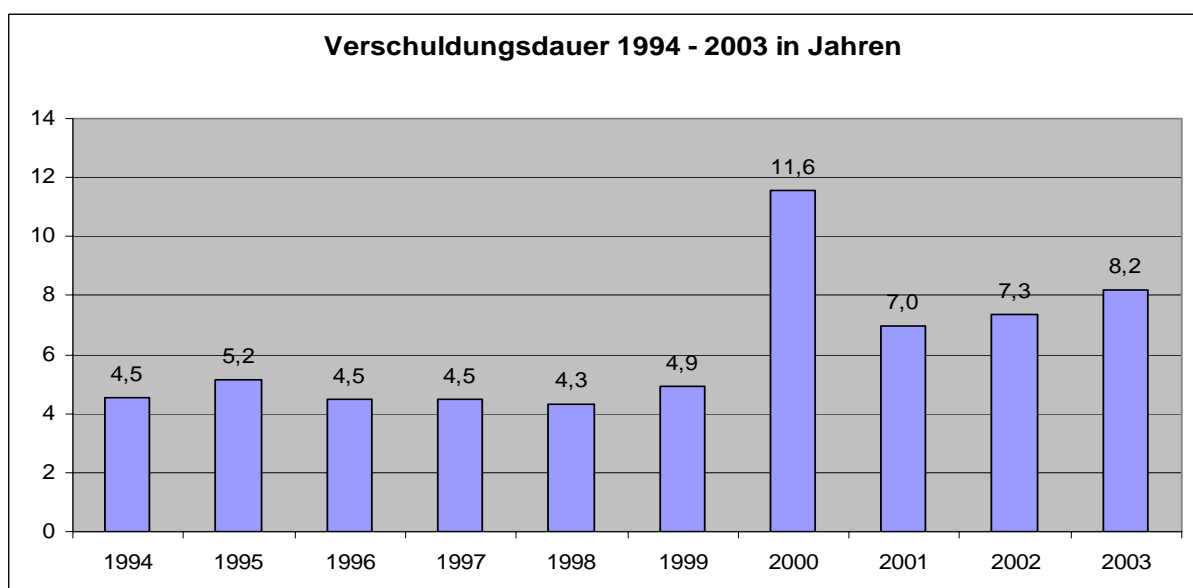
Aufgrund der kontinuierlichen Nettoneuverschuldung hat der Stand der Finanzschulden zugenommen – insgesamt ist er um mehr als die Hälfte gestiegen.

Abbildung 12: Schuldenstand Gemeinden ohne Wien



Aufgrund dieses Trends wie auch aufgrund des sinkenden öffentlichen Sparens kam es zu einem Anstieg der Verschuldungsdauer (jener Zeitraum der erforderlich ist, um mit dem Saldo der laufenden Gebarung die Schulden tilgen zu können). Mit etwas mehr als 8 Jahren befindet sich dieser Wert in einem tolerierbaren Rahmen.

Abbildung 13: Verschuldungsdauer Gemeinden ohne Wien



2.4 Entwicklung der Transferzahlungen

Der gesamte Abgabenertrag der Gebietskörperschaften (eigene Abgaben und Ertragsanteile an den gemeinschaftlichen Bundesabgaben aus dem primären Finanzausgleich) ist im Zeitraum von 1997 bis 2003 von 48,7 Mrd. € im Jahr 1997 um 17 Prozent auf 57,0 Mrd. € im Jahr 2003 angestiegen. Einem überdurchschnittlichen Wachstum beim Bund (21 Prozent) steht dabei ein unterdurchschnittliches Wachstum der übrigen Gebietskörperschaften gegenüber: Länder ohne Wien mit 7 Prozent, Wien als Land und Gemeinde 5 Prozent und Gemeinden ohne Wien 10 Prozent. Der Anteil des Bundes am gesamten Abgabenertrag ist von 69,3 Prozent bis auf knapp 72 Prozent im Jahr 2003 gestiegen, jener der Länder und Gemeinden demgegenüber jeweils um knapp 1 Prozentpunkt gesunken. 2003 betrug der Anteil der Länder ohne Wien 9,8 Prozent, jener von Wien 6,7 Prozent und jener der Gemeinden 11,7 Prozent. Bei den Gemeinden ist die Entwicklung des Abgabenertrages vor allem durch eine Stagnation der eigenen Abgaben (Null-Prozent-Wachstum, bedingt vor allem durch den Wegfall der Getränkesteuer) und ein nur moderates Wachstum der Ertragsanteile über den gesamten Beobachtungszeitraum gekennzeichnet. (vgl. Bröthaler et.al. 2005/2, S. 325).

Bei den Einnahmen aus Ertragsanteilen wird die Mittelumverteilung von Großgemeinden (über 20.000 EW) zu Kleingemeinden fortgesetzt: Die Spannen zwischen den Einnahmen im primären Finanzausgleich der kleinsten Gemeindegrößenklasse zu jenen der Gemeinden mit über 10.000 EW fallen bei Geltung des Finanzausgleichs 2005 durchwegs niedriger aus als 2003.

Im Rahmen des sekundären und tertiären Finanzausgleichs findet eine weitere Umverteilung zu Gunsten kleinerer bzw. finanzschwächerer Gemeinden statt. Nach dem gewaltigen Sprung der Spanne der durchschnittlichen Einnahmen aus dem gesamten Finanzausgleich zwischen dem untersten und dem obersten Finanzkraft-Quintil von 1:1,74 (1997) auf 1:1,47 (2003) wird die weitere Angleichung bis 2005 möglicherweise etwas verlangsamt (1:1,44 ist der Wert, der diese Vermutung stützt) (vgl. Bröthaler et.al. 2005/2, S. 338).

Grundsätzlich zeigt sich eine Tendenz zur zunehmenden Verflechtung finanzieller Transferbeziehungen, was zu Intransparenzen führt. Dies widerspricht jedoch dem Konnexitätsprinzip, welches vorsieht, dass die Aufgabenerfüllung in möglichst hohem Maß durch zusätzliche Einnahmen finanziert wird. Deshalb schlagen Bröthaler et.al. vor, die Zielorientierung von Transfers zu erhöhen. Dadurch soll eine überprüfbare Evaluierung des Einsatzes der Transfers im Hinblick auf die Zielerreichung ermöglicht werden. Ein weiterer wesentlicher Punkt wäre der Ausbau der Anreizfunktion. So zeigen sich international Tendenzen, vermehrt die Anreizfunktionen von Transfers für Effizienzerhöhungen bei selektiven Aufgabenerfüllungen zu nützen.

2.5 Resumee zu den Gemeindefinanzen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich für Österreichs Gemeinden in den letzten Jahren die finanziellen Rahmenbedingungen nachhaltig verschlechtert haben. Dies zeigt sich insbesondere in folgenden Faktoren und Trends:

- Sinkende Ertragskraft aus der laufenden Gebarung – die öffentliche Sparquote ist stark rückläufig;
- Leicht steigende Eigenfinanzierungskraft – was jedoch insbesondere auf höhere Erlöse aus Vermögensveräußerungen bei rückläufigen Investitionen zurückzuführen ist;
- Steigende Verschuldungsdauer – von 4 auf 8 Jahren;
- Sinkende finanzielle Leistungsfähigkeit – starker Rückgang der freien Finanzspitze.

Diese Trends und Kennzahlen spiegeln wider, dass der finanzielle Druck nach einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung auf die Gemeinden zunimmt.

3 Finanzausgleich 2005

Auf Basis des Pakts zum Finanzausgleich 2005 können folgende zentralen Ergebnisse im Bereich des Finanzausgleichs genannt werden: (Bauer, Thöni 2005, S. 21 f.; Matzinger 2005, S. 11 ff.)

1. Der Bund stellt der Gesamtheit der Länder sowie der Gesamtheit der Gemeinden für die Dauer der Finanzausgleichsperiode je 100 Mio. € jährlich zusätzlich zur Verfügung.
2. Ein einheitlicher Verteilungsschlüssel in der Oberverteilung der meisten gemeinschaftlichen Bundesabgaben wird auf Basis der jeweiligen Anteile der Gebietskörperschaften im Jahr 2004 vorgesehen; weiters werden die bisherigen ausschließlichen Bundesabgaben Tabaksteuer, Kapitalverkehrssteuern, Elektrizitäts-, Erdgas-, Kohle- und Normverbrauchsabgabe, Versicherungssteuer sowie Konzessionsabgabe ab 2005 in gemeinschaftliche Bundesabgaben umgewandelt, die ebenfalls nach dem einheitlichen Schlüssel verteilt werden.
3. Durch die Anhebung des Vervielfältigers von $1 \frac{1}{3}$ auf $1 \frac{1}{2}$ für die Gemeinden bis 10.000 Einwohner erfolgte eine „Strukturreform des abgestuften Bevölkerungsschlüssels“, wodurch die kleineren Gemeinden begünstigt wurden. Gleichzeitig wurde der erst im FAG 2001 ausgebaute Sockelbetrag in der Unterverteilung der kommunalen Ertragsanteile zu Gunsten der größeren Städte abgeschafft.
4. Die Abgabenhöhe der Gemeinden ist in geringem Maße erweitert worden, da die Parkometerabgabe nunmehr als „freie Beschlussrechtsabgabe“ den Gemeinden zur materiellen Ausgestaltung überlassen wird.
5. Weitere – teils begriffliche – Klärungen sind im Bereich der Wohnbauförderung und bei den Landeslehrern erfolgt. Der Bund wird daneben jeweils 12 Mio. € jährlich zusätzlich für die Besoldung der Landeslehrer zur Verfügung stellen.
6. Durch eine verbesserte Spitalsfinanzierung (160 Mio. Euro) dürften die Gemeinden um rund 70 Mio. Euro entlastet werden, was weitgehend den größeren Städten zugute kommt.

Insgesamt betrachtet kann davon ausgegangen werden, dass der Finanzausgleich 2005 nur in sehr beschränktem Umfang zu zusätzlichen Finanzspielräumen geführt hat. In Summe gesehen war der Finanzausgleich 2005 ein Schritt in die richtige Richtung, da die Finanzausstattung der Städte, Gemeinden und Länder verbessert werden konnte (vgl. Pramböck 2005, S. 209).

Dennoch bestehen nach wie vor Reformbestrebungen von Seiten mehrerer Fachexperten (vgl. KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung 2005). So wird ein Beenden bzw. eine Rückgängigmachung der Zentralisierungstendenz gefordert. Auch sollte die Eigenverantwortung der Gemeinden für die Aufbringung der Mittel gestärkt werden, beispielsweise durch eine längerfristige steuer- und finanzausgleichsrechtliche Umstellung. Auch der abgestufte Bevölkerungsschlüssel könnte neu überdacht werden (z.B. Einführung einer zusätzlichen Stufe für Großstädte), oder es könnten zusätzliche Indikatoren für die Verteilung der Ertragsanteile entstehen (z.B. Anzahl der Studenten, Nächtigungsanzahl, Arbeitsplätze). Weiters wäre eine finanzielle Abgeltung von Mehraufgaben von Landeshauptstädten oder von Statutarstädten (für Agenden der Bezirksverwaltungsbehörden) wünschenswert. Auch positive externe Effekte sollten

abgegolten werden (Umlandgemeinden profitieren durch die zentralörtliche Funktion der größeren Städte).

4 Ergebnisse des Österreich-Konvents

Der Österreich-Konvent war ein zentrales Ereignis, durch welches eine grundsätzliche Diskussion über die österreichische Verfassung und auch über die Finanzverfassung entstanden ist. Obwohl der Österreich-Konvent zu keinen greifbaren Ergebnissen geführt hat, kann er dennoch als ein wichtiger Meilenstein verstanden werden, um den Verwaltungsmodernisierungsprozess und Reformschritte im Finanzsystem voranzutreiben, da das Problembewusstsein gestärkt wurde.

Zu Beginn des Konvents galt es, einige wichtige Ziele anzustreben, wie beispielsweise die rechtliche, politische und wirtschaftliche Absicherung der Gemeinden, eine neue und besser ausgeprägte Partnerschaft mit übergeordneten Gebietskörperschaften, die Bereinigung des Kompetenz- und Aufgabenschungels, mehr Mitwirkung bei der Gesetzgebung sowie die Festlegung von Kernaufgaben. Entsprechend dem gemeinsamen Forderungsprogramm des Österreichischen Städte- und Gemeindebundes wurden vor allem eine Verstärkung der Gemeindeautonomie, die Erweiterung der Gemeinderechte und die Erweiterung der Rechte der Interessensverbände der Gemeinden gefordert. (vgl. Österreichischer Städtebund, 2005; vgl. Berchtold, 2003; vgl. Huemer 2005)

Jetzt, da der Endbericht des Konvents vorliegt, ist klar, dass es über wichtige Ziele keinen Konsens gibt. Auch wenn eine Einigung darüber bestehen dürfte, dass die Gemeindeautonomie ausgeweitet werden soll, so gibt es einen Dissens über die genaue Ausgestaltung. Hier die wichtigsten Diskussionspunkte hinsichtlich der Auswirkungen auf die Gemeindefinanzierung (vgl. Österreichkonvent 2005; vgl. Huemer 2005):

- Grundsätzliche Beibehaltung eines dualen Staatskonzeptes (eigentliche verfassungsrechtliche Träger sind der Bund und die Länder);
- Europäisches Integrations- und Regionalisierungskonzept der EU bleibt unberücksichtigt;
- Erleichterung der Gründung von Statutarstädten;
- Anpassung des Aufgabenkatalogs an moderne Anforderungen (z.B. Gesundheitspolizei, Katastrophenschutz, örtlicher Naturschutz, Daseinsvorsorge, Wasserver- und -entsorgung);
- Verbesserung der interkommunalen Zusammenarbeit (z.B. länderübergreifende Gemeindeverbände und Übertragung ganzer Aufgabengebiete an Gemeindeverbände ist möglich);
- Verankerung der Daseinsvorsorge in der Bundesverfassung
- Abgabenrechtliche Bestimmungen, welche zu einer Verringerung des Abgabeneinkommens führen, sollten dem Konsultationsmechanismus zugänglich sein (siehe Steuerreform);
- Abbau der hierarchischen Orientierung der Finanzverfassung zugunsten des Bundes;
- Zusammenführung der Einnahmen- und Ausgabenverantwortung
- Umfassende Reform der Finanzverfassung.

5 Zentrale gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen

Es ist immer schwierig, zukünftige Entwicklungen und Trends vorherzusagen. Dennoch sollen hier vier zentrale Themen angesprochen werden:

- Demografische Verschiebungen;
- Zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen;
- Erfordernisse nach nachhaltigen Entwicklungen und Bürgeraktivierungen.

5.1 Demografische Trends

Die zukünftige demografische Entwicklung wird zu weitreichenden Problemen führen. Die derzeitige Fertilitätsrate (durchschnittliche Kinderanzahl pro Frau) liegt derzeit bei 1,39 Kindern, was dazu führt, dass die österreichische Bevölkerung in den nächsten Jahren rapide schrumpfen wird (laut UN-Schätzung von 8,102 Mio. im Jahr 2000 auf 7,376 Mio. im Jahr 2050). So wird der Altersindex, welcher angibt, wie viele über 65-jährige auf 100 Menschen im Alter zwischen 20 und 64 kommen, im Zeitraum von 2000 auf 2050 von 23 auf 54 steigen. Dadurch ergeben sich zwei wesentliche Probleme: Einerseits sinkt die Bevölkerungszahl spürbar und andererseits steigt der Anteil der älteren Menschen an der Bevölkerung drastisch. (vgl. *austria perspektiv* 2004)

Gegenwärtig schwankt der Anteil der 0 bis 15 Jährigen an der Gesamtbevölkerung in den einzelnen Bundesländern zwischen 14,7% in Wien und 19,3% in Vorarlberg. Es zeigt sich in dieser Altersgruppe ein deutliches West-Ost-Gefälle. Ähnlich groß sind die Abweichungen bei den über 60 Jährigen. Hier weist das Burgenland mit 24,2% den höchsten Anteil aller Bundesländer auf und auf der anderen Seite Vorarlberg mit 17,5% wiederum den geringsten. (vgl. Lehner 2005, S. 276 ff.)

Dies hat nicht nur Auswirkungen auf das Pensions-, Steuer- und Sozialversicherungssystem, sondern auch auf die zukünftige Aufgabenverteilung der Kommunen. Es kommt einerseits zu Mindereinnahmen und andererseits zu Mehrausgaben. Mindereinnahmen entstehen, da die wichtigsten Steuern (Einkommens-, Umsatz-, Verbrauchssteuer) vorrangig durch die erwerbstätige Bevölkerung gezahlt werden. Da jedoch der Anteil der über 65-jährigen stark ansteigt, führt dies zu Mindereinnahmen.

Gleichzeitig kommt es zu Mehrausgaben bzw. zu einer Ausgabenverschiebung. Vor allem die Pro-Kopf-Ausgaben steigen, da die bestehenden Ausgaben auf eine geringere Anzahl von Personen aufgeteilt werden muss. Dies betrifft beispielsweise Infrastrukturmaßnahmen, da eine Anpassung der Infrastrukturkapazitäten (z.B. Schulschließung) politisch nur sehr schwer durchsetzbar ist.

Nachfolgend sind mögliche Entwicklungstrends einiger Aufgabenbereiche dargestellt. (vgl. Seitz 2004, S. 11 ff.):

- Bereich „Allgemeine öffentliche Verwaltung“: Es steigen zwar einerseits die Kosten aufgrund der höheren Bürgernähe, andererseits kommen verstärkt moderne Kommunikationsmedien zum Einsatz, was wiederum Kosten spart.
- Bereich „Öffentliche Sicherheit“: Die Altersstruktur der Straftäter und Verkehrsunfallverursacher ist stark „jugendlastig“, weshalb es durch den geringeren Anteil an jungen Menschen an der Gesamtbevölkerung zu einer Entlastung kommt. Auf der anderen Seite kann aber auch ein mangelnder Nachwuchs beispielsweise bei der Freiwilligen Feuerwehr entstehen, weshalb Berufsfeuerwehren eingesetzt werden müssten.
- Bereich „Bildung“: Die Schülerzahlen werden nachhaltig erheblich sinken, was sich auch in den Hochschulen fortsetzen wird.
- Bereich „Soziale Sicherung“: Der gesamte Bereich der Sozialen Sicherung (Familien-, Sozial-Jugendhilfe, Arbeitsmarktpolitik, Kindergeld,...) gilt als „Risikobereich“, da zukünftige Auswirkungen hinsichtlich einer verstärkten Altersarmut, der Umgang mit pflegebedürftigen Menschen oder auch mit Integrationskosten für Zuwanderer schwer abzuschätzen sind.

- Bereich „Gesundheit“: Hier wird die zukünftige Struktur des Gesundheitswesens und eine eventuelle Privatisierung von Krankenhäusern für zukünftige Entwicklungen ausschlaggebend sein.
- Bereich „Wohnungswesen“: Durch die geringere Bevölkerungszahl wird auch die Wohntätigkeit geringer. Gleichzeitig führt der Rückbau von Infrastrukturen zu erheblichen Mehrausgaben (z.B. Fluss-Renaturierung). Bei der Ver- und Entsorgung (Kanal, Wasser, Abfallentsorgung usw.) wird es zu höheren Pro-Kopf-Ausgaben aufgrund der geringeren Bevölkerungszahl kommen.
- Bereich „ÖPNV“, „Straßenverkehr“ und „Land- und Forstwirtschaft“: Auch hier kann es zu höheren Pro-Kopf-Ausgaben kommen, da beispielsweise das bestehende Verkehrsnetz erhalten werden muss.

In dieser Aufzählung ist erkennbar, dass es zu vielfältigen Verschiebungen der Aufgaben und Schwerpunkte schon alleine durch die demografische Entwicklung kommen wird. Die zukünftigen Finanzhaushalte der Kommunen werden daher vor neue Herausforderungen gestellt, auf welche rechtzeitig reagiert werden muss.

5.2 Zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen

Doch nicht nur demografische Entwicklungen alleine führen zu neuen Herausforderungen. Vielmehr ist eine Vielzahl an weit reichenden Veränderungen in der zukünftigen Gesellschaft vorstellbar (vgl. Dangscha 2004, 1 ff.):

- Ökonomische Restrukturierung (De-Industrialisierung, Entbettung der Wertschöpfungsketten, Flexibilisierung der Erwerbsarbeit): Das könnte zu einer stärkeren Hierarchisierung der Regionen führen, was zu inter- und intraregionalen Ungleichheiten führt.
- Demografischer Wandel (kleinere Haushalte, internationale Migration, verstärkte Immigration): Die Altersstruktur der Regionen wird sich auch zukünftig sehr unterschiedlich entwickeln.
- Rückzug des Staates im neo-liberalen Sinn (zurückgehende Einnahmen für Städte und Gemeinden): Durch zurückgehende Einnahmen am Gesamtabgabenertrag kommen die Kommunen in zunehmende Konkurrenz. Interkommunale Zusammenschlüsse und die Stärkung von Regionen werden die Folge sein.
- Sozio-ökonomische Polarisierung (steigende Armut-Wohlstands-Gegensätze) und sozio-kulturelle Heterogenisierung (Wertevielfalt, Ästhetisierung): Immer mehr Aufgaben werden von NGOs übernommen.
- From Government zu Governance (Verstärkung des bottom-up-Prozesses – Einbezug von Akteuren): „Bösartige“ Probleme (das sind solche, die durch die Kommunalverwaltung alleine nicht gelöst werden können) werden unter Miteinbezug von Bürgern, Interessensgruppierungen und weiteren Akteuren gelöst.
- Verstärkte Integrationsmaßnahmen (z.B. sprachliche Frühförderung, verpflichtendes Vorschuljahr für alle)

5.3 Agenda 21 – Bürgeraktivierung und Nachhaltigkeit

1992 fand in Rio de Janeiro die Konferenz der Vereinten Nationen zu Umwelt und Entwicklung statt (vgl. Otto-Zimmermann, 2002). Delegierte aus 179 Ländern erarbeiteten ein 700seitiges Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert zur Lösung der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Probleme. Unter den vielfältigen Maßnahmen kommt auch der lokalen Ebene eine besondere Bedeutung zu: Politik und Verwaltung werden aufgefordert, mit BürgerInnen, lokalen Organisationen und der Privatwirtschaft in einen Dialog zu treten, um gemeinsam eine kommunale AGENDA 21 zu beschließen und so einen Konsens über zukünftige Strategien und Maßnahmen zu erzielen.

Durch Konsultation und Herstellung eines Konsenses würden die Kommunen von ihren Bürgern und von örtlichen Organisationen, von Bürger-, Gemeinde-, Wirtschafts- und Gewerbeorganisationen lernen und für die Formulierung der am besten geeigneten Strategien die erforderlichen Informationen erlangen. Durch den Konsultationsprozess würde das Bewusstsein der einzelnen Haushalte für Fragen der nachhaltigen Entwicklung geschärft. Außerdem würden kommunalpolitische Programme, Leitlinien, Gesetze und sonstige Vorschriften zur Verwirklichung der Ziele der Agenda 21 auf der Grundlage der verabschiedeten kommunalen Programme bewertet und modifiziert. Strategien könnten auch dazu herangezogen werden, Vorschläge für die Finanzierung auf lokaler, nationaler, regionaler und internationaler Ebene zu begründen.

Besondere Bedeutung kommt hierbei der Nachhaltigkeit zu, wie beim Weltgipfel 2002 in Johannesburg (Südafrika) betont wurde. Vor allem Kommunen erhalten hier eine spezielle Verpflichtung zu einer Stärkung nachhaltiger Entwicklung auf örtlicher Ebene. Einigkeit bestand, dass bei den Themenbereichen Wasser und Entsorgung, Energie, Gesundheit, Landwirtschaft und Ernährungssicherheit sowie Artenvielfalt angesetzt werden muss. Keine Einigkeit bei dem Weltgipfel konnte jedoch bei den Themen Finanzierung und Globalisierung, Ziele für erneuerbare Energie, die Ratifizierung des Kyoto-Protokolls, die Belastung bzw. Zerstörung der natürlichen Ressourcen und Mechanismen der Regierungs- und Verwaltungsführung oder –kultur („Governance“) erzielt werden.

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen erhielten die Städte und Gemeinden von der internationalen Gemeinschaft eine beträchtliche Anerkennung als zentraler Akteur für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsagenda. So sollten sich Kommunen aktiv an der Gestaltung nationaler Politik beteiligen können und einen direkten Zugang zu internationalen Behörden haben. Weiters bietet die Bürgeraktivierung die Chance, bestimmte Aufgaben an bestimmte Bürgergruppen (weiter) zu delegieren, womit ein Beitrag zur Stabilisierung der öffentlichen Finanzen erfolgen kann.

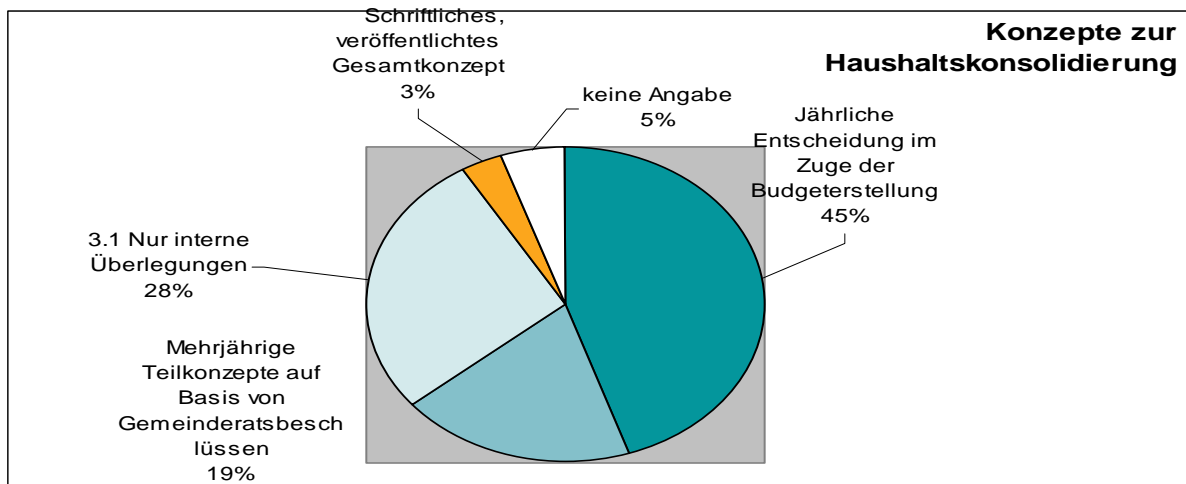
Wirtschaftlich handeln – verantwortungsvoll sparen – Auswertungsergebnisse

1 Status der Haushaltskonsolidierung

1.1 Konsolidierungsstrategie und Reformkonzept

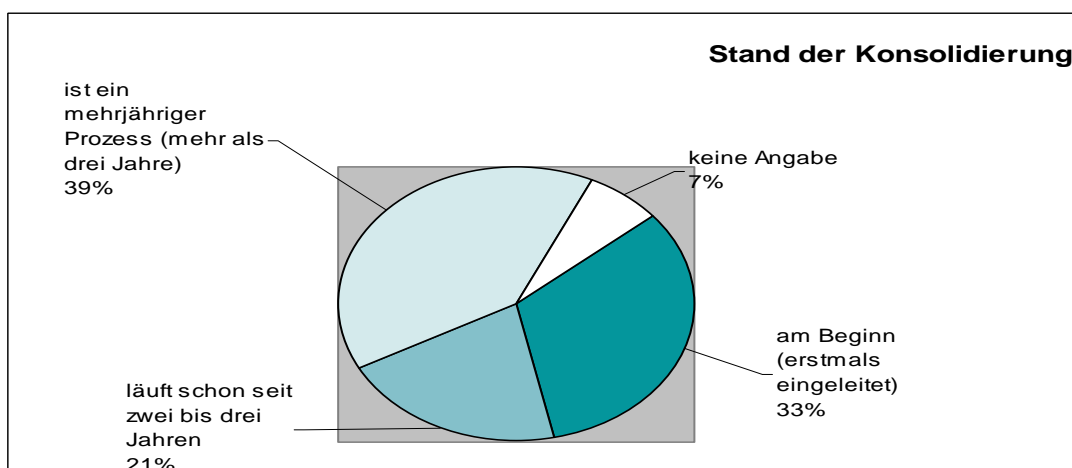
Beinahe die Hälfte aller Städte gab an, dass die Haushaltskonsolidierung auf jährlichen Entscheidungen im Zuge der Budgeterstellung basiert. Bei etwa je einem Fünftel basiert die Haushaltskonsolidierung auf mehrjährigen Teilkonzepten auf Basis von Gemeinderatsbeschlüssen bzw. auf einem Gesamtkonzept. Ein schriftliches, veröffentlichtes Gesamtkonzept gibt es nur in wenigen Städten.

Abbildung 14: Konzepte zur Haushaltskonsolidierung



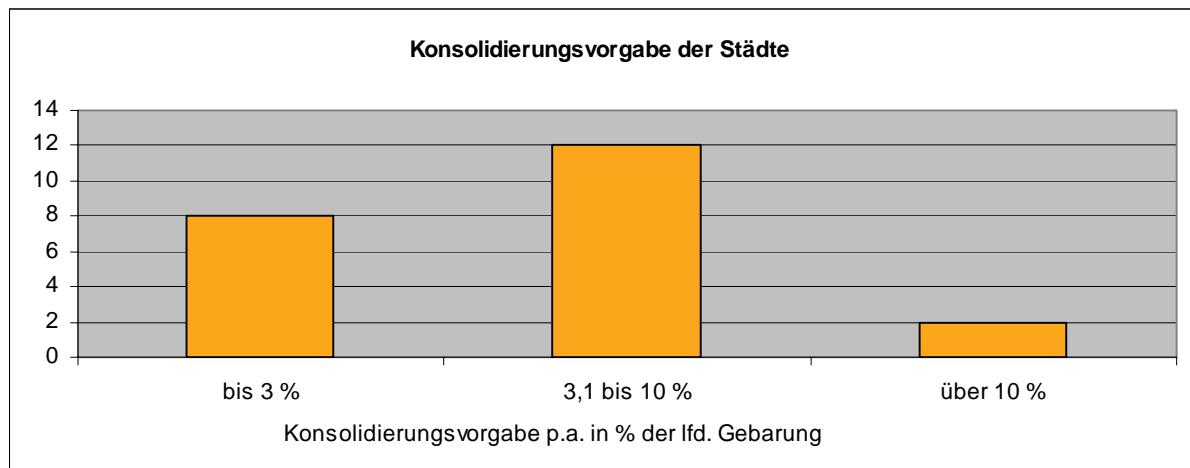
Der Stand der Konsolidierungskonzepte ist sehr differenziert zu betrachten. So befinden sich viele Städte (39%) bereits in einem mehrjährigen Prozess (über drei Jahre) der Haushaltskonsolidierung. Rund ein Fünftel befindet sich seit zwei bis drei Jahren in einem Konsolidierungsprozess. Etwa ein Drittel der Städte gab an, dass sie sich erst am Beginn des Prozesses befinden.

Abbildung 15: Wo stehen die Gemeinden im Konsolidierungsprozess?



Rund 40% der Städte verfügen über klare Konsolidierungsvorgaben, wobei sich das Ausmaß wie folgt verteilt:

Abbildung 16: Konsolidierungsvorgaben in Prozent der laufenden Gebarung



Von den 22 Städten mit einer konkreten Aussage zu den jährlichen Konsolidierungsvorgaben bewegen sich rund ein Drittel bei bis 3%, mehr als die Hälfte liegt jedoch bei 3-10% der laufenden Gebarung. Nur etwa ein Zehntel der Städte hat eine Konsolidierungsvorgabe von über 10%. Die durchschnittliche Konsolidierungsvorgabe liegt bei 5,5% der laufenden Gebarung.

1.2 Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung – Priorität und Konsolidierungserfolg

Hinsichtlich der Priorität einzelner Konsolidierungsmaßnahmen zeigt sich derzeit folgendes Bild:

a) höchste Priorität – mindestens ein Drittel der Städte verfolgt dies mit hoher Priorität

- Verbesserung Bürger- und Kundenorientierung (52%)
- Informations- und Kommunikationstechnologien (43%)
- Einnahmenverbesserung (41%)
- Vertragsmanagement (34%)
- Ausgabenkürzungen (33%)
- Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente (31%) – mit den Schwerpunkten Kosten- und Leistungsrechnung (38%), Finanzplanung (55%), Investitions- und Finanzierungsoptimierung (64%) sowie Interne Leistungsverrechnung (43%) und Controlling (43%)

b) hohe Priorität – für mindestens ein Fünftel der Städte ist dies sehr wichtig

- Reorganisation der Verwaltung (26%)
- Straffen der Hierarchien und Strukturreformen (26%)
- Anpassen von Leistungsstandards (26%)
- Prozessoptimierung (24%)
- Facility Management (24%)
- Einsparungen im Personalbereich (22%)
- Neue Steuerungssysteme (22%)
- Wettbewerb und Leistungsvergleiche (22%)

c) mittlere Priorität – für die Hälfte der Städte hat dies mittlere oder große Bedeutung

- Kennzahlensysteme (55%)

- Prozentuell einheitliche Kürzungen (54%)
- Interkommunale Zusammenarbeit (53%)
- Einführung moderner Managementinstrumente im Personalbereich (53%)
- Umfassende Reformen im Sinne des New Public Management (51%)

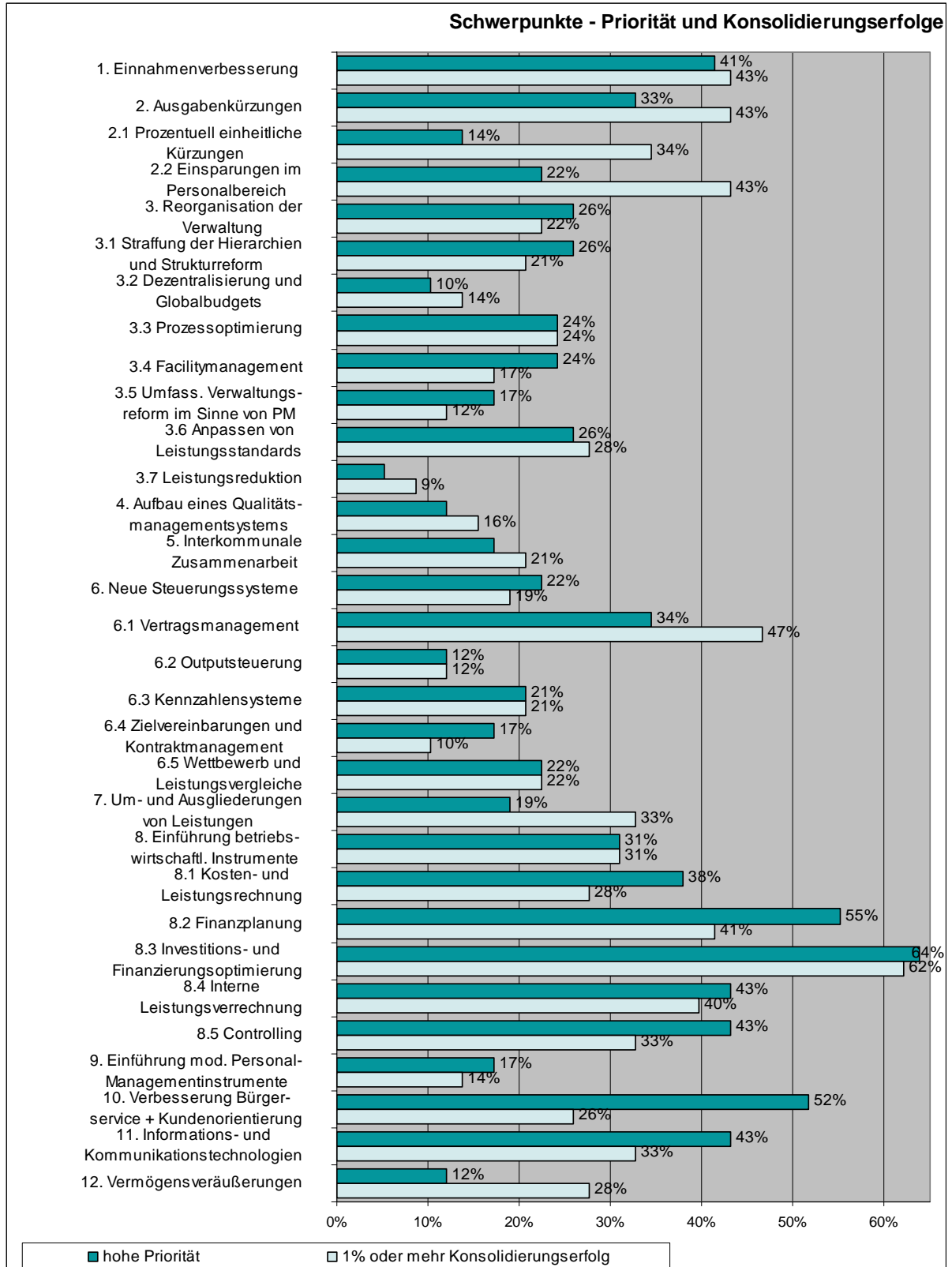
d) Geringe Priorität – für einen Großteil der Städte hat dies geringe oder keine Bedeutung

- Leistungsreduktion (78%)
- Outputsteuerung (62%)
- Um- und Ausgliederungen (62%)
- Vermögensveräußerungen (62%)
- Dezentralisierung und Globalbudgets (60%)
- Aufbau eines Qualitätsmanagementsystem (55%)

Bei der Frage der Konsolidierungserfolge schätzten die Gemeinden beinahe alle Maßnahmen so ein, dass sie nur zu geringen Konsolidierungserfolgen (unter 1%) führen. Etwa ein Viertel der Befragten wiesen der Investitions- und Finanzierungsoptimierung sowie dem Vertragsmanagement hohe Konsolidierungserfolge (über 5%) zu. Rund zehn Prozent schätzten einen großen Konsolidierungserfolg durch Wettbewerb und Leistungsvergleiche, Um- und Ausgliederungen von Leistungen, durch eine Finanzplanung, durch Informations- und Kommunikationstechnologien und durch Vermögensveräußerungen.

Verknüpft man die beiden Kriterien Priorität und Konsolidierungserfolge zeigt sich, dass nur die Investitions- und Finanzierungsoptimierung sowohl einen hohen Konsolidierungserfolg als auch eine hohe Priorität genießt. Die anderen Maßnahmen mit hoher Priorität hingegen haben nur mittlere bis geringe Konsolidierungserfolge gebracht. Hierunter fallen die Ausgabenkürzungen, die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente, die Kosten- und Leistungsrechnung, die Finanzplanung, das Controlling, die Verbesserung von Bürgerservice und Kundenorientierung sowie die Informations- und Kommunikationstechnologien. Als für die Haushaltskonsolidierung eher unbedeutend (sowohl geringe Priorität als auch sehr geringe Konsolidierungserfolge) wurde die Dezentralisierung sowie Globalbudgets, die Leistungsreduktion, der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems und die Outputorientierung genannt.

Abbildung 17: Schwerpunkte mit hoher Priorität und Konsolidierungserfolg über 1% der lfd. Gebarung



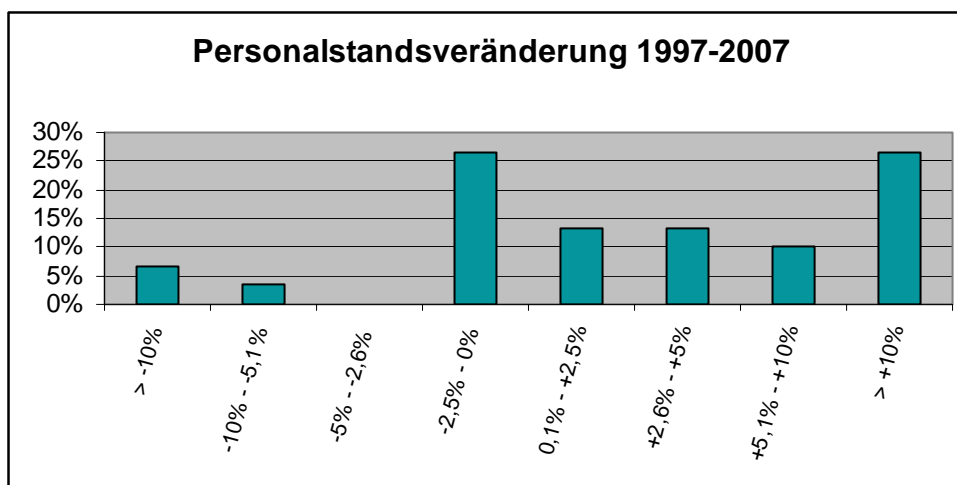
Auf die Frage, welche Konsolidierungsmaßnahmen in den letzten drei Jahren die größten Einsparungen erbracht haben, nannten

- je ein Drittel der Befragten Personaleinsparungen und das Schuldenmanagement (Umschuldungen, vorzeitige Darlehenstilgung,...),
- bei etwa zehn Prozent brachten Ausgabenkürzungen großes Einsparungspotential,
- um die fünf Prozent der Befragten bezeichneten Ausgliederungen, eine Leistungsreduktion, die Reduktion von Investitionen, das Vertragsmanagement, eine Reorganisation und eine Gebührenerhöhung als Maßnahmen mit hohem Einsparpotential.

1.3 Auswirkungen auf die Personalstände und die laufende Gebarung

Hinsichtlich der Personalstandentwicklung ist erkennbar, dass die Zahl der Vollzeitäquivalente eher steigt als fällt. In Summe gesehen ist bei etwa zwei Dritteln der Trend zu einer Personalaufstockung und nur bei einem Drittel der Trend zu einer Personalreduktion erkennbar. Vergleicht man den Zeitraum 1997 bis 2007 so ist bei 27% der Gemeinden zwar eine leichte Reduktion bzw. eine Stagnation des Personalstandes zu erwarten, weitere 27% gehen jedoch von einer über 10%igen Zuwachsrate aus. Weitere 36% haben einen Zuwachs von 0,1 bis 10%.

Abbildung 18: Personalstandsveränderung



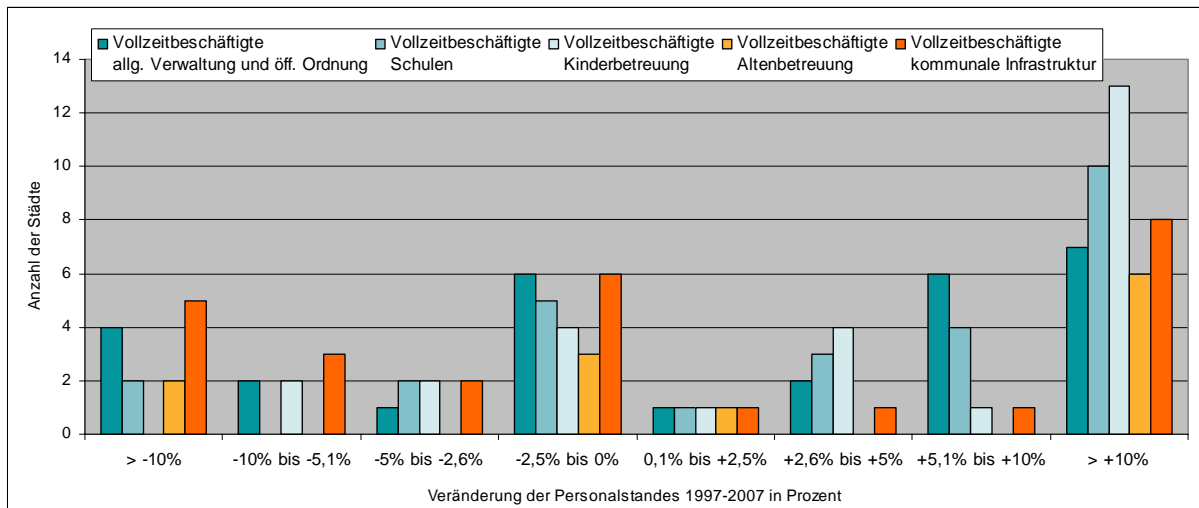
Dieser Trend bestätigt sich auch bei der Betrachtung einzelner Unterabschnitte:

- da bei der Kinderbetreuung nur bei 14% der Gemeinden eine Personalreduktion über 2,5% erfolgt,
- hingegen bei 17% der Altenbetreuung eine Einsparung über 10% vorliegt (Ursache: Ausgliederung in Verbände, eigene Gesellschaften oder private Betreiber),
- 30% haben bei der kommunalen Infrastruktur über 5% eingespart,
- 21% bei der allgemeinen Verwaltung und öffentlichen Ordnung und weitere 7% bei den Schulen haben über 5% eingespart.

Der am meisten steigende Bereich ist die Kinderbetreuung, welche bei 48% der Städte eine über 10-prozentige Zuwachsrate verzeichnet, was dem zusätzlichen Angebot geschuldet ist. Doch auch etwa die Hälfte der Städte hat eine über 5%ige Zuwachsrate bei der allgemeinen Verwaltung und öffentlichen Ordnung, bei den Schulen und bei der Altenbetreuung.

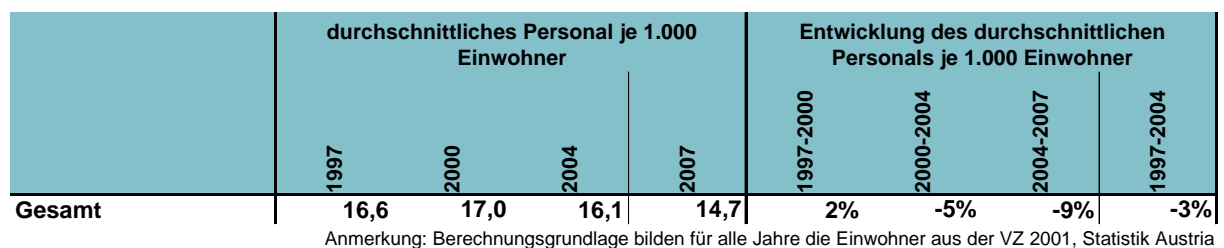
In Summe gesehen ist daher erkennbar, dass in den untersuchten Unterabschnitten insbesondere die Spitzen vertreten sind. Es gibt daher sowohl viele Städte, welche hohe Personaleinsparungen realisieren konnten, es gibt aber auch verhältnismäßig viele Städte, welche trotz aller Bemühungen einen sehr starken Personalanstieg zu verzeichnen haben.

Abbildung 19: Personalstand nach ausgewählten Unterabschnitten

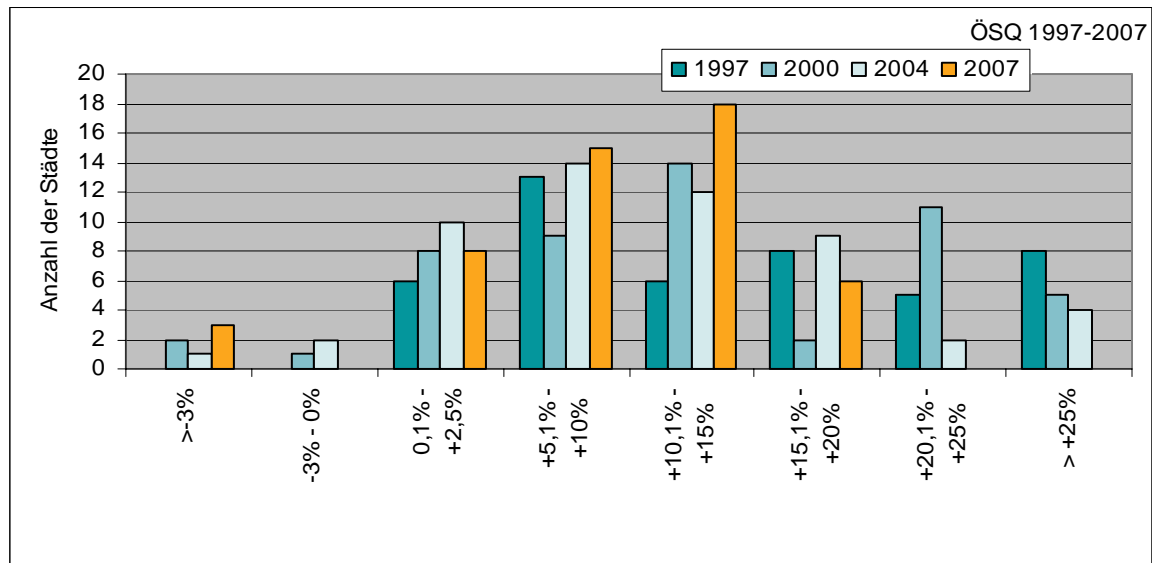


Nachfolgende Tabelle zeigt, dass die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten pro Einwohner von 1997 bis 2004 um durchschnittlich 3% gesunken sind. Bis 2007 sollen weitere 9% eingespart werden. Bei einer genaueren Betrachtung fällt auf, dass in Städten mit starker Personalreduktion auch große Ausgliederungen stattgefunden haben, wodurch in zwei Städten sogar eine Halbierung der Vollzeitbeschäftigten entstehen konnte.

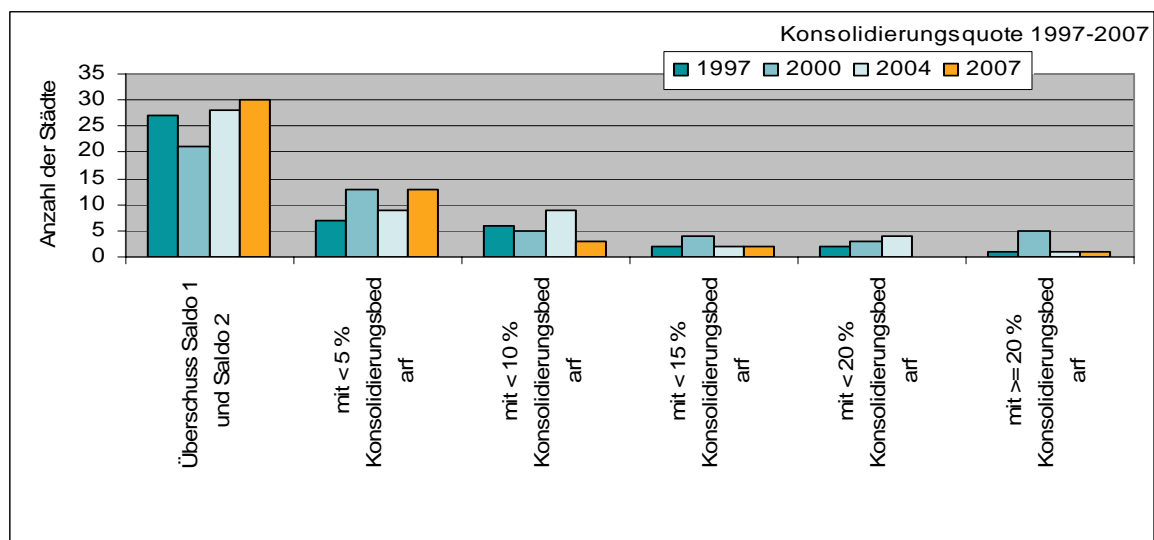
Abbildung 20: Vollzeitbeschäftigte je 1000 Einwohner



Eine weitere wesentliche Kennzahl ist die öffentliche Sparquote, welche anzeigt, in welchem Ausmaß die laufenden Einnahmen die laufenden Ausgaben übersteigen. Dabei ist erkennbar, dass sich der Großteil der Städte bei einer Sparquote von 5-15% bewegt. Es zeigt sich jedoch, dass sich die Sparquote in den letzten Jahren verringert hat. Hatten 1997 noch 28% eine Sparquote von über 20% erzielt, so lag der Anteil der Städte im Jahr 2004 nur bei 11%. Vor allem der Anteil der Städte mit einer Sparquote bis 2,5% ist stark angestiegen.

Abbildung 21: Öffentliche Sparquote (Verhältnis von Saldo 1 und laufenden Ausgaben)


Anschließend wird auf Basis der von den Städten übermittelten Daten der Konsolidierungsbedarf ermittelt. Dieser ergibt sich aus dem Saldo 1 (laufende Gebarung) und Saldo 2 (Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen) des Voranschlags- und Rechnungsabschluss-Querschnitts. Ist die Summe von Saldo 1 und 2 positiv, besteht kein Konsolidierungsbedarf, da der Überschuss der laufenden Gebarung mehr als ausreichend ist, um die Investitionen (im Saldo 2 enthalten) zu finanzieren. Ist diese Summe negativ, müssen zusätzliche Darlehen aufgenommen oder Rücklagen aufgelöst werden. Dieser Wert wird als Konsolidierungsbedarf ausgewiesen (was unterstellt, dass es zu keiner Netto-Neuverschuldung kommen soll). Die Summe von Saldo 1 und 2 im Verhältnis zu den laufenden Einnahmen ergibt die Konsolidierungsquote. Dabei fällt auf, dass etwa 60% der Städte einen positiven Saldo 1 und 2 haben. Weitere 20% haben einen Konsolidierungsbedarf von bis zu 5%.

Abbildung 22: Konsolidierungsquote (Summe von Saldo 1 und Saldo 2 im Verhältnis zu laufenden Einnahmen)


1.4 Prioritäten nach Gemeindegrößenklassen

Betrachtet man die Prioritäten entsprechend den Gemeindegrößenklassen ist zu sagen, dass grundsätzlich bei allen Klassen ein ähnliches Bild besteht:

- So liegt in allen drei Größenklassen die Investitions- und Finanzierungsoptimierung an erster Stelle.
- Den zweiten Rang erhielt die Finanzplanung bei den Städten bis 10.000 Einwohnern und bei den Städten über 30.000 Einwohnern.
- Bei den mittleren Städten hingegen erreichte die Finanzplanung nur den vierten Rang.
- Weitere große Bedeutung für alle drei Größenklassen haben die Verbesserung von Bürgerservice und Kundenorientierung, die Informations- und Kommunikationstechnologien und das Controlling.

Nachfolgend sind zehn Maßnahmen dargestellt, welche in den jeweiligen Gemeindegrößenklassen als besonders wichtig eingestuft wurden.

Abbildung 23: Prioritäten nach Gemeindegrößenklassen

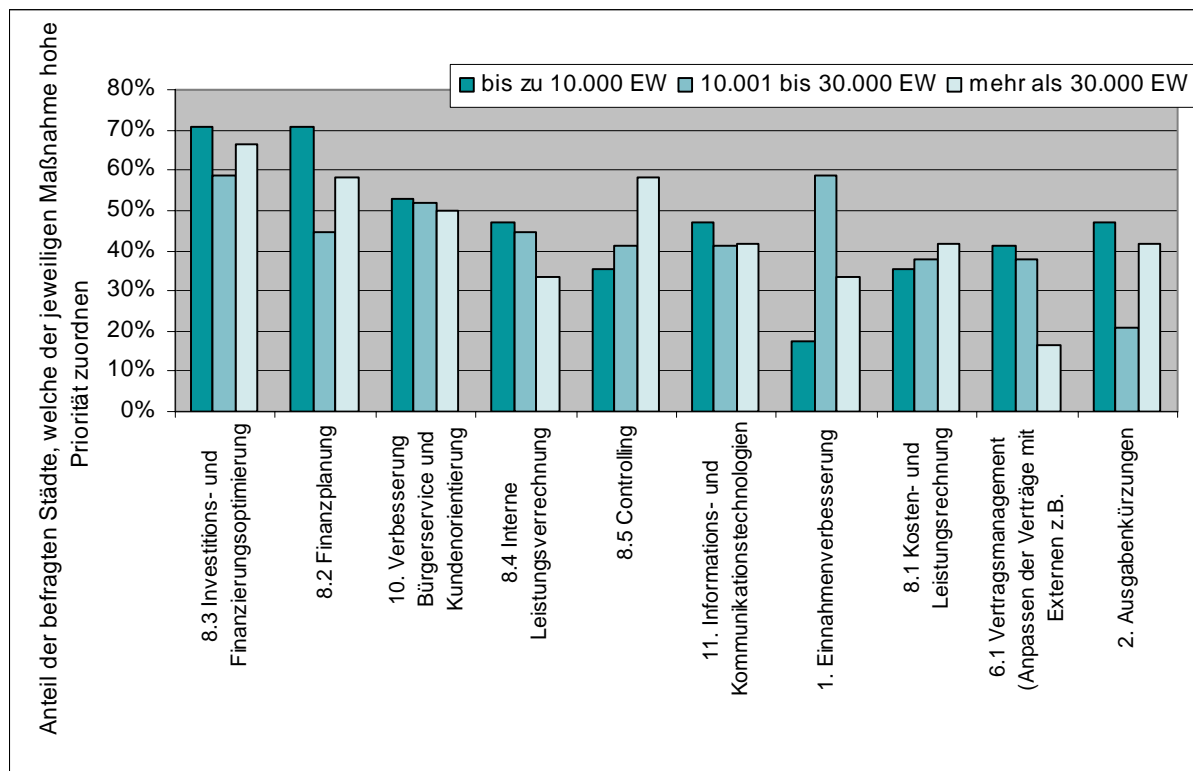
Rangreihung der Maßnahmen nach der Priorität (Anteil der Städte, welche der Maßnahme hohe Priorität zuteilen) nach						
Rang	bis zu 10.000 EW		10.001 bis 30.000 EW		mehr als 30.000 EW	
1	8.3 Investitions- und Finanzierungsoptimierung	71%	8.3 Investitions- und Finanzierungsoptimierung	59%	8.3 Investitions- 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%

Aus einer Gegenüberstellung der drei Größenklassen bei den Prioritäten und den Konsolidierungserfolgen fällt vor allem auf, dass

- größere Städte vorrangig eine Einsparung im Personalbereich, eine umfassende Verwaltungsreform im Sinne von Public Management, eine Leistungsreduktion, eine Outputsteuerung, die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente, Vermögensveräußerungen sowie die Einführung von Personalmanagementinstrumenten präferieren;
- mittlere Städte vergaben kaum hohe Prioritäten, sondern schätzten die meisten Instrumente als nur mittel prioritär ein;
- kleinere Städte hingegen setzen ihre Prioritäten in der interkommunalen Zusammenarbeit, im Vertragsmanagement, in Wettbewerb und Leistungsvergleichen.

Nachfolgende Grafik soll den Unterschied bei den Gemeindegrößenklassen nochmals verdeutlichen, indem die zehn Maßnahmen dargestellt werden, welche durchschnittlich die höchste Priorität zugewiesen bekamen.

Abbildung 24: Prioritätensetzung nach Größenklassen



2 Detailmaßnahmen zur Haushaltskonsolidierung

Es stellt sich folgend die Frage, welche Konsolidierungsmaßnahmen bereits umgesetzt wurden bzw. welcher Realisierungsstand bei den einzelnen Maßnahmen besteht. Nachfolgend werden die Ergebnisse hinsichtlich des Realisierungsstandes aus den Bereichen Einnahmenverbesserung und Ausgabenkürzung, Struktur- und Prozessreformen, Steuerungssysteme, Finanzbereich, Personalbereich und dem Bereich Bürger und Kunden dargestellt. Die Detailergebnisse finden sich im Anhang.

2.1 Einnahmenverbesserung und Ausgabenkürzung

Beim **Ausschöpfen der Einnahmepotentiale** sind

- das Anpassen der Kostensätze, Tarife und Gebühren bereits in einem hohen Maße realisiert bzw. in Umsetzung (insgesamt 76 %),
- das Ausschöpfen des Verschuldungsspielraums (bei 52%) sowie die Beteiligung von privatem Kapital bildet (für 74%) für viele Verwaltungen keine Alternative,
- eine Leistungskürzung quer über alle Leistungsbereiche ist bei dem Großteil (62%) nicht vorgesehen,
- Einsparungen im Personalbereich sind jedoch bereits realisiert bzw. in Umsetzung (zu 54%).

Bei der **Veräußerung von Vermögen** zeigt sich ebenfalls ein differenziertes Bild:

- für 47 Prozent ist die Veräußerung von Liegenschaften bereits realisiert bzw. in Umsetzung,

- für Unternehmensbeteiligungen und kommunale Infrastruktur ist dies jedoch mehrheitlich nicht vorgesehen (jeweils rund 75%).

2.2 Struktur- und Prozessreformen

Sehr differenzierte Ergebnisse entstanden bei den **Struktur- und Prozessreformen**.

- So ist bei einem Großteil der Städte keine Straffung der Hierarchien vorgesehen oder umgesetzt worden, 21% reduzierten die oberste Führungsebene.
- In etwa einem Drittel der Städte ist eine Ausrichtung der Organisationen nach Produkten oder Prozessen vorgesehen und 40% der Städte wollen Projektgruppen und Teams besser nutzen.
- Weiters ist bei etwa der Hälfte der Verwaltungen eine Struktur- und Prozessoptimierung, eine Anpassung von Leistungsstandards in ausgewählten Bereichen und/oder die flächendeckende Anpassung von Leistungsstandards geplant.
- Eine flächendeckende dezentrale Ressourcenverantwortung ist für über 60% der Städte kein Thema, sehr wohl aber die Deckungsfähigkeit für einzelne Ausgabenarten (zu 53%) und für einzelne Organisationseinheiten (zu 40%).
- Ein Zukunftsthema ist sicherlich die Prozessoptimierung, da viele Städte eine Prozessoptimierung in Teilbereichen (bei 56%) oder flächendeckend (bei 40%) in Planung haben oder diesen bereits umsetzen.

Qualitätsmanagement hingegen dürfte nur in sehr wenigen Städten ein Thema sein, da eine Einführung im Großteil der Städte weder geplant noch umgesetzt ist.

Hingegen sind die **Informations- und Kommunikationstechnologien**

- bei einem Drittel der Städte in Planung,
- E-Government wird derzeit von 40% der Verwaltungen realisiert.

Facility Management dürfte ein Zukunftsthema sein:

- bei der Hälfte der Kommunen ist es in Planung
- die Bündelung des Gebäudemanagements ist zu 44% bereits realisiert oder derzeit in Umsetzung.

Leistungsvergleiche sind bei den meisten Verwaltungen noch kein Thema:

- So gaben zwar 33% der Verwaltungen an, interkommunale Leistungsvergleiche durchzuführen oder diese gerade zu realisieren,
- doch nur 9% wagen sich an Leistungsvergleiche mit Nicht-Verwaltungen,
- weitere 16% führen Vergleiche innerhalb der eigenen der Verwaltung durch.

Auch im Bereich der **interkommunalen Zusammenarbeit** planen viele Verwaltungen keine Kooperationen. Nur im Bereich der Verbände haben 55% der Städte Kooperationen abgeschlossen oder gehen diese gerade ein.

Das Thema der **Vertragsoptimierung** hingegen dürfte von größerer Bedeutung sein:

- Beinahe alle Befragten gaben an, eine Vertragsoptimierung im Versicherungsbereich durchzuführen oder diese zu planen.
- In anderen Bereichen, wie den Reinigungsdiensten, dem Beschaffungswesen und den sozialen Dienstleistungen sind es nur mehr die Hälfte der Städte, welche eine Vertragsoptimierung durchführen.

Im Bereich der **Ausgliederungen** ist es

- bei 38% der Städten zu Auslagerungen in eigene Gesellschaften gekommen,

- weitere 14% setzen eine solche gerade um,
- weitere 17% befinden sich im Planungsprozess,
- PPP-Modelle oder der Verkauf an Externe ist bei etwa zwei Dritteln der Befragten kein Thema.

2.3 Steuerungssysteme

Das kommunale Steuerungssystem ist nach wie vor inputorientiert, was sich in der Befragung bestätigt. Doch auch die **Outputsteuerung** gewinnt an Bedeutung:

- in etwa einem Viertel der Verwaltungen sind zumindest in Teilbereichen Produkte formuliert worden und 17% haben bereits einen flächendeckenden Produktkatalog;
- eine Verknüpfung von Produkten und Budget und die Nutzung der Produkte als echte Steuerungsgröße ist hingegen bei vielen Verwaltungen erst in Planung;
- analog zu den Produkten verhalten sich auch die Kennzahlensysteme.

Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung sind

- bei 28% der Städte bereits realisiert oder werden umgesetzt,
- bei einem weiteren Drittel erst in Planung.

Innerhalb der Verwaltung befinden sich Zielvereinbarungen bei 43% der Verwaltungen in der Realisierungs- oder Umsetzungsphase.

Ein Leitbild ist bei ca. 40% der Verwaltungen bereits realisiert. Bei 40% der Städte ist eine Verknüpfung von Produkten, Budget und Zielen in Planung, bei 26% ein strategisches Zielsystem. Eine Balanced Scorecard hingegen ist bei 69% nicht vorgesehen.

2.4 Finanzbereich

In diesem Bereich zeigt sich folgendes Bild:

- Die Kosten- und Leistungsrechnung und die Interne Leistungsverrechnung sind in den meisten Städten in Teilbereichen der Verwaltung realisiert.
- Auch die mittelfristige Finanzplanung und ein Investitions- und Schuldenmanagement ist meist schon realisiert oder bereits in Umsetzung.
- Differenzierter ist das Bild bei Controlling und Beschaffungsmanagement, welche bei etwa einem Drittel bereits realisiert oder in Umsetzung sind. Bei einem weiteren Drittel sind sie in Planung und bei einem weiteren knappen Drittel sind sie nicht vorgesehen.

2.5 Personalbereich

Bei vielen Städten ist eine Personalreduzierung in Teilbereichen, Mitarbeitergespräche und flexible Arbeitszeiten bereits Realität. In Planung bzw. in Umsetzung hingegen sind vorrangig mehrjährige Personalentwicklungskonzepte und eine Qualifizierung der Führungskräfte in betriebswirtschaftlichen Themen. Nicht vorgesehen sind hingegen eine flächendeckende Personalreduzierung sowie die Einführung von Leistungsreizsystemen und von Sanktionsmechanismen. Ein betriebliches Vorschlagswesen und die Verstärkung der Halbtagsarbeit wurden zwar von vielen Verwaltungen bereits umgesetzt, werden aber von ähnlich vielen Städten nicht geplant.

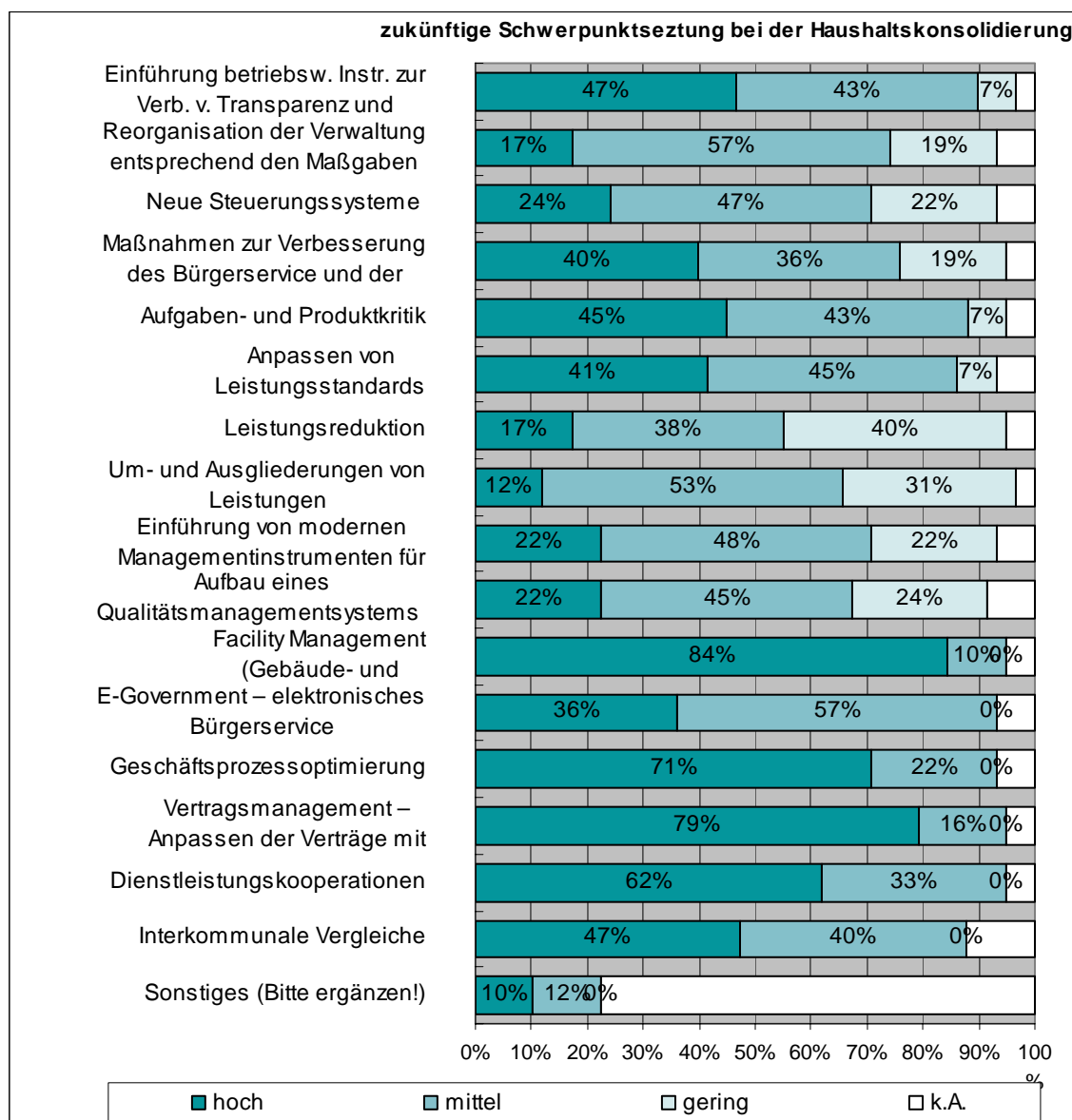
2.6 Bürger- und Kundenebene

Für viele Städte sind Bürgerbefragungen, Informationsveranstaltungen, Bürgerversammlungen, Projektgruppen und Zukunftswerkstätten sowie Bürgerservicestellen bereits Realität. Die Abgabe von Aufgaben, die Durchführung von „Bürgerparlamenten“ und die Mediation bei Bürgerbeteiligungsverfahren sind hingegen großteils nicht vorgesehen. Unterschiedlich genutzt werden hingegen das Beschwerdemanagement, das Sponsoring und Partnerschaften, welche zwar von vielen Städten umgesetzt werden, von ähnlich vielen Städten aber nicht vorgesehen sind.

3 Perspektiven der Haushaltskonsolidierung

3.1 Zukünftige Konsolidierungsmaßnahmen

Abbildung 25: Künftige Konsolidierungsmaßnahmen



In Zukunft wird bei der Haushaltskonsolidierung folgende Schwerpunktsetzung zu erwarten sein:

- das Facility Management, das Vertragsmanagement und die Geschäftsprozessoptimierung wird an Bedeutung gewinnen, da diese bei mehr als 70% der Verwaltungen als sehr wichtig eingestuft werden;
- die Hälfte der Städte schätzen die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente, die Aufgaben- und Produktkritik, die Anpassung von Leistungsstandards, Dienstleistungskooperationen sowie Interkommunale Vergleiche als sehr wichtig ein;
- als nicht wichtig wird die Leistungsreduktion eingeschätzt.

In Summe zeigt das Bild jedoch, dass beinahe alle abgefragten Maßnahmen entweder eine hohe oder mittlere Wichtigkeit haben.

3.2 Schwerpunkte für die Jahre 2005 bis 2007

Auf die Frage, welche 3-5 **Konsolidierungsmaßnahmen in den nächsten drei Jahren** das größte Einsparungspotential haben, nannten

- beinahe ein Drittel der Befragten Personaleinsparungen bzw. eine Optimierung des Personaleinsatzes,
- etwa ein Fünftel die Anpassung von Leistungsstandards, die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente, Facility Management und Ausgliederungen,
- 5-15% der Befragten auch noch die Aufgabenkritik, die Gebührenanpassung, das Schuldenmanagement, die Prozessoptimierung, die Übergabe von Krankenhäusern an das Land, die Produktsteuerung sowie die interkommunale Zusammenarbeit.

Auf die Frage, welche **Maßnahmen des Landes** den Haushalt am besten entlasten könnten, nannten

- etwa ein Drittel die Abschaffung oder Reduzierung der Landesumlage.
- ein Drittel eine Veränderung bei der Sozial- und Krankenanstaltenfinanzierung,
- ein Fünftel nannte die Erhöhung der Bedarfszuweisungen bzw. eine Veränderung des Verteilungssystems der Bedarfszuweisungen.

Nur mehr 10% der Befragten nannten eine Reformierung des gesamten Transfersystems, höhere bzw. evaluierte Förderungen sowie das Nichtüberwälzen zusätzlicher Aufgaben auf die Gemeinden.

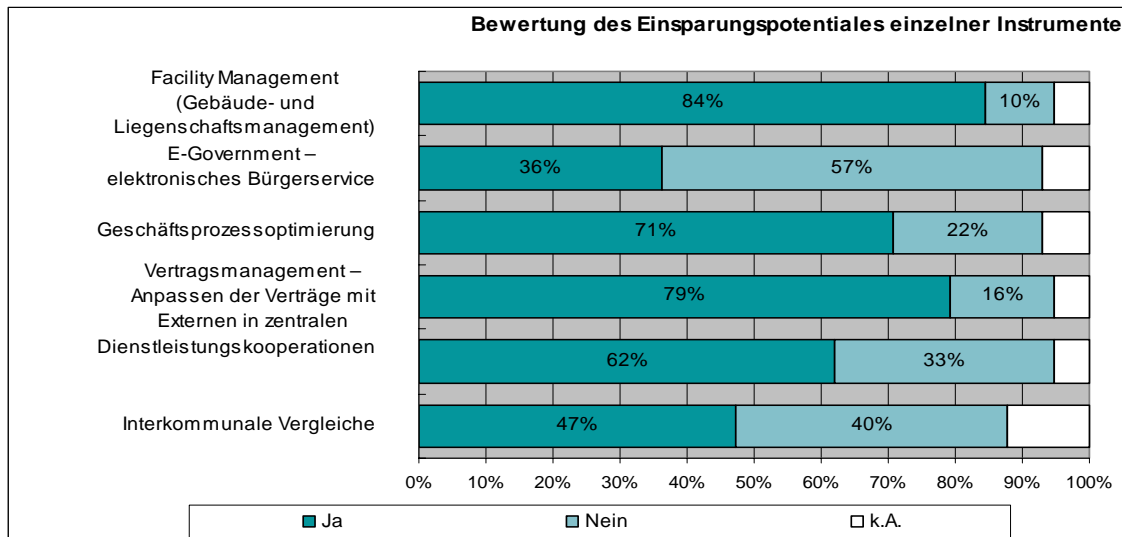
Vom **Bund** werden folgende Beiträge zur Haushaltskonsolidierung erwartet:

- die Erhöhung von Ertragsanteilen, eine eigene Steuerautonomie der Gemeinden (bzw. eine Reform des Steuersystems zugunsten der Gemeinden) oder die Abgeltung von Mehraufgaben sowie eine Finanzausgleichsreform (z.B. Aufgabenorientierter Finanzausgleich, Abgeltung zentralörtlicher Aufgaben,...) – ein Fünftel;
- Kostenübernahme von beispielsweise Stadtpolizei und Nachmittagsbetreuung, eine Gesetzesbereinigung und die Nichtrückzahlung der Getränkesteuer – ein Zehntel.

3.3 Künftige Einsparungsmöglichkeiten einzelner Konsolidierungsmaßnahmen

Die größten Einsparungsmöglichkeiten werden im Facility Management, der Geschäftsprozessoptimierung, im Vertragsmanagement sowie in den Dienstleistungskooperationen gesehen. Ein relativ hohes Potential wird auch bei interkommunalen Vergleichen ausgemacht.

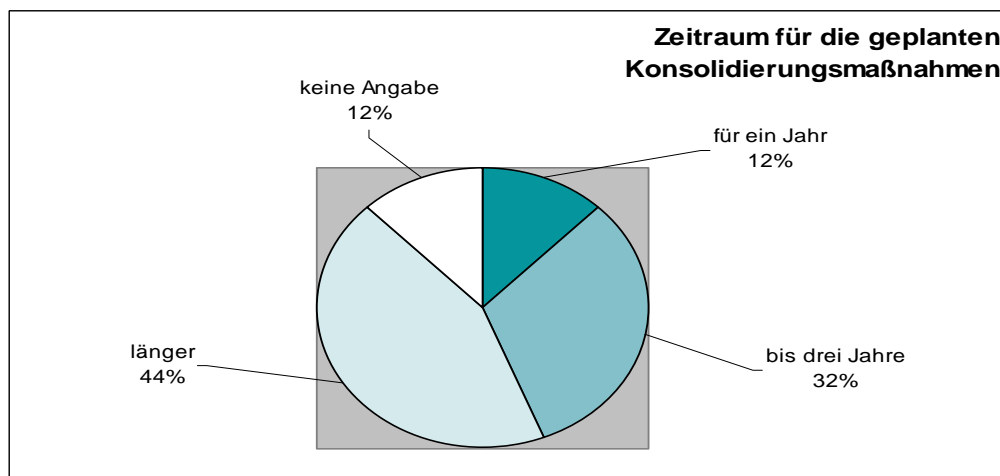
Abbildung 26: Künftige Einsparungsmöglichkeiten



3.4 Zeitraum der künftigen Konsolidierung

Die Hälfte der österreichischen Städte sieht sich vor einem langjährigen Konsolidierungsprozess, für ein Viertel wird es jedenfalls drei Jahre dauern, knapp ein Fünftel hofft, mit einer einjährigen Konsolidierung das Auslagen zu finden.

Abbildung 27: Künftige Konsolidierungszeitraum

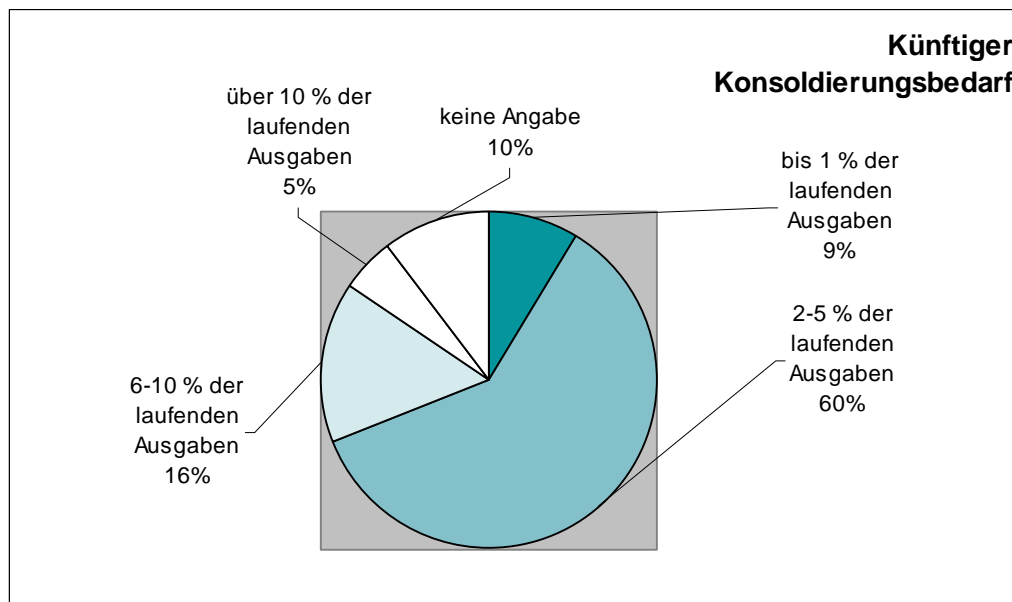


3.5 Konsolidierungsbedarf in den nächsten drei Jahren

Hinsichtlich des zukünftigen Konsolidierungsbedarfs ist folgendes festzuhalten:

- 19% der Städte haben einen Konsolidierungsbedarf von 1% oder weniger,
- 60% der Städte haben einen jährlichen Bedarf von 2 bis 5% der laufenden Gebarung;
- 16% von 6 bis 10% und
- 5% über 10% p.a.

Abbildung 28: Konsolidierungsbedarf in den nächsten Jahren



4 Resumee – Wirtschaftlich handeln, verantwortungsvoll Sparen

Angesichts der Rahmenbedingungen werden sehr vielfältige Herausforderungen auf die Städte zukommen. Zukünftige gesellschaftliche und demografische Entwicklungen werden vor allem für die Zukunft weitere Verschärfungen für viele Kommunen bringen. Doch alleine die derzeitige finanzielle Situation ist für die österreichischen Städte teils nur schwer zu bewältigen, was zu sehr tief greifenden Änderungen innerhalb der Verwaltungsorganisationen geführt hat. Es ist wichtig zu betonen, dass nicht alle Städte in finanziellen Schwierigkeiten sind. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass ein positiver Saldo in den vergangenen Jahren kein Garant für eine rosige Zukunft ist. Insofern betrifft es alle Städte, auf veränderte Rahmenbedingungen und vor allem auch auf zukünftige Entwicklungen zu reagieren.

Die vorliegende Analyse zeigt, dass vor allem größere Städte ein Konsolidierungskonzept haben, doch auch viele kleinere Städte weisen auf einen Konsolidierungsbedarf hin. In der städtischen Praxis zeigt sich, dass nur wenige Maßnahmen einen sehr hohen Konsolidierungserfolg (d.h. von mehr als 5 Prozent) ermöglichen. Die meisten Konsolidierungsmaßnahmen bringen hingegen nur Einsparpotentiale von 1% und etwas mehr, durch eine sinnvolle Kombination dieser kann jedoch auch der gewünschte Beitrag zu einem verantwortungsvollen Sparen geleistet werden. Es zeigt sich daher, dass eine einzelne Maßnahme alleine den städtischen Haushalt nicht entlasten kann, sondern dass es eines Bündels an Maßnahmen bedarf, welche in einem Gesamtkonzept miteinander verbunden werden. In der Vergangenheit wurde mit einer Investitions- und Finanzierungs-optimierung sowie einem verbesserten Vertragsmanagement die größten Konsolidierungserfolge

erzielt. Doch vor allem auch betriebswirtschaftliche Instrumente werden als notwendig angesehen, um auch langfristig die Finanzsituation zu verbessern. Hierunter fallen beispielsweise Controlling, eine Kosten- und Leistungsrechnung sowie eine mittelfristige Finanzplanung. Doch auch neue Informations- und Kommunikationstechnologien können zu beträchtlichen Einsparungen führen.

Zu einer langfristigen Verbesserung des Finanzsystems kann jedoch auch der breite Begriff der Reorganisation beitragen. Hierunter fallen beispielsweise Struktur- oder Prozessreformen, ein modernes Personalmanagement, die Aufgabenkritik, Ausgliederungen und die Zentralisierung einzelner Aufgaben (z.B. Facility Management, zentrales Beschaffungswesen,...).

Wenn man das gesamte Bild an Konsolidierungsmaßnahmen betrachtet, fällt auf, dass hier bereits nachhaltige Veränderungen vorgenommen wurden, um den Haushalt auch langfristig entlasten zu können. In Zukunft werden jedoch verstärkt die Outputsteuerung und eine noch stärkere Einbeziehung von Bürgern notwendig sein, um die Leistungen noch besser am tatsächlichen Bedarf ausrichten zu können. So kann eine Stärkung des Bürgerengagements dazu führen, dass einzelne Aufgaben in den Verantwortungsbereich der Bürger abgegeben werden können. Durch eine Outputorientierung steigt zwar einerseits die Verantwortbarkeit gegenüber den Bürgern, andererseits steigt jedoch auch die Argumentierbarkeit von Seiten der Verwaltung, einzelne Leistungen nicht oder nur eingeschränkt anzubieten. Es zeigt sich daher, dass es in Zukunft noch ein großes Potential gibt, weitere Konsolidierungsmaßnahmen zu entwickeln und einzusetzen.

Abschließend kann daher gesagt werden, dass es bereits eine Vielzahl an Konsolidierungserfolgen gegeben hat, dass jedoch nur eine Bündelung der einzelnen Maßnahmen unter einem Gesamtkonzept die meisten Erfolge verspricht. Weiters zeigt sich, dass Konsolidierungsmaßnahmen nicht kurzfristig angelegt werden können, sondern zu nachhaltigen Entlastungen des Haushaltes führen sollen.

Anhang

Im Anhang finden sich folgende Inhalte:

- Checkliste von Konsolidierungsmaßnahmen,
- Good Practice zu einzelnen Maßnahmen der Checkliste,
- Details zur Umsetzung von Reform-/Konsolidierungsmaßnahmen.

1 Checkliste von Konsolidierungsmaßnahmen

Auf Basis der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit folgt nachfolgend eine Einschätzung hinsichtlich wesentlicher Konsolidierungsmaßnahmen. Der Aufbau der Checkliste orientiert sich an der Struktur des Fragebogens und der Analyseergebnisse, sodass die interessantesten und erfolgsversprechendsten Konsolidierungsmaßnahmen aus dem Bereich der Einnahmenverbesserung, der Struktur- und Prozessreformen, der Steuerungssysteme, des Finanzbereichs, im Personalbereich sowie im Bereich der Bürger und Kunden dargestellt werden können. Die einzelnen Maßnahmen werden hinsichtlich folgender Kriterien beurteilt:

- Raschheit der Umsetzung – von 3 Monaten bis zu 3 Jahren – differenziert in fünf Kategorien;
- Nachhaltigkeit der Ergebnisse – von weniger als 1 Jahr bis zu mehr als 4 Jahre;
- Auswirkungen auf die Zielgruppen und Kunden – von positiv über neutral bis negativ;
- Ausmaß der Einsparungen – von gering bzw. weniger als 1% des zu konsolidierenden Betrages bis zu hoch bzw. über 10% des zu konsolidierenden Betrages.

Reicht die nachfolgende Einschätzung über mehrere Felder, so bedeutet dies „von – bis“:

1.1 Im Bereich Einnahmenverbesserung Ausgabenkürzung

Generelle Kürzungen um einen bestimmten Betrag						
Bei dieser globalen Minderausgabe wird ein bestimmtes Sparvolumen genannt, welches sich quer durch sämtliche Leistungsbereiche und Ausgabenarten zieht. Es bleibt daher offen, bei welchen einzelnen Haushaltsstellen das Sparziel realisiert werden soll.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Kürzungsvorgaben in ausgewählten Leistungsbereichen						
Hier erfolgen Kürzungsvorgaben in ausgewählten Leistungsbereichen, welche bei der Budgeterstellung bestimmt werden. Es kann daher ganz gezielt an einzelnen Leistungsbereichen angesetzt werden.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Negative Auswirkungen

Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)						Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)
--------------------------------	--	--	--	--	--	--	---

Kürzungsvorgaben für ausgewählte Ausgabenarten/Posten							
Eine sehr häufige Art der Kürzungsvorgabe betrifft ausgewählte Ausgabenarten/Posten. So wird eine Kürzungsvorgabe im Sachbereich kurzfristig, eine Kürzungsvorgabe im Personalbereich nur langfristig realisierbar sein.							
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)						Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)						Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen						Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)						Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

1.2 Im Bereich Struktur- und Prozessreformen

Aufgaben- und Produktkritik							
Bei hohen und dauerhaften Defiziten wird auch eine kritische Betrachtung kommunaler Leistungen in Betracht gezogen. Das Leistungsspektrum wird hinsichtlich entbehrlicher, nicht zwingend notwendiger Leistungen durchsucht. Dies kann zu Kürzungen von z.B. Theateraufführungen, Schwimmbädern, Jugendzentren, Parkanlagen usw. führen.							
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)						Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)						Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen						Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)						Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Anpassen von Leistungsstandards							
Durch eine Anpassung der Leistungsstandards kann zwar die Leistung an sich beibehalten werden, allerdings werden die Leistungen partiell reduziert. Ein Beispiel hierfür wäre der Abbau dezentraler Verwaltungseinrichtungen, wie z.B. die Schließung von Stadtteil- oder Fachbüchereien, Schließung einzelner Schulen oder der Verzicht dezentraler Bürgerbüros.							
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)						Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)						Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen						Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)						Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Geschäftsprozessoptimierung						
Dies ist ein Verfahren zur Überprüfung und Verbesserung der Geschäftsprozesse mit dafür besonders entwickelten Methoden und Techniken. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Aufbauorganisation, sondern der Ablauf der Prozesse. Geschäftsprozesse sind eine Abfolge von Tätigkeiten, Aktivitäten und Verrichtungen zur Schaffung von Produkten und Dienstleistungen.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Dienstleistungskooperationen (Bauhof, Kindergarten,...)						
Dies können Kooperationen innerhalb der Verwaltung, aber auch Kooperationen mit anderen Verwaltungen und Einrichtungen sein. Hierbei sollen Ressourcen, Vermögen, Einrichtungen, zentrale Dienste und Personal gemeinsam genutzt werden, wodurch Synergien entstehen.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Organisationsentwicklung (Straffung der Hierarchien, Strukturreformen)						
Systematischer, geplanter und gelenkter Veränderungsprozess der Strukturen unter Beteiligung der Betroffenen, der zu einem integrierten technischen und sozialen, persönlichen und institutionellen sowie strukturellen Wandel von Arbeitseinheiten führt. Insbesondere sollen die Hierarchien gestrafft und die Strukturen reformiert werden.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Dezentrale Ressourcenverantwortung						
Dies bedeutete eine Zusammenführung von Verantwortung für Personal-, Finanz- und Sachmittel auf der Fachebene sowie die Verlagerung der Entscheidungsverantwortung mit unverzichtbar notwendigen Standards auf die ausführenden Dienststellen vor Ort. Dezentralisierung bedeutet, eine Verteilung einer Aufgabe auf mehrere, untergeordnete Stellen, z.B. mit örtlicher Zuständigkeit, vorzunehmen.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Informations- und Kommunikationstechnologien						
Der wirtschaftliche Einsatz von IT verknüpft Qualitätssteigerungen mit Ratioanisierungserfolgen. Unter Informationstechnologien sind alle Geräte und Verfahren zu verstehen, die auf der Grundlage der Mikroelektronik zur automatisierten Erfassung, Darstellung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Informationen in Form von Texten, Daten, Bildern oder Sprache dienen.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Vermögensveräußerungen						
Durch Vermögensveräußerungen werden einerseits laufende Kosten der Immobilie für die Unterhaltung und Bewirtschaftung gespart und es erfolgt eine einmalige Finanzverstärkung durch die Einnahmen. Auf der anderen Seite bedeutet die Veräußerung beispielsweise den Entgang an Einnahmen sowie entstehende Ersatzbeschaffungskosten.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

1.3 Im Bereich Steuerungssysteme

Facility Management						
Hierunter fallen alle Maßnahmen zur wirtschaftlichen Bereitstellung und Nutzung der zur Leistungserstellung notwendigen Räume/Gebäude und der damit im Zusammenhang stehenden Grundstücke. Einerseits ist hier eine Einbeziehung der Nutzer möglich, andererseits kann ein gutes Facility Management Sparwünsche und -notwendigkeiten besser umsetzen. Sparen darf jedoch keinen Substanzverlust nach sich ziehen.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Vertragsmanagement (Soziales, Kultur, Versicherungen)						
Es gibt eine Vielzahl an Verträgen (z.B. Kauf-, Arbeits-, Dienstleistungs- und Gesellschaftsverträge usw.), welche optimiert werden können. Ein Vertragsmanagement soll dazu dienen, die Verträge untereinander abzustimmen und die rechtliche Position der Verwaltungen zu stärken.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Beschaffungsmanagement						
Dies ist die zielgerichtete Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller auf den Einkauf gerichteten Aktivitäten in der Verwaltung. Dabei kann ein strategisches (Zur Realisation langfristiger Beschaffungspotenziale) und ein operatives Beschaffungswesen unterschieden werden.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Interkommunale Vergleiche						
Dies ist eine Methode, die es ermöglicht, gleichartige Behörden bzw. Organisationseinheiten anhand eines gemeinsamen Maßstabes (Kennzahlen, Indikatoren) zur Identifikation von Verbesserungspotentialen zu vergleichen. Zweck soll es sein, von den Besten zu lernen.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Produktsteuerung						
Produkte sind Leistungen einer Organisationseinheit, die aus Steuerungsgründen nach fachlichen, aufgaben- und zielorientierten Gesichtspunkten zusammengefasst und von Dritten - außerhalb dieser Organisationseinheit benötigt - nachgefragt werden. Die Produktsteuerung richtet sich nach Leistungsergebnissen und deren Wirkungen.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Verknüpfung von Produkten und Budget						
Dies bedeutet eine Neuordnung der Daten des klassischen Verwaltungshaushaltes in outputorientierter Sicht auf der Grundlage einer Produktrechnung. Es wird daher nicht wie bei der Produktsteuerung neben dem Haushalt ein Produktkatalog abgebildet, sondern diese beiden Instrumente werden verschmolzen.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Verknüpfung von Produkten, Budget und Zielen						
Neben einer Verknüpfung von Produkten und Budget werden auch Ziele in die Steuerung und Planung miteinbezogen. Dies setzt jedoch voraus, dass es auch ein adäquates Zielsystem, wie beispielsweise die Balanced Scorecard, gibt.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

1.4 Im Finanzbereich

Kosten- und Leistungsrechnung						
Dies ist ein Instrument, um die Kosten, die bei der Aufgabenwahrnehmung entstehen, im Verhältnis zu den erbrachten Leistungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zu erfassen. Hierbei gibt es eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Mittelfristige Finanzplanung						
Die traditionelle Haushaltsplanungsperiode beträgt ein Jahr. Um auf zukünftige Entwicklungen besser reagieren und diese in die Planung einbeziehen zu können, bedarf es eines mittelfristigen (im Regelfall drei Jahre) Planungshorizonts, was durch die mittelfristige Finanzplanung ermöglicht wird.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Controlling						
Controlling dient der Entscheidungs- und Führungsunterstützung durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung aller Bereiche und Ebenen einer Organisationseinheit, Sammeln, Aufbereiten und Analysieren von Informationen, Berichten; Erarbeitung von Maßnahmenvorschlägen; Umsetzungskontrolle. Controlling ist das Steuerungselement, um das Erreichen der Verwaltungsziele (Kennzahlen) zu sichern.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)		■	■	■	Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)			■	■	Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen			■		Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)			■	■	Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Investitions- und Finanzierungsoptimierung						
Diese soll zu einem gezielten Einsatz von Investitionsmaßnahmen sowie von Finanzierungen führen. Insbesondere im Finanzierungsgebiete gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie beispielsweise Leasing, Sponsoring, Stiftungen oder Kooperationen mit der Privatwirtschaft.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)	■	■			Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)		■	■	■	Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen			■	■	Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)		■	■	■	Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Interne Leistungsverrechnung						
Die Interne Leistungsverrechnung dient einerseits der Erhöhung der Transparenz der Verwaltungsleistungen, andererseits soll sie auch zu einem internen Wettbewerb führen. Beispielsweise werden die Leistungen zentraler Dienste an die Fachbereiche weiterverrechnet, was deren Kostenbewusstsein erhöhen soll.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)	■	■			Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)		■	■	■	Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen			■		Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)			■	■	Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Budgetflexibilisierung						
Im Haushaltsrecht wird darunter die Lockerung der sachlichen und zeitlichen Bindung von Mitteln im Haushalt, z. B. durch Ausweitung der gegenseitigen Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit von Ausgaberesten ins nächste Haushaltsjahr, verstanden. Im weitestgehendsten Fall kann dies ein Globalbudget bedeuten.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

1.5 Im Personalbereich

Einsparungen im Personalbereich						
Einsparungen im Personalbereich können durch Personalreduzierung, flexiblere Arbeitszeitmodelle, höhere Motivation der Mitarbeiter, betriebliches Vorschlagswesen, gezielte Fortbildung usw. erreicht werden.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Personalentwicklungskonzept						
Das Personalentwicklungskonzept ist ein längerfristig angelegter, bewusster Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen mit zwei Hauptzielen: Verbesserung von Lernfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation sowie Steigerung der Qualität des Arbeitslebens.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

Qualifizierung der Führungskräfte in betriebswirtschaftlichen Themen						
Besonders in der öffentlichen Verwaltung ist es ein Problem, dass die Mitarbeiter vorrangig eine rechtliche Ausbildung aufweisen. Durch eine Schulung der Mitarbeiter in betriebswirtschaftlichen Themen soll das Kostenbewusstsein und das Effizienzdenken gefördert werden.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

1.6 Im Bereich Bürger und Kunden

Maßnahmen zur Verbesserung des Bürgerservice und der Kundenorientierung						
Durch die Verbesserung des Bürgerservice und der Kundenorientierung soll insbesondere auch das Bürgerengagement verstärkt werden. Langfristige Reformenerfolge können nur erzielt werden, wenn auch die Bürger in den Reformprozess miteinbezogen werden. Durch das Bürgerengagement soll die Selbststeuerung der öffentlichen Gemeinschaften durch Partizipation der Bürger gestärkt werden, was langfristig zu einer Einsparung auf Seite der Verwaltung führen soll.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

E-Business / E-Government						
Unter E-Government wird die Durchführung von Prozessen der öffentlichen Willensbildung, der Entscheidungsfindung und der Erstellung von Dienstleistungen in Politik, Staat und Verwaltung unter weitestgehender Nutzung der Informationstechnik verstanden. E-Business bezieht sich insbesondere auch auf andere Verwaltungen und Unternehmen, welche nicht Kunden sind.						
Raschheit der Umsetzung	Kurzfristige Umsetzung (2-3 Monate)					Langfristige Umsetzung (1-3 Jahre)
Nachhaltigkeit	Geringe Nachhaltigkeit (unter 1 Jahr)					Große Nachhaltigkeit (über 4 Jahre)
Auswirkungen auf Kunden/Zielgruppen	Positive Auswirkungen					Negative Auswirkungen
Ausmaß der Einsparungen	Geringe Einsparung (unter 1% des zu konsolidierenden Betrages)					Hohe Einsparung (über 10% des zu konsolidierenden Betrages)

2 Good Practice zu ausgewählten Konsolidierungsmaßnahmen

In diesem Kapitel werden zu ausgewählten Konsolidierungsmaßnahmen Good-Practice-Beispiele genannt – es handelt dies dabei um eine exemplarische und keineswegs vollständige Aufzählung.

2.1 Im Bereich Struktur- und Prozessreformen

Aufgaben- und Produktkritik
Engerwitzdorf, Graz, Innsbruck, Salzburg, Wels
Anpassen von Leistungsstandards
Bruck /Mur (Bereich Betriebe), Engerwitzdorf, Salzburg
Geschäftsprozessoptimierung
Engerwitzdorf, Knittelfeld, Salzburg
Dienstleistungskooperationen
Seekirchen am Wallersee, Neumarkt am Wallersee, Villach, Linz
Organisationsentwicklung (Straffung der Hierarchien, Strukturreformen)
Bruck a.d. Mur, Dornbirn, Kapfenberg, Innsbruck, Linz, Salzburg, Villach, Wels
Dezentrale Ressourcenverantwortung
Graz, Linz, Dornbirn
Informations- und Kommunikationstechnologien
Linz, Salzburg, Wien, Zeltweg

2.2 Im Bereich Steuerungssysteme

Facility Management
Innsbruck, Linz, Salzburg, Schwaz, Wien
Vertragsmanagement (Soziales, Kultur, Versicherungen)
Dornbirn, Gleisdorf, Innsbruck, Salzburg
Beschaffungsmanagement
Villach, Seekirchen am Wallersee (mit Regionalverband)
Interkommunale Vergleiche
IKV Oberösterreich
Produktsteuerung
Graz, Innsbruck, Linz, Wels, Salzburg, Kapfenberg, Knittelfeld, Engerwitzdorf
Verknüpfung von Produkten und Budget
Salzburg, Engerwitzdorf, Wels
Verknüpfung von Produkten, Budget und Zielen
Engerwitzdorf, Knittelfeld, Graz, Linz, Salzburg, Wien (Kontraktmanagement)

2.3 Im Finanzbereich

Kosten- und Leistungsrechnung
Innsbruck, Salzburg, Linz, Wien, Knittelfeld, Spittal/Drau, Traun, Leonding, Wiener Neustadt
Mittelfristige Finanzplanung
Engerwitzdorf, Knittelfeld, Innsbruck, Linz, Salzburg, Schwechat, Villach
Controlling
Kapfenberg, Leoben, Innsbruck, Linz, Salzburg, Villach, Wien
Investitions- und Finanzierungsoptimierung

Dornbirn, Innsbruck, Salzburg
Interne Leistungsverrechnung
Linz, Salzburg, Wien
Budgetflexibilisierung
Graz, Linz, Wien

2.4 Im Personalbereich

Einsparungen im Personalbereich
Knittelfeld, Innsbruck, Linz
Personalentwicklungskonzept
Feldkirch, Innsbruck, Linz, Salzburg, Steyr, Villach, Wels, Wien

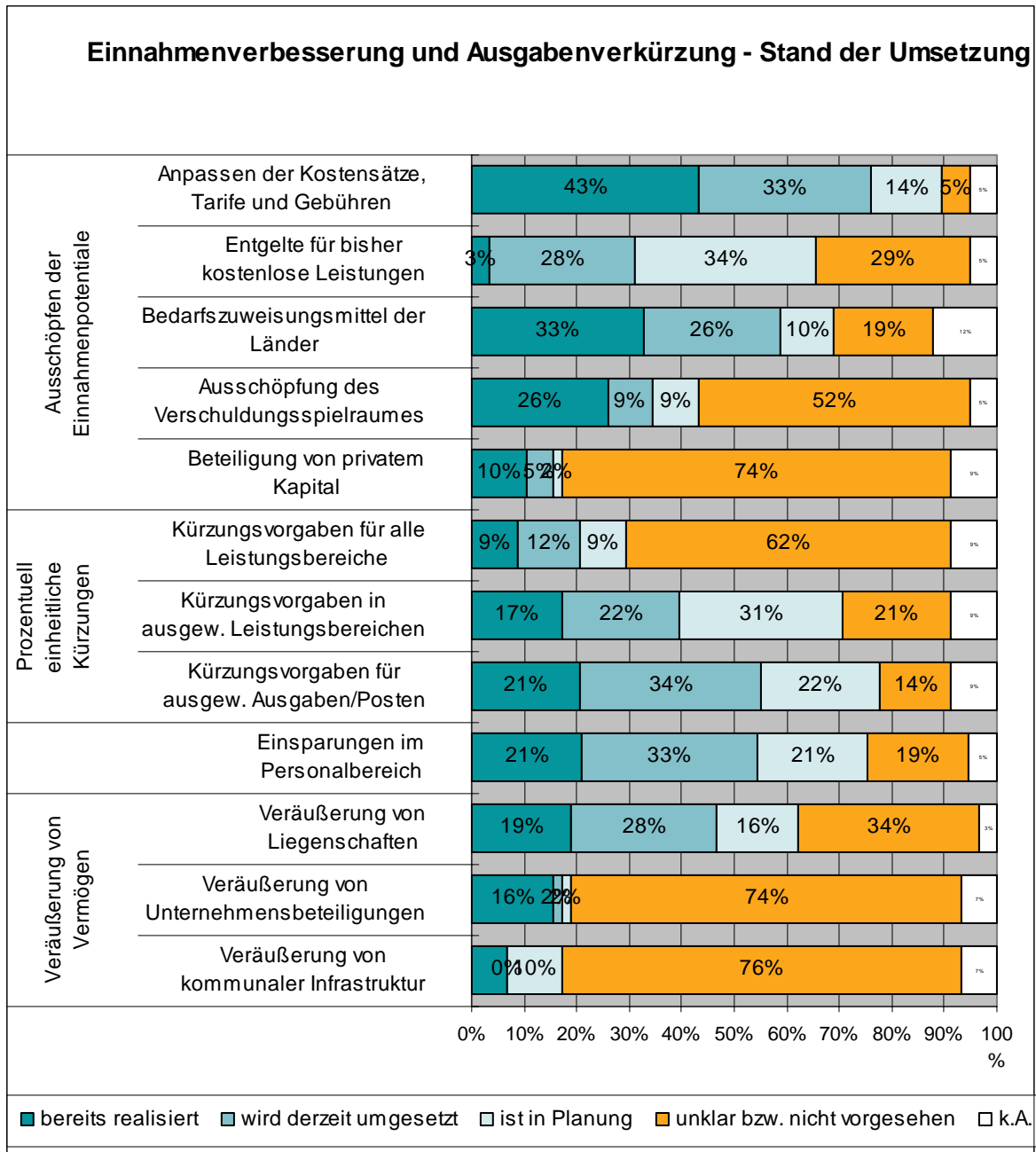
2.5 Im Bereich Bürger und Kunden

Maßnahmen zur Verbesserung des Bürgerservice und der Kundenorientierung
Baden, Feldkirch, Kapfenberg, Korneuburg, Leonding, Seekirchen am Wallersee, Schwechat, Waidhofen an der Ybbs, Zell am See, Graz, Linz, Salzburg
E-Business / E-Government
Kremsmünster, Linz, Salzburg, Villach, Wien, Zeltweg

3 Detailergebnisse Konsolidierungsmaßnahmen

3.1 Einnahmenverbesserung und Ausgabenkürzung

Abbildung 29: Maßnahmen zur Einnahmenverbesserung und Ausgabenkürzung



3.2 Struktur- und Prozessreformen

Abbildung 30: Struktur- und Prozessreformen – Reorganisation, Dezentralisierung, Prozessoptimierung

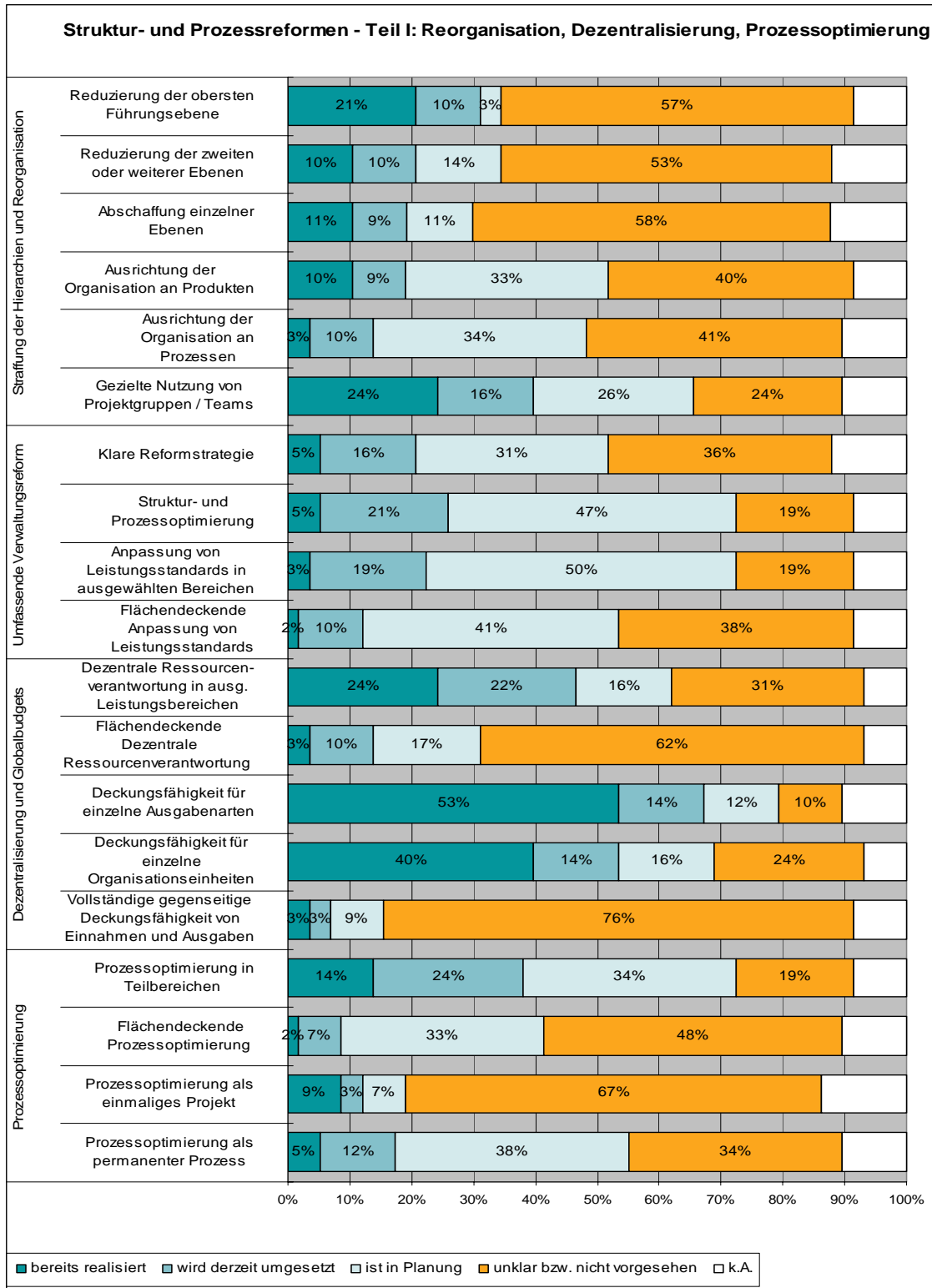


Abbildung 31: Struktur- und Prozessreformen – Qualitätsmanagement, IKT und Facility Management

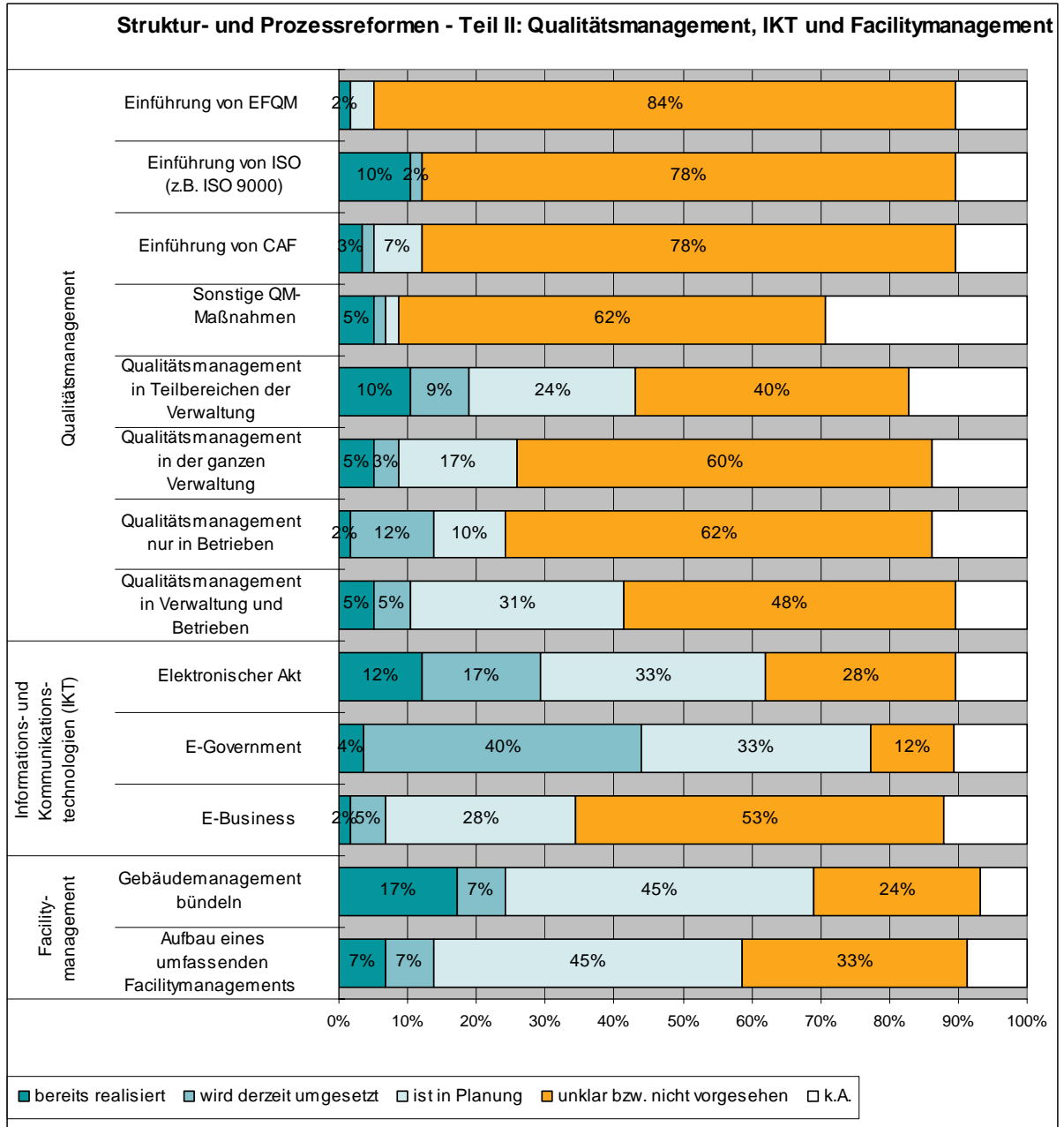
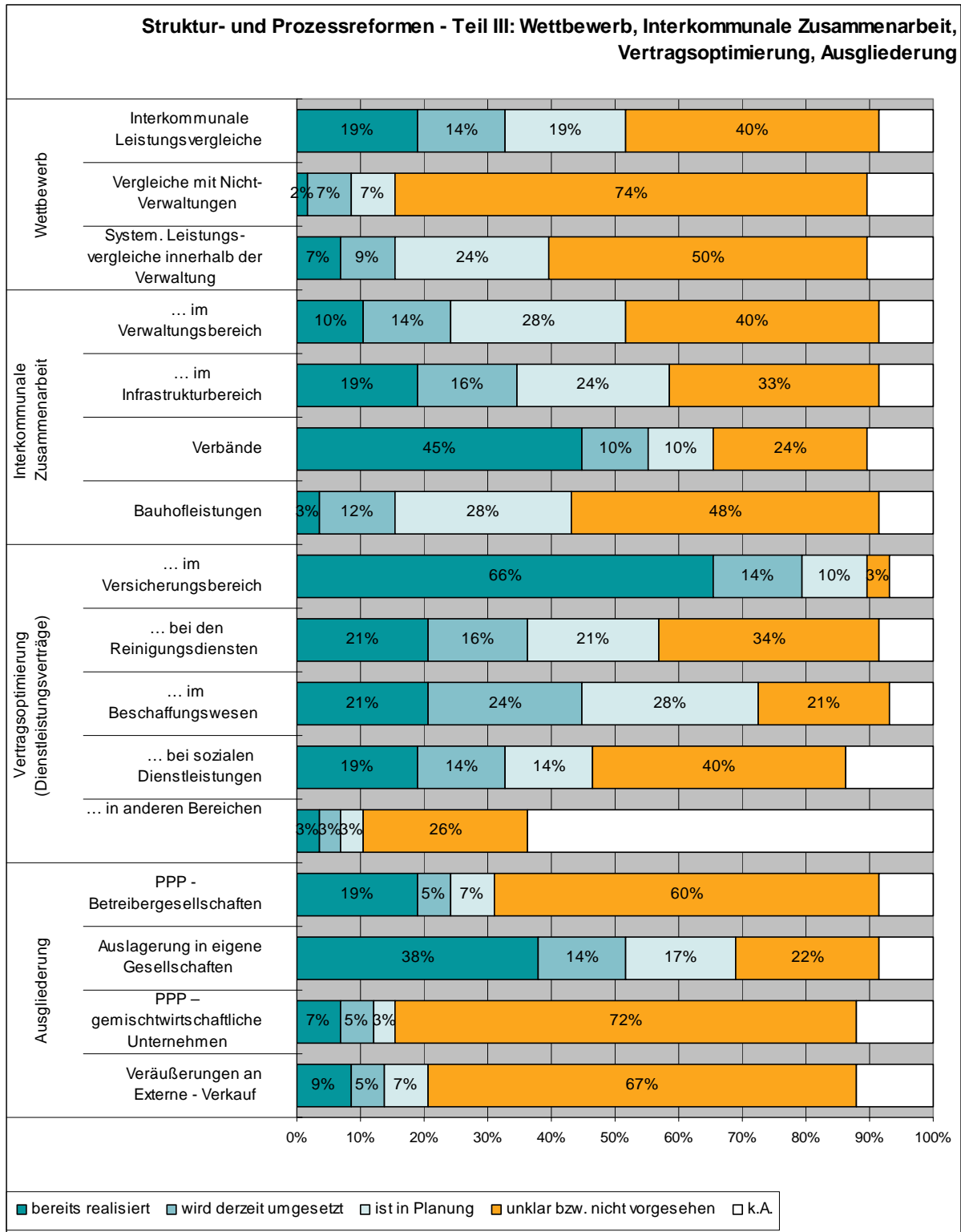
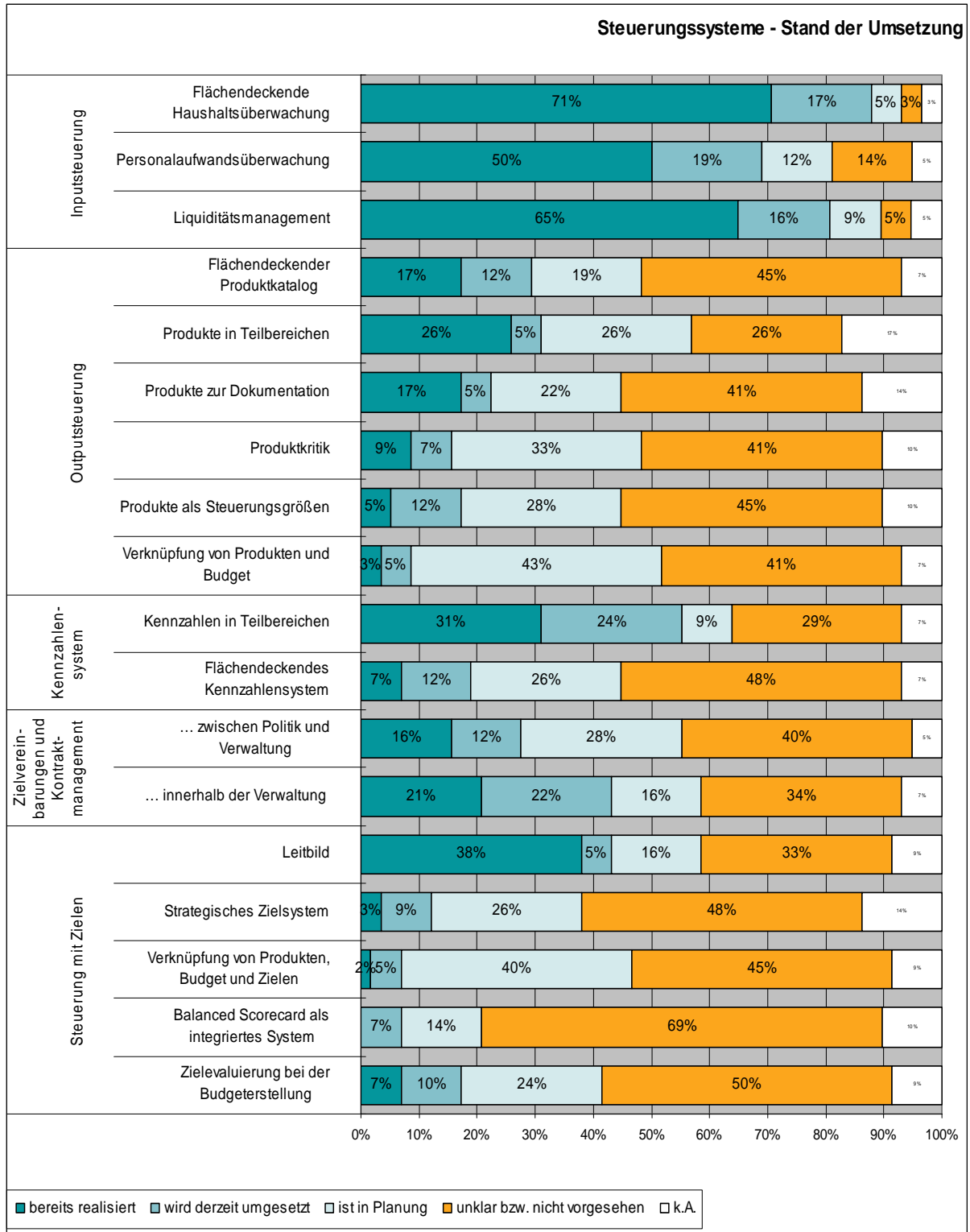


Abbildung 32: Struktur- und Prozessreformen – Wettbewerb, Interkommunale Zusammenarbeit, Vertragsoptimierung, Ausgliederung



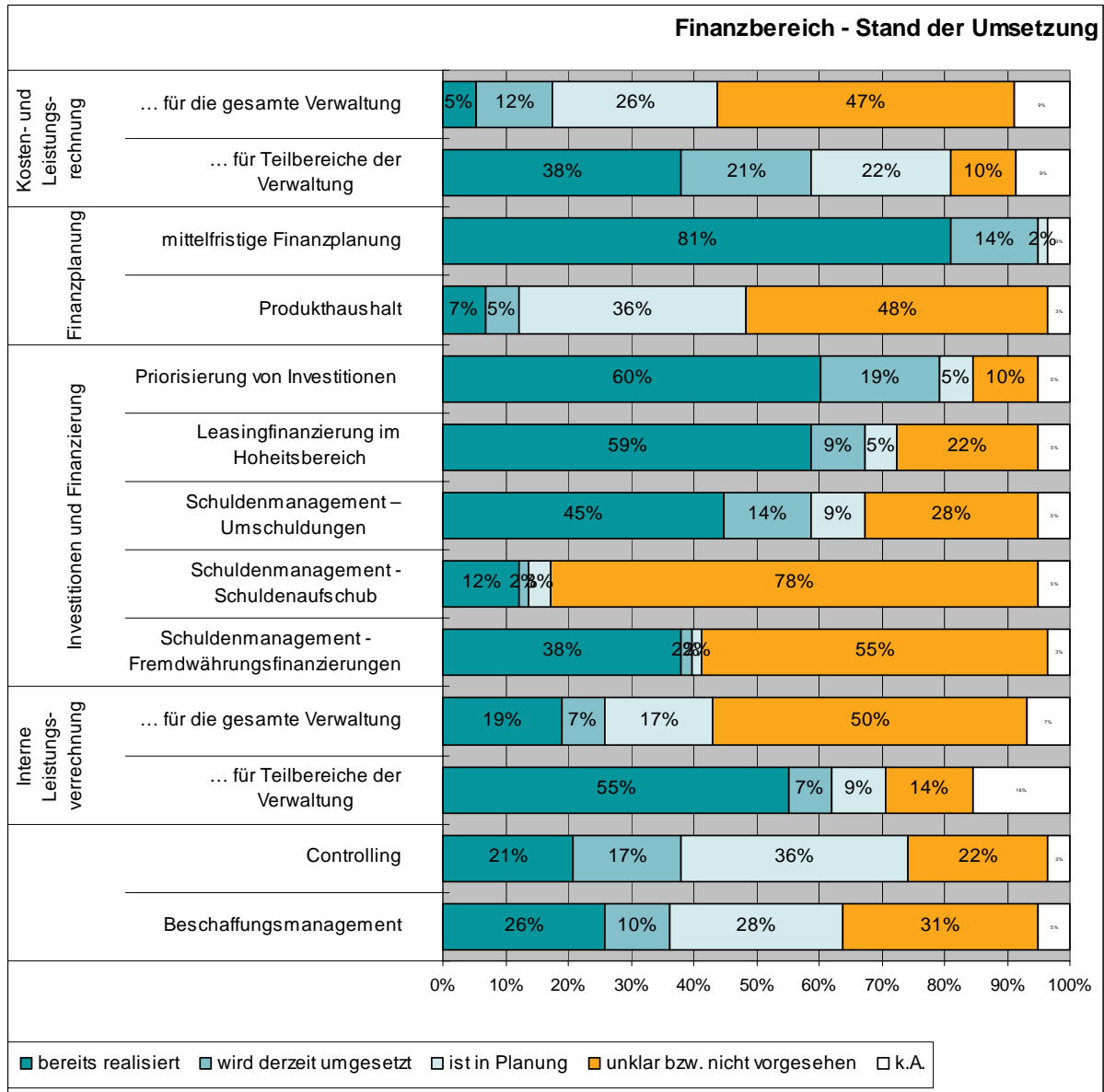
3.3 Steuerungssysteme

Abbildung 33: Steuerungssysteme



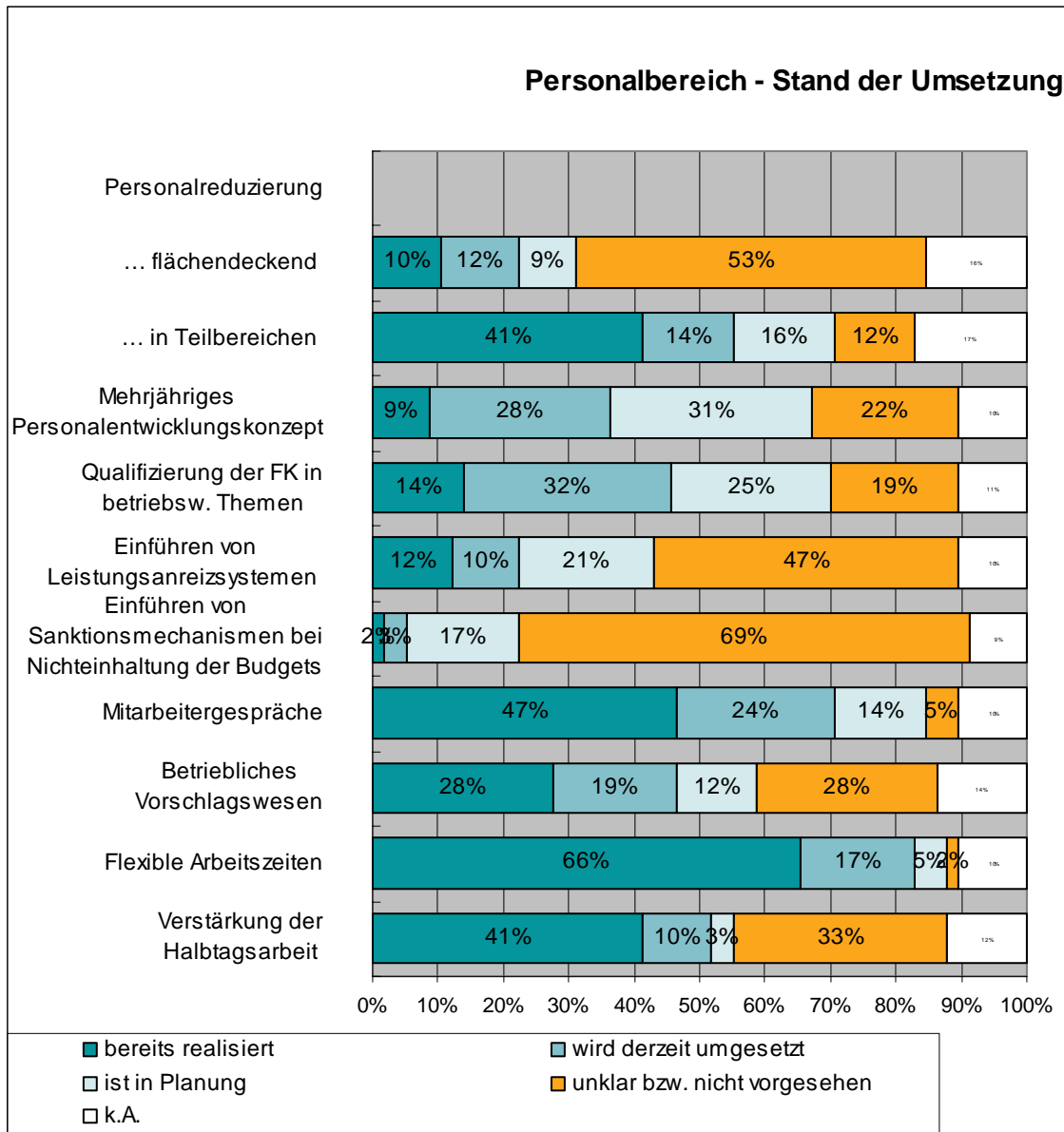
3.4 Finanzbereich

Abbildung 34: Finanzbereich



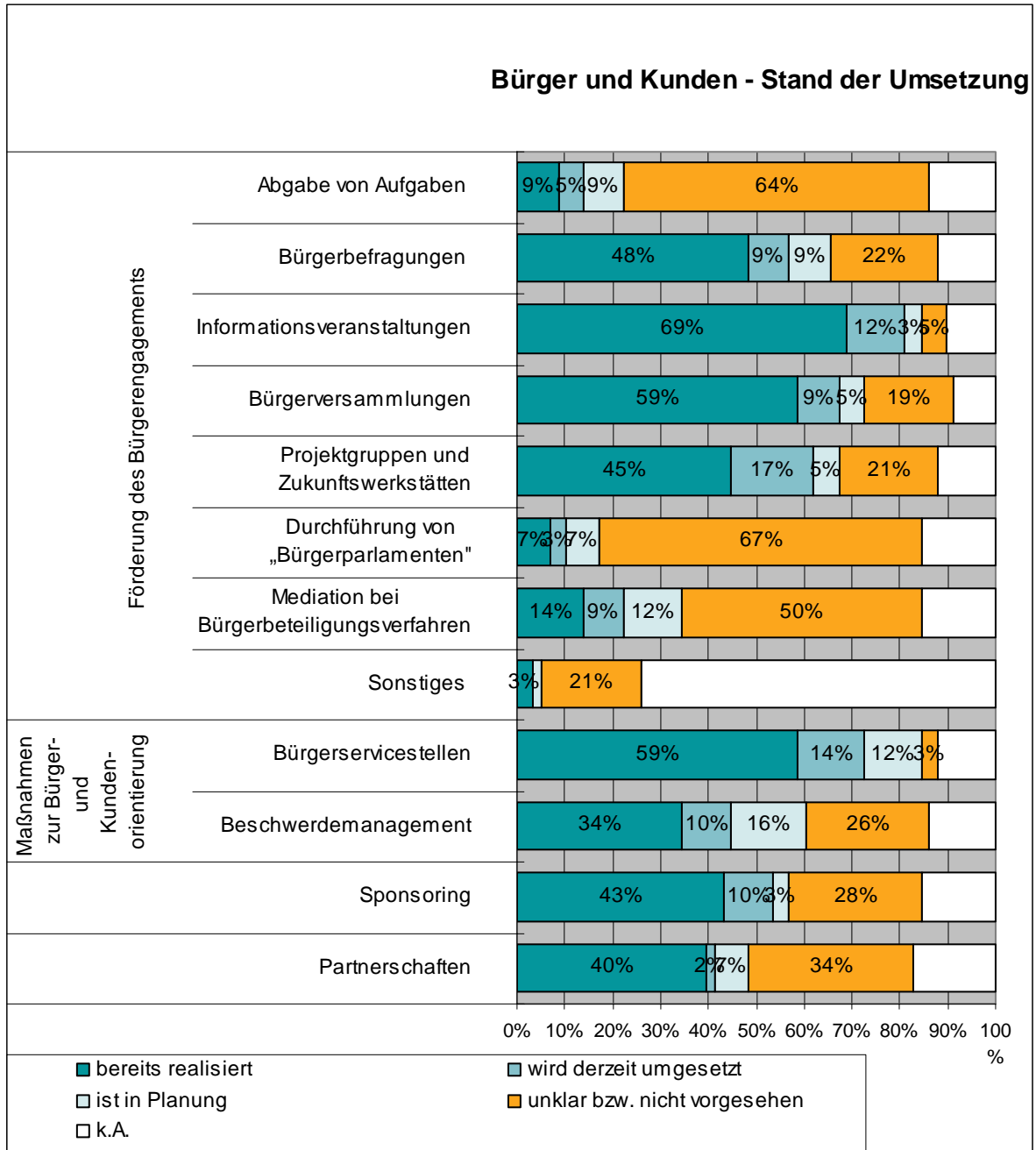
3.5 Personalbereich

Abbildung 35: Personalbereich



3.6 Bürger- und Kundenebene

Abbildung 36: Bürger- und Kundenebene



Literaturverzeichnis

Austria Perspektive: Herausforderung Demographischer Wandel. In:
<http://www.austriaperspektiv.at/content/files/Demographie.pdf> [8.3.05]

Bauer, Helfried; Thöni, Erich: Grundlagen, Prinzipien und Spannungsfelder des Finanzausgleichs in Österreich – eine Einleitung. In: Finanzausgleich 2005: Ein Handbuch mit Kommentar zum FAG 2005, Neuer Wissenschaftlicher Verlag, Wien 2005, S. 15-28.

Bauer, Helfried; Windisch, Paul: Die Finanzen der österreichischen Gemeinden von 1993 bis 2002 – Gemeindefinanzbericht; Österreichischer Sparkassenverband, Wien 2004.

Berchtold, Wilfried: Tätigkeitsbericht – Vorarlberger Gemeindetag 2003. In:
http://www.gemeindeverband.at/document/gem_35.shtm [8.3.05]

Bröthaler, Johann; et.al.(1): Aufgabenorientierte Gemeindefinanzierung in Österreich. Befunde und Optionen. In: Finanzausgleich 2005: Ein Handbuch mit Kommentar zum FAG 2005, Neuer Wissenschaftlicher Verlag, Wien 2005, S. 251-273.

Bröthaler, Johann; et.al.(2): Die intragovernmentalen Transferbeziehungen der Gemeinden in Österreich. In: Finanzausgleich 2005: Ein Handbuch mit Kommentar zum FAG 2005, Neuer Wissenschaftlicher Verlag, Wien 2005, S. 323-352.

Dangschal, Jens: Die „neue“ Gesellschaft: Auswirkungen auf die bestehenden Planungsverfahren. 12. ÖROK-Enquete – Raumordnung im 21. Jahrhundert – zwischen Kontinuität und Neuorientierung Wien, am 19.und 20.10.2004.

IHS: Budgetbericht 2002. Sonderthema Budgetpolitik der Niederlande, Finnlands und Schwedens – Lehren für nachhaltige Konsolidierungen?. In:
<http://www.staatsschuldenausschuss.at/html/inhalt/bericht2002/sonderthema.pdf> [8.3.05]

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung: Finanzausgleich 2005: Ein Handbuch mit Kommentar zum FAG 2005, Neuer Wissenschaftlicher Verlag, Wien 2005.

KGSt-Info: Haushaltskonsolidierung: Strategisches Management oder Rasenmäher?! In KGSt-Info 49(2004)9.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Intelligent Sparen – Der Beitrag der Kommunen zur Bewältigung der Finanzkrise. KGSt, Köln 2002.

Lehner, Gerhard: Aufgabenorientierter Finanzausgleich. In: Finanzausgleich 2005: Ein Handbuch mit Kommentar zum FAG 2005, Neuer Wissenschaftlicher Verlag, Wien 2005, S. 274-287.

Müller-Oestreich, Karen: Haushaltskonsolidierung in den Ländern der Europäischen Union und den Beitrittsstaaten. Institut „Finanzen und Steuern“ e.V. IFSt-Schrift Nr. 400.

Österreichischer Städtebund; Österreichischer Gemeindebund: Forderungsprogramm zur Stärkung der Gemeinderechte in der österreichischen Verfassung – Punktation. In:
<http://www.städtebund.at> [8.3.05]

Österreich-Konvent: Endbericht des Österreich-Konvents, Wien 31.Jänner 2005. In:
http://www.konvent.gv.at/pls/portal/docs/page/K/DE/ENDB-K/ENDB-K_00001/imfname_036112.pdf [8.3.05]

Otto-Zimmermann, Konrad: Ergebnisse von Johannesburg für die Nachhaltigkeit in Kommunen (Internationaler Rat für Kommunale Umweltinitiativen), In:
http://www.nachhaltigkeit.at/pages/la21/pdf/local_action_21_zimmermann_iclei.pdf 2002 [8.3.05]

Pramböck, Erich: Anforderungen an einen neuen aufgabenorientierten Finanzausgleich. In:
Finanzausgleich 2005: Ein Handbuch mit Kommentar zum FAG 2005, Neuer Wissenschaftlicher Verlag, Wien 2005, S. 200-214.

Saul, Stephanie: Der produktorientierte Haushaltsplan als Beitrag zur Haushaltskonsolidierung.
In: KGSt-Info 47(2002)11.

Schwarting, Gunnar: Haushaltskonsolidierung in Kommunen – Leitfaden für Rat und Verwaltung.
Erich Schmidt Verlag, Berlin 2003.

Seitz, Helmut: Implikationen der demographischen Veränderungen für die öffentlichen Haushalte und Verwaltungen. In: opus.zbw-kiel.de/volltexte/2004/2328 [8.3.05]

Taucher, Otto: Statutarstädte im Finanzausgleich. In: Österreichische Gemeinde-Zeitung
70(2004)10. S. 17-23.

Windisch, Paul, Gemeindefinanzbericht - Die Finanzen der österreichischen Gemeinden 1994 – 2003, Wien 2005

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fragebogenrücklauf	3
Abbildung 2: Entwicklung zentraler Kennzahlen	3
Abbildung 3: Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung – hohe Priorität	3
Abbildung 4: Konsolidierungserfolge und Prioritäten	3
Abbildung 5: Künftige Schwerpunkte der Haushaltskonsolidierung	3
Abbildung 6: Dienstleistungskette	3
Abbildung 7: Entwicklung der laufenden Gebarung der Gemeinden (ohne Wien)	3
Abbildung 8: Entwicklung zentraler Kennzahlen	3
Abbildung 9: Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen in Mio Euro	3
Abbildung 10: Eigenfinanzierungsquote	3
Abbildung 11: Entwicklung der Finanztransaktionen der Gemeinden ohne Wien	3
Abbildung 12: Schuldenstand Gemeinden ohne Wien	3
Abbildung 13: Verschuldungsdauer Gemeinden ohne Wien	3
Abbildung 14: Konzepte zur Haushaltskonsolidierung	3
Abbildung 15: Wo stehen die Gemeinden im Konsolidierungsprozess?	3
Abbildung 16: Konsolidierungsvorgaben in Prozent der laufenden Gebarung	3
Abbildung 17: Schwerpunkte mit hoher Priorität und Konsolidierungserfolg über 1% der lfd. Gebarung	3
Abbildung 18: Personalstandsveränderung	3
Abbildung 19: Personalstand nach ausgewählten Unterabschnitten	3
Abbildung 20: Vollzeitbeschäftigte je 1000 Einwohner	3
Abbildung 21: Öffentliche Sparquote (Verhältnis von Saldo 1 und laufenden Ausgaben)	3
Abbildung 22: Konsolidierungsquote (Summe von Saldo 1 und Saldo 2 im Verhältnis zu laufenden Einnahmen)	3
Abbildung 23: Prioritäten nach Gemeindegrößenklassen	3
Abbildung 24: Prioritätensetzung nach Größenklassen	3

Abbildung 25: Künftige Konsolidierungsmaßnahmen	3
Abbildung 26: Künftige Einsparungsmöglichkeiten	3
Abbildung 27: Künftige Konsolidierungszeitraum.....	3
Abbildung 28: Konsolidierungsbedarf in den nächsten Jahren	3
Abbildung 29: Maßnahmen zur Einnahmenverbesserung und Ausgabenkürzung	3
Abbildung 30: Struktur- und Prozessreformen – Reorganisation, Dezentralisierung, Prozessoptimierung.....	3
Abbildung 31: Struktur- und Prozessreformen – Qualitätsmanagement, IKT und Facility Management.....	3
Abbildung 32: Struktur- und Prozessreformen – Wettbewerb, Interkommunale Zusammenarbeit, Vertragsoptimierung, Ausgliederung	3
Abbildung 33: Steuerungssysteme	3
Abbildung 34: Finanzbereich	3
Abbildung 35: Personalbereich	3
Abbildung 36: Bürger- und Kundenebene.....	3