

Kritische Selbsteinschätzung als erster Schritt aus der Krise

Die Jahre 2009 und 2010 stellen für die österreichischen Gemeinden und Städte besondere Herausforderungen bereit und verringern die finanziellen Spielräume deutlich. Vor diesem Hintergrund stellen sich in vielen Kommunen Fragen danach, wie sich die finanzielle Situation tatsächlich gestaltet und welche Reformpotenziale für die Zukunft bestehen bzw. welche zukünftigen Strategien eingeschlagen werden sollen. Als Serviceleistung für die Städte arbeitet das KDZ derzeit an der Erstellung von drei Analyseinstrumenten für die Bereiche finanzielle Gesamtlage, Reformpotenzial und Strategie.



Alexander Maimer

Karoline Mitterer

Die umfassende Steuerung einer Gemeinde basiert auf verschiedenen Säulen. Ein wesentliches Element hierbei ist die Kenntnis über die tatsächliche finanzielle Situation und die darauf basierende mittelfristige Finanzplanung. In den letzten Jahren ist es verstärkt zu Ausgliederungen gekommen, wodurch nur mehr ein Teilbereich der tatsächlich von einer Gemeinde erbrachten Leistungen im Rechnungsabschluss abgebildet wird und somit die Gesamtsteuerung erschwert ist. Auch der Vermögensstand wird im derzeitigen Rechnungswesen nur unbefriedigend dargestellt.

Nach Kenntnis der finanziellen Spielräume stellt sich weiters die Frage nach den vorhandenen Reformpotenzialen. Hier bedarf es einer kritischen Selbsteinschätzung hinsichtlich des Voranschreitens des Reformprozesses innerhalb einer Gemeinde, wobei insbesondere zu klären ist, ob Reform-

maßnahmen tatsächlich langfristig greifen und, ob diese auch eine finanzielle Entlastung bewirken bzw., ob diese sonstige positive Möglichkeiten (Steigerung der Qualität, Erhöhung des Kundennutzens) nach sich gezogen haben.

Schließlich stellt sich noch die Frage, welche Strategie eine Gemeinde einschlagen soll, damit diese sich im Wettbewerb zwischen den Gemeinden gut positionieren kann und in Zukunft – u.a. auch finanziell – erfolgreich ist. Das Leistungsangebot einer Gemeinde ist dabei nicht nur von der finanziellen Ausstattung, sondern auch von zahlreichen anderen Faktoren – wie etwa der regionalen Lage, der demographischen Entwicklung, der Motivation der MitarbeiterInnen oder dem Zustand der Substanz – abhängig. Je nach Ausprägung der internen und externen Rahmenbedingungen bedarf es auch differenzierter strategischer Überlegungen.

Minimale Spielräume

Auf Basis aktueller Prognosewerte des BMF (zu den Ertragsanteilen) und des WIFO (zur Lohn- und Gehaltssumme, zur Inflation) zeigt sich für die österreichischen Gemeinden und Städte zukünftig ein dramatisches Bild, wel-

ches insbesondere auf folgende Faktoren zurückzuführen ist:

- die Ertragsanteile schrumpfen 2009 und 2010 und steigen danach nur geringfügig;
- gleichzeitig weisen die Sozialhilfe-Umlagen eine besonders dynamische Entwicklung auf (bisheriger Durchschnitt 7%, zukünftig wird eine Steigerung von 10% p.a. angenommen).

Unter der Annahme, dass sich die Sozialhilfe-Umlage jährlich um 10% erhöht, käme es insgesamt bis 2012 zu einem Rückgang des Saldos der laufenden Gebarung um 79% (!), womit sich die finanzielle Lage der Gemeinden massiv verschlechtern würde.

Selbsteinschätzung notwendig

In Anbetracht dieser – für die Summe der österreichischen Gemeinden erfolgte – Prognose steht jede Stadt bzw. Gemeinde vor individuellen Herausforderungen. Um jedoch zu wissen, wohin man gehen muss, um diese Herausforderungen zu meistern, bedarf es in einem ersten Schritt einer kritischen Selbsteinschätzung zur Positionsbestimmung. Da dies jedoch einen komplexen Prozess umfasst, entwickelt das KDZ hierzu drei unterstützende Instrumente (siehe Abb. 1):

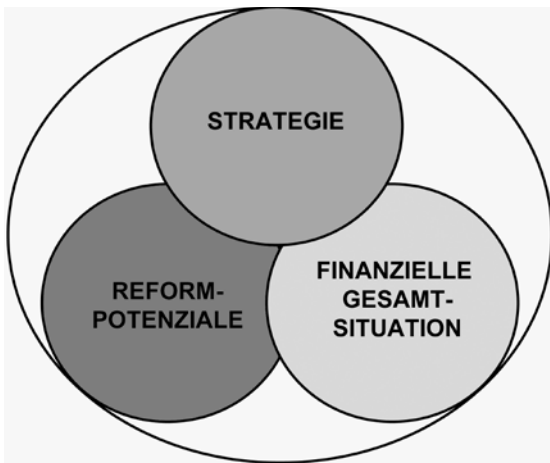


Abb. 1: Drei zentrale Elemente zur Selbsteinschätzung

Quelle: Maimer, Mitterer (2009)

derzeit in der Kameralistik nicht erfasst wird, kann eine Gesamteinschätzung nur erfolgen, wenn auch die Vermögensverhältnisse geklärt sind.

Der KDZ Finanz-Check wid-

- der „Finanz-Check“ geht der Frage zu den tatsächlichen finanziellen Spielräumen einer Gemeinde nach;
- im „Reform-Check“ erfolgt eine Zuteilung zu einem Reformtyp und den Reformpotenzialen;
- der „Strategie-Check“ liefert wertvolle Hinweise hinsichtlich einer Strategie, die aus der Krise führen kann.

met sich der Einschätzung der finanziellen Entwicklung einer Gemeinde:

- Gemeindehaushalt mit ausgegliederten Unternehmen konsolidieren,
- Finanzlage mit Kennzahlen bewerten,
- Vermögen- und Substanzerhaltung einschätzen,
- mittelfristiger Planungszeitraum,
- Verknüpfung Finanz- und Leistungsdaten,
- Investitionsquote berechnen.

Finanzielle Spielräume

In den letzten Jahren war eine verstärkte Ausgliederung von Leistungen in gemeindeeigene Gesellschaften erkennbar, wodurch jedoch eine Gesamtbetrachtung der Gemeinde erschwert wird. Insofern ist es wichtig, bei der finanziellen Gesamtbetrachtung nicht nur die Rechnungs- und Voranschlagsdaten, sondern auch die Ergebnisse der gemeindeeigenen Gesellschaften mit zu berücksichtigen. Dabei ist zu erwarten, dass es durch die Berücksichtigung ausgegliederter Gesellschaften in vielen Gemeinden zu einer deutlichen Verschlechterung der Schuldensituation kommen wird, da hier oftmals – nicht zuletzt zur Verbesserung des Maastricht-Ergebnisses – Schulden ausgelagert wurden. Einen weiteren wichtigen Punkt stellt der tatsächliche Vermögensstand einer Gemeinde dar. Da das Vermögen

Reformpotenziale nutzen

Der Reform-Check beschäftigt sich mit der Reformfähigkeit und den umgesetzten Reformmaßnahmen einer Gemeinde. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht, welche Reformen eine Gemeinde bereits umgesetzt hat bzw. umsetzen wird und was diese Reformen monetär, aus Bürgersicht und aus Mitarbeitersicht gebracht haben. Die Parameter zur Messung der Reformfähigkeit werden auf Basis einer Selbstbewertung betrachtet.

Auf Basis des Reform-Checks sieht die Gemeinde, welche Reformpotenziale sie bereits genutzt hat, was diese Reformen gebracht haben und wo noch nutzbare Reformfelder liegen. Darauf aufbauend kann eine Reformstrategie für die nächsten Jahre erarbeitet und in eine Gesamtstrategie der Gemeinde eingebettet werden.

Krisenstrategien

Der Strategie-Check beinhaltet eine Analyse der strategischen Entwicklungen einer Gemeinde. Dafür werden zentrale Indikatoren, welche die strategische Entwicklung einer Gemeinde nachhaltig prägen, erfasst und definierten Gemeindetypen zugeordnet. Auf Basis des Strategie-Checks hat die Gemeinde die Möglichkeit, ihre eigene Strategie vor dem Hintergrund der finanziellen Möglichkeiten, den Reformpotenzialen und grundlegenden strategischen Parametern zu evaluieren, Stärken zu ermitteln und Schwächen aufzuzeigen. Darauf aufbauend kann eine zukunftsfähige und passende Strategie gestaltet werden.

Ihr Zugang zu den neuen Analyse- und Planungsinstrumenten

Die drei genannten Instrumente sind so konzipiert, dass sie von den betroffenen Gemeinden in Eigenregie bearbeitet werden können und eine wichtige Möglichkeit zur Selbsteinschätzung bieten, auf deren Grundlage sich wesentliche Reformen umsetzen lassen.

Gleichzeitig kann die Umsetzung auch der Beginn eines umfassenden Neuerungsprozesses für die gesamte Gemeinde sein. In diesem Neuerungsprozess kann die Weiterentwicklung der Gesamtstrategie, aber auch die der Reformstrategie einfließen. Bei diesem Prozess steht das KDZ gerne als inhaltlicher Begleiter zur Verfügung.

Die Instrumente stehen mit Anfang des Jahres 2010 zur Verfügung. Nähere Informationen: Mag. Alexander Maimer (maimer@kdz.or.at) und Mag. Manuel Köfel (koefel@kdz.or.at).