

(1) Überblick

Ich möchte zu Beginn meines Vortrages ein wenig über die **Strategie und das Selbstbild des Stadtrechnungshofes** unter den gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sprechen.

Im **zweiten Teil** werde ich dann auf **einige „Fallen“ im Haushaltswesen** hinweisen, in die man in der Gebarung leicht tappen kann.

(2) Strategie des Stadtrechnungshofes – der STRH als Partner

Als ich die Leitung des STRH Mitte 2004 übernommen habe, waren – und sind es bis heute – zwei Themen dominant:

- Die **Ausgliederungsthematik** – sprich: die Ausgliederung von Aktivitäten aus dem städtischen Haushalt in Tochter-Rechtsträger
- Der **finanzielle Konsolidierungsbedarf des städtischen Haushaltes** – zumal seit 2003 negative laufende Defizite (Maastricht-Saldo 1) ohne AOG erwirtschaftet wurden und werden.

(2.1.) Zu dem Thema Ausgliederungen haben wir ganz wesentliche Beiträge geleistet:

- **Darstellung des Haushaltes der Tochterunternehmen in „konsolidierter Form“**, um einerseits die Vermögenswerte und Ertragslage ALLER Tochterorganisationen gesamtheitlich darzustellen, - **Bewusstseinsbildung fördert Erkenntnislagen über Steuerungsmöglichkeiten** -
- um zu **erkennen, wo möglicherweise durch Umstrukturierungen „innerhalb des Konzerns“ Rationalisierungspotenziale** möglich sind,
- und um die relativ **simple Frage** zu beantworten: *„Wie geht es der Stadt einschließlich ihrer Tochterunternehmen insgesamt, als ob es ein Rechtsträger wäre?“*
- Hinweise auf **Verbesserungsmöglichkeiten im „Beteiligungscontrolling“** bzw bei der **Übersichtlich-Machung der Performance der Rechtsträger** gegenüber dem höchsten Gremium, dem Gemeinderat – hier hebe ich die Arbeit im Finanzausschuss hervor.

Ein **paar Worte zur Ausgliederungsthematik**: diese sollte weniger unter ideologischen Gesichtspunkten diskutiert werden – es geht in aller Regel ja **nicht um eine „Privatisierung“**, sondern um eine **Organisationsänderung mit klareren Verantwortlichkeitsstrukturen** für Prozesse.

Ein **Beispiel**: Wenn für eine bestimmte städtische Leistung ein Entgelt festgesetzt wird, durchläuft der Prozess der Bemessung, der Vorschreibung, der Vereinnahmung dieses Entgeltes, der Eintreibung (falls der Schuldner nicht zahlt), unter Umständen bis zu fünf Abteilungen mit möglicherweise unterschiedlichen politischen Zuständigkeiten. Daraus kann es zu positiven und negativen Zuständigkeitskonflikten und zu Verzögerung um Monate bis

Jahre kommen. In einer ausgegliederten Organisationsform ist die Geschäftsführung der Tochterorganisation umfassend, dh für alle Teilschritte des Prozesses, zuständig und verantwortlich – an diesem einfachen Beispiel kann man ersehen, dass Effizienzsteigerungen durch Ausgliederungen möglich sind.

(2.2.) Was die **Thematik „Sanierungsbedarf des städtischen Haushaltes“** anbelangt,

sehen wir uns ebenso, wie schon im vorgenannten Beispiel als **„Partner der EntscheiderInnen“**, als Begutachter und Berater in Fragen der ökonomisch zweckmäßigen Haushaltsführung und als **Begleiter des Konsolidierungskurses**.

Um einen alten Stehsatz der Wirtschaftsprüfung aus den 30er-Jahren des vorigen Jahrhunderts zu zitieren: *„The auditor should be a watchdog, not a bloodhound“* – unser Selbstverständnis ist jenes einer Service-Organisation.

Wir versuchen uns nach Möglichkeit, **vom beanstandeten Einzelfall einer Fehlgestionierung** zu lösen, und die Frage nach der „allgemeinen Bedeutung“ zu stellen – also: **wie lässt sich eine verallgemeinernde Lehre als Schlussfolgerung ziehen?**

Leider kommt in der medialen Rezeption sehr häufig nur der beanstandete Einzelfall „über die Bühne“ – und die Empfehlung für die zweckmäßige Organisationsänderung oft zu kurz.- das nur am Rande gesagt.

Die **Mitwirkung am Sanierungspfad** ist sicherlich eine heikle Aufgabe – so haben wir etwa gemäß unseren Vorschriften bei **größeren Investitionen der Stadt** oder ihrer Beteiligungen im Rahmen der sogenannten Projektprüfung auch den **Bedarf (Erforderlichkeit und Umfang)** von Projekten zu prüfen. Hier merken wir, wie schwierig oft die Abgrenzung zwischen Revision/Kontrolle, die erwünscht ist, und das Hinterfragen von „politisch Gewolltem“ sein kann.

Wir sehen unsere Aufgabe auch hier zunächst in einer „Sichtbarmachung“ von finanziellen Belastungen und plädieren darüber hinaus für eine stärker fokussierte Priorisierung im Rahmen einer Mittelfristplanung. Damit leite ich über zum zweiten Teil.

(3) Die Fallen in der Haushaltspolitik

(3.1.) Die Folgekostenfalle

Ein **Klassiker**: Gemeinderatsstücke über **größere Investprojekte** sind oft in 10-Punkt-Arial gehalten, haben Beilagen und Pläne im Kilo-Format und beginnen zumeist mit einer Präambel, die Zeithistoriker vor Neid erblassen lassen könnte.

Irgendwann in weiterer Folge – auf sagen wir Seite 5 von 18 – beginnen dann umfangreiche **Ausführungen über die Anschaffungs-/Herstellungskosten der Erstinvestition** – mit breiten Ausführungen und Variantenstudien etc - und ganz weit hinten, oft unbemerkt werden die Folgekosten beziffert.

Das Ganze wird noch dadurch entschärft, dass **meistens Teile der Anschaffungs-/Herstellungskosten von Dritten** – ZB Land und/oder Bund – getragen werden, Teile **werden über die GBG finanziert und scheinbar ein kleiner Rest der Finanzierung bleibt an der Stadt Graz hängen.**

So kommt es, dass es oft für Großprojekte im kameralen Haushalt lediglich einer kurzfristigen Bedeckung einiger weniger 100.000 EUR bedarf.

Wir **versuchen die Gesamtbelastung sichtbar zu machen**, indem wir die Gesamt-Anschaffungskosten **auf eine Annuität auf 20-30 Jahre umrechnen**, und schon sieht man die „wahre“ Gesamtbelastung für künftige Haushalte. Hinzu rechnen wir **penibel die laufenden Betriebskosten**. So wird aus einigen wenigen 100.000 EUR ein oft **ansehnlicher Betrag an laufender Haushaltsbelastung**.

Im Grunde machen wir nichts anderes, als es jeder private Häuslbauer auch tun sollte: zu schauen, welche laufende finanzielle Belastung aus der scheinbaren Einmalinvestition resultiert.

Ich **plädiere für kürzere und klarere Gemeinderatsberichte**, in denen **alle wesentlichen finanziellen Belastungen zu Beginn aufbereitet** sind.

(3.2.) Die Schnäppchenfalle

Häufig kommt es auch vor, dass sich in einem Zeitfenster eine partielle Mitfinanzierung durch Dritte – zB von Land, Bund oder EU – auftut, und man sagt sich: *„Jetzt oder Nie – so billig kriegen wir das nie wieder“*.

Ich sage: die **teilweise Drittfinanzierung von Projekten ist ein Effizienzkiller**, denn Zweckmäßigkeit definiert sich nun einmal nicht daraus, wie billig etwas ist, sondern daraus, ob man die Sache wirklich braucht.

Konkret muss man bei der **Zweckmäßigkeit** fragen: *„Gibt es eine übergeordnete Zielsetzung, anhand der man eine Prioritätenliste über Geldausgaben ableiten kann?“*

Hier begegnen wir – im politischen Bereich – dem **Problem**, dass es **nicht eine gesamtheitliche Prioritätenliste** gibt, sondern **pro Abteilung, pro Gesellschaft und pro StadtensatsreferentIn eine solche**. Sehr häufig wird daher – auf der Basis der Einzelpriorisierungen – mehr gekauft, als es der Haushalt verträgt.

(3.3.) Die Inflations-Argumentation

Eine weitere Falle ist das Argument: *„Wir müssen etwas jetzt sofort machen, denn in sechs Monaten kostet uns das Ganz wegen der Inflation schon X Mio EUR mehr“*

Hier muss man ebenfalls vorsichtig sein: **eigentlich ist das Argument ein Unsinn**, denn in gewissen Bereichen können Preise für Vormaterialien auch wieder sinken (zB schwankende Stahlpreise), und außerdem ist auch der öffentliche Haushalt Nutznießer der Inflation (kalte Progression etc).

Sparen ist Konsumverzicht zugunsten der Zukunft. Daher kann ein Aufschieben von Investitionen niemals nachteilig sein.

(4) Resumee

Wir sehen unsere vordringlichsten Aufgaben im

- Sichtbarmachen von finanziellen Zusammenhängen
- Ableiten von allgemeinen Lehren aus Einzelfällen
- Aussprechen von Empfehlungen über die Zweckmäßigkeit – auch im Sinne des Aussprechens, wo die finanziellen Hebel oft liegen.

Darüber hinaus versuchen wir nach Kräften, wirtschaftliche und finanzielle Tagesthemen aus dem emotionalen ideologischen Eck wieder auf das Feld der rationalen Organisationsentscheidungen zurück zu holen.

Bleiben Sie uns und unserer Arbeit gewogen.

PS: Ein paar persönliche Anmerkungen:

.