

Intelligentes Sparen – Kommunales Sanierungsmanagement

–

Dr. Günter Riegler, WP/StB – Stadtrechnungshof Graz

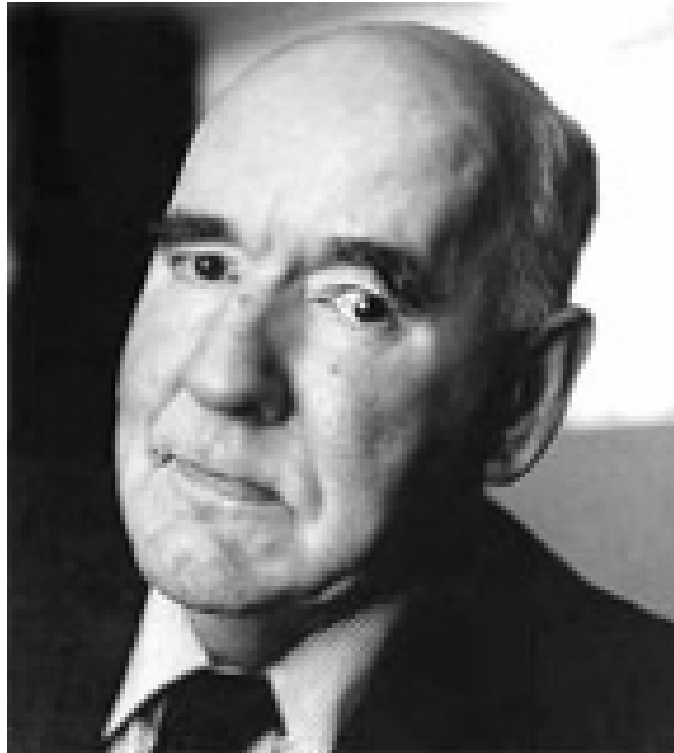
–

Vortrag im Rahmen des Führungskräfte-tages
des Magistrates Villach

–

15. Oktober 2009

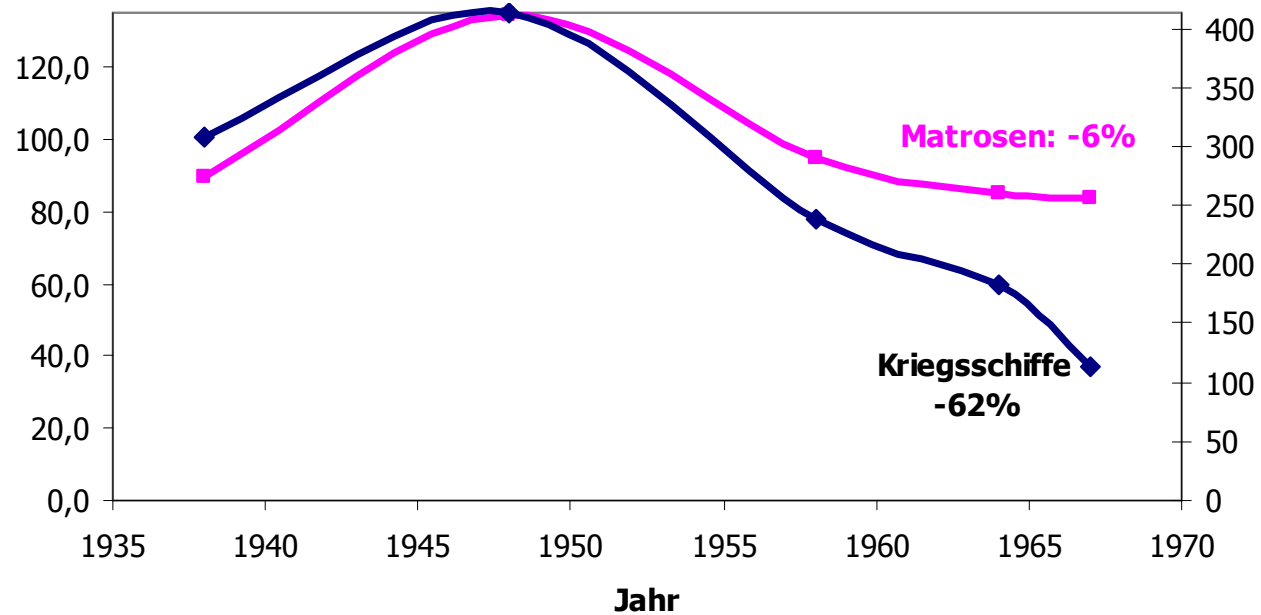
Prolog



Cyril Northcote Parkinson, 1909-1993, Historiker, Parkinson's Law, 1957

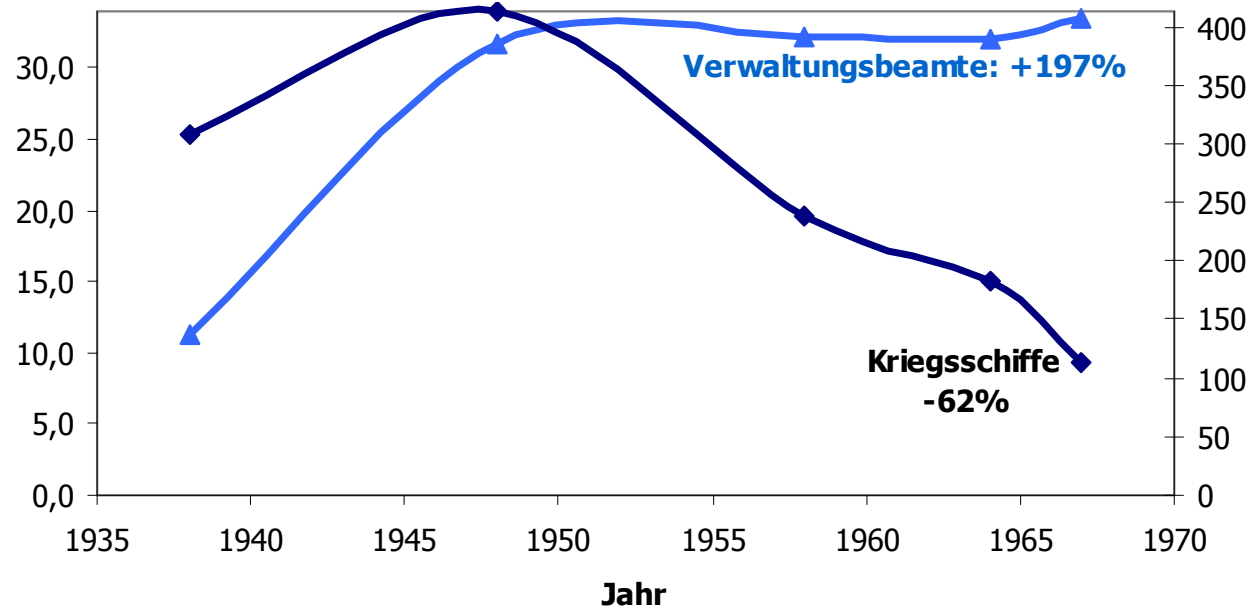
Parkinsons Gesetz

Entwicklung der britischen Kriegsmarine
(Schiffe, Matrosen)



Parkinsons Gesetz

Entwicklung der britischen Kriegsmarine
(Schiffe, Verwaltungsbeamte)



Parkinsons Gesetz

**Warum wachsen Defizite?
Warum fällt Sparen in öffentlichen
Haushalten so schwer?**

Parkinsons Gesetz

Cyril Northcote Parkinson, 1909-1993, Historiker, Parkinson's Law, 1957

- 1. "Work expands so as to fill the time available for its completion."*
- 2. „An official wants to multiply subordinates, not rivals"*
- 3. „Officials make work for each other."*

→ **Warum ist das so?**

Inhalt

Themen:

1. **Alles ist Psychologie – warum fällt Sparen so schwer?**

- Ein Blick in die ökonomischen Grundlagen
- Lösungsansätze in der Theorie –
Transparenz/Erfolgsbeteiligung/Monitoring/Priorisierung

2. **Ausgewählte Erfahrungsberichte aus Graz**

- Aufgabenkritik
- Arbeitsplatzbewertung – Transparenz bei Personalauswahl
- Eckwertbudgetierung und dezentrale Ressourcenverantwortung / Umsetzung auch auf Sozialleistungen
- Beteiligungsmonitoring und –steuerung / Performance Management Reporting
- Mittelfristige Finanzplanung
- Zentrale Finanzsteuerung – dezentrale Betriebsführung
- Auslagerungen

3. **Ein paar Anregungen zum Schluss**

- Konsolidierte Kennzahlen – wie sehen sie aus?
- ... und viele weitere Gedanken ...

1.

Alles ist Psychologie

**Ein Blick in die ökonomischen
Grundlagen**

1. Alles ist Psychologie – Warum fällt Sparen so schwer?



George J. Stigler
(*1911 +1991)
Nobelpreis 1982
„The Economics of Information“



George A. Akerlof
(*1940)
Nobelpreis 2001
„The Market for lemons“



Kenneth J. Arrow
(*1940)
Nobelpreis 1972
„Uncertainty and the Welfare
Economics of
Medical Care “

Asymmetrische Information zwischen Vertragsparteien, zB

- Arbeitgeber/Arbeitnehmer
- Aufsichtsrat/Manager
- StadtsenatsreferentIn/Abteilungsvorstand



Moral Hazard

1. Principal Agent Theorie

Die typische Ausgangslage:

- **Verwalten/Verfügen über fremdes Vermögen** (Vermögen und Einnahmen des Staates oder von Aktionären)
- **Mehrere Entscheidungsebenen** (Mitarbeiter, Referent, Abteilungsleiter, Stadtrat, Stadtssenat, Gemeinderat)
- **Zielkonflikte, Zielkonkurrenzen**
 - **Politiker:** Ziel „Sparsam wirtschaften“ <-> Ziel „Popularität“ (bei Wählern, MitarbeiterInnen, Lobbyisten, Fraktion, Medien etc)
 - **Abteilungsleiter:** Ziel „sparsam wirtschaften“ <-> Ziel „Beliebtheit/Prestige“ (bei MitarbeiterInnen und Politikern)
 - **MitarbeiterIn:** Ziel „sparsam wirtschaften“ <-> Ziel „Selbstverwirklichung“, Ziel „Minimierung des Arbeitsaufwandes“,

„Die Jacke ist näher als die Hose“ – übersetzt: im Fall von Zielkonflikten entscheidet man sich opportunistisch!

1. Principal Agent Theorie

Minenfelder für unwirtschaftlichen Ressourceneinsatz:

- **Führungskraft meldet höheren Personalbedarf**, als nötig, um verborgene Motive zu verwirklichen – zB Prestige, die Arbeit auf mehr MitarbeiterInnen verteilen, Geschätzt werden („Er kämpft für uns“)
- **MitarbeiterInnen geben vor, voll ausgelastet zu sein**, um weitere Aufgaben abzuwenden – auch: „Ich hab zwei linke Hände“
- **„Montagskrankheit“**: „Jeder nimmt sich doch einmal einen Tag extra“ – korreliert mit Konjunktur
- **Statussymbole/Spielzeug**: alle wollen den **neuesten technischen Stand** verwirklichen, damit „man stolz sein kann“ – Argumentation: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“
- **„Ich bin doch nicht blöd“** – wenn etwas gratis/unverhältnismäßig billig ist, wird es in Anspruch genommen, auch wenn es nicht gebraucht wird. (Gesundheitswesen, Sozialleistungen uä) – auch genannt: **„Schnäppchenfalle“**
- **„Abtausch – politischer Deal“**: Du kriegst was, dafür krieg ich was – **Untergruppe**: „Zuzahlungswesen“
- Eigene **Anspruchsgruppen** bedienen – Prioritäten umreihen – Kirchturmpolitik („Jeder Gemeinde ihre Mehrzweckhalle“)
- **„Buy now – pay later“**: Übertragen von „Jetzt-Kosten“ auf die nächste Generation (zB Bremsen bei anstehender Pensionsreform)
- Ein **Projekt** gelingt/geht schief – was waren die **Ursachen**?
 - War es Glück/Pech?
 - Persönlicher Einsatz (Wille)?
 - Fähigkeiten des Managers?

1. Principal Agent Theorie

Motive für unwirtschaftliches Verhalten:

Das gemeinsame Prinzip:

- Der **Vollmachteber** (Prinzipal – Vorgesetzter – übergeordnetes Organ - Überwachender)
- hat **unvollständige Information**
- über die **Aktivitäten und Motive** des Ausführenden (Agenten – Untergebener – Manager – Mitarbeiter).

Der **Vollmachtgeber (Prinzipal)** kann

- nicht in den Agenten „hinein schauen“,
- die verborgenen Motive und Prioritäten des Agenten nicht kennen,
- die Aktivitäten des Agenten nicht lückenlos überwachen,
- Aus dem Ergebnis der Arbeit das Bemühen des Agenten nur unvollständig ablesen.

Der Agent kann auf diese Weise seine verborgenen Motive verwirklichen und hat gute Chancen, dass niemand es bemerkt.

1. Principal Agent Theorie

Wo kommen Principal-Agent-Probleme vor?

- Personalbewirtschaftung
- Budgetierung – Budgetsanierung – Rationalisierung
- „Pflichtausgaben“ – „Ermessensausgaben“
- Sozialleistungen, Gesundheitswesen
- Gewinn/Verlust/Umsatz/Erfolg einer komplexen (unübersichtlichen) Organisation (Abteilung/Tochtergesellschaft/Haushalt)
- Investitionen

1. Principal Agent Theorie

Wer kann Agent sein?

- **Der Politiker im Verhältnis zum Steuerzahler**
 - (siehe auch Politiker --> Sparmeister = Bock --> Gärtner)
- **Der Bürger, der eine Leistung in Anspruch nimmt, im Verhältnis zum Staat**
- **Der Manager im Verhältnis zum Aufsichtsrat und zum Eigentümer**
- **Der Mitarbeiter im Verhältnis zu Vorgesetztem und Kollegen**

→ Wir sind alle manchmal Prinzipal und manchmal Agent

1. Principal Agent Theorie

Motive für Moral Hazard

- **Verpflichtungen** (gegenüber Lobbyisten, Interventionen, vorseilender Gehorsam)
- **Popularität** (Vermeidung unangenehmer Entscheidungen, Gefallen-Wollen, Kumpanei, Klünger- und Vetternwirtschaft, vorseilender Gehorsam)
- **Angst** (vor Medienscheitel, Fehlern, Kritik, Feindseligkeiten, Aufmarsch erzürnter Bürger/Eltern/Behinderter/Frauen/Tierliebhabern)
- **Opportunismus** (Vermeidung zu großer Anstrengungen oder Widerstände, Einkommens-/Gewinnmaximierung, Leistungen in Anspruch nehmen weil es sie gibt)
- **Technikverliebtheit** (EDV, Maschinen, Apparate, Fahrzeuge) – Anmerkung: Männerkrankheit
- **Selbstverwirklichung** (Schön ist nicht immer sparsam)
- **Weil es geht** (Schwachstellen im System ausnützen – Schwächen von Mitspielern ausnützen) = Der „Anarcho“ in uns allen

1. Principal Agent Theorie

Lösungen in der Theorie

1. **Anreize** = Versuch des Gleichschaltens der Interessen von Prinzipal und Agent
 - **Boni/Prämien** für Erreichung von Zielvorgaben des Prinzipals = Belohnung von messbaren Ergebnissen, egal wie sie der Agent zustande gebracht hat
 - **Annahme:** man kann das Tun nicht beobachten, also belohne man das Ergebnis
 - **Dezentralisierung** = Globalbudgets mit Übertragungsmöglichkeit von Überschüssen
 - **Negative Erfolgsbeteiligungen** = Selbstbehalte, Zugänge zu Leistungen erschweren, Kündigung/Neuausschreibung/Befristung
 - **Märkte schaffen**, wo sie nicht existieren
 - **Annahme:** den Agenten dazu zwingen, seine wahren Motive offen zu legen
2. **Überwachung/Monitoring/Transparenz/Revision/Publizität/Priorisierung**
 - Dokumentationspflichten, Innenrevision (Präventivwirkung)
 - Kostenrechnung, **Profit-Center-Rechnung**, Kennzahlenauswertungen
 - Videoüberwachung
 - **Fallzahlenstatistiken**
 - Antikorruptionsmaßnahmen – Bewusstseinsbildung
 - Unternehmenskultur und **Betriebsklima** verbessern, Qualifikationsmaßnahmen
 - Priorisierung durch **Experten** durchführen lassen – Publizität – **Selbstbindung**
 - **Hearings** - Gruppenentscheidungen
 - **Dienstbeschreibungswesen**

1. Principal Agent Theorie – Moral Hazard

Hindernisse und Gefahren:

- **Gefahren von Anreizsystemen:**
 - **Ungewollt in die falsche Richtung steuern** (zB kurzfristige Profitmaximierung zu Lasten nachhaltiger Erfolge)
 - Inflationäres oder gewohnheitsmäßiges Belohnen (aus Angst vor Demotivation)
 - Negative Anreizsysteme können Trotzhaltung/Demotivation/anarchisches Verhalten und Subversivität uä auslösen
 - Reservenbildung (gleiche Kategorie: die „Latte zu tief legen“)
 - Substanzausbeutung
- **Gefahr von Überwachung/Revision/Monitoring:**
 - Bürokratisierung
 - Beobachtung löst „Scheinbar-angepasstes Verhalten“ aus
 - Flexibilitäts-/Spontaneitätsverlust
 - Verlangsamung
 - Gruppenentscheidungen machen „Deals“ zu Lasten des Prinzipals attraktiv

2. Praktische Erfahrungen beim Intelligenten Sparen

2.1. Aufgabenkritik

Ziel

- Produkte und Dienstleistungen auf deren Zweckmäßigkeit hin untersuchen

Methodik

- AbteilungsleiterInnen/ManagerInnen sind aufgefordert, Vorschläge zu machen, und die Einsparungswirkung zu beziffern

Zielvorgabe in Graz

- Einsparungsvorschläge von 30 Mio EUR pa

Probleme

- Alibivorschläge
- Nachverfolgung ab dem zweiten Umsetzungsjahr

Tieferer Sinn

- Führungskräfte motivieren und Identifikation mit dem Magistrat fördern
- Einsparungsvorschläge von unten nach oben – anstatt zu oktroyieren

Theoretischer Ansatz

- Motivation und Transparenz
- Erfolgsbeteiligung („Gute Vorschläge zum Sparen bringen Reputation“)

2.2. Dienstpostenbewertung

Ziel

- Wissen, was MitarbeiterInnen tun – warum sie es tun – wie Prozesse ineinander greifen
- Gerechtere Entlohnung („Gleiche Einstufung für gleiche Schwierigkeit“)

Methodik

- Fragebogen, Interviews
- Punktebewertung nach verschiedenen Kriterien (zB Grad des Ermessens, Schwierigkeit der Informationsverarbeitung)

Zielvorgabe in Graz

- Kurzfristig möglichst kostenneutral – langfristig gerechtere Einstufungen – Erkennen von Rationalisierungspotenzialen

Probleme

- Langwierig, zeitaufwändig
- Teuer, weil kurzfristig keine Einsparungen („Abwertungen“) realisierbar, wohl aber „Aufwertungen“
- „Wartungsintensiv“ – sollte laufend adaptiert werden

Tieferer Sinn

- Willkürliche Überbewertungen von Funktionen eliminieren
- Mit zuständigen Führungskräften gemeinsam Rationalisierungspotenziale identifizieren

Theoretischer Ansatz

- Transparenz – Rechtfertigungsdruck von Funktionen und Aufgaben

2.3. Eckwertvorgaben

Ziel

- Führungskräfte und StadtsenatsreferentInnen zu Priorisierungen und Rationalisierungen motivieren
- Anmerkung: zur Erreichung des StSenatsreferentInnen-Eckwerts können Prioritäten frei gesetzt werden (zB weniger Sport – mehr Kultur)

Methodik

- Mehrjähriges Budgetziel formulieren (Mittelfristplanung von Budgeteckwerten)
- Jahresziele vereinbaren (zB: Eckwert NEU ist Vorjahr +3%)

Zielvorgabe in Graz

- Laufenden Haushalt sanieren (Maastricht-Saldo 1 nachhaltig wieder auf Positiv drehen)
- Eckwert NEU = Vorjahr + 0%

Probleme

- Pflichtausgabenämter
- Koalition zwischen StadtsenatsreferentInnen und „deren“ Ämtern (gegen den FinanzreferentIn)
- Lineares Cost-Cutting wirklich effizient?

Tieferer Sinn

- Zur Sparkultur motivieren – Zwang zur Formulierung von kurz- und mittelfristigen Finanzzielen
- Vorschläge sollen von den Fachleuten kommen – der Leiter der Feuerwehr ist der bessere Feuerwehrmann, als es der Finanzreferent ist
- „Versorgen“ von Protektionskindern nicht mehr möglich, weil Eckwert verfehlt wird

Theoretischer Ansatz

- Erfolgsbeteiligung (Wer den Eckwert nicht erreicht, gilt als „nicht erfolgreich“ - Rechtfertigungsdruck)

2.4. Performance Measurement

Ziel

- Outputorientierter Ressourceneinsatz
- **Annahme:** Durch Messung und Zwang zur Benennung der erwünschten Wirkung werden Mittel effizienter eingesetzt bzw nicht effektive Leistungen eingestellt

Methodik

- Definition von Produkten/Leistungen
- Formulierung von erwünschten Wirkungen dieser Produkte/Leistungen
- Zielorientiertes Steuern (zB Zielvereinbarung „Kosten pro Impfung senken“)

Zielvorgabe in Graz

- Haushaltssanierung – Erreichung mittelfristiger Finanzziele (→ siehe „Eckwert“)

Probleme

- Ämter/Abteilungen mit heterogenen Produkten/Projekten
- Aufwändige Vorbereitungsarbeiten
- Aufwändige Umsetzung (Kostenrechnung, Zeiterfassung uä)
- Akzeptanzprobleme („Was kümmern mich die Schreibtischtäter? Ich habe für die Menschen zu arbeiten“)

Tieferer Sinn

- Zweckmäßiger Ressourceneinsatz – Übererfüllung von Qualität sichtbar machen

Theoretischer Ansatz

- Transparenz – New Public Management
- Monitoring von Kosten der Leistungserstellung im Endausbau möglich

2.5. Hearings

Ziel

- Faire Personalnachbesetzungen nach objektiven Kriterien

Methodik

- Freiwillige Selbstverpflichtung zur lückenlosen Ausschreibung von Dienstposten
- Mehrpersonale Hearingkommission
- Gruppenentscheidung auf Basis von Punktebewertungen

Zielvorgabe in Graz

- Umgesetzt für den Magistrat – ausgenommen befristete vorübergehende Verwendung

Probleme

- Aufwändig (erfordert Fachwissen und personelle Ressourcen)
- Selbstbeschneidung der politischen Verantwortungsträger und der Führungskräfte
- Optimierungsproblem: muss es immer der/die Beste und teuerste BewerberIn sein?

Tieferer Sinn

- Positives Image
- Verhindern von Vetternwirtschaft
- Effizienter Ressourceneinsatz

Theoretischer Ansatz

- Transparenz

2.6. Konsolidierte Haushaltsrechnung

Ziel

- Koordination von Staatsausgaben und Schulden von öffentlichem Haushalt und ausgegliederten Rechtsträgern

Methodik

- Ermitteln und Definieren von konsolidierten Zielgrößen (konsolidiertes laufendes Ergebnis, konsolidierte Investitionen, konsolidierte Finanzschuld)

Zielvorgabe in Graz

- zB Konsolidierte Finanzschuld bis 2013 max. 1,3 Mrd EUR

Probleme

- Kluft zwischen Kameralistik und Doppik
- Ermittlung der Zahlungsströme (Leistungsentgelte, Transfers, Zuschüsse) zwischen städtischem Haushalt und Tochterunternehmen
- Aufwändig (erfordert Fachwissen und personelle Ressourcen)

Tieferer Sinn

- Sichtbarmachen von Reservenbildungen und Ergebnisverschiebungen zwischen städtischem Haushalt und ausgelagerten Rechtsträgern
- Verhindern unkontrollierten Schuldenmachens in „schlecht sichtbaren“ Beteiligungsunternehmen
- Push-Down von Prinzipien wie Eckwertbudgetierung, Transparenz uä in Tochterunternehmen

Theoretischer Ansatz

- Transparenz
- Monitoring von Kosten der Leistungserstellung im Endausbau möglich

2.7. Globalbudgetierung auch bei Pflichtausgaben

Ziel

- Push-Down von Eckwertssystem hin zu ausführenden Trägerorganisationen

Methodik

- Definieren einer erwünschten mittelfristigen Defizitentwicklung bei bestimmten Sozialleistungen gemeinsam mit ausführenden Trägerorganisationen
- Entkoppelung der Entlohnung der Träger von der Zahl der angewendeten Maßnahmen – Prinzip des „Globalbudgets“

Zielvorgabe in Graz

- Verflachung der Defizitentwicklung in der Jugendwohlfahrt

Probleme/Hindernisse

- Rechtsanspruch auf Leistungen
- Helfersyndrom – siehe auch: → der Sozialarbeiter braucht den Klienten – der Klient braucht den Sozialarbeiter
- Gebietskörperschaftenübergreifender Sparwille?

Tieferer Sinn

- Erfolgsbeteiligung der MitarbeiterInnen der Trägerorganisation im Falle des Gelingens (Übertragungsmöglichkeit von Überschüssen)

Theoretischer Ansatz

- Erfolgsbeteiligung – Anreize schaffen zur Reduktion von Ressourceneinsatz
- Monitoring von Wirkungen

2.8. Boni/Anreize für ManagerInnen

Ziel

- Anreize schaffen zur Effizienzverbesserung

Methodik

- Zielvereinbarungen
- Soll-Ist-Vergleiche

Zielvorgabe in Graz

- Stetiges Bemühen um bessere Zielvereinbarungen

Probleme/Hindernisse

- EGT-Wette sinnlos, weil Latte meist zu hoch liegt
- Windfall-Profits, Periodenverschiebungen, unterjährige Ziellanpassungen
- Gefahr von kontraproduktiven Anreizen (zB Vernachlässigen von Instandhaltung)
- Nichtmonetäre Zielgrößen wirklich objektiv fassbar?

Tieferer Sinn

- Durch intelligente Zielvereinbarungen Anreize schaffen
- **Idee:** Mehrjährige Zielvereinbarungen – Prämienabrechnung erfolgt am Ende der Vorstandsperiode

Theoretischer Ansatz

- Principal-Agent-Theorie

2.9. Reizthema „Auslagerungen“

Ziel

- Günstigere Kostenstruktur durch Anwendung privatrechlichen Arbeitsrechts

Methodik

- Auslagerung von Aktivitäten in Tochterunternehmen

Zielvorgabe in Graz

- Seit ca 1960: ÖV, Freizeitbetriebe, Abfallentsorgung, Wasser, Energie schon ausgelagert,
- Aktuell: Restliche Wirtschaftsverwaltung (Abfallsammlung, Abwasserbeseitigung, FM) ebenfalls in Töchter

Probleme/Hindernisse

- Sind KV in ausgegliederten Rechtsträgern wirklich „günstiger“?
- Umsatzsteuerliche Hindernisse
- Ausgegliederte Rechtsträger als „Hinterhöfe“ der Interventionitis?
- Sparen bei MitarbeiterInnen ist gemeinhin unpopulär und gilt als „unsozial“

Tieferer Sinn

- Flucht aus der BeamtInnenwirtschaft
- Produktivitätssteigerung

Theoretischer Ansatz

- Principal-Agent-Theorie

3.

Ein paar Anregungen zum Schluss

3.1. Konsolidierte Kennzahlen

Konsolidierte Erfolgsrechnung der Stadt Graz

EBITDA konsolidiert (Mio EUR)

gesamte laufende Einnahmen und Ausgaben von Stadt und Unternehmen (vor Zinsen und Abschreibungen)

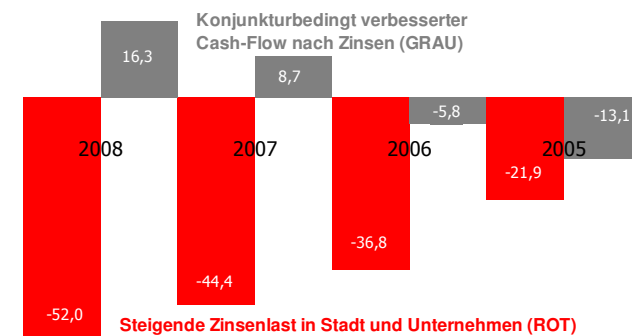
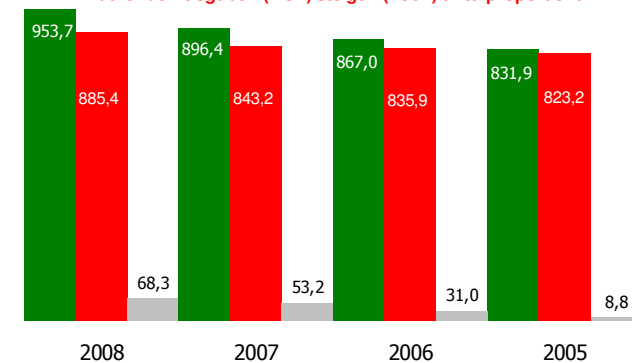
	2008	2007	2006	2005
	Mio EUR	Mio EUR	Mio EUR	Mio EUR
Umsätze von Externen				
Stadt Graz - Steuern, Gebühren, Entgelte - ohne Kostenersätze	522,1	496,2	465,8	452,1
Unternehmen - Umsätze mit Dritten	431,5	400,2	401,2	379,8
	953,7	896,4	867,0	831,9
Laufende Ausgaben				
Aufwendungen von Stadt und Unternehmen (vor Abschreibungen)	885,4	843,2	835,9	823,2
EBITDA	68,3	53,2	31,0	8,8
Finanzierungssaldo				
Zinsen Stadt Graz	-16,7	-17,4	-14,7	-12,6
Zinsensaldo (Finanzergebnis) Konzern	-35,3	-27,1	-22,1	-9,3
	-52,0	-44,4	-36,8	-21,9
Laufender Cash-Flow aus dem Betrieb	16,3	8,7	-5,8	-13,1

Kameraler Haushalt und Beteiligungen konsolidiert

EBITDA konsolidiert (Mio EUR)

Laufende Einnahmen (Grün) steigen konjunkturbedingt

Laufende Ausgaben (ROT) steigen (noch) unterproportional

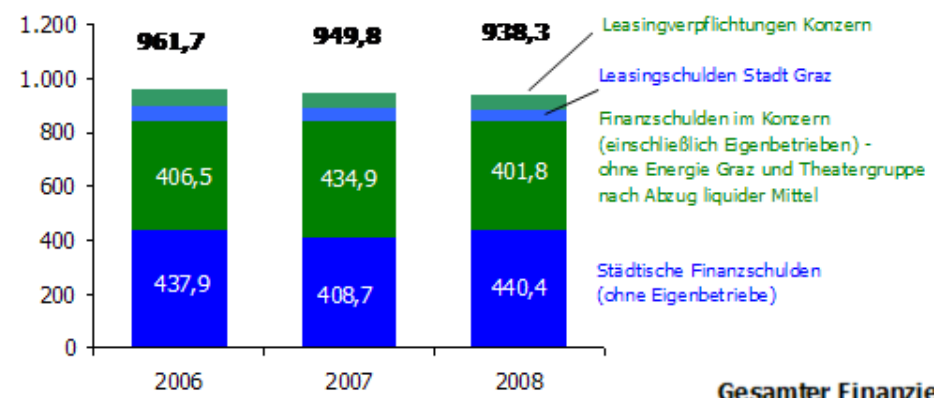


Analyse und Konsolidierung: © Stadtrechnungshof
 Quellen: Haushaltsrechnungen und Jahresabschlüsse städtischer Unternehmen

3.1. Konsolidierte Kennzahlen

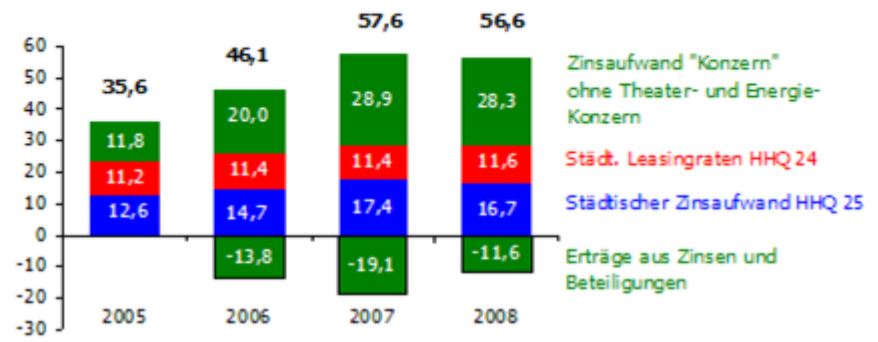
Konsolidierte Schulden und Zinsen der Stadt Graz

Städtisch koordinierte Finanzschuld
Mio EUR
(saldiert mit Liquidität der Grazer Unternehmensfinanzierung)



Erstellt: © Stadtrechnungshof Graz

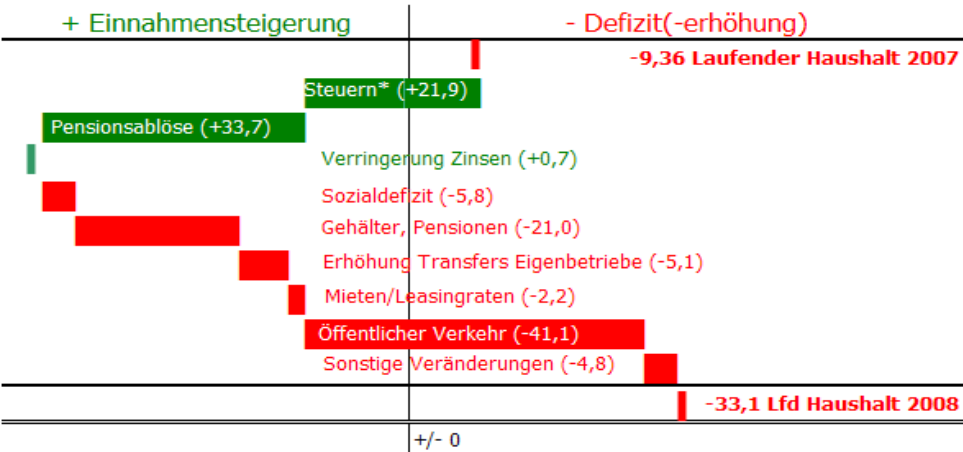
Gesamter Finanzierungsaufwand (Zinsen- und Beteiligungserträge) in Mio EUR



Erstellt: © Stadtrechnungshof Graz

3.1. Konsolidierte Kennzahlen Ergebnisveränderung im kameralem Haushalt

Der laufende Saldo 1 hat sich gegenüber 2007 erhöht/vermindert durch ...



*) Mehreinnahmen aus Steuern, Ertragsanteilen, Bedarfszuweisungen, Gebühren

Erstellt: © Stadtrechnungshof Graz

3.1. Konsolidierte Kennzahlen

Erfolgsrechnung aller Beteiligungsunternehmen

	2008 EUR	in %	2007 EUR	in %	Veränderung EUR	in %
Erträge						
aus Mitteln der Stadt Graz	129.974.336	23,1%	115.728.178	21,6%	14.246.158	
aus Mitteln des Landes	19.919.696	3,5%	19.728.986	3,5%	190.710	
von Drittkunden	411.590.076	73,3%	380.454.348	74,9%	31.135.728	
	561.484.107	100,0%	515.911.511	100,0%	45.572.596	8,8%
Aufwendungen						
Material und bezogene Leistungen	-182.096.175	-32,4%	-153.090.904	-29,7%	-29.005.271	
Personal*)	-197.336.709	-35,1%	-187.351.472	-36,3%	-9.985.237	
Abschreibungen	-64.670.518	-11,5%	-65.908.815	-12,8%	1.238.298	
Übrige	-97.342.780	-17,3%	-103.307.317	-20,0%	5.964.537	
	-541.446.182	-96,4%	-509.658.509	-98,8%	-31.787.673	6,2%
Betriebsergebnis	20.037.925	3,6%	6.253.002	1,2%	13.784.923	220,5%
Finanzergebnis	-35.315.293		-27.093.269		-8.222.024	30,3%
EGT	-15.277.368	-2,7%	-20.840.267	-4,0%	5.562.899	-26,7%
Außerordentliches Ergebnis**)	0		-27.001.878		27.001.878	-100,0%
Steueraufwand	-271.000		-9.743.161		9.472.161	-97,2%
Jahresfehlbetrag	-15.548.368	-2,8%	-57.585.306	-11,2%	42.036.938	-73,0%

*) Teilweiser Entfall der Pensionsleistungen der Graz AG infolge Übertragung Pensionslast an Stadt Graz seit 2007

**) 2007: Einmaleffekt aus der Übertragung der Pensionslast in der Erfolgsrechnung der Graz AG
2006: Zuschreibung von zuvor getätigten Abschreibungen von Gebäuden der Grazer Messe

Erstellt: © Stadtrechnungshof Graz

3.2. Ein paar Bemerkungen zu ...

... „Sparen ist unpopulär“

Dabei wäre der Wähler offenen Argumenten durchaus aufgeschlossen, wie eine aktuelle Umfrage des OGM-Meinungsforschungsinstituts ergab. Zuerst wurde erhoben, ob der einzelne Bürger mehr Eigenleistungen übernehmen sollte – vorgegeben waren 16 Lebensbereiche, von Gesundheit über den Gratiskindergarten bis zur Sicherheit. Die Mehrheit war dagegen und bevorzugte den Ausbau staatlicher Unterstützung. 55 Prozent meinten, dies sei auch -finanzierbar. In einem nächsten Schritt wurde gefragt, ob der Staat für diese Leistungen neue Schulden aufnehmen sollte. Dies verneinten 59 Prozent. Danach wurde noch einmal erhoben, in welchen Lebensbereichen sich die Befragten mehr finanzielle Eigenverantwortung vorstellen könnten – und siehe da: Nachdem ihnen die Budget- und Schuldenproblematik bewusst geworden war, befürworteten sie nur noch in drei Punkten mehr staatliche Mittel: Gesundheit, Pflege und Sicherheit. „Die Bevölkerung erkennt Probleme sehr wohl, und man kann sie ihr auch erklären“,

sagt OGM-Forscher Wolfgang Bachmayer.

(Quelle: profil 8. Oktober 2009)

3.2. Ein paar Bemerkungen zu ...

... „Zeitfenster nutzen“

Sparen ist am Leichtesten dort, wo expansive Ausgaben erst bevorstehen

Daher: **Fokus lenken auf Bereiche, die in den nächsten Jahren erst wachsen werden** (zB Kinderbetreuungsoffensive, Altenpflege), **oder in denen größere natürliche Personalabgänge bevorstehen**

3.2. Ein paar Bemerkungen zu ...

... „sich selbst laufend neu erfinden“

Sparen fällt leichter, wenn man die Organisation öfters ändert

Daher: **Umstrukturieren, um „wach zu bleiben“**

3.2. Ein paar Bemerkungen zu ...

... „Synergiepotenziale beweisen“

Wer den Erfolg einer Umstrukturierung schon vorher auf Punkt und Beistrich beweisen zu müssen glaubt, ist schon verloren

Daher: **Die Potenziale müssen plausibel sein – und die Schlüsselpersonen müssen daran glauben.**

3.2. Ein paar Bemerkungen zu ...

... „Mut zur Lücke“

Häufiger Einwand gegen Umstrukturierungen: „...**das geht rechtlich so nicht ...**“

Daher: **Überlegen, ob vermeintliche rechtliche Hindernisse realistisch eingeschätzt sind.**

Häufige Killerargumente:

- **Vergaberecht**
- **Umsatzsteuer**

3.2. Ein paar Bemerkungen zu ...

... „Quick wins einplanen“

Das wichtigste Ziel bei Umstrukturierungen ist die mittel- und langfristige Perspektive

Aber: **Die Beteiligten brauchen auch schnelle Erfolge, auf die man stolz sein kann.**

Rückfragen, Dankeschreiben und Kritik bitte an
guenter.riegler@stadt.graz.at