

HAUSHALT FÜR PROFIS

FINANZMANAGEMENT IN ÖSTERREICHISCHEN GEMEINDEN II

gemeindefinanzen
.net

BLOCKSEMINAR FREDA

26.9.2025

HERZLICH WILLKOMMEN!

Unser Programm

- Finanzstrategie
 - Was ist eine Finanzstrategie überhaupt
 - Das finanzstrategische Optionsfeld
- Kennzahlen eines Haushaltes:
 - Wesen von Kennzahlen
 - empfohlene Kennzahlen der Nachhaltigkeit (EHH)
 - empfohlene Kennzahlen der Prüfung (Cashflow)

Vorstellung

Andreas Parrer, Jahrgang 1968, Ingenieur der Elektrotechnik. Beruflich zunächst 18 Jahre als Projektmanager im internationalen Anlagenbau mit Fachschwerpunkt Kostenrechnung tätig.

Gemeinderat in den Jahren 1995 bis 2015 in Baden bei Wien, davon 5 Jahre als Finanzreferent der Stadtregierung.

Seit 2017 freiberuflicher Finanzreferent, Organisationsberater und Vortragender für zahlreiche NGO's, Gemeinden und deren MandatarInnen.

Fachbuch und Spezialwebinare online bestellen unter:

<https://gemeindefinzen.net>

ap@gemeindefinzen.net

0676-7933980



Aussagekraft des Haushaltes

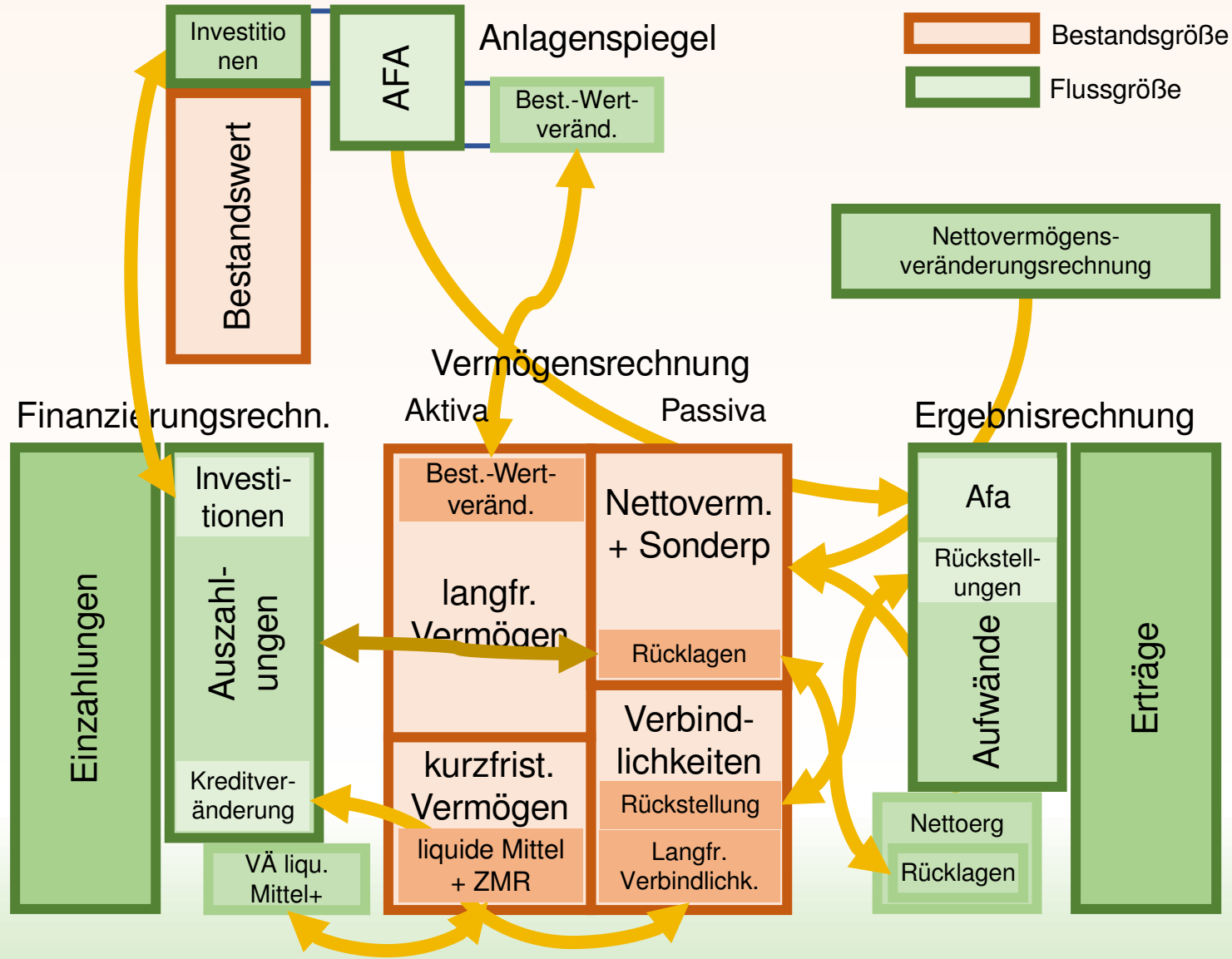
Ordentlicher und a.o. HH nach VRV 1997.

3-Komponenten-Haushalt nach VRV 2015 - Rechnungsabschluss.

Eigentlich sind's ja 4 Komponenten.

... und wenn man die Nettovermögensrechnung noch dazu nimmt, sogar 5.

Auch in der neuen VRV bleibt beim Budget nur das hier über:
der „2-Komponenten-Haushalt“, fast ohne jegliche Bestandsgrößen.



Das finanzstrategische Optionsfeld

Die Gesamtsituation der Finanzen einer Gemeinde kann auf einer 4-stufigen Skala beschrieben werden. Die einzelnen Felder der Skala werden abgegrenzt durch die Optionen, die es innerhalb eines Feldes gibt.

Je schlechter die Situation, desto geringer werden die Optionen.

„Champions-League“:

Nachhaltigkeit gegeben: Substanzwerte können erhalten werden, Spielraum für neues und Schuldentilgung

„Oberliga“:

Nachhaltigkeit möglich: Substanzwerte können erhalten werden oder Spielraum für neues oder Schuldentilgung

„Mittelliga“:

Nachhaltigkeit langfristig nicht möglich: Substanzwerte können ohne neue Schulden nicht gehalten werden, Schuldentilgung nur zu Lasten Substanzwerterhaltes

„Abstiegsliga“:

Nachhaltigkeit nicht gegeben: Substanzwerte können nicht erhalten werden, Liquidität in Gefahr

funktionierende Finanzstrategie



Zb. die Substanzwert-Mechanik des Haushaltes in der „Oberliga“

Die 3-eckige Substanzwertebene ist in ihrem Mittelpunkt („Schwerpunkt“) beweglich – wie eine Schaukel – auf einer Säule montiert.

Eine Ecke muss gedanklich fixiert, festgehalten oder in der aktuellen Lage „angeschraubt“ werden.

Eine frei gebliebene Ecke kann aktiv noch oben oder unten bewegt werden.

Die letzte verbliebene Ecke führt dieselbe Bewegung in Gegenrichtung aus – dies kann nicht mehr beeinflusst werden.

Kennzeichen einer Finanzstrategie

- Strategiepapier mit wirkungsorientierten Kennzahlen
- Gesetzlich vorgeschrieben (also überall „mehr oder weniger“ vorhanden:

Mittelfristiger Haushaltsplan (MHP)

Da dieser nicht in der VRV genormt ist, heißt der mittelfristige Haushaltsplan in jedem Bundesland leicht anders:

- Mittelfristiger Haushaltsplan (MHP)
- Mittelfristiger Ergebnis- und Finanzierungsplan (MEFP)
- Mittelfristiger Finanzplan (MFP)

Es ist aber überall das grundlegend selbe dargestellt: der Plan der Substanzentwicklung für die nächsten 5 Jahre.

Genau das ist Strategie.

Kennzahlen in Gemeindehaushalten

Richtiges Arbeiten mit Kennzahlen

Kennzahlen geben Antworten. Dies setzt voraus, dass die Frage klar ist.

Kennzahlen sind ein Handlungsmaßstab.
Sie müssen das Handeln der Gemeindeführung bestimmen

Kennzahlen sind objektive Messung. Summen und Salden in den Haushalten sind genau so Kennzahlen (zb. EHH[SA0]) wie daraus entwickelte Kennzahlen

Kennzahlen müssen nach den gleichen Standards berechnet werden.

Rein mathematisch sind Kennzahlen entweder Absolutbeträge (ein Betrag in Euro), oder Relativbeträge (ein Wert in Prozent, bezogen auf eine bestimmte Basis). Relativbeträge werden auch „Verhältniszahl“ oder „Quote“ genannt. Für Quoten braucht es den Vergleich mit anderen.

Es ist zu unterscheiden in Kennzahlen der Nachhaltigkeit (EHH) und Kennzahlen des Cashflows (FHH). Kennzahlen der Effizienz wären schön, sind aber aus einem VRV-Standardhaushalt nicht erchenbar, solange der Grundsatz der wirkungsorientierten Haushaltsführung nicht Bestandteil des Gesetzes ist.

Ausgeglichener
Haushalt?

Welche Konsequenzen
ziehen wir?

Welche Daten sind
überhaupt verfügbar?

Wer definiert die
Formel?

Kennzahlenbericht Beispiel

Vollständiger Screenshot eines offiziellen Kennzahlenberichtes einer Gemeinde. Warum wäre es besser, lieber keinen, als solch einen Bericht zu machen?

Viel zu viele! 3 gute Kennzahlen reichen völlig, wenn die dafür von allen verstanden werden

Falsche Versprechen. Ohne wirkungsorientiertem HH sind Effizienz-Kennz. unmöglich!

Keine Formel, keine Norm. Keiner weiß was das aussagen soll (suggerierte Scheinkompetenz)

Veraltet und/oder ohne relevante Aussage

Sachlich falsch Ertrag ist nicht = Finanzierung

Offensichtlicher mathematische Fehler (kann in Summe nicht > 1 sein)

Redundant (steht bereits im Querschnitt)

Kennzahlen zur Dimension der Nachhaltigkeit:

- **Aufwandsdeckungsgrad** 90,12%
(Summe Erträge / Summe Aufwendungen)
- **Eigenkapitalquote** 55,3%
(Nettovermögen / Bilanzsumme) ohne Sonderposten Investitionskostenzuschüsse

Kennzahlen zur Dimension der Effizienz:

- **Personalintensität** 22,8% (VA 28,4%)
(Personalaufwand / Summe Aufwendungen)
- **Sachaufwands- und Dienstleistungsintensität** 42,4 % (VA 43,8%)
(Sachaufwands- und Dienstleistungsaufwand / Summe Aufwendungen)
- **Transferintensität** 26,9% (VA 26,3%)
- **Dynamischer Verschuldensgrad (Schuldentilgungsdauer)** 47,6 Jahre
(Effektivverschuldung / Geldfluss operative Gebarung)
- **Pro Kopf Verschuldung** 3.395,21 €
(lang- und kurzfristige Fremdmittel / Einwohnerzahl)

Kennzahlen zur Dimension der finanziellen Leistungsfähigkeit:

- **Eigenfinanzierungsquote** 97,4%
(Einzahlungen operativ und investiv / Auszahlungen operativ und investiv)
- **Eigenertragsquote** 37,8%
(Erträge Abgaben und Gebühren / Summe Erträge)
- **Steuerkraft Pro Kopf** 1.444,73 €
(Erträge Abgaben und Gebühren / Summe Erträge)

Sonstige Kennzahlen:

- **Freie Finanzspitze** -357.397,07 €
(Geldfluss operative Gebarung – Schuldentilgung)
- **Verschuldungsgrad** 80,96%
(Fremdmittel / Bilanzsumme)
- **Maastricht-Ergebnis** -765.876,42 €
Finanzierungssaldo Querschnitt KZ95

Empfohlene Kennzahlen der Nachhaltigkeit

Bedingung 1: Die Potentialbedingung (Kann ich es?)

Bedingung 2: Der Erfüllungsgrad (Mach ich es?)

Bedingung 3: Das Fremdbestimmungslimit (Hab ich den Entscheidungsspielraum?)

Ein Haushalt ist nachhaltig, wenn er alle 3 Bedingung erfüllt.

Bedingung 1: Ertragskraft = Die Potentialbedingung

$$\text{Nettoergebnis des EHH[SA0]} = \text{EHH[21]} - \text{EHH[22]} \geq 0$$

Variante „Quote“:
Aufwandsdeckungsgrad*
= Summe der Erträge
EHH[21] /
Summe der
Aufwendungen EHH[22]
* 100

Ohne Einhaltung dieser Bedingung ist kein nachhaltiger Haushalt möglich – oder nur dann, wenn wesentliche Fakten ausgeblendet werden. Besonders beliebte Faktenreduktionen sind in der Realität:

- Rein Finanzwirtschaftliche Betrachtungen
- Verkürzung des Betrachtungszeitraumes.

Die Ertragskraft ist die einzige Kennzahl, die verlässlich (und ohne komplizierte Nebenrechnungen) den „politischen Spielraum“, also Gestaltungsraum für neues vorgibt.

Die bislang für diese Aussage verwendete Kennzahl ist =>

Veraltet: freie
Finanzspitze

* Auch KDZ-empfohlen

Korrektur der Ertragskraft (reguläre Ertragslage)

2 Tatsachen verfälschen den EHH[SA0]:

- Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen – weil Einmaleffekte
- Investitionsgebundene Bedarfszuweisungen in NÖ, Stmk und Tirol – weil diese bewusst sinnwidrig in den EHH gebucht werden (und nicht auf Sonderposten, wo sie VRV-gemäß hingehören)

Um eine Aussage über die reguläre Ertragslage der Gemeinde zu erhalten, müssten diese beiden Effekte korrigiert werden. Die reguläre Ertragslage, sozusagen der „noch bessere SA0“ wäre aus diesen 3 Komponenten zu errechnen:

1. $\text{EHH}[21] - \text{EHH}[22] = \text{EHH}[\text{SA0}];$
2. $\text{VHH}[\text{D}]_{\text{Jahresende}} - \text{VHH}[\text{D}]_{\text{Jahresanfang}} = \text{Veränderung Sonderposten VHH}[\text{S}];$
3. $[\text{Konto815}] - [\text{Konto817}] = \text{Erträge aus der Auflösung von Pensions- und sonstigen Rückstellungen [EHH-RAufl]}.$

Kontosummen sind im Haushalt nicht angeführt. Sie können nur von der Gemeinde direkt angefordert werden (Beilage Kontosummen) oder nachträglich (kostenpflichtig) bei der Statistik Austria erworben werden. Die Berechnung der regulären Ertragslage aus den o.a. Komponenten 1.+2. kompensiert aber immerhin die Falschverbuchung der BZ.

Bedingung 2: Der Erfüllungsgrad/Schuldendruck oder auch: Investitionsstau

Prüft die tatsächliche Erfüllung des Reinvestitionsbedarfes:

$$\text{Schuldendruck oder Investitionsstau}_{\text{in €}} : \text{Investitionen FHH[341]} + \text{Erhöhung investitionsgebundene ZMR VHH[B.III.2]} - \text{AfA}$$

Sind die tatsächliche Reinvestitionstätigkeit (Neubautätigkeit herausrechnen) zuzüglich ersatzweiser Zahlungsmittelreserven minus Afa größer/gleich 0, liegt kein Schuldendruck hinsichtlich künftiger Instandsetzungen vor und ist die 2. Nachhaltigkeitsbedingung erfüllt

Investitionen: rasche, näherungsweise ermitteln: Summe 341 „Auszahlungen aus der Investitionstätigkeit“ im Finanzierungshaushalt. Genaue Berechnung nur durch Herausrechnung von Neubautätigkeiten (diese schaffen neues Anlagevermögen schaffen, tragen aber zum Erhalt des Bestehenden nichts bei)

ZMR: B.III.2 des Vermögenshaushaltes – Endstand minus Anfangsstand – und nur dann, wenn dieser Wert positiv ist. Im Voranschlag gibt es keinen VHH!

Afa: Anlage 6g des Rechnungsabschlusses – Im Voranschlag gibt es kein Anlagenverzeichnis. Ersatzweise: EHH[2226] – nicht finanzierungswirksamer Sachaufwand

Der Schuldendruck SD zeigt an, wie viel künftiger Instandsetzungen nicht aus eigenen, sondern aus Fremdmitteln oder Haushaltskürzungen zu finanzieren ist.

Bedingung 3: Das Fremdbestimmungslimit

Prüft, ob die Verschuldung toxisch oder unproblematisch ist:

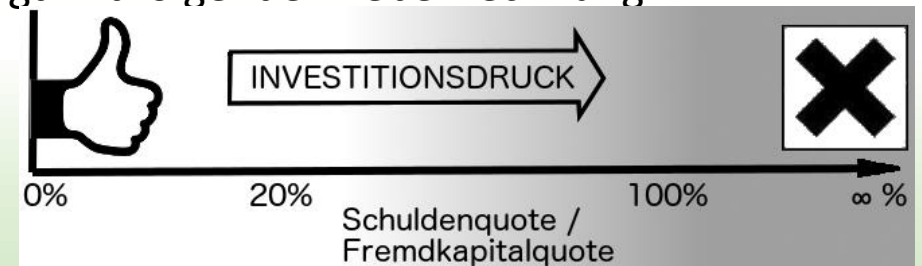
$$\text{Nettovermögensquote}_{\text{in \%}} : (\text{Nettovermögen VHH[C]} + \text{VHH[D]}) / \text{Summe Passiva VHH[S]}$$

Wird erfüllt, wenn die Schulden sich auf einem gesund niedrigen Niveau im Verhältnis zum Gesamtvermögen befinden und statisch auch so bleiben.

Eine gesunde Nettovermögensquote (Eigenkapitalverhältnis) sagt aus, dass der aktuelle Schuldenstand für die Organisation nicht gefährlich ist und daher grundsätzlich auch nicht verringert werden muss. Entscheidend dabei ist eine positive oder zumindest statische Entwicklungsprognose über viele Jahre.

„Statisch“ kann nur erfüllt sein, wenn die Potentialbedingung $\text{EHH[SA0]} \geq 0$ mittelfristig erfüllt ist. Dies wird ausgesagt durch -> *Nettovermögensveränderungsrate*

„Gesunde Maximalhöhe“ - also die Grenze zwischen Gut und Böse erfolgt mit folgender Nebenrechnung ermittelt werden:



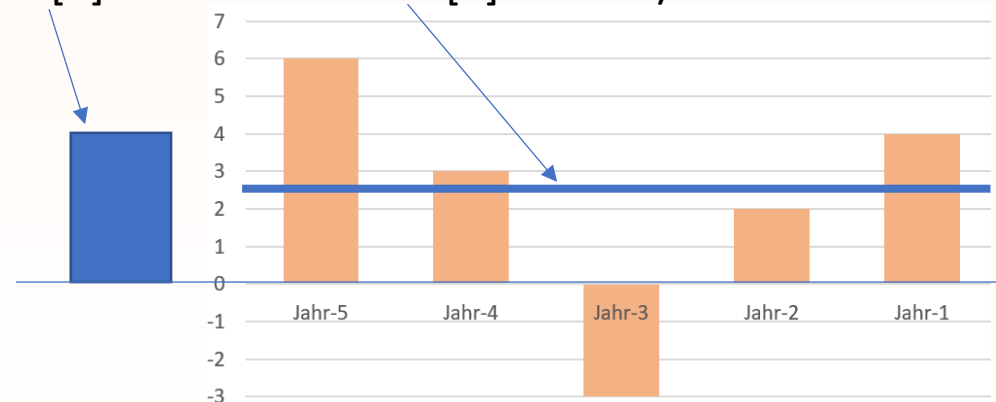
„Statisch“ = Nettovermögensveränderungsrate*

$$\text{Nettovermögensveränderungsrate}_{\text{in \%}} = \frac{\text{Nettovermögen}}{(\sum \text{Nettovermögen } t^{-5} \dots t^{-1} / t^{=5})} * 100$$

Liegt die Nettovermögensveränderungsrate unter 100%, ist das Nettovermögen ungesund beweglich. Die Potentialbeindung ist nicht statisch. Ist sie = 100% oder größer, ist das Nettovermögen statisch oder sogar wachsend und diese erste Aussage erfüllt.

VHH[C] Jetzt

VHH[C] $t^{-5} \dots t^{-1} / t^{=5}$



Erstmals mit dem RA2023 sind 5 Nettovermögenswerte verfügbar!

* Auch KDZ-empfohlen

Gesunde Maximalhöhe = reale Schuldenobergrenze: Idealberechnung

Die reale Schuldenobergrenze ist erreicht, wenn aufgrund Verhaltens des Kapitalmarktes tatsächlich notwendige Kreditfinanzierungen (ohne externe Sicherheiten wie Bürgschaften) unmöglich werden. Dies geschieht in der Regel dann, wenn das Anlagevermögen als Besicherung nicht mehr ausreicht.

Es ist davon auszugehen, dass nicht marktfähiges Vermögen (Straßen, Schulen, Kanal) keine Sicherstellung für Fremdkapital ist und daher aus dieser Berechnung rauszunehmen wäre:

$$\begin{aligned} &\text{Langfristige Fremdmittel } VHH[E] \leq (\text{kleiner gleich}) \text{ marktfähiges Anlagevermögen} \\ &\text{und} \\ &\text{Eigenkapital } VHH[C] + VHH[D] \geq (\text{größer gleich}) \text{ nicht marktfähiges Anlagevermögen} \end{aligned}$$

Diese Doppelbedingung sorgt dafür, dass das in Gemeinden meist nicht bekannte Umlaufvermögen ausser Betracht bleiben kann. In systemischen Schätzungen reicht es auch aus, nur die erste Bedingung zu betrachten.

ACHTUNG: Fremdmittel sind nicht nur Finanzschulden! Auch Rückstellungen sind Fremdfinanzierung – und es ist darauf zu achten, ob die Gemeinde die Bestimmungen zur Darstellung von Rückstellungen einhält.

Ist das Fremdbestimmungslimit nicht eingehalten, besteht – vorallem bei negativem SA0 – reale Gefahr für die Stabilität des Gesamthaushaltes.

Gesunde Maximalhöhe = reale Schuldenobergrenze: Benchmark über Quote

Die reale Schuldenobergrenze ist in der vor geschilderten Weise real schwer rechenbar. Trotzdem die Haushalte Immer umfangreicher werden, fehlen die dafür nötigen Angaben. In der Realität sind Benchmarks mittlerweile besser geeignet:

Gemeinde nach EW-Klasse, Österreich ohne Wien	Nettovermögen [VHH-C] + [VHH-D]	Fremdmittel [VHH-E] + [VHH-F]	NQ	NVQserw	Subv-Q	FQ
< 500 EW	€ 733.223.490,91	€ 111.892.327,32	86,76%	65,27%	21,49%	13,24%
500 - <1000 EW	€ 3.124.174.733,86	€ 519.609.805,22	85,74%	60,18%	25,56%	14,26%
1000 - <1500 EW	€ 5.615.305.349,53	€ 990.084.064,61	85,01%	61,01%	24,00%	14,99%
1500 - <2000 EW	€ 6.297.889.179,06	€ 1.219.500.376,75	83,78%	60,23%	23,55%	16,22%
2000 - <3000 EW	€ 9.064.834.521,27	€ 1.712.774.111,65	84,11%	61,71%	22,40%	15,89%
3000 - <5000 EW	€ 11.461.781.295,50	€ 2.299.818.352,38	83,29%	64,32%	18,97%	16,71%
5000 - <10000 EW	€ 11.214.881.825,63	€ 2.338.923.174,32	82,74%	67,11%	15,64%	17,26%
10000 - <20000 EW	€ 7.629.233.641,86	€ 1.702.412.983,53	81,76%	71,11%	10,65%	18,24%
ab 20000 EW	€ 11.549.470.585,70	€ 10.156.014.815,60	53,21%	48,84%	4,37%	46,79%
Summe	€ 66.690.794.623,32	€ 21.051.030.011,38	76,01%	60,56%	15,45%	23,99%

$$NQ = (VHH[C] + VHH[D])/VHH[Aktiva]; NQ_{\text{serw}} = VHH[C]/VHH[Aktiva]$$

Tabelle: Vorabdruck aus Studie AP: „zur Vermögenslage österreichischer Gemeinden“, erscheint vs. Im Juli 2024

Empfohlene Kennzahlen der Prüfung (Cashflowmanagement)

CF-Kennzahlen sind wichtig für die Prüfung: sie plausibilisieren die Aussage von Managementkennzahlen und werden nach wie vor an Schnittstellen der Gemeinde benötigt (zb. für Förderanträge, gesetzliche Vorschrift ÖSTP)

Finanzkraft

$$\text{Ergebnis operative Gebarung FHH[SA1]}_{\text{in €}} = \text{FHH[31]} - \text{FHH[32]} \geq 0$$

Der SA1 gibt die Höhe der Zahlungsmittel aus, die für investive Gebarung und Finanzierungstätigkeit zur Verfügung stehen.

Mit der Quote wird gemessen, welcher Anteil der Einzahlungen der operativen Gebarung für Investitionen, Schuldentilgung und/oder ZMR-Bildung** übrig bleibt.

Variante „Quote“:

$$\text{Auszahlungsdeckungsgrad operative Gebarung}^* = \frac{\text{FHH[SA1]}_{\text{in €}}}{\text{FHH[31]}} * 100$$

* Auch KDZ-empfohlen

** Achtung: ZMR ist nicht Rücklage!

Eigenfinanzierung

$$\text{Nettofinanzierungssaldo FHH[SA3]}_{\text{in €}} = \text{FHH[SA1]} + \text{FHH[SA2]} \geq 0$$

Der SA3 gibt die Höhe der Zahlungsmittel aus, die für die Finanzierungstätigkeit zur Verfügung stehen bzw. sagt aus, ob die getätigten (nicht die notwendigen!) Investitionen aus Eigenmitteln finanziert sind.

Liegt bei der Quote der Wert bei 100% oder darüber, sind für den laufenden Betrieb und die Investitionen keine Fremdfinanzierung notwendig.

$$\text{Variante „Quote“: Eigenfinanzierungsquote}_{\text{in \%}} = (\text{FHH[31]} - \text{FHH[33]}) / (\text{FHH[32]} - \text{FHH[34]}) * 100$$

Dynamischer Verschuldungsgrad*

= fiktive Verschuldungsdauer

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad}_{\text{in Jahre}} = [\text{effektive Schuldenhöhe}]_{\text{in €}} / \text{FHH[SA1]}$$

Der dynamische Verschuldungsgrad deutet die Schuldentilgungsfähigkeit einer Gemeinde an. Es wird die Theoretische Entschuldungsdauer berechnet: die Anzahl der Jahre, in der alle Schulden vollständig getilgt sind, sofern der Überschuss der laufenden Gebarung jährlich gleich hoch ist und vollständig zur Schuldentilgung verwendet wird.

* Auch KDZ-empfohlen

Freie Finanzspitze*

$$FF_{\text{in €}} = FHH[SA1] - FHH[361]$$

Die FF gibt die Höhe der Zahlungsmittel aus, die nach Rückzahlung von Schulden für investivem Haushalt (und Sonstiger Finanzierungstätigkeit) zur Verfügung stehen. Alternative Berechnung:
Querschnitt[91] – Q[64] – Q[65]

Die Quote misst, welcher Anteil der Einzahlungen der operativen Gebarung für Investitionen (oder ZMR-Bildung**) übrig bleibt.

Variante „Quote“: Auszahlungsdeckungsgrad nach
Schuldentilgung*
$$FF_{\text{in \%}} = \frac{FHH[SA1] - FHH[361]}{\text{Einzahlungen operative Gebarung } FHH[31]} * 100$$

So, genug für heute. Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

* Auch KDZ-empfohlen

** Achtung: ZMR ist nicht Rücklage!