

Lösungsansätze für die prekäre Budgetlage von Kommunen

# Nachhaltig konsolidieren statt kaputtsparen

Viele Beiträge zum Sparen und zur Verwaltungsreform liegen auf dem Tisch. Doch welche Schritte sind zu tun, um die durchwegs bekannten Potenziale auch zu heben? Wie kann die Umsetzung einer Haushaltskonsolidierung gelingen?

Peter Pilz & Andreas Pözl

Bereits ein Drittel aller Gemeinden konnte 2010 keinen ausgeglichenen Voranschlag vorlegen und die Zahl der Abgangsgemeinden steigt weiter an. Im Jahr 2013 sollen die Mehrzahl der Gemeinden ihren Haushalt nicht mehr ausgleichen können. Die politischen Lösungsansätze für diese schwierige Situation sind ambivalent. Passive Ansätze sind durch Zaudern und Zögern gekennzeichnet, in der Hoffnung dass es rasch wieder aufwärts geht oder sich andere Sündenböcke finden lassen. Letztendlich verschleppen und verschlimmern solche Ansätze aber nur die Situation und führen dazu, dass es gar keinen Spielraum für neue Projekte mehr gibt. Aktives und zügiges Handeln schafft langfristig wieder Gestaltungsräume für Politik und Verwaltung. Dies erfordert aber politischen Mut und zwingt zu Maßnahmen und Botschaften, die zu Unmut in der Bevölkerung führen können. Doch

Endlich zur Konsolidierung durchgerungen, zeigt sich erst die wahre Lage und stellt sich oft die Frage, wo gespart werden und wem etwas „weggenommen“ werden soll.

sind einschneidende Sparmaßnahmen oder Leistungskürzungen der Bevölkerung wirklich nicht zumutbar? Ist die Bewusstseinsbildung nicht schon längst so weit, dass an aktivem Handeln kein Weg vorbei führt? Endlich zur Konsolidierung durchgerungen, zeigt oft die wahre finanzielle Zwangslage der in der sich die Gemeinde befindet. Danach stellt sich die Frage, wo gespart werden soll und wem etwas „weggenommen“ werden soll. Dabei sollte weder dem Florianiprinzip gleich dort gespart werden wo es am meisten brennt, noch dem Rasenmäherprinzip gleich, alle Einheiten gleichmäßig gestutzt

werden. Denn solche Maßnahmen sind weder effizient noch gerecht.

## In sechs Schritten den Haushalt konsolidieren

Aus der Praxis heraus empfiehlt es sich bei einer Haushaltskonsolidierung in sechs Schritten vorzugehen (siehe Grafik unten). Der Anfang einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung sollte eine Analyse des Ist-Zustandes sein, dabei sollen nur die wesentlichen Fakten auf den Tisch. Bei einer Haushaltskonsolidierung werden die Eckdaten des aktuellen Haushalts und des beeinflussbaren Budgets (errechnet sich aus den Ausgaben des ordentlichen Haushaltes abzüglich Umlagen, Schuldendienst und bestimmten Durchläufern) ermittelt sowie eine kompakte SWOT-Analyse durchgeführt. Ebenso sollte eine plausible Mittelfristprognose – welche nicht nur die Einnahmen und Ausgaben der Vorjahre fortschreibt – über drei bis fünf Jahre erstellt werden, damit Klarheit über die finanzielle Zukunft der Gemeinde geschaffen wird. Die Prognose soll darüber Antworten geben, was passieren

## Die sechs Schritte zur Haushaltskonsolidierung



Der Anfang einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung sollte eine Analyse des Ist-Zustandes sein, dabei sollen nur die wesentlichen Fakten auf den Tisch.



Dr. Peter Pilz und Dr. Andreas Pözl begleiten seit mehreren Jahren ambitionierte Reformvorhaben in der öffentlichen Verwaltung  
 ppilz@kommunales.at  
 andreas.poelzl@ICG.eu.com



Bei Kürzungen sollte weder dem Florianiprinzip gleich dort gespart werden, wo es am meisten brennt, noch dem Rasenmäherprinzip gleich, alle Einheiten gleichmäßig gestutzt werden. Solche Maßnahmen sind weder effizient noch gerecht.

würde, wenn keine Verbesserungsmaßnahmen gesetzt werden und wie groß das Budgetloch ist und wie es sich entwickeln wird. Damit lässt sich der tatsächliche Konsolidierungsbedarf über den Zeitraum der Mittelfristprognose ermitteln, welcher damit ein Ziel für die Haushaltskonsolidierung vorgibt.

### Sich an der Zukunft orientieren

Die strategische Positionierung gibt die Ausrichtung vor (siehe Grafik oben). Sie stellt klar, wo die Gemeinde in fünf Jahren strategisch, organisatorisch und finanziell stehen soll und mit

## Schritt 3: Strategische Positionierung



Die strategische Positionierung stellt klar, wo die Gemeinde in fünf Jahren strategisch, organisatorisch und finanziell stehen soll und mit welchen Leitstrategien und Maßnahmen diese strategischen Ziele erreicht werden sollen.

welchen Leitstrategien und Maßnahmen diese strategischen Ziele erreicht werden sollen. Dies gibt die notwendige Orientierung und bündelt Kräfte. Das Konsolidierungsziel entwickelt mehr Betroffenheit, wenn es auf das beeinflussbare Budget bezogen wird. Dies macht die Höhe der Einsparung für alle greifbar.

### Potenziale suchen und finden

Für das Auffinden der Potenziale hat sich eine echte Aufgabenreform als vorgelagerter Optimierungsschritt vielfach bewährt. Zentrale Vorgabe: ein wirklich ambitioniertes Konsolidierungsziel, zum Beispiel minus 30 Prozent. Die entdeckten Potenziale sollten in Summe je-

denfalls das tatsächliche Ausmaß der notwendigen Einsparungen überschreiten. Schließlich muss ein Minimum an politischem Spielraum erhalten bleiben. Erst nach diesem Schritt der Aufgabenreform kommen andere, aber ebenso wichtige Verbesserungsmaßnahmen wie Organisations-/Rechtsformoptimierungen und Ausgliederungen, Strukturreformen, PPP-Modelle, Prozessoptimierung und Benchmarking. Viel Potenzial liegt auch noch in der verwaltungsübergreifenden

Zusammenarbeit und in der Nutzung von gemeinsamen „Shared Services“ von mehreren Gebietskörperschaften. Hier ist vor allem auf der Gemeindeebene noch ein erhebliches Potenzial zu finden. Die Ergebnisse der ersten

fünf Schritte werden in einem Konsolidierungskonzept zusammengefasst. Die Konsolidierungsstrategie zeigt das „Big Picture“ mit wesentlichen Ansatzpunkten und Stoßrichtungen. Ein Fahrplan für die Umsetzung dokumentiert Schritte und Zeitpunkte bis zur Realisierung auf. In der Regel ist das auch der Zeitpunkt für die politischen Beschlussfassungen. In der Umsetzung braucht es ein konsequentes Projektmanagement und -controlling sowie viel Fingerspitzengefühl beim Change Management. Eine vollständige Umsetzung der Konsolidierung sollte binnen drei bis fünf Jahren erreichbar sein. Dafür braucht es ein hundertprozentiges Commitment der politischen Entscheidungsträger zu den gesteckten Konsolidierungszielen.