FINANZMANAGEMENT 3

NACHHALTIGKEIT & KENNZAHLEN

SEMINAR FREDA

04.11.2026

HERZLICH WILLKOMMEN!

gemeindefinanzen.net

FREDA DIE GRÜNE ZUKUNFTS AKADEMIE



gemeindefinanzen.net

FREDA DIE GRÜNE ZUKUNFTS AKADEMIE

Unser Programm

- Kurzer Überblick Haushaltswesen
- Kennzahlen:
  - Kennzahlen des Finanzmanagements (der Nachhaltigkeit)
  - Kennzahlen der Effizienz
  - Gesetzlich vorgeschriebene oder empfohlene Kennzahlen
  - Kennzahlen der Prüfung



gemeindefinanzen
.net

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.

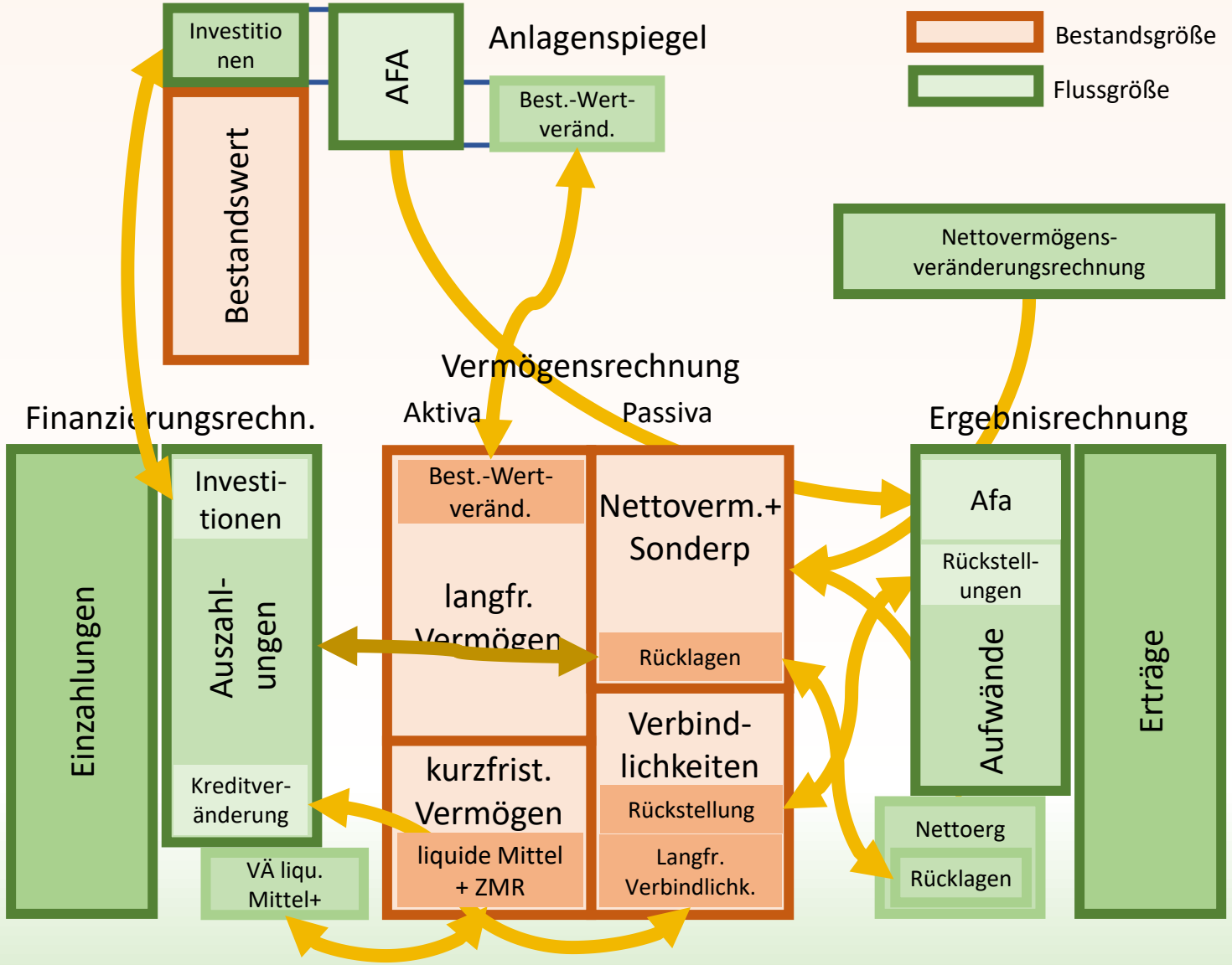
Seit 2017 freiberuflicher Finanzreferent, Organisationsberater und Vortragender für zahlreiche NGO's, Gemeinden und deren MandatarInnen.

Fachbuch und Spezialwebinare online bestellen unter:

https://gemeindefinanzen.net

Download-Link dieser Unterlagen wird versandt





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.

Der Modellhaushalt

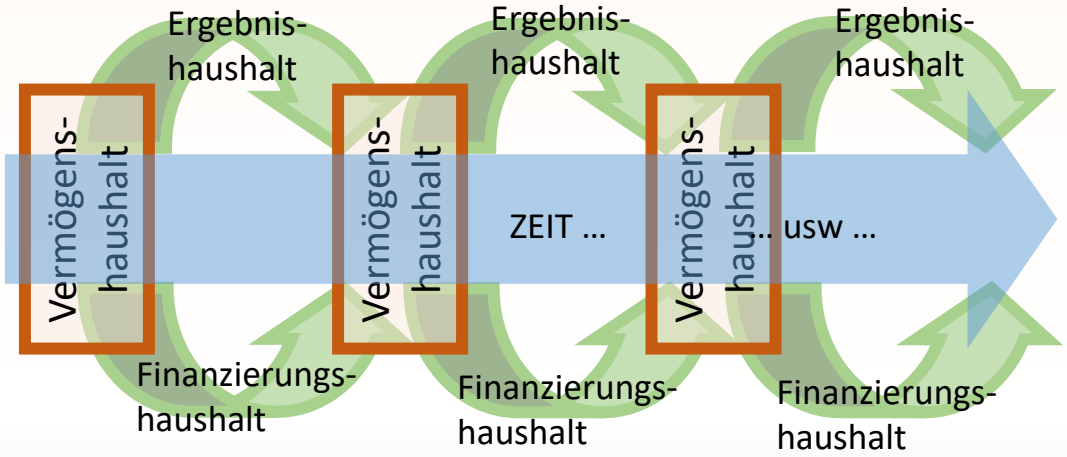
Um zu wissen wie die Lage zu einem bestimmten Zeitpunkt ist, benötigt es die Aufstellung der Gesamtsubstanz:
Vermögenshaushalt:



Sachanlagen wie Gebäude, Grundstücke, Wert der Infrastruktur machen den Großteil des Vermögens aus

Forderungen, Vorräte, Geld u.ä. machen stellen nur einen kleinen Anteil im Gesamtvermögen der Gemeinde

Ein professionelles Haushaltswesen betrachtet die Bestandswerte und deren zeitliche Veränderung:



Kennzahlen in Gemeindehaushalten

nach VRV 2015

gemeindefinanzen.net

Richtiges Arbeiten mit Kennzahlen

Kennzahlen geben Antworten. Dies setzt voraus, dass die Frage klar ist (kein Kommunikationsdilemma vorliegt).

Ausgeglichener Haushalt?

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

Welche Konsequenzen ziehen wir?

Kennzahlen sind objektive Messung

Welche Daten sind überhaupt verfügbar?

Wer definiert die Formel?

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.

gemeindefinanzen.net

Kennzahlen des Finanzmanagements

(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.

Ertragskraft = Die Potentialbedingung

Nettoergebnis des EHH (SA0) = EHH[21] – EHH[22] >= 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 Fakte ausgeblendet werden. Besonders beliebte Faktenreduktionen:

- Rein Finanzwirtschaftliche Betrachtungen
- Verkürzung des Betrachtungszeitraumes.

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

Die bislang für diese Aussage verwendete Kennzahl ist:

Veraltet: freie Finanzspitze

* Auch KDZ-empfohlen

Der Erfüllungsgrad
= der Schuldendruck

Prüft die tatsächliche Erfüllung des Reinvestitionsbedarfes:

Schuldendruck $_{in €}$:
Investitionen FHH[341] + Erhöhung investitionsgebundene ZMR VHH[B.III.2] >= (größer/gleich) AfA

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

Investitionen: rasche, näherungsweises 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. Davon müssen aber die an Rücklagen gebundenen ZMR gem. Rücklagennachweis abgezogen werden.

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

gemeindefinanzen
.net

Das Fremdbestimmungslimit

Prüft ob eigener Entscheidungsspielraum vorhanden ist:

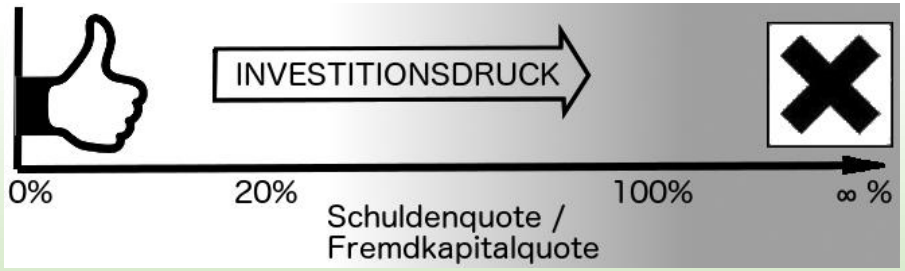
Eigenkapitalquote $_{\text{in \%}}$: Nettovermögen VHH[C] / Summe Passiva VHH[]

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

Ein gesundes 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 mittelfristig erfüllt ist. Dies wird ausgesagt durch -> *Nettovermögensveränderungsrate*

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

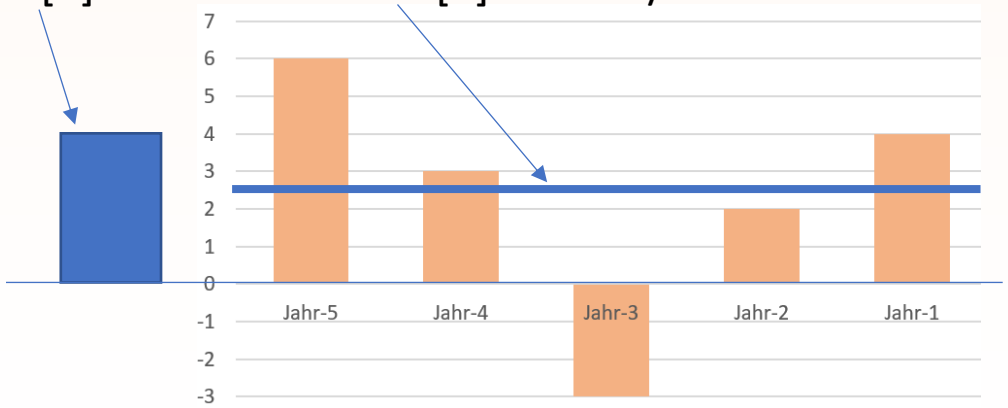


„Statisch“ = Nettovermögensveränderungsrate*

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

VHH[C] Jetzt

VHH[C] t^{-5} … t^{-1} / $t^{=5}$



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.

Da es mit dem RA2020 erst 2 Nettovermögen ausgewiesen gibt, kann für die Vorjahre mit Querschschnitt[Saldo1] + Afa rückgerechnet werden, ausgehend vom Nettovermögen der Eröffnungsbilanz.

* Auch KDZ-empfohlen

Gesunde Maximalhöhe = reale Schuldenobergrenze

Die reale Schuldenobergrenze ist erreicht, wenn aufgrund Verhaltens des Kapitalmarktes tatsächlich 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) ist keine Sicherstellung für Fremdkapital ist und daher aus dieser Berechnung rauszunehmen wäre:

Langfristige Schulden <= (kleiner gleich)
marktfähiges Anlagevermögen
und
Eigenkapital >= (größer gleich) nicht marktfähiges Anlagevermögen

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.

Ist das Fremdbestimmungslimit nicht eingehalten, besteht bei zusätzlich negativem SA0 Gefahr für die Stabilität des Gesamthaushaltes

Kennzahlen der Effizienz

gemeindefinanzen.net

Im Bereich des Finanzmanagements ist der Vergleich der realen Zu- und Abflüsse mit seiner Wirkung. Kosteneffizienz benötigt immer eine Vergleichsgröße, und natürlich tatsächliche Kostenwahrheit. Es gibt kein Normverfahren um Effizienz zu rechnen oder zu messen, die Vergleichsgrößen muss die Gemeinde selbst setzen – und zwar am besten im Vorhinein (Zielsetzung)

Beispiel „neuer Minigolfplatz“ – qualifizierter Ansatz zur Effizienzmessung

Effizienzprüfung nach 3 Jahren (zb. im Prüfungsausschuss) – nach Zuschussbedarf

Ausgangslage: pro Jahr sollten 20 Besucher an 200 Öffnungstagen die Anlage benützen und dabei im Schnitt €5 Eintritt bezahlen. In der Errichtungskalkulation war ausserdem ein jährlicher Abgang von €4000 genehmigt, als Effizienz war also ein Subventionsbedarf von €1,00 pro Ticket vorgegeben. (20x200=4000 Tickets, 4000 Abgang). Nun liegen Zahlen aus 3 Jahren vor:

	2020	2021	2022
$SA0_{Minigolfplatz}$	€4.078	€4.678	€4.278
Tickets	2807	4923	1412
Zuschussbedarf	€ 1,45	€ 0,95	€3,02

Befund des Prüfungsausschusses: die im Errichtungsbeschluss vorgegebene Effizienz wurde nur 2021 erreicht.

Gesetzliche Kennzahlen

gemeindefinanzen.net

Maastricht-Ergebnis = Finanzierungssaldo Querschnitt[95] $_{\text{in €}}$ >= 0

Ist von der Aussage her die „Eigenfinanzierung“ – nur reduziert auf den öffentlichen Sektor („A 85 – 89“, manchmal auch falsch als „quasi-KG“ bezeichnet). Die Berechnung erfolgt gem. Querschnitt VRV 5b.

II. Ableitung des Finanzierungssaldos

70	Jahresergebnis Haushalt ohne A 85 - 89 und ohne Finanztransaktionen	Saldo 1 plus Saldo 2	282.716,88
71	Überrechnung Jahresergebnis A 85 - 89	Saldo 4 der Spalte "nur A 85 - 89"	1.114.413,92
95	**Finanzierungssaldo ('vorläufiges Maastricht-Ergebnis')**		**1.397.130,80**

In der Konsequenz bedeutet dies: Schuldaufnahmen sind im öffentlichen Sektor keine Einnahmen mehr, nur im privaten Sektor (=A85 – 89). Das Maastrichtergebnis ist daher immer etwas schlechter als FHH[SA5].

Es ist praktisch ausschließlich eine Finanzierungskennzahl, ein Posten wird allerdings aus dem EHH genommen. Die Aussage vermischt sich also gänzlich und ist für das Management daher wenig interessant.
Es ist aber die Grundlage für den ÖSTP, daher gesetzlich vorgeschrieben. Sollte den Gemeinden aus dem ÖSTP einmal eine Verbindlichkeit (und ggf. Sanktionierung) erwachsen, wird die Bedeutung dieser Kennzahl bis hin zu ggf Notwendigkeit zur Ausgliederung steigen.

Pro Kopf-Verschuldung*

gemeindefinanzen.net

$PKV_{\text{in €/EW}}$ = PASSIVA[KZ141] / [Einwohnerzahl]

Wenn überhaupt, kann die Pro-Kopf-Verschuldung nur einen Sinn ergeben, wenn ihr auch das Pro-Kopf-Vermögen gegenübergestellt wird. Eine Gemeinde, die viel Vermögen besitzt (und sich dieses auch leisten kann, wie dies ein positives Betriebsergebnis anzeigt), darf auch mehr Schulden machen als eine Gemeinde mit weniger Vermögen. Damit sind wir aber wieder gleich der Eigenkapitalquote.

* KDZ-Quicktest-empfohlen

gemeindefinanzen
.net

Kennzahlen der Prüfung

(Cashflowmanagement)

Werden immer noch gerne als Kennzahlen des Finanzmanagements herangezogen. Dies ist in der Praxis aber unzulänglich, da von Finanzierungskennziffern hin zu einer zukunftsorientierten Gesamtaussage immer Komplizierte Nebenaspekte mit berücksichtigt werden müssten. 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

Ergebnis operative Gebarung $FHH[SA1]_{in €}$ = FHH[31] – FHH[32] >= 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“:
Auszahlungsdeckungsgrad operative Gebarung* = $FHH[SA1]_{in €}$ / FHH[31] * 100

* Auch KDZ-empfohlen

** Achtung: ZMR ist nicht Rücklage!

gemeindefinanzen.net

Eigenfinanzierung

Nettofinanzierungssaldo FHH[SA3] $_{in €}$ = FHH[SA1] + FHH[SA2] >= 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.

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

Schuldendienst

Nettofinanzierungssaldo FHH[361] $_{in €}$ = FHH[SA1] + FHH[SA2] >= 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.

Variante „Quote“:
Schuldendienstquote* =
(Gesamtschuldendienst –Schuldendienstersätze) /
Einzahlungen aus öffentlichen Abgaben * 100

* Auch KDZ-empfohlen

Dynamischer Verschuldungsgrad*

= fiktive Verschuldungsdauer

gemeindefinanzen.net

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

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* $_{\text{in\%}}$ =
FHH[SA1] - FHH[361] / Einzahlungen operative Gebarung FHH[31] * 100

* Auch KDZ-empfohlen

** Achtung: ZMR ist nicht Rücklage!

Ausblick: wo stehen wir wirklich?

Dies sagt nur die Vermögensrechnung im Rechnungsabschluss:

Eb.		Aktiva
0	A	langfristiges Vermögen
1	A.I.	immaterielle Vermögenswerte
1	A.II.	Sachanlagen
1	A.III.	Aktive Finanzinstrumente
1	A.IV.	Beteiligungen
1	A.V.	langfristige Forderungen
0	B	kurzfristiges Vermögen
1	B.I.	kurzfristige Forderungen
2	B.I.4.	Ford. Nicht voranschlagswirksame Geb
1	B.II.	Vorräte
1	B.III.	Liquide Mittel
2	B.III.2	Zahlungsmittelreserven
1	B.IV.	kurzfristiges Aktive Finanzinstrumente
1	B.V.	Rechnungsabgrenzung Aktiv



Eb.		Passiva
0	C	Nettovermögen (Ausgleichsposten)
1	C.I.	Eröffnungsbilanz
1	C.II.	kumuliertes Nettoergebnis (SA00)
1	C.III.	Rücklagen
0	D	Investitionszuschüsse
0	E	langfristige Fremdmittel
1	E.I.	Finanzschulden
1	E.II.	langfristige Verbindlichkeiten
1	E.III.	langfristige Rückstellungen
0	F	kurzfristige Fremdmittel
1	F.II.	kurzfristige Verbindlichkeiten
2	F.II.4	kurzfr. Vb. nicht voranschlagsw. Geb.
1	F.III.	kurzfristige Rückstellungen
1	F.IV	Rechnungsabgrenzung Passiv

Summe = Summe

… das war‘s fürs Erste

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und besuchen Sie mich auf meiner Homepage!