

Erfolgreich Spielraum für Städte schaffen und erhalten

Haushaltskonsolidierung durch innovative
Ansätze

verfasst von

**Karoline Mitterer (Projektleitung), Marian Haydn, Alexander
Maimer, Anna-Gabriella Nadolph**

Auftraggeber

Österreichischer Städtebund

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
Einleitung	8
1 Ausgangslage und Zielsetzung	8
2 Aufbau der Studie	8
3 Methodische Hinweise	9
I Ausgangssituation und Konsolidierungsmöglichkeiten	11
1 Gemeindefinanzprognose	11
2 Konsolidierungsmöglichkeiten innerhalb der Gemeinden	17
II Ganzheitliche Ansätze	20
1 Maßnahmen im Überblick – fünf Wege zur strukturellen Stabilisierung	20
2 Erfolgsbedingungen und Risikofaktoren im direkten Vergleich	23
3 Empfehlungen aus der Praxis	25
4 Ausblick – Konsolidierung als fortdauernder Prozess unter veränderten Rahmenbedingungen	26
III Innovative Ansätze der Haushaltskonsolidierung und Good-Practice-Beispiele	28
1 Unterstützung durch Bundesländer	28
1.1 Kooperation von Gemeinden und Betrieben in der Kinderbetreuung Osttirols	30
1.2 Gemeindeservicezentrum Kärnten	32
2 Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden	34
2.1 Gemeinsame Baurechtsverwaltung in der Region Vorderland-Feldkirch	37
2.2 Wirtschaftshof Aschachtal	39
2.3 Gemeinsam errichtete Krabbelstube St. Anna in Lembach	41
3 Alternative Finanzierungsquellen	43
3.1 Green Bonds zur Finanzierung eines Photovoltaikprojekts durch die Energie Klagenfurt AG	44
3.2 Sale-and-Lease-Back-Finanzierung für PV-Anlagen in Vöcklabruck	45

4	Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen	47
4.1	Gemeinsame Gesellschaft der Stadt Villach und des privaten Abfallunternehmens Saubermacher	48
5	Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern	50
5.1	Freibadbetrieung durch einen gemeinnützigen Verein in St. Georgen im Attergau	51
5.2	Betrieb des Hallenbads und der Sauna in Groß Gerungs durch einen gemeinnützigen Verein.....	52
5.3	Budgetkonsolidierung im Rahmen eines Bürgerhaushaltes in der Stadt Zeist (Niederlande).....	53
IV	Einschätzung der Städte hinsichtlich Konsolidierung.....	56
1	Einschätzung der aktuellen Lage	57
2	Bestehende und innovative Konsolidierungsansätze.....	63
3	Zukunftsaussichten und Handlungsmöglichkeiten	72
V	Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen	77
1	Konsolidierung als unvermeidbarer Ausgangspunkt.....	77
2	Verschiedene Ansätze der Konsolidierung notwendig.....	77
3	Erfolgsfaktoren von Konsolidierungsansätzen	79
4	Empfehlungen zur nachhaltigen Stärkung der Gemeindefinanzen	84
	Anhang	89
1	Ergänzende Übersichten zu den Auswertungen	89
2	Verzeichnisse.....	90
2.1	Abkürzungsverzeichnis.....	90
2.2	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	91
2.3	Abbildungsverzeichnis	92
2.4	Tabellenverzeichnis	94

Management Summary

Konsolidierung ist alternativlos – die finanzielle Lage zwingt zum Handeln

Die österreichischen Städte stehen unter erheblichem fiskalischen Druck. Die aktuelle Gemeindefinanzprognose des KDZ zeigt, dass ohne Gegensteuerung künftig jede zweite Gemeinde ihren laufenden Betrieb nicht mehr aus eigener Kraft finanzieren kann. Investitionen sind bereits jetzt vielerorts nur noch über Verschuldung möglich. Konsolidierung ist daher nicht optional, sondern ein notwendiger Schritt zur Wahrung der kommunalen Handlungsfähigkeit.

Dementsprechend pessimistisch sind die Vertretenden in Österreichs Städten. Gemäß einer Umfrage halten 86 Prozent eine Stabilisierung der Finanzen ohne Unterstützung von Bund und Ländern für nicht möglich. Rund 60 Prozent erwarten deutliche Einschränkungen im kommunalen Leistungsangebot. Nur etwa 25 Prozent der befragten Städte gehen davon aus, dass ihr Haushalt für das Jahr 2025 ausgeglichen sein wird. Besonders kritisch wird die künftige Finanzierbarkeit von Investitionen gesehen – bei manchen Städten gelten nicht einmal zwingend notwendige Maßnahmen als gesichert.

Vielfältige Ansätze, doch nicht Alles ist politisch umsetzbar

Die Städte sehen einige Konsolidierungsmaßnahmen als fachlich sinnvoll, aber politisch schwer durchsetzbar an. So gelten etwa die Schließung von Einrichtungen oder Gemeindefusionen zwar als wirksam, aber oft als nicht machbar. Umgesetzt werden daher bevorzugt Maßnahmen mit politischer Tragfähigkeit, auch wenn das Einsparpotenzial geringer ist. Primär in Umsetzung sind Reformen innerhalb der Verwaltung inkl. Digitalisierung, Gebührenerhöhungen oder freiwillige Kooperationen mit anderen Gemeinden.

Zentrale Erfolgsfaktoren für kommunale Konsolidierung

Ob eine Konsolidierung in einer Gemeinde gelingt oder nicht hängt von mehreren Faktoren ab. Zu nennen sind vor allem ein klarer politischer Auftrag, gutes Projektmanagement, ein geeigneter Maßnahmenmix und angemessene Kommunikation.

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren von Konsolidierungsprozessen



Quelle: eigene Darstellung (2025).

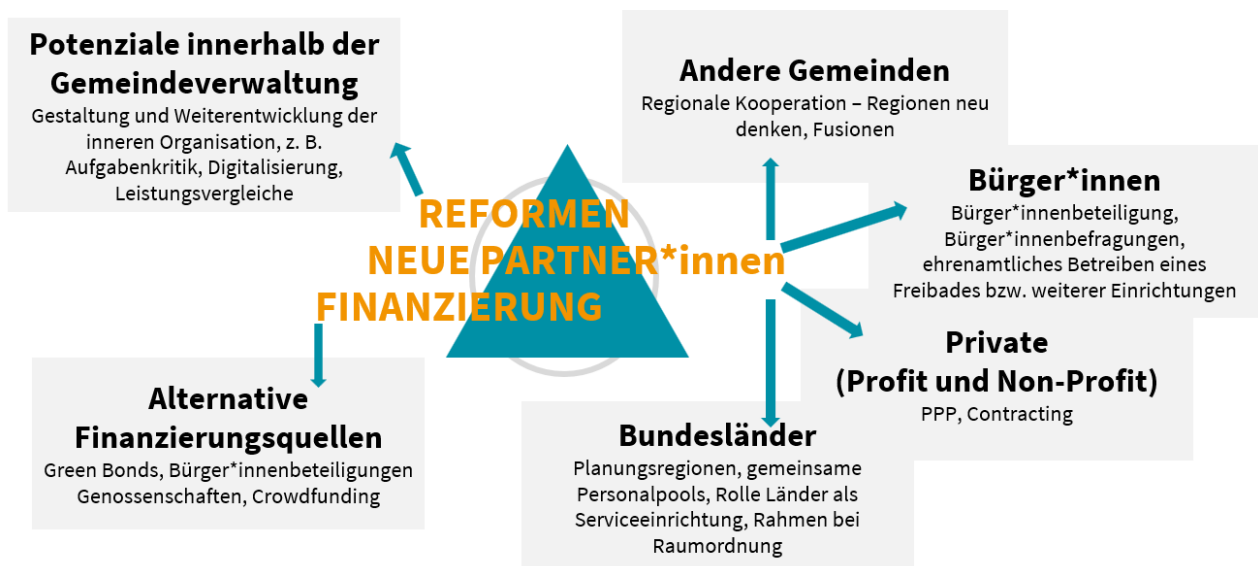
Ganzheitliche Strategien statt kurzfristiger Kürzungen

Anhand mehrerer Beispiele zeigt sich, dass Konsolidierung nicht als einmalige Reaktion auf eine Krise verstanden werden darf, sondern dass sie Teil eines strategischen Steuerungsprozesses sein muss. Ganzheitliche Konsolidierungsansätze verbinden dabei Einsparziele mit organisatorischer Weiterentwicklung. Sie helfen, Leistungen zu priorisieren, Ressourcen effektiver zu steuern und Handlungsspielräume dauerhaft zu sichern. Erfolgreiche Städte entwickeln dafür mittelfristige Pfade, die sie über mehrere Jahre verfolgen und regelmäßig anpassen.

Innovative und kreative Ansätze als ergänzende Bausteine

Kreative Maßnahmen – wie Bürgerbeteiligungsmodelle, Crowdfunding, öffentlich-private Partnerschaften oder der Betrieb kommunaler Einrichtungen durch Vereine – bieten keine flächendeckende Lösung für strukturelle Haushaltsprobleme. Aber: Sie sind wichtige Ergänzungen und können sowohl Vorteile betreffend Effizienz als auch betreffend der Weiterentwicklung der kommunalen Leistungen bieten.

Abbildung 2: Innovative Ansätze im Überblick



Quelle: eigene Darstellung (2025).

Geeignete Rahmenbedingungen sind unerlässlich

Trotz aller Anstrengungen auf kommunaler Ebene können Städte die finanzielle Schieflage nicht allein beheben. Vielmehr brauchen Gemeinden geeignete Voraussetzungen.

Verbesserung der Rahmenbedingungen durch Bund und Länder:

Dazu zählen eine aufgabenorientierte und effiziente Mittelvergabe bei Gemeinde-Bedarfszuweisungen, eine stärker koordinierte regionale Steuerung und die Einrichtung eines kommunalen Investitionsfonds. Vor allem zur Stärkung der regionalen Steuerung bieten sich vielfältige Maßnahmen an: von der gezielten Förderung und Koordinierung von Gemeindekooperationen und regionalen Planungen bis hin zu Gemeindezusammenlegungen bzw. zur Umsetzung des Konzeptes einer Regionsgemeinde. Auch die Evaluierung und

Reduzierung von normativen Vorgaben würde die Gemeinden finanziell entlasten, ohne dass sie das Leistungsangebot reduzieren müssten.

Umsetzung längst fälliger struktureller Reformen

Langfristig braucht es eine Neuverteilung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Finanzierungsverantwortung. Um die Gemeindefinanzen mittelfristig zu stabilisieren ist eine Lösung des Umlagenproblems notwendig. Eine Entflechtung bis hin zur Entlassung der Gemeinden aus der Finanzierungsverantwortung für Soziales und Gesundheit sollten daher ernsthaft diskutiert werden, um zu einer Lösung zu gelangen. Weitere wichtige Reformpunkte sind die Stärkung der kommunalen Abgabenautonomie (v. a. auch durch eine Grundsteuerreform), ein Zurückfahren des Grauen Finanzausgleichs (Aufgabenübertragungen ohne entsprechende Finanzierung) sowie durch mehr Aufgabenorientierung im Finanzausgleich.

Gemeinden als Gestalterinnen einer positiven Zukunft

Städte und Gemeinden sollen ihre Zukunft aktiv mitgestalten können – nicht nur auf Vorgaben reagieren. Dafür braucht es Mut zur Erneuerung, aber auch geeignete Voraussetzungen. Klar ist, dass Einsparpotenziale innerhalb der Gemeinden genutzt werden müssen. Doch ebenso wichtig ist die Offenheit für neue Wege. Reformen im Finanzausgleich, bei Transfersystemen und Aufgabenverteilungen können neue Spielräume schaffen. So bleiben Gemeinden starke Trägerinnen von Lebensqualität und regionaler Entwicklung.

Einleitung

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Aufgrund der wirtschaftlichen Situation stehen Städte derzeit vor großen Herausforderungen. Während die Ausgaben stetig wachsen, entwickeln sich die Einnahmen nur schwach. Dies führt dazu, dass sich immer mehr Städte damit beschäftigen müssen, Ausgaben nachhaltig zu reduzieren und Einnahmen zu erhöhen.

Gerade das Senken von Ausgaben hat großen Einfluss auf das Leistungsspektrum der Städte. Darum ist es wichtig, Konsolidierungsmaßnahmen so zu setzen, dass weiterhin ein Handlungsspielraum für politisches Gestalten möglich ist. Hierbei stellt sich verstärkt die Frage, welche Konsolidierungsmaßnahmen umsetzbar sind und eine nachhaltige Wirkung zeigen. Da bereits viele Städte Konsolidierungserfahrungen haben, bietet es sich an, von ihren Erfahrungen zu lernen. Dies betrifft etwa den Umsetzungsprozess sowie die Herausarbeitung von Erfolgsfaktoren, die eine Konsolidierung nachhaltig erfolgreich machen.

Darüber hinaus befinden sich in mehreren Gemeinden und Städten innovative Ansätze der Haushaltskonsolidierung, die auch abseits der klassischen Konsolidierungsschritte weitere Spielräume eröffnen. Durch die Sammlung von Good-Practice-Beispielen und die Beschreibung neuerer Ansätze können hier Handlungsmöglichkeiten für Städte aufgezeigt werden.

Die Projektziele der Studie lauten daher:

- Darstellen der derzeitigen Rahmenbedingungen der Städte sowie des Konsolidierungserfordernisses
- Einschätzung von Städtevertretenden zur Umsetzbarkeit von Konsolidierungsmaßnahmen
- Vorstellen von innovativen Ansätzen und Good-Practice-Beispielen, die für Städte nachahmenswert sind
- Herausarbeiten von Erfolgsfaktoren und Risiken von Konsolidierungsprozessen
- Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten der Städte trotz Konsolidierungsbedarf

2 Aufbau der Studie

Die Studie folgt einem systematischen Aufbau, der von der Analyse der finanzwirtschaftlichen Ausgangslage der Gemeinden und Städte über die Darstellung der kommunalen Konsolidierungspraxis bis hin zur Ableitung nachhaltiger Erfolgsfaktoren und praxisrelevanter Handlungsempfehlungen reicht. Ziel ist es, ein empirisch fundiertes, zugleich praxisnahes Verständnis kommunaler Haushaltskonsolidierung zu ermöglichen und dabei unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten, Herausforderungen und Gestaltungsspielräume sichtbar zu machen.

Teil I stellt die **Ausgangssituation der Gemeinden und Konsolidierungsmöglichkeiten** dar. Neben einer aktuellen Gemeindefinanzprognose werden potenzielle Konsolidierungsoptionen auf lokaler Ebene identifiziert und bestehende Unterstützungsangebote von Bund und Ländern beleuchtet. Dieser Abschnitt dient der Kontextualisierung der weiteren empirischen Analyse.

Teil II betrachtet vertiefend **ganzheitliche Ansätze der Haushaltskonsolidierung**. Das Kapitel basiert auf qualitativen Interviews mit fünf Städten, die sich in strukturellen Konsolidierungsprozessen befinden oder befunden haben. Untersucht werden die jeweiligen

Auslöser für die Initiierung, zentrale Steuerungsansätze sowie institutionelle und politische Rahmenbedingungen. Im Zentrum steht die Rekonstruktion konkreter Handlungslogiken, Erfolgs- und Risikofaktoren sowie Umsetzungsbedingungen im jeweiligen kommunalen Kontext. Die vergleichende Analyse erlaubt Rückschlüsse auf übertragbare Gestaltungsansätze ganzheitlicher Konsolidierungsstrategien.

Teil III stellt **innovative Ansätze der Haushaltskonsolidierung** dar. Anhand strukturierter Good-Practice-Beispiele werden neue Formen der Zusammenarbeit (etwa mit Bundesländern, Gemeinden, privaten Beteiligten wie auch Bürgerinnen und Bürgern) sowie alternative Finanzierungsinstrumente dargestellt. Ziel ist es, das Spektrum klassischer Konsolidierungsansätze zu erweitern und deren Übertragbarkeit zu diskutieren.

Teil IV gibt die Ergebnisse einer Onlineerhebung unter Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes zur **Einschätzung der Städte hinsichtlich Konsolidierung** wieder. Im Fokus stehen qualitative Einschätzungen zur aktuellen finanziellen Ausgangslage, zur bisherigen Konsolidierungspraxis sowie zu künftigen Herausforderungen und Handlungsoptionen. Die Ergebnisse ergänzen die vertiefenden Fallanalysen und tragen zur Kontextualisierung zentraler Befunde im breiteren kommunalen Spektrum bei.

Teil V fasst einerseits **zentrale Ergebnisse der Studie** zusammen und schließt andererseits mit **Empfehlungen**. Vertiefend werden dabei die aus der Analyse abgeleiteten Erfolgsfaktoren kommunaler Konsolidierung herausgearbeitet. Neben einem resümierenden Fazit werden übertragbare Erkenntnisse aus den Fallbeispielen extrahiert und konkrete Empfehlungen für die kommunale Praxis formuliert.

3 Methodische Hinweise

Die vorliegende Studie basiert auf einem Methodenmix, der qualitative, quantitative und erfahrungsbasierte Elemente kombiniert. Ziel war es, ein möglichst umfassendes und praxisnahes Bild kommunaler Handlungsspielräume und Konsolidierungsstrategien zu zeichnen. Die methodische Vielfalt erlaubt es, sowohl systematische Einsichten als auch konkrete Good-Practice-Beispiele differenziert darzustellen.

Onlinebefragung unter Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes

Zentraler Bestandteil der Studie war eine standardisierte Onlinebefragung unter Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes. Abgefragt wurden die aktuelle Finanzlage der Gemeinden, bereits umgesetzte oder geplante Konsolidierungsmaßnahmen, der Umfang laufender Konsolidierungsprozesse, die verfügbaren Investitionsspielräume sowie Einschätzungen zur mittelfristigen Entwicklung. Die Befragung ermöglicht eine quantitative Rahmung der kommunalen Handlungsbedingungen und gibt Aufschluss über Häufigkeiten, Trends und Prioritäten im Umgang mit finanziellen Herausforderungen.

Bei der Befragung handelte es sich größtenteils um geschlossene Fragen. Ergänzend wurden drei offene Fragen gestellt, um qualitative Einblicke zu erhalten. Die Auswertung erfolgte auf aggregierter Ebene. Bei ausgewählten Fragestellungen wurde zusätzlich eine Differenzierung nach Einwohner*innenklassen, Bundesländern oder der Funktion der befragten Person vorgenommen. Die offenen Antworten wurden inhaltlich kategorisiert und thematisch verdichtet.

Erkenntnisse aus qualitativen Interviews

Ergänzend zur quantitativen Analyse wurden leitfadengestützte Interviews mit kommunalen Entscheidungstragenden aus Städten unterschiedlicher Größenklassen durchgeführt. Ziel war es, vertiefte Einblicke in strategische Konsolidierungsprozesse, Steuerungslogiken sowie Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zu erhalten. Die Auswertung erfolgte mittels thematischer Inhaltsanalyse. Die Interviewdaten bilden die Grundlage für das Kapitel Ganzheitliche Ansätze, in dem zentrale Erfolgsbedingungen kommunaler Transformation systematisch herausgearbeitet werden.

Aufbereitung von Good-Practice-Beispielen

Zur Auswahl und Darstellung von Good-Practice-Beispielen kamen mehrere methodische Zugänge zur Anwendung. Neben einer umfassenden Literatur- und Dokumentenrecherche (Deskresearch) wurden in Einzelfällen ergänzende Interviews mit Verantwortlichen geführt oder es konnten eigene Erfahrungen des Projektteams herangezogen werden. Die Auswahl erfolgte entlang von im Rahmen des Projekts erarbeiteten Schwerpunkten für innovative Ansätze.

Erfahrungswissen als Analysebasis

Ein wesentlicher Teil der Analyse stützt sich auf die langjährige Beratungspraxis und Expertise des Projektteams im Bereich der kommunalen Haushaltskonsolidierung. Diese Erfahrungen flossen insbesondere bei der Bewertung der Wirksamkeit und Übertragbarkeit von Maßnahmen sowie bei der Interpretation von Befunden ein. Ziel war dabei auch, theoretische Ansätze mit praktischer Umsetzungsrealität abzugleichen.

I Ausgangssituation und Konsolidierungsmöglichkeiten

Wie geht es den Gemeinden finanziell und wie sieht die Prognose aus? Mit welchen Maßnahmen kann eine Konsolidierung der Gemeinden gelingen? Diesen Fragen gehen wir in diesem ersten Kapitel nach.

1 Gemeindefinanzprognose

Die finanzielle Situation der Gemeinden zeigt sich angespannt. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Gemeindefinanzprognose des KDZ vom Mai 2025 (Biwald & Mitterer, 2025) dargestellt. Dabei erfolgt eine Einschätzung der zukünftigen finanziellen Situation der österreichischen Gemeinden exklusive Wien.

Ungleichgewicht von Einnahmen und Ausgaben im Zuge der Krisenzeiten

Von 2019 bis 2023 sind die laufenden Einzahlungen um durchschnittlich 2,8 Prozent gestiegen, während sich die laufenden Auszahlungen um durchschnittlich 3,6 Prozent erhöhten. Die Gründe dafür sind vielfältig. Durch Steuerreformen ohne Gegenfinanzierung und die allgemeine Abschwächung der konjunkturellen Lage war die Einnahmenentwicklung gebremst. Auf der anderen Seite haben die Inflation, die Steigerungen bei den Umlagen (Kofinanzierungen der Gemeinden für Gesundheit und Pflege) und die Ausbaurfordernisse in den Bereichen Elementarpädagogik und Ganztagschulen die Ausgaben erhöht.

Im Jahr 2024 zeigen sich bereits Sparbemühungen der Gemeinden. So hat sich das öffentliche Defizit der Gemeinden gemäß Daten der Statistik Austria von 2023 auf 2024 nicht weiter erhöht. Damit ist es den Gemeinden ohne Wien als einzige Gebietskörperschaftsebene gelungen, das Defizit von 2023 auf 2024 nicht massiv auszubauen. Dass dies gelungen ist, ist beachtlich. So sind die Umlagen – auf Basis der bisher verfügbaren Daten auf Gemeindeebene – für Krankenanstalten und Sozialhilfe binnen eines Jahres im Durchschnitt um 12 bzw. 13 Prozent gestiegen. Das ist deutlich mehr, als vorab prognostiziert wurde. Der Personalaufwand erhöhte sich aufgrund der Gehaltsabschlüsse um etwa 10 Prozent, während die Ertragsanteile als die wichtigste Einnahmequelle der Gemeinden um nur 2,7 Prozent stiegen.

Dass es angesichts dieser Ausgangslage nicht zu einer deutlichen Zunahme der Zahlungsunfähigkeit der Gemeinden gekommen ist, hängt mit dem bestehenden Transfersystem und den Hilfspaketen zusammen. Im Rahmen von Gemeinde-Bedarfszuweisungen erhalten Gemeinden mit Liquiditätsschwierigkeiten zusätzliche Zahlungen. Zudem haben einige Bundesländer zusätzliche Förderpakete geschnürt. Über den Finanzausgleich 2024 wurden zusätzliche Mittel für Gemeinden zur Verfügung gestellt, die jedoch zu wesentlichen Teilen zeitlich beschränkt sind. Einsparungen sind im Bereich Sachaufwand ersichtlich. So profitierten Gemeinden etwa von den wieder gesunkenen Energiepreisen und haben Instandhaltungsmaßnahmen verschoben.

Sparerfordernisse

Angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen der letzten Jahre hat das öffentliche Defizit der Gemeinden 2023 und 2024 mit etwa einer Milliarde Euro einen sehr hohen Wert erreicht. Dies hängt damit zusammen, dass die Gemeinden trotz engerer finanzieller Möglichkeiten weiterhin investiert haben und die Investitionen auch 2024 nicht zurückgegangen sind. Dies ist in hohem Maße auf die gesetzlichen Vorgaben zum Ausbau der Elementarpädagogik zurückzuführen.

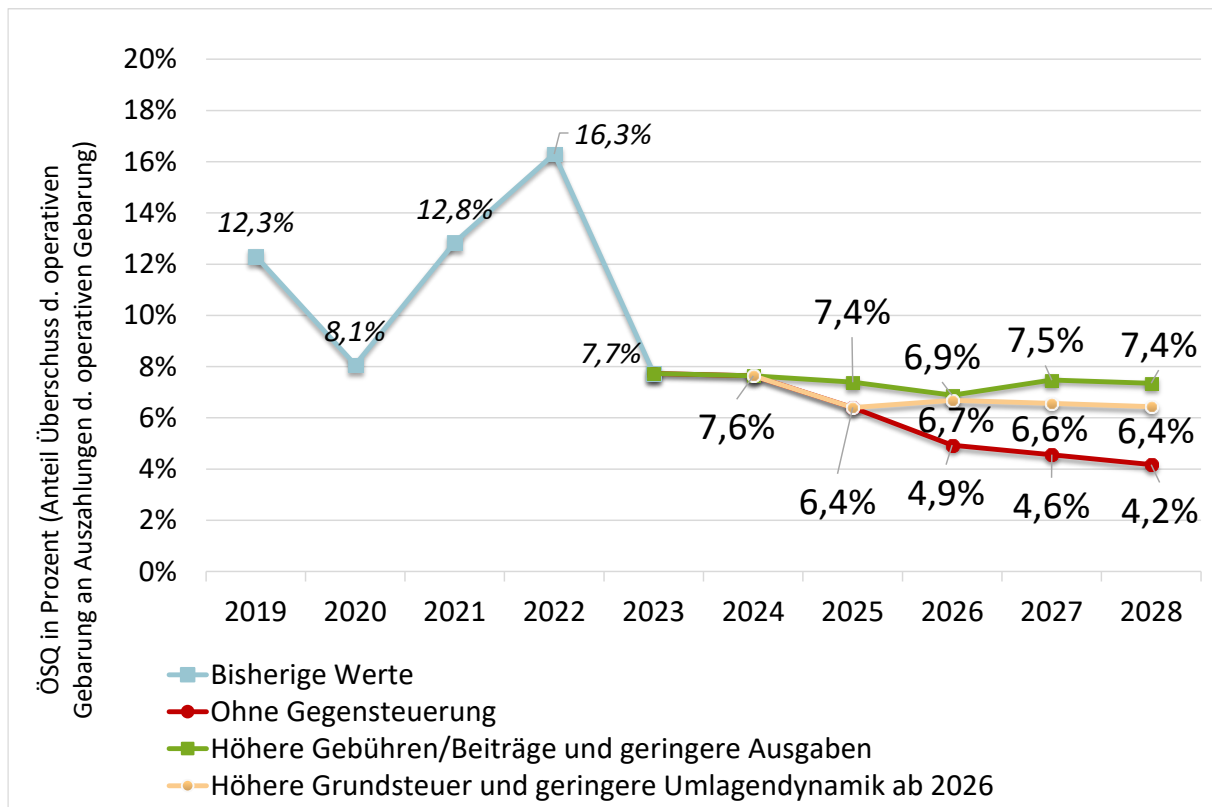
Wie der Bund bei seiner Budgetpräsentation (Bundesministerium für Finanzen, 2025) ausgeführt hat, soll das Defizit der Gemeinden bis 2029 wieder auf nahe Null zurückgeführt werden. Pro Jahr müssten daher 200 bis 300 Mio. Euro zusätzlich eingespart werden.

Prognose der Entwicklung bis 2028

Gemäß der aktuellen Prognose des KDZ zu den Gemeindefinanzen ohne Wien ist auch für die nächsten Jahre keine Erholung zu erwarten. Bereits für das Jahr 2025 kann erwartet werden, dass jede zweite Gemeinde eine Abgangsgemeinde ist. Dies sind Gemeinden, die ihren laufenden Betrieb (inkl. Tilgungen) nicht mehr mit laufenden Einnahmen decken können und daher auf Unterstützungen durch die Länder angewiesen sind. In Abgangsgemeinden bestehen über Eigenmittel keine Spielräume für Investitionen mehr.

Das KDZ hat im Rahmen der Gemeindefinanzprognose drei Szenarien berechnet (Abbildung 3). Dem Szenario „ohne Gegensteuerung“ liegen die aktuellen Prognosegrundlagen hinsichtlich Inflation und Ertragsanteilsprognose zugrunde. Hier ist mittelfristig gegenüber 2024 mit einer weiteren Verschlechterung zu rechnen. Die Öffentliche Sparquote, die anzeigt, in welchem Ausmaß Mittel für Investitionen und Tilgungen bereitstehen, wird bis 2028 auf nur noch gut 4 Prozent sinken, nachdem sie sich bis 2019 noch bei 12 bis 13 Prozent bewegte. Damit würde der Spielraum für Investitionen markant sinken.

Abbildung 3: Entwicklung des Überschusses im operativen Bereich in Prozent, 2019–2028



Quelle: eigene Berechnungen (2025) auf Basis Statistik Austria: Gemeindefinanzdaten 2019 bis 2023, KDZ-Gemeindefinanzprognose vom Mai 2025.

Im Szenario „Höhere Gebühren/Beiträge und geringere Ausgaben“ wird angenommen, dass die Einnahmen aus Gebühren und Leistungsbeiträgen um einen Prozentpunkt über die Inflation

steigen und dass sich die Personal- und Sachausgaben einen Prozentpunkt unter Plan entwickeln. Dies bedeutet, dass der Personalstand pro Jahr um einen Prozentpunkt reduziert werden muss, wobei ein Zielkonflikt mit dem Ausbau der Elementarpädagogik besteht. In diesem Szenario ist davon auszugehen, dass die finanziellen Spielräume von 2023 und 2024 in etwa gehalten werden können.

Das Szenario „Höhere Grundsteuer und geringere Umlagedynamik“ sieht hingegen keine Einsparungen in den Gemeindeverwaltungen vor, sondern stellt zusätzliche Mittel für die Gemeinden bereit. Konkret wird hier eine Erhöhung der Grundsteuer um 50 Prozent und eine Knüpfung der Umlagedynamik an die Entwicklung der Ertragsanteile ab 2026 angenommen. Auch diese Variante würde eine weitere Verschlechterung der Gemeindefinanzen verhindern.

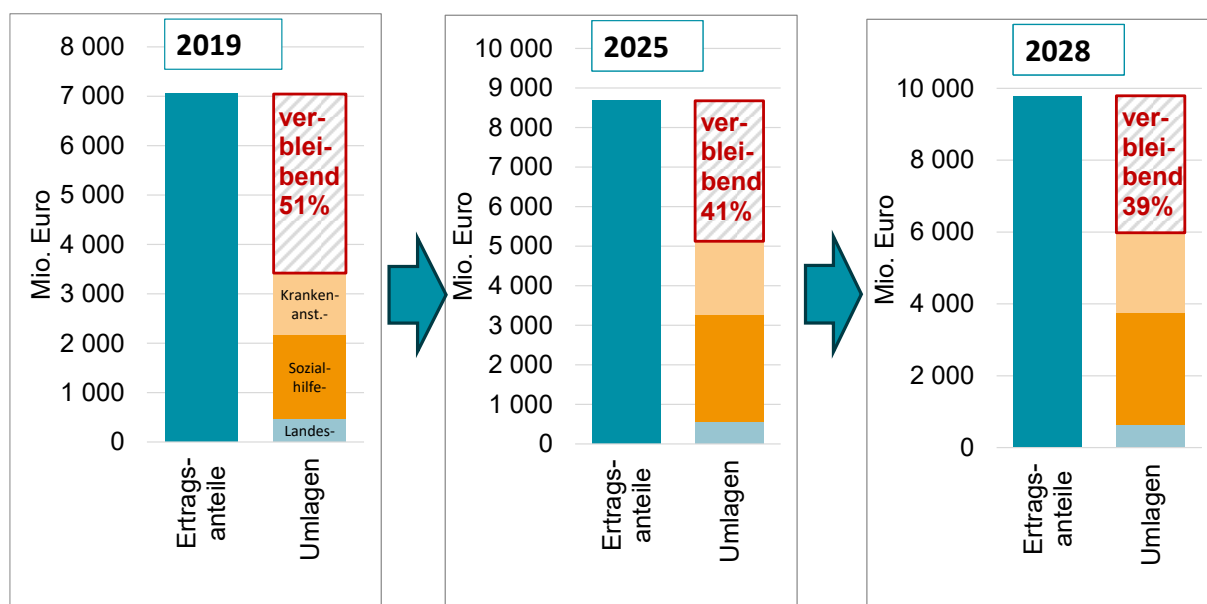
Nur wenn beide zusätzlichen Szenarien gemeinsam angewendet würden – also sowohl Einsparungen in der Verwaltung als auch zusätzliche Mittel für die Gemeinden – käme es mittelfristig wieder zu einer Erholung der Gemeindefinanzen.

Einfluss der Umlagen auf die operative Gebarung

Die Entwicklung des Saldos der operativen Gebarung wird dabei durch mehrere Faktoren beeinflusst. Zwei wesentliche Größen sind dabei die Entwicklung der Ertragsanteile (Anteil an den gemeinschaftlichen Bundesabgaben) und der Umlagen an die Bundesländer für die Bereiche Gesundheit, Soziales sowie die Landesumlage.

Abbildung 4 setzt die Ertragsanteile und die drei wesentlichen Umlagen zueinander in Beziehung. Da sich die Umlagen dynamischer entwickeln als die Ertragsanteile steigt deren Bedeutung von Jahr zu Jahr. Damit verbleiben den Gemeinden in Österreich immer weniger Mittel für die Finanzierung der kommunalen Daseinsvorsorge übrig.

Abbildung 4: Anteil der Umlagen an den Ertragsanteilen der Gemeinden ohne Wien, 2019, 2025 und 2028



Quelle: eigene Berechnungen (2025) auf Basis Statistik Austria: Gemeindefinanzdaten 2019, KDZ-Gemeindefinanzprognose vom Mai 2025.

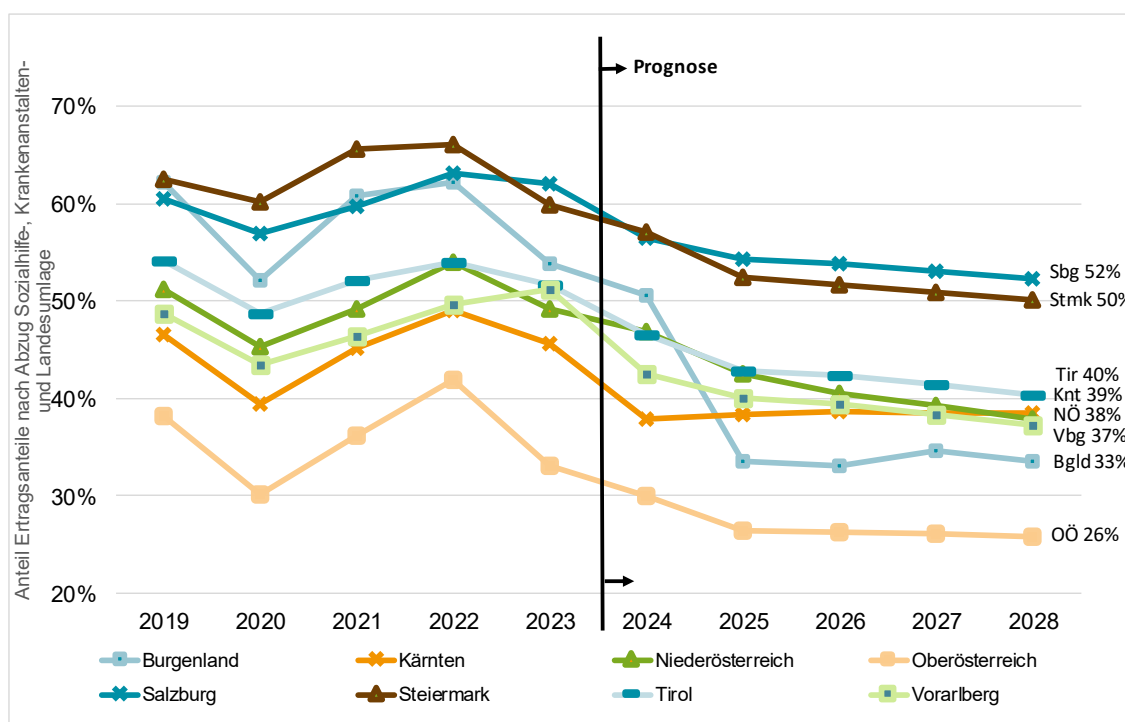
Die KDZ-Prognose zeigt, dass bis 2028 von einem Euro, den die Städte und Gemeinden aus dem gemeinschaftlichen Steuertopf erhalten, durch diese Transfers nur noch 39 Cent bei den

Städten und Gemeinden verbleiben, während es 2019 noch 51 Cent waren. Damit ist die Finanzierung der eigentlichen kommunalen Aufgaben kaum noch möglich. Dies steht im Widerspruch zur Intention des Finanzausgleichs, die Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge über die Gemeinde-Ertragsanteile zu finanzieren.

Deutlich unterschiedliche finanzielle Situation nach Gemeindeklassen

Die Entwicklungen verlaufen dabei in den einzelnen Bundesländern durchaus unterschiedlich. So weist die Umlagenbelastung im Verhältnis zu den Ertragsanteilen eine beachtliche Bandbreite auf, was sich auch auf die finanziellen Spielräume der Gemeinden auswirkt.

Abbildung 5: Anteil der Umlagen an den Ertragsanteilen, 2014 bis 2028



Quelle: eigene Berechnungen (2025) auf Basis Statistik Austria: Gemeindefinanzdaten 2019 bis 2023, KDZ-Gemeindefinanzprognose vom Mai 2025.

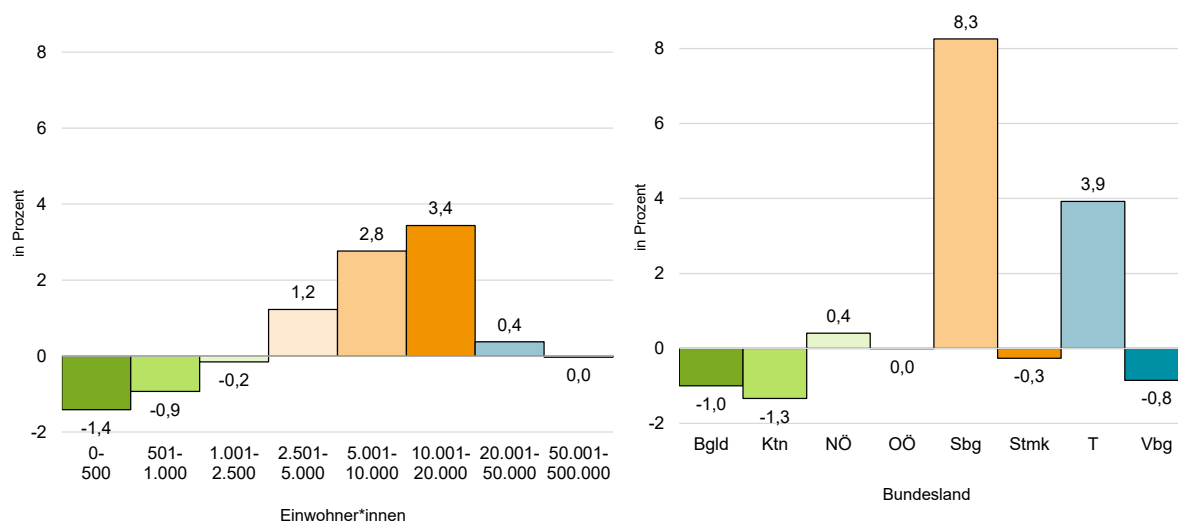
Für das Jahr 2023 zeigen sich dementsprechend unterschiedliche finanzielle Spielräume je nach Gemeindeklasse. In Abbildung 6 wird die Quote der freien Finanzspitze (FSQ)¹ dargestellt. Diese zeigt, in welchem Ausmaß Mittel der operativen Einzahlungen nach Abzug der operativen Auszahlungen und Tilgungen für Investitionen zur Verfügung stehen. Eine Gemeinde verfügt über einen sehr guten finanziellen Spielraum, wenn die FSQ über 15 Prozent liegt – das würde bedeuten, dass (zumindest) 15 Prozent der operativen Einzahlungen für Investitionen verwendet werden können (Jonas et al., 2025, S. 8). Werte unter 4 Prozent können als gerade noch genügend bezeichnet werden. Besteht eine negative freie Finanzspitze stehen keine freien Mittel für Investitionen zur Verfügung.

¹ Die Kennzahl Quote freie Finanzspitze (FSQ) zeigt das Ergebnis der fortdauernden Gebarung (= Saldo der operativen Gebarung unter zusätzlicher Berücksichtigung der Tilgungen, abzüglich Kapitaltransfers aus Gemeinde-Bedarfszuweisungsmitteln) in Relation zu den Einzahlungen der operativen Gebarung (abzüglich Kapitaltransfers aus Gemeinde-Bedarfszuweisungsmitteln) an.

Eine Betrachtung nach EW-Klassen zeigt, dass im Jahr 2023 die FSQ der Gemeinden bis 1.000 EW im Durchschnitt deutlich negativ war. Mit zunehmender Gemeindegröße verbessert sich die FSQ und erreicht bei den Gemeinden von 10.001 bis 20.000 EW einen bescheidenen Höchstwert. Keine Investitionsspielräume bestehen hingegen bei den Städten ab 20.000 EW. Damit sind die finanziellen Spielräume sowohl bei den kleinsten Gemeinden als auch bei den Städten stark eingeschränkt. Doch selbst bei den mittleren Gemeinden ist eine Quote um die 3 Prozent als unzureichend einzuschätzen.

Deutlich unterschiedliche Ergebnisse zeigen sich im Bundesländervergleich. Die deutlich besten Ergebnisse zeigen sich in Salzburg, gefolgt von Tirol. In allen Bundesländern bestanden im Jahr 2023 keine ausreichenden Spielräume für Investitionen. Die stark unterschiedlichen Ergebnisse nach Bundesländern weisen auf verschiedene dort umgesetzte Strategien bei den laufenden Transferzahlungen sowie auf unterschiedliche Organisationsstrukturen hin.

Abbildung 6: Quote Freie Finanzspitze (FSQ) der Gemeinden ohne Wien nach EW-Klassen bzw. Bundesländern, 2023



Quelle: eigene Berechnungen (2025) auf Basis Statistik Austria: Gemeindefinanzdaten 2023.

Mögliche Potenziale zur Reduktion des Defizits

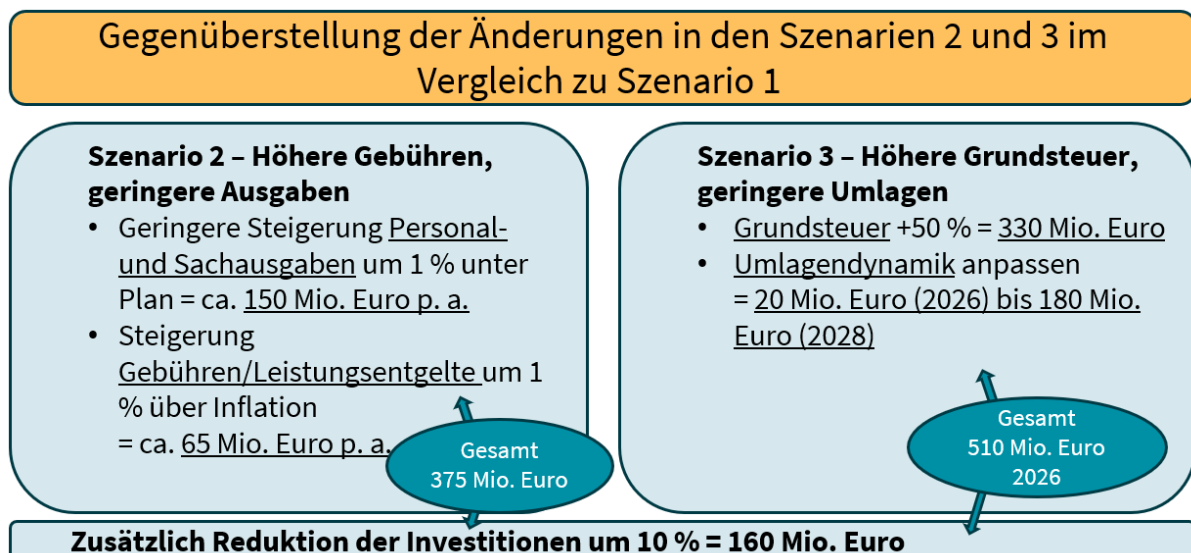
Die in Szenario 2 dargestellte Sparvariante wird auch für die Bürgerinnen und Bürger Konsequenzen haben (Abbildung 7). Einerseits geht diese Variante von überdurchschnittlichen Steigerungen im Bereich der Gebühren und Leistungsentgelte aus. Spielräume gibt es hier jedoch nur bei Gemeinden, die die Gebühren bisher nicht im gesetzlich möglichen Ausmaß eingehoben haben. Unter den Bereich der Leistungsentgelte fallen etwa Mieten von Gemeinderäumlichkeiten (z. B. Turnsaal, Geschäftsgebäude) oder für Leistungen im Bereich der Kinderbetreuung (Kindergärten, Horte). Eine Erhöhung kann hier nur in einem sozial verträglichem Ausmaß und innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen erfolgen.

Andererseits geht Szenario 2 von einer moderateren Entwicklung der Sach- und Personalausgaben aus. Eine Entwicklung von einem Prozentpunkt unter Plan klingt zunächst nicht nach viel, bedeutet aber, dass der Personalstand jährlich um etwa ein Prozent reduziert werden müsste, um die Dynamik bei den Personalausgaben ausreichend zu bremsen. Dies steht

in klarem Widerspruch zu den Ausbauerfordernissen auf kommunaler Ebene im Bereich der Elementarpädagogik und der Ganztagschulen. Auch das nun vorgesehene zweite verpflichtende Kindergartenjahr wird erneut zu einer Erhöhung des Personalstandes führen, sofern nicht gleichzeitig die Betreuungsquote gesenkt wird.

Um den Personalstand dennoch (mittelfristig) zu senken, müssten daher Leistungen entweder effizienter erbracht (etwa über Gemeindekooperationen) oder eingeschränkt werden (etwa durch Schließung kommunaler Einrichtungen). Ähnliches gilt für die Sachausgaben, bei denen der Fokus stärker auf effizienteren und regional besser abgestimmten Infrastrukturen liegen sollte. Keine dauerhafte Option ist hingegen das Zurückfahren von Instandhaltungsmaßnahmen wie der Reparatur defekter Fenster und Dächer oder der Ausbesserung von Gemeindestraßen.

Abbildung 7: Mögliche Potenziale zur Reduktion des Defizits



Quelle: eigene Darstellung (2025) auf Basis KDZ-Prognosemodell Mai 2025.

Anmerkung: Das in Szenario 2 dargestellte Einsparpotenzial setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen: 150 Mio. Euro geringere Steigerung der Personal- und Sachausgaben + 65 Mio. Euro höhere Steigerung der Gebühren/Leistungsentgelte + 160 Mio. Euro Reduktion der Investitionen.

Das in Szenario 3 dargestellte Einsparpotenzial setzt sich am Beispiel 2026 aus folgenden Komponenten zusammen: 340 Mio. Euro höhere Grundsteuer + 60 Mio. Euro geringere Umlagedynamik + 160 Mio. Euro Reduktion der Investitionen.

Im Gegensatz dazu setzt Szenario 3 auf die Schaffung neuer Spielräume für die Gemeinden, beispielsweise durch eine Erhöhung der Grundsteuer. Eine entsprechende Anhebung des Hebesatzes wäre kurzfristig umsetzbar und auch sozial verträglicher als eine Erhöhung der Gebühren.

Eine weitere Maßnahme wäre, die Gemeinden im Bereich der Umlagen zu entlasten. Grundsätzlich stellt sich die Frage, warum Gemeinden an der Finanzierung von Krankenanstalten, Kinder- und Jugendhilfe, Pflege und Sozialhilfe beteiligt werden. Dies sollte ernsthaft hinterfragt werden, da Gemeinden in diesen Bereichen kein Mitspracherecht haben. Eine Entlassung der Gemeinden aus der Finanzierungsverpflichtung wäre daher aus mehreren Gründen sinnvoll. Notwendig ist hierfür eine gesamthafte Reform, in der einerseits das Prinzip „Wer zahlt, schafft an“ gilt und andererseits die Finanzierbarkeit von Gesundheit und Soziales

mittel- und langfristig abgesichert ist. Da eine solche Reform – wenn überhaupt – nur mittelfristig realistisch ist, schlagen wir vor, zumindest die Umlagedynamik an die Ertragsanteilsdynamik zu koppeln, um die bereits sehr angespannte Situation der Gemeinden nicht weiter zu verschärfen. Aus unserer Sicht wäre ein solcher Schritt notwendig, da ansonsten alle Einsparungen im Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge im nächsten Schritt über die Umlagen den Ländern zugutekommen würden. Eine klarere Trennung der Verantwortlichkeiten wäre hier wünschenswert.

Eine weitere Möglichkeit der Gemeinden, das öffentliche Defizit zu reduzieren, ist die Reduktion von kommunalen Investitionen. Dies würde jedoch mittelfristig die ohnehin bereits angeschlagene regionale Wirtschaft schwächen. Gleichzeitig würde damit mittelfristig das Risiko eines Investitionsrückstaus steigen, was zu späteren, deutlich teureren Investitionen führen könnte. Notwendige Investitionen in den Klimaschutz und die Klimawandelanpassung würden ebenfalls nach hinten verschoben.

Unterstützungsmaßnahmen von Bund und Ländern

Über Konsolidierungsmaßnahmen der Gemeinden hinaus sind mehrere Maßnahmen des Bundes und der Länder zur Stützung der Finanzierbarkeit der kommunalen Daseinsvorsorge möglich. Seit 2020 wurden hier einige Schritte gesetzt. Zu nennen sind etwa zusätzliche Mittel des Bundes für den laufenden Betrieb, das Kommunale Investitionsprogramm des Bundes sowie zusätzliche finanzielle Mittel der Länder. In vielen Bundesländern wurden durch die Länder auch die Spielräume der Gemeinden bei der Verschuldung erhöht (z. B. höherer Rahmen bei den Kassenkrediten). Der weit überwiegende Teil der Maßnahmen ist bereits beendet oder befindet sich im Auslaufen und kann daher nicht als nachhaltig angesehen werden. Inwieweit die Gemeinden hier künftig zusätzliche Unterstützung erhalten, ist angesichts der finanziellen Lage des Bundes und der Länder mehr als fraglich.

2 Konsolidierungsmöglichkeiten innerhalb der Gemeinden

Kommunale Steuerungsfähigkeit im Spannungsfeld von Pflichtaufgaben und Sparpotenzialen

Die finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten von Gemeinden sind im Vergleich zu Bund und Ländern begrenzt, da ein erheblicher Teil der Einnahmen und Ausgaben durch gesetzliche und normative Vorgaben gebunden ist. Daraus ergibt sich eine eingeschränkte Autonomie bei der Ausgestaltung des Haushalts. In zentralen Aufgabenbereichen wie Soziales, Gesundheit, Pflichtschulen oder Kinderbetreuung haben Gemeinden zudem nur geringen eigenen Einfluss, da diese Bereiche entweder gesetzlich geregelt sind oder einem wachstumsbedingten Bedarf unterliegen.

Gleichwohl zeigen Erfahrungen, dass innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen durchaus Ansatzpunkte bestehen, um die finanzielle Steuerungsfähigkeit gezielt zu verbessern. Handlungsspielräume können sich insbesondere dann eröffnen, wenn die Konsolidierung strategisch geplant und politisch abgestimmt erfolgt.

Eine vertiefte Betrachtung der operativen und investiven Nettoausgaben (Abbildung 8) in Verbindung mit möglichen Einsparpotenzialen verdeutlicht, dass sich finanzielle Hebel häufig in Bereichen mit geringerem Gesamtvolumen befinden. Dazu zählen etwa freiwillige Leistungen im Kultur- oder Sportbereich oder bestimmte Förderungen. Auch wenn diese Budgets begrenzt sind,

können gezielte Maßnahmen zu einer Entlastung beitragen. Besonders erfolgversprechend sind organisatorische Verbesserungen in der allgemeinen Verwaltung sowie Kooperationen mit anderen Gemeinden. Durch gemeinsame Leistungserbringung, abgestimmte Infrastrukturen oder geteilte Verwaltungsprozesse lassen sich nicht nur Kosten senken, sondern auch qualitative Synergien erzielen.

Abbildung 8: Mögliche Einsparpotenziale auf Gemeindeebene

Aufgabenbereich	Beispiele für Aufgaben	Nettoausgaben 2023 in Mio. Euro	Anteil an den operativen und investiven Nettoausgaben	Einsparpotenzial (rot = nein, gelb = teils, grün = ja)	Erläuterung zu Potenzialen für Konsolidierung
Allgemeine Verwaltung	Gewählte Organe (z. B. Sitzungsgelder), Bürgerservice, Gemeindeamt, Standesamt, Bauverwaltung, Bezirksverwaltungen in Statutarstädten	-2 614	19%	gelb	Prozessoptimierung, Gemeindekooperationen, Digitalisierung
Soziales	Primärumlage ans Land für Pflege, Kinder- und Jugendhilfe, Sozialhilfe; kommunale Pflege- und Altenheime	-2 587	19%	rot	Kein Potenzial (Vorschreibung durchs Land) - dynamischer Ausgabenbereich
Gesundheit	Primärumlage ans Land für Krankenanstalten und Mitfinanzierung Rettungsdienste sowie Sprengelärzt*innen; Tierkörperbeseitigung	-1 717	13%	rot	Kein Potenzial (Vorschreibung durchs Land) – dynamischer Ausgabenbereich
Dienstleistungen	Ver- und Entsorgung, Friedhöfe, Parkanlagen, Bauhöfe, Fuhrpark, Frei- und Hallenbäder, Wohn- und Geschäftsgebäude	-1 291	10%	gelb	Prozessoptimierung, Gemeindekooperationen, Reduktion von Leistungsangeboten oder Schließung von Einrichtungen
Vorschulische Erziehung	Kindergärten und -krippen	-1 230	9%	rot	Insgesamt kein Potenzial – dynamischer Ausgabenbereich (Ausbaubedarf Betreuungsquote), Potenziale durch Zusammenlegung wenig ausgelasteter Standorte und regionale Kooperation
Allgemeinbildender Unterricht	Volksschulen, Mittelschulen, Sonderschulen, Zuzahlungen zu Berufsschulen	-1 219	9%	rot	Insgesamt kein Potenzial – dynamischer Ausgabenbereich (Ausbaubedarf Ganztagschule), Potenziale durch Zusammenlegung wenig ausgelasteter Standorte und regionale Kooperation
Verkehr	Gemeindestraßen, Bauhöfe, Schutzwasserbau, Wildbachverbauung, öffentlicher Verkehr	-923	7%	gelb	Prozessoptimierung, Gemeindekooperationen, Reduktion von Leistungen; gleichzeitig höhere Bedarfe durch Klimaschutz und Klimawandelanpassung
Bildung Sonstiges – Schüler*innenbetreuung und Sport	Schulverwaltung, Schüler*innenbetreuung (Horte), Sportplätze, Turn- und Sporthallen, Eislaufplätze, Tennisplätze, Büchereien	-591	4%	gelb	Reduktion von Förderungen und Leistungen; gleichzeitig höhere Bedarfe bei Schüler*innenbetreuung
Kultur	Musikschulen, Museen, Förderung von Kulturvereinen, Ortsbildpflege	-550	4%	gelb	Reduktion von Förderungen und Leistungen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten (z. B. Vorgaben betreffend Musikschulen)
Öffentliche Ordnung und Sicherheit	Feuerwehr, Baupolizei, Katastrophendienst	-475	4%	gelb	Reduktion von Leistungen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten
Wirtschaftsförderung	Förderung von Land- und Forstwirtschaft, Tourismus und Wirtschaft	-230	2%	grün	Reduktion von Förderungen

Quelle: eigene Darstellung (2025).

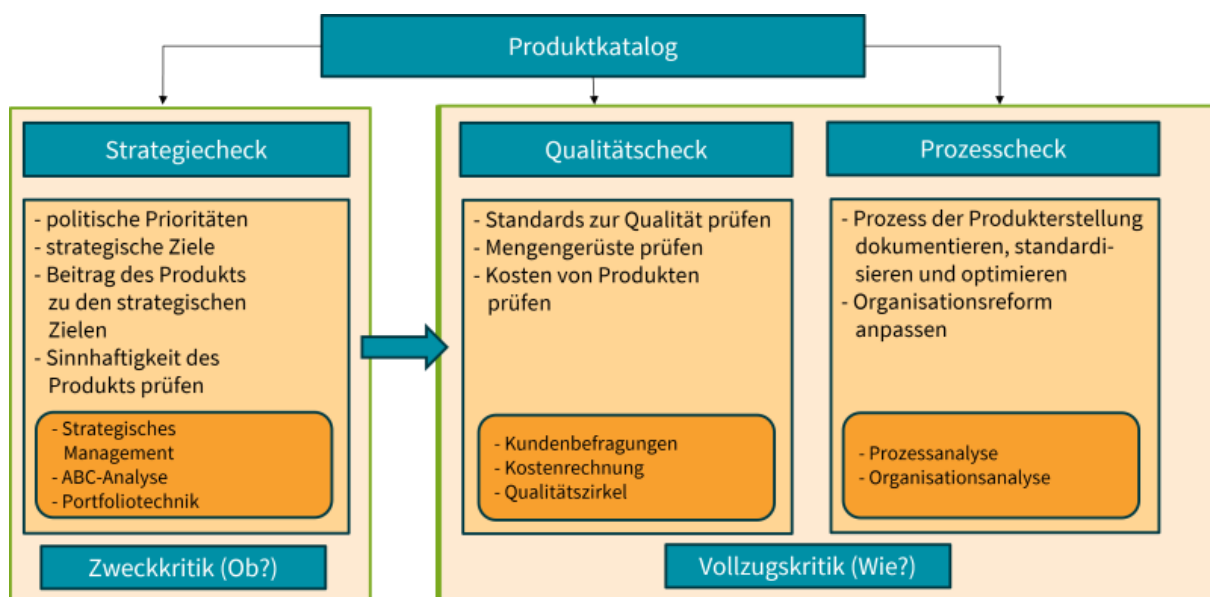
Mehrstufige Prozessgestaltung

Ein wirksamer Konsolidierungsprozess folgt idealerweise einem mehrstufigen Aufbau. Zu Beginn steht die Feststellung des Konsolidierungsbedarfs auf Grundlage einer fundierten Analyse des Haushalts und einer mittelfristigen Prognose ohne Gegenmaßnahmen. Anschließend werden strukturelle Ursachen auf der Einnahmen- und Ausgabenseite identifiziert und im besten Fall durch interkommunale Vergleiche ergänzt. In einem dritten Schritt erfolgt die Entwicklung eines mittelfristigen Pfades, der konkrete Maßnahmen ebenso umfasst wie eine dauerhafte Weiterentwicklung der Haushaltssteuerung.

Aufgaben- und Produktkritik als zentrale Methode

Im Zentrum steht dabei die systematische Aufgaben- und Produktkritik (Abbildung 9). Die Leistungen und Angebote der Gemeinde werden auf ihre Notwendigkeit, Effizienz und Umsetzbarkeit geprüft. Die entscheidenden Fragen lauten, ob eine Leistung erbracht werden muss, ob der Leistungsstandard angemessen ist, ob sie mit vertretbarem Aufwand durchgeführt werden kann und ob die Organisation effizient gestaltet ist. Dieser Prozess stärkt die Transparenz, schafft Verständnis und fördert eine nachhaltige Priorisierung der Mittel.

Abbildung 9: Kritische Analysen der Haushaltskonsolidierung – KDZ-Ansatz



Quelle: KDZ eigene Darstellung (2025).

Politische Einbindung und Legitimation

Da viele Entscheidungen politische Dimensionen haben, ist eine enge Einbindung der politischen Organe unabdingbar. In gemeinsamen Arbeitsformaten von Politik und Verwaltung können tragfähige Lösungen entwickelt werden, die nicht nur Einsparungen ermöglichen, sondern auch auf breite Akzeptanz stoßen. Erfahrungen zeigen, dass ein frühzeitiger, gut vorbereiteter Dialog wesentlich zum Erfolg solcher Prozesse beiträgt.

Haushaltskonsolidierung als Chance zur Steuerungsverbesserung

Haushaltskonsolidierung ist damit nicht nur eine Reaktion auf finanzielle Engpässe, sondern kann richtig angelegt zu einer Stärkung der kommunalen Selbststeuerung und zu mehr Klarheit über Leistungen und Prioritäten führen. Selbst unter herausfordernden Rahmenbedingungen lässt sich so eine tragfähige und zukunftsorientierte Haushaltsführung etablieren.

II Ganzheitliche Ansätze

Ganzheitliche Ansätze begreifen Haushaltskonsolidierung nicht allein als Sparprozess, sondern verstehen den Prozess als Bestandteil einer verantwortungsvollen und strategisch ausgerichteten Steuerung. Ziel ist es, die finanzielle Stabilität der Kommune mit der Sicherung zentraler Leistungsbereiche und einer handlungsfähigen Verwaltung zu verbinden. Dies erfordert ein differenziertes Zusammenspiel von organisatorischen Anpassungen, politischer Steuerung, interner Beteiligung und externer Kommunikation. Gleichzeitig sind solche Prozesse kontextabhängig. Jede Gemeinde bringt eigene Rahmenbedingungen, politische Konstellationen und strukturelle Herausforderungen mit.

Die nachfolgenden Analysen und Fallbeispiele zeigen, wie fünf österreichische Städte – Wiener Neustadt, Wels, Villach, Bruck an der Mur und Trofaiach – mit sehr unterschiedlichen Ausgangslagen auf die Notwendigkeit struktureller Haushaltsverbesserungen reagiert haben. Trotz unterschiedlicher Wege und Instrumente eint sie ein gemeinsames Verständnis: Haushaltskonsolidierung ist kein einmaliger Kraftakt, sondern ein fortlaufender, lernorientierter Prozess, der Strategie, Kommunikation und Partizipation miteinander verbindet.

Angesichts zunehmend begrenzter finanzieller Spielräume rückt die ganzheitliche Haushaltskonsolidierung in vielen Gemeinden verstärkt in den Mittelpunkt des Verwaltungshandelns. Die Beispiele aus Wiener Neustadt, Wels, Villach, Bruck an der Mur und Trofaiach veranschaulichen dabei unterschiedliche Zugänge, Maßnahmenbündel und Steuerungsansätze. Im Zentrum steht dabei nicht die Erzielung kurzfristiger Effekte, sondern die Ausrichtung der Konsolidierungsmaßnahmen auf nachhaltige und strukturell wirksame Lösungen.

1 Maßnahmen im Überblick – fünf Wege zur strukturellen Stabilisierung

Die untersuchten Städte wählten jeweils unterschiedliche Ansätze zur Haushaltskonsolidierung, die sich in spezifischen Maßnahmenbündeln, organisatorischen Steuerungsmodellen und inhaltlichen Prioritätensetzungen niederschlugen. Gemeinsames Ziel aller Maßnahmen war es, bestehende strukturelle Defizite zu verringern und eine finanzielle Stabilität zu erlangen. In allen fünf Städten kam ein breites Spektrum an Instrumenten zur Anwendung, das auf die nachhaltige Behebung haushaltsstruktureller Schwächen, die Entlastung der Ausgabenseite, die Mobilisierung zusätzlicher Einnahmen sowie die Stärkung der finanziellen Steuerungsfähigkeit der Verwaltung abzielte. Die Schwerpunktsetzung der Konsolidierungsstrategien war dabei stets von den jeweiligen Ausgangslagen, den verfügbaren Instrumentarien und den politischen Rahmenbedingungen geprägt.

Wiener Neustadt – Mehrjähriger Konsolidierungspfad mit systematischem Controlling

In Wiener Neustadt bildete ein umfassender Kassasturz im Jahr 2015 den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines strukturierten Konsolidierungspfads. Die Darstellung sämtlicher Finanzverpflichtungen, Rücklagen und Schuldenstandsdaten diente als Grundlage für eine einheitliche Bewertung der finanziellen Lage der Gemeinde und ihrer ausgelagerten Einheiten.

Anschließend wurde ein Konsolidierungsprojekt mit einem Einsparungsziel von etwa 15 Mio. Euro initiiert, das einen mehrmonatigen Workshop-Prozess mit Vertretenden der Verwaltung, der Politik sowie einer ausgewählten Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern umfasste. In mehreren Arbeitsgruppen wurden Ideen gesammelt, thematisch zusammengeführt

und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit sowie ihres finanziellen Potenzials bewertet. Insgesamt konnten in der angeführten Arbeitsgruppe in Summe rund 250 Potenziale erarbeitet werden. Die Ergebnisse mündeten in eine politische Klausur, in der sämtliche Vorschläge hinsichtlich ihrer Weiterverfolgung eingeordnet wurden.

Die sich daraus ergebenden Maßnahmen wurden anschließend den zuständigen Abteilungen zur Umsetzung übergeben und über eine eigens entwickelte Datenbank technisch erfasst und an das Haushaltsprogramm angebunden. In der Folge wurden Einsparungen, etwa durch die Übergabe des defizitären Stadtheims an einen privaten Betrieb, durch Umstrukturierungen im Bereich der Fachhochschule sowie durch die Reduktionen bei städtischen Veranstaltungen erzielt. Zudem wurde die Verwaltungsstruktur grundlegend überarbeitet, wobei die Zahl der Abteilungen und Referate deutlich reduziert wurde. Flankierend erfolgte eine moderate Gebührendynamisierung sowie eine Anpassung bei Gehaltszulagen. Die Maßnahmenumsetzung wurde über mehrere Jahre hinweg durch ein systematisches Controlling begleitet.

Wels – Konsolidierung durch datenbasierte Maßnahmenpriorisierung

In Wels wurden im Vorfeld der strukturellen Reformmaßnahmen umfangreiche Analysen durchgeführt, in deren Verlauf rund 400 Konsolidierungspotenziale identifiziert und in einem strukturierten Verfahren bewertet wurden. Davon wurden 175 als nachhaltig eingeschätzt, davon wurden in weiterer Folge 104 Potentiale der Organisationsreform und 71 Potentiale der Aufgaben- und Leistungskritik zugewiesen.

Im Bereich der Aufgaben- und Leistungskritik betraf die Umsetzung insbesondere strukturelle Änderungen im Pflegebereich, darunter die Reduktion von Pflegeplätzen in Abstimmung mit dem Land Oberösterreich und die Umnutzung von Liegenschaften, ebenso wie organisatorische Anpassungen in Bereichen wie Reinigung, Subventionierung und Veranstaltungswesen.

Infolge der Reformen wurde die Verwaltungsorganisation neu geordnet, wobei Abteilungen zusammengelegt, Führungsspannen vergrößert und einzelne Aufgabenbereiche umverteilt wurden. Zusätzlich wurden bestimmte Leistungen reduziert oder eingestellt, etwa im Bereich der Stadtgärtnerei oder der Jugendherberge. Im Bildungsbereich kam es zu selektiven Kürzungen bei Ausstattungskosten sowie zur Überarbeitung der Abgangsdeckungsvereinbarungen für die privaten Kindergärten im Hinblick auf eine Deckelung mit den Ausgaben der städtischen Einrichtungen. Die Maßnahmenumsetzung war eingebettet in ein systematisches Projektmanagement mit klarer Zuständigkeitsregelung, regelmäßigen Fortschrittsberichten und abgestimmten Entscheidungsabläufen innerhalb der politischen Gremien. Die Auswahl und Priorisierung der Maßnahmen erfolgte dabei in enger Abstimmung zwischen Verwaltung, Personalabteilung und politischer Ebene.

Villach – Dezentrale Maßnahmenentwicklung und Digitalisierung im Konsolidierungsprozess

In Villach wurde im Jahr 2024 mit dem „Programm „ViFit 2024+“ ein neuer Konsolidierungsprozess gestartet, der sich durch eine ausgeprägte Einbindung aller Organisationseinheiten und eine dezentrale Vorschlagserarbeitung auszeichnete. Die Abteilungen erhielten standardisierte Budgetunterlagen mit dem Auftrag, eigenständig Maßnahmenvorschläge zu erarbeiten und diese bestimmten Themenfeldern wie Personal, Dienstleistungen oder Subventionen zuzuordnen. Die Einreichungen wurden hinsichtlich ihrer rechtlichen und organisatorischen Machbarkeit sowie ihrer zeitlichen Umsetzbarkeit bewertet.

Die interne Abstimmung erfolgte im Rahmen eines strukturierten Dialogprozesses mit intensiven bilateralen Gesprächen zwischen der Führungsebene und den jeweiligen Fachabteilungen. In technischer Hinsicht wurde der Einsatz digitaler Werkzeuge forciert, etwa durch die Einführung der KI-gestützten Buchhaltungssoftware „ERIK“, die eine automatisierte Verarbeitung großer Mengen an Eingangsrechnungen ermöglicht. Parallel dazu wurden Organisationsstrukturen überprüft, unter anderem im Hinblick auf Pensionsabgänge, Personalplanung und die mögliche Verkleinerung von Geschäftsgruppen. Ergänzend wurden energiebezogene Maßnahmen verfolgt, insbesondere der Ausbau von Photovoltaikanlagen sowie die Einrichtung einer städtischen Energiegemeinschaft zur Versorgung zentraler Infrastruktureinrichtungen. Weitere Maßnahmen in Prüfung betreffen die zweckgebundene Verwendung von Parkgebühren zur Finanzierung des öffentlichen Verkehrs.

Bruck an der Mur – Stufenweise Haushaltskonsolidierung seit der Gemeindefusion

In Bruck an der Mur wurden seit dem Jahr 2015 drei umfangreiche Konsolidierungsphasen durchgeführt, die aufeinander aufbauten und inhaltlich unterschiedliche Schwerpunkte setzten. In der ersten Phase, die im Zuge einer Gemeindefusion mit Oberaich begann, lag der Fokus auf klassischen Konsolidierungsmaßnahmen wie der selektiven Nichtnachbesetzung von Personal, der Kürzung von Sachausgaben sowie der organisatorischen Verschlinkung in der Verwaltung. Das identifizierte Konsolidierungsvolumen belief sich auf rund zwei Millionen Euro über vier Jahre. In der zweiten Phase wurde insbesondere das Beteiligungsportfolio der Stadt einer detaillierten Prüfung unterzogen. Die Stadtwerke wurden teilweise veräußert, einzelne Gesellschaften zusammengeführt oder aufgelöst und andere Bereiche in die Hoheitsverwaltung rückgeführt.

Dies führte zu einmaligen Einnahmen sowie zu strukturellen Kosteneinsparungen. In der dritten Phase wurden neue Maßnahmen entwickelt, etwa eine flächendeckende Indexierung von Gebühren, die Einführung eines Zonenmodells für die Parkraumbewirtschaftung sowie der Abbau interner Doppelförderungen. Ein zentrales Problemfeld blieb jedoch bestehen, nämlich der jährliche Abgang bei den Gemeindewohnungen. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte teils in strategisch konzipierten Formaten mit Fokus auf Steuerung und Beteiligung der Führungsebene, teils über operativ ausgerichtete, kleinteilige Maßnahmenlisten.

Trofaiach – Erfahrung im Umgang mit herausfordernden Budgetsituationen

In Trofaiach wurde die neue Konsolidierungsrunde als Reaktion auf erneut auftretende finanzielle Herausforderungen eingeleitet. Bereits im Nachklang der Finanzkrise um 2010 analysierte die Stadtgemeinde ihr Budget im Rahmen eines umfassenden Konsolidierungsprozesses und setzte zahlreiche Maßnahmen um. Dazu gehörte auch die temporäre Reduzierung von Vereinsförderungen, verbunden mit der Zusage, diese nach erfolgreicher Stabilisierung wieder anzuheben. Einen wichtigen Schritt stellte die Fusion mit den Nachbargemeinden Gai und Hafning mit 1. Jänner 2013 dar. Damit wurde die im Finanzausgleichsgesetz relevante Einwohnerzahlgrenze von zehntausend überschritten, was die strukturellen Einnamenschwächen im Bereich der Kommunalsteuern abmilderte. Gleichzeitig konnten organisatorische und personelle Synergien genutzt werden. In den Jahren danach gelang es, große Investitionsprogramme umzusetzen, das Fremdkapital neu zu strukturieren und den nominellen Schuldenstand seit 2013 zu halbieren.

Die neuerlichen Krisen der vergangenen Jahre erfordern nun abermals konsolidierende Maßnahmen. Der aktuell gestartete Prozess sieht Einsparungen von rund zweihunderttausend

Euro im Jahr 2025 sowie rund siebenhunderttausend Euro ab 2026 vor, um das Budget nachhaltig zu stabilisieren. Erste Schritte wurden bereits gesetzt. So führte die Neuordnung der Ausschussstruktur nach den Gemeinderatswahlen 2025 zu einer Halbierung der bisherigen Aufwendungen. Auch im Bereich der Förderungen und Zuschüsse wurden Anpassungen vorgenommen, die sowohl Klima und Umwelt als auch den Sozialbereich betreffen. Der Zuschuss zum Ankauf eines Klimatickets sowie Förderungen für private Photovoltaikanlagen wurden mit 1. Juli gestrichen. Ebenso wurde die in den Krisenjahren großzügige soziale Zuschusspraxis auf ein maßvolles, jedoch weiterhin sozial ausgewogenes Niveau zurückgeführt. Parallel dazu werden laufende Ausgaben und der Personalaufwand umfassend überprüft. Gebühren und Leistungsentgelte werden neu kalkuliert und sollen ab 1. Jänner 2026 in Kraft treten.

Mit diesen Maßnahmen allein wird es nicht möglich sein, die Budgetsituation vollständig zu verbessern. Dennoch liegt es in der Verantwortung der Gemeinde, einen aktiven Beitrag zu leisten, und Trofaiach stellt sich dieser Aufgabe. Entscheidend wird jedoch sein, dass die Bundesregierung durch entsprechende Gesetzesbeschlüsse für eine nachhaltige Absicherung der Gemeinden sorgt. Besonders wichtig sind dabei die Reform der Grundsteuer und Anpassungen im Finanzausgleich, damit alle Bürgerinnen und Bürger im Gemeindefinanzsystem gleich behandelt werden.

2 Erfolgsbedingungen und Risikofaktoren im direkten Vergleich

Die Erfahrungen aus Wiener Neustadt, Wels, Villach, Bruck an der Mur und Trofaiach zeigen, dass erfolgreiche Haushaltskonsolidierung auf einer Vielzahl von Voraussetzungen beruht, die sowohl die institutionellen Rahmenbedingungen als auch die Gestaltung der Prozesse betreffen. Dabei lassen sich mehrere gemeinsame Faktoren identifizieren, die für das Gelingen der Konsolidierung in allen Städten eine zentrale Rolle spielten. Ebenso zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der Gewichtung einzelner Erfolgsfaktoren sowie der konkreten Risiken, die sich im Verlauf der Prozesse zeigten.

In Wiener Neustadt wurde die Bedeutung einer klaren Verantwortungsstruktur besonders hervorgehoben. Jede Maßnahme war einer konkreten Person zugewiesen, die sowohl für deren Umsetzung als auch für die Einschätzung des Einsparungspotenzials und die Kommunikation innerhalb der Verwaltung verantwortlich war. Ergänzt wurde diese individuelle Verantwortung durch eine offene Kommunikationsstrategie, die sowohl nach innen als auch nach außen auf Transparenz, Nachvollziehbarkeit und breites Verständnis setzte. Als hilfreich erwies sich darüber hinaus eine professionelle externe Prozessbegleitung, die primär in der frühen Phase der Maßnahmenentwicklung unterstützte. Eine konsequente politische Rückendeckung wurde ebenso für unerlässlich gehalten. Sie ermöglichte nicht nur eine kontinuierliche Bearbeitung der Themen, sondern stärkte zudem die Verlässlichkeit gegenüber der Verwaltung. Als Risiko wurde genannt, dass ohne eine solche Rückendeckung selbst technisch gut vorbereitete Maßnahmen nicht umsetzbar seien. Zusätzlich wurde betont, dass eine offene Haltung gegenüber allen Vorschlägen, unabhängig von ihrer Größenordnung, den Prozess befördern kann, selbst wenn bestimmte Optionen später nicht weiterverfolgt werden.

In Wels lag ein besonderer Schwerpunkt auf der verbindlichen Zieldefinition und der konsequenten Nachverfolgung von Maßnahmen. Der gesamte Prozess war durch ein strukturiertes Monitoring unterlegt, in dessen Rahmen Zuständigkeiten eindeutig geregelt, Zwischenschritte überprüft und Rückmeldeschleifen etabliert wurden. Der politische

Entscheidungsmechanismus war klar definiert. Maßnahmen wurden nur dann umgesetzt, wenn eine ausreichende Zustimmung in den Fraktionen vorlag. Maßnahmen ohne eindeutige Mehrheit wurden verworfen oder zur weiteren Prüfung an die zuständigen Referentinnen und Referenten übergeben. Dieses Vorgehen ermöglichte eine nachvollziehbare Priorisierung und reduzierte spätere Konflikte.

Als weiterer Erfolgsfaktor wurde die frühzeitige Festlegung eines ambitionierten, zugleich aber realistisch erreichbaren Konsolidierungsziels genannt. Die Vermeidung von Tabus in der Analysephase sowie das bewusste Arbeiten mit mehreren Szenarien erlaubten es, flexibel auf Entwicklungen zu reagieren und unterschiedliche Belastungsniveaus zu simulieren. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass Wechselwirkungen zwischen einzelnen Maßnahmen im Blick behalten werden müssen, um unbeabsichtigte Effekte zu vermeiden. Ein Risiko bestand insbesondere dann, wenn mehrere Maßnahmen zeitgleich denselben Aufgabenbereich betrafen.

In Villach wurde der politische Auftrag zur Haushaltskonsolidierung gemeinsam mit der Verwaltungsspitze erarbeitet und als gesamtorganisatorische Verantwortung verstanden. Eine intensive interne Gesprächskultur, die explizit auf Augenhöhe zwischen Führungsebene und Abteilungen angelegt war, erwies sich als zentraler Erfolgsfaktor. Die Möglichkeit, kleinere oder zunächst wenig konkrete Vorschläge einzubringen, förderte die Identifikation mit dem Prozess und führte in einigen Fällen zu abteilungsübergreifenden Weiterentwicklungen. Die Einbindung aller im Stadtsenat vertretenen politischen Fraktionen wurde als strategisch sinnvoll betrachtet, um hier eine möglichst breite Basis und Konsens für aktuelle und künftige Entscheidungen und Maßnahmen zu finden. Gleichzeitig wurde die Praxis pauschaler Kürzungsvorgaben kritisch reflektiert. Stattdessen wurde auf dialogorientierte Maßnahmenentwicklung gesetzt, bei der die Fachabteilungen ihre Expertise einbringen konnten. Als spezifisches Risiko wurde die Einführung technischer Systeme benannt, die insbesondere bei Tätigkeiten mit hohem Automatisierungsgrad mitunter auf Vorbehalte der Beschäftigten stoßen. Hier erfordert es frühzeitige Kommunikation, Qualifizierung und ein gemeinsames Verständnis neuer Aufgabenfelder.

In Bruck an der Mur wurde die Bedeutung eines klar strukturierten Prozesses mit nachvollziehbarem Monitoring, breiter politischer Einbindung und transparenter Umsetzung betont. Besonders hervorgehoben wurde der Beitrag strategisch arbeitender externer Kooperationsinstanzen (in diesem Fall das KDZ). Gleichzeitig zeigte sich, dass kleinteilige Maßnahmenlisten ohne erkennbaren strategischen Mehrwert, etwa das Einsparen von Büromaterial, zu interner Frustration führten und die Akzeptanz innerhalb der Organisation verringerten. Die fehlende systematische Beteiligung der Bevölkerung stellte sich retrospektiv als Schwäche dar. Einzelne Maßnahmen, wie die Einführung von Parkzonenmodellen, stießen in Teilen der Politik auf Widerstand und wurden nur unter Vorbehalt und dem Versprechen späterer Evaluierung umgesetzt. Die damit verbundenen Diskussionen über Rücknahmen oder Modifikationen verdeutlichten die Bedeutung konsistenter Kommunikation und abgestimmter Beteiligungsverfahren. Als zusätzlicher Risikofaktor wurde die fehlende Wirkung einzelner Maßnahmen in wirtschaftlich angespannten Jahren identifiziert, insbesondere wenn Einmaleffekte in der Folge keine strukturelle Entlastung nach sich zogen.

In Trofaiach wurde besonders deutlich, dass eine transparente, frühzeitige und ehrliche Kommunikation ein zentraler Schlüssel zur Akzeptanz schmerzhafter Maßnahmen ist. Die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie wichtiger politischer Player trug zur Legitimität der Entscheidungen bei und stärkte die Rückendeckung innerhalb der Stadtpolitik. Wesentlich war auch die offene Kommunikation sowohl in den Printmedien als auch in den

sozialen Medien. Gleichzeitig kam dem internen Dialog große Bedeutung zu. Mitarbeitende erhielten gezielt die Möglichkeit, eigene Vorschläge einzubringen, wodurch sich die Konsolidierungsstrategie stärker in der Verwaltung verankerte. Risiken ergaben sich insbesondere aus den dynamisch steigenden Sozialausgaben und begrenzten Spielräumen im Personalbereich. Die bewusste Entscheidung, zunächst bei sich selbst zu sparen, etwa durch die Reduktion der Ausschüsse, verstärkte jedoch die Glaubwürdigkeit des Prozesses.

Im Vergleich der fünf Städte zeigt sich, dass erfolgreiche Konsolidierung nicht von einzelnen Maßnahmen, sondern von der Qualität der Steuerung, der innerorganisatorischen Einbettung und der politischen Rückkopplung abhängt. Die zentralen Erfolgsbedingungen liegen in der Verlässlichkeit der Kommunikation, der Einbeziehung relevanter Beteiligengruppen, der Festlegung tragfähiger Zielwerte und der Fähigkeit, Maßnahmen sowohl strategisch zu priorisieren als auch operativ umzusetzen. Häufige Risiken sind unzureichende Beteiligung, nicht abgestimmte Überschneidungen von Maßnahmen, fehlende politische Rückendeckung sowie unrealistische Erwartungen an kurzfristige Einsparwirkungen.

3 Empfehlungen aus der Praxis

Die Analyse der fünf Städte verdeutlicht: Allgemeingültige Patentrezepte für die Haushaltskonsolidierung existieren nicht. Zu vielfältig sind die lokalen Rahmenbedingungen, Ressourcenverfügbarkeiten und politischen Kulturen. Dennoch lassen sich übergreifende Gestaltungsprinzipien identifizieren, die sich in den jeweiligen Prozessen als förderlich erwiesen haben. Hierzu zählen insbesondere die Entwicklung und Vermittlung klarer Zielbilder, eine durchgängige und transparente Kommunikation, die frühzeitige und umfassende Einbindung zentraler Beteiligte sowie die bewusste strategische Verankerung der Konsolidierung als dauerhafte Steuerungsaufgabe jenseits kurzfristiger Sparlogiken.

Die untersuchten Städte setzen dabei unterschiedliche Akzente in der Ausgestaltung ihrer Konsolidierungsstrategien. Wiener Neustadt betont die Relevanz eindeutig zugewiesener Verantwortlichkeiten, eines auf Sachlichkeit basierenden politischen Dialogs sowie realistisch gesetzter Orientierungsgrößen. In Wels liegt der Fokus auf der frühzeitigen Festlegung tragfähiger Zielwerte, verbunden mit der Offenheit für alternative Lösungsansätze und den Einsatz differenzierter Szenarioplanungen. Villach wiederum hebt die Bedeutung dialogischer Prozesse, die bewusste Ablehnung pauschaler Kürzungsvorgaben sowie die gezielte Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden als Voraussetzungen für technische Anpassungen hervor.

Bruck an der Mur verweist auf die Vorteile einer externen Prozessbegleitung, die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Monitorings und die zentrale Rolle transparenter und konsistenter Kommunikation für die Akzeptanz und Steuerungsfähigkeit des Konsolidierungsprozesses. Trofaiach schließlich unterstreicht die Wirksamkeit einer respektvollen, frühzeitig angelegten Einbindung aller politischen Kräfte sowie der Mitarbeitenden in der Verwaltung. Entscheidungsfindung im Dialog, transparente Kommunikation über Zielsetzungen und Einschränkungen sowie der sichtbare Wille, Einsparungen zunächst in der eigenen Organisation vorzunehmen, prägten den Umgang mit der Krise.

Auf Grundlage der vorliegenden Beispiele zeigt sich damit ein facettenreiches Bild lokaler Konsolidierungspraktiken, das weniger von vorgefertigten Lösungen als vielmehr von prozessualen, kommunikativen und strategischen Leitlinien getragen wird.

4 Ausblick – Konsolidierung als fortdauernder Prozess unter veränderten Rahmenbedingungen

Die aktuelle finanzielle Situation der fünf betrachteten Städte zeigt, dass Konsolidierungsprozesse auch nach ihrer formalen Umsetzung einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedürfen. Veränderungen in den rechtlichen, wirtschaftlichen und demografischen Rahmenbedingungen erfordern eine regelmäßige Überprüfung bestehender Steuerungsansätze sowie die Bereitschaft, auf neue Herausforderungen strukturell zu reagieren.

In Wiener Neustadt war der abgeschlossene Konsolidierungsprozess zunächst mit stabilisierenden Effekten verbunden. Die Stadt konnte sich in den Jahren bis zur Coronapandemie in einem weitgehend konsolidierten Finanzrahmen bewegen. Mit dem Ende der pandemiebedingten Sonderregelungen, steigenden Ausgaben und rückläufigen Finanzierungsspielräumen hat sich die Lage jedoch erneut verschärft. Insbesondere die stark steigende Umlagenlast stellt das Gemeindebudget vor Herausforderungen. Insbesondere der Anstieg der Personalausgaben, der sich zwischen 2022 und 2025 auf etwa 30 Prozent beläuft, belastet die Haushaltsentwicklung deutlich. Zwar bestehen Rücklagen, die gewisse Effekte abfedern können, doch zeichnen sich für die Jahre 2025 und 2026 neuerliche ab.

In Wels konnte für das Jahr 2024 ein klarer Überschuss in der operativen Gebarung erzielt werden. Der mittelfristige Finanzplan signalisiert für 2025 eine weiterhin positive Entwicklung. Für die Folgejahre wird jedoch mit einem Rückgang der freien Finanzspitze gerechnet, die ab dem Jahr 2026 voraussichtlich unter 1,5 Mio. Euro liegen wird. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass in Phasen stabiler Haushaltsführung strukturelle Risiken bestehen bleiben. Insbesondere die kontinuierlich steigenden Transferzahlungen an das Land stellen eine zunehmende Belastung für die kommunale Finanzplanung dar. Dies betrifft sowohl den Pflichtausgabenbereich als auch jene Spielräume, die für investive oder innovative Vorhaben genutzt werden könnten.

In Villach befindet sich der Konsolidierungsprozess aktuell in der Umsetzungsphase. Die gesetzten Maßnahmen sind langfristig angelegt und entfalten ihre volle Wirkung über mehrere Jahre hinweg. Erste Entlastungseffekte ergeben sich bereits durch technologische Innovationen und strukturelle Anpassungen. Die vollständige Wirksamkeit wird sich jedoch erst mittelfristig zeigen. Eine besondere Herausforderung liegt in der kontinuierlichen Überprüfung der Maßnahmen hinsichtlich organisatorischer und personeller Folgewirkungen. In Verbindung mit den gesetzten energiepolitischen Maßnahmen wird angestrebt, längerfristig eine stabile Haushaltssituation zu etablieren. Die zukünftige Entwicklung hängt dabei sowohl von der Einhaltung der Maßnahmenpfade als auch von externen Faktoren wie Förderbedingungen und Preisentwicklungen ab. Hier stellen steigende Transferzahlungen an das Land eine zunehmende Belastung für die kommunale Finanzplanung dar.

In Bruck an der Mur war das Haushaltsjahr 2024 von einer kritischen Situation geprägt, die zur Verhängung einer Haushaltssperre führte. Interne Prognosen haben einen Zahlungseingpass für das vierte Quartal des Jahres prognostiziert. Der Jahresabschluss konnte in weiterer Folge - insbesondere durch zusätzliche Bedarfszuweisungsmittel sowie durch den Aufschub investiver

Vorhaben - stabilisiert werden, doch bleibt die Notwendigkeit weiterer struktureller Maßnahmen bestehen. Die Erfahrungen aus den vorangegangenen Konsolidierungsphasen bilden eine wichtige Grundlage für die nächsten Schritte. Der eingeschlagene Weg einer systematischen Auseinandersetzung mit Beteiligungen, Personalkosten und Gebührenmodellen muss konsequenter weitergeführt werden. Zugleich besteht ein hoher Abstimmungsbedarf zwischen Politik, Verwaltung und externen Kooperationsinstanzen, um die nächsten Konsolidierungsschritte konsensual abzusichern. Die jüngste Entwicklung macht deutlich, dass eine einmal erreichte finanzielle Konsolidierung nicht dauerhaft garantiert werden kann, wenn sich externe Rahmenbedingungen, etwa durch Preissteigerungen oder demografische Trends, deutlich verändern.

In Trofaiach steht nach Jahren finanzieller Stabilität eine neue Konsolidierungsrunde an. Wesentliche Treiber sind die stark steigenden Sozialausgaben. Die erhofften Entlastungen durch die Zusammenführung aller bisherigen Sozialhilfeverbände beim Land Steiermark sind bisher ausgeblieben. Zusätzlich wirken sich die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter großzügigen Lohn- und Gehaltsabschlüsse spürbar auf die öffentlichen Budgets aus. Auf der Einnahmenseite bestehen kurzfristig kaum nennenswerte Spielräume. Dennoch bleibt die Gemeinde trotz dieser schwierigen Ausgangslage handlungsfähig. Der beginnende Konsolidierungsprozess ist durch die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der wesentlichen, politischen Verantwortungsträger breit abgestützt und kombiniert klassische Einsparpotenziale, etwa über eine Verschlinkung der Ausschussstruktur, mit individuellen und kontextbezogenen Lösungen wie der Neuaufstellung von Förderungen und Zuschüssen bis zu Anpassungen bei Gebühren und Leistungsentgelten. Zugleich setzt Trofaiach auf partizipative Formate wie einen Leitbildprozess und eine Bürgerumfrage, um die strategische Ausrichtung zu schärfen und diese trotz aller Sparmaßnahmen im Blick zu behalten. Die Erfahrungen der Vergangenheit und die Orientierung an einem integrativen, dialogischen Vorgehen sollen dazu beitragen, die finanzielle Stabilität der Gemeinde nachhaltig abzusichern und ihre Gestaltungsfähigkeit trotz begrenzter Ressourcen zu erhalten.

Diese Entwicklungen führen zu einer klaren Erkenntnis: Haushaltskonsolidierung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein dauerhafter Balanceakt zwischen Stabilisierung und Entwicklung. Ein fortlaufender Prozess, der strategisches Denken, organisationale Anpassungsfähigkeit und politische Tragfähigkeit gleichermaßen erfordert. Sie erfordert Mut, Ausdauer und Lernbereitschaft sowie den Willen, aus den Erfahrungen anderer zu lernen und eigene Wege entschlossen zu gestalten. Die Erfahrungen dieser fünf Städte zeigen, wie vielfältig, aber auch gestaltbar dieser Weg ist.

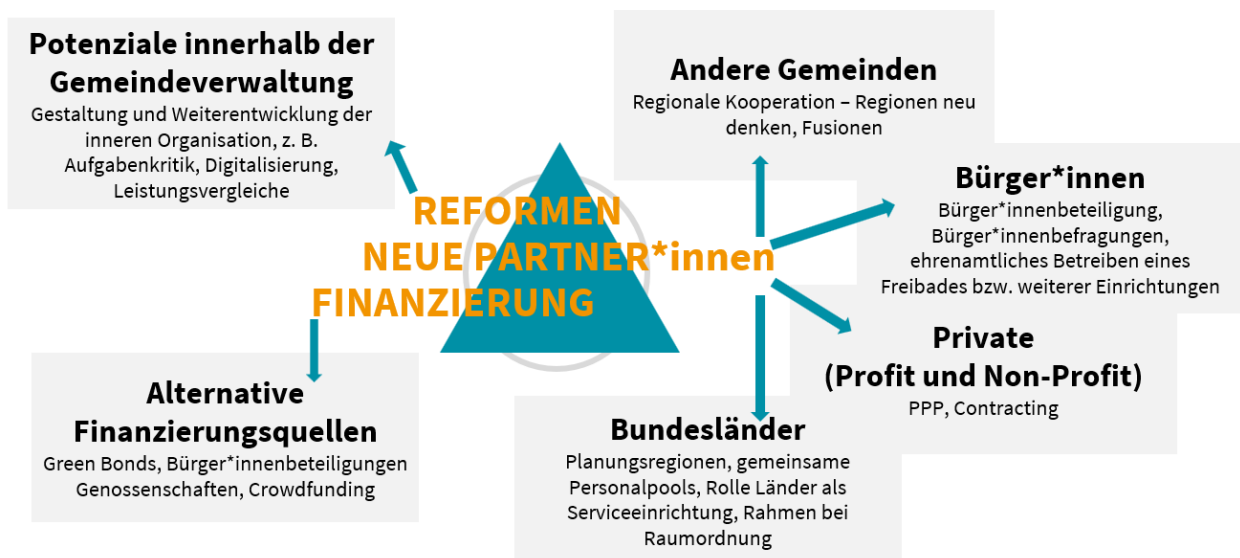
III Innovative Ansätze der Haushaltskonsolidierung und Good-Practice-Beispiele

Die Konsolidierung kommunaler Haushalte stellt viele Gemeinden vor große Herausforderungen. Steigende Ausgaben, begrenzte Einnahmequellen und strukturelle Defizite erfordern nachhaltige und innovative Lösungen, um finanzielle Stabilität zu gewährleisten. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über innovative Konsolidierungsansätze abseits von klassischen Konsolidierungsansätzen, die anhand von Good-Practice-Beispielen konkretisiert werden.

Viele Städte und Gemeinden stehen vor ähnlichen finanziellen Herausforderungen, doch jede Gemeinde hat individuelle Voraussetzungen. Die hier dargestellten innovativen Ansätze mit ihren Good-Practice-Beispielen zeigen eine Bandbreite an Lösungen, die an unterschiedliche Situationen angepasst werden können.

Die innovativen Ansätze decken dabei mehrere Kategorien ab. Sie betreffen neue Partnerschaften bzw. Organisationsformen sowie alternative Finanzierungsquellen.

Abbildung 10: Innovative Ansätze im Überblick



Quelle: eigene Darstellung (2025).

Neben einer Beschreibung der Maßnahmen werden auch deren Auswirkungen, Erfolgsfaktoren und mögliche Übertragbarkeit auf andere Gemeinden diskutiert.

1 Unterstützung durch Bundesländer

Bundesländer sind ein zentraler Kontakt für die kommunale Ebene. Sie sind nicht nur Aufsichtsbehörde, sondern bestimmen entscheidend die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Gemeinden mit. In unterschiedlichem Ausmaß übernehmen sie dabei auch eine Beratungsfunktion für die Gemeinden oder treten in beschränktem Maße als Dienstleistende auf.

Über die gegebene Aufgabenteilung zwischen Land und Gemeinden sowie die Transferbeziehungen bestimmen die Bundesländer in hohem Maße die finanzielle Ausgangssituation der Gemeinden mit. Insbesondere die Förderungen von den Ländern an die Gemeinden weisen hier hohe Steuerungspotenziale auf. Die derzeitigen Land-Gemeinde-Transfersysteme nutzen diese jedoch unzureichend. Zwar ist ein starker Ressourcenausgleich zwischen den Gemeinden gegeben, doch fehlt meist das Element einer aufgabenorientierten Mittelverteilung.

Dieses wäre jedoch zentral für eine möglichst effiziente Mittelzuteilung an die einzelnen Gemeinden nach dem einfachen Prinzip „Wer mehr Aufgaben hat, soll auch mehr Mittel erhalten.“. Besonders das bestehende System des Haushaltsausgleichs² kann in diesem Zusammenhang sehr kritisch betrachtet werden, da es bestehende Strukturen konserviert und nur wenig Anreize für Reformen setzt. Vielmehr wird dadurch die Abhängigkeit der Gemeinden von den Ländern erhöht und die Gemeindeautonomie reduziert.

Die Bundesländer haben dementsprechend durchaus Möglichkeiten, die Gemeinden zu unterstützen – etwa durch die Gestaltung von Förderungen sowie durch eine stärkere Rolle bei der Koordination von Dienstleistungen und Infrastrukturen zwischen den Gemeinden. Beispielsweise wären hier zu nennen:

- Stärkere Berücksichtigung von Effizienzaspekten bei der Vergabe von Gemeinde-Bedarfszuweisungen
- Deutlich höhere Fördersätze für Projekte, die im Rahmen einer interkommunalen Kooperation oder regionalen Planung erfolgen
- Koordinierende Rolle der Länder bei der Abstimmung von Infrastrukturen und Dienstleistungen innerhalb von Regionen (z. B. Abstimmung Kinderbetreuungsangebote, Bäderkonzept)
- Forcieren regionaler Finanzierungslösungen für zentralörtliche Leistungen (z. B. gemeindeübergreifende Finanzierung von Hallenbädern oder Eislaufplätzen oder Finanzierungsbeteiligung des Landes)
- Bereitstellen regionaler Personalpools (z. B. im Bereich der elementaren Bildung oder des Klimaschutzes)
- Stärkung der beratenden Funktion, um Gemeinden bei der Konsolidierung auch inhaltlich zu unterstützen
- Bereitstellen regionaler Dienstleistungszentren, um die Gemeinden administrativ zu entlasten (z. B. Personalverrechnung, Beschaffungswesen)
- Bereitstellen zentraler Infrastrukturen oder Dienstleistungen, sodass nicht jede Gemeinde diese eigenständig entwickeln muss (z. B. EDV-Lösungen, digitale Plattformen)
- Kritisches Hinterfragen der normativen Vorgaben betreffend Standards (z. B. Baurecht, Vorgaben zur Ausgestaltung von Kindergärten)
- Aufgabenentflechtung (z. B. sonderpädagogisches Personal, Stützkräfte etc. in der Elementarpädagogik und den Pflichtschulen)

² Gemeinden erhalten Ausgleichszahlungen, wenn sie einen Abgang haben, um zahlungsfähig zu bleiben. Dies ist je nach Bundesland an mehr oder weniger strenge Kriterien geknüpft.

Im Folgenden wird auf zwei Good-Practice-Beispiele näher eingegangen. Eines davon ist das **Gemeinde-Servicezentrum Kärnten**. Es unterstützt die kommunale Verwaltung als zentrale Servicestelle in personalrechtlichen, organisatorischen und informationstechnologischen Belangen. Mit der schrittweisen Erweiterung seines Aufgabenspektrums hat sich das Servicezentrum als leistungsfähige und breit akzeptierte Anlaufstelle für Gemeinden und Gemeindeverbände etabliert.

Am Pilotprojekt zur **gemeinde- und betriebsübergreifenden Kooperation in der Kinderbetreuung** zeigt sich das Potenzial der verbesserten regionalen Abstimmung von Dienstleistungsangeboten. Durch gemeinsame Planungs- und Finanzierungsmodelle können Ressourcen besser eingesetzt, Personalstrukturen abgestimmt und bedarfsgerechte Angebote geschaffen werden – gerade in ländlichen Regionen ein wichtiger Faktor für die Attraktivität und Lebensqualität der Gemeinden.

1.1 Kooperation von Gemeinden und Betrieben in der Kinderbetreuung Osttirols

Tabelle 1: Steckbrief – Kinderbetreuung Osttirol

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Kooperation von Gemeinden und Betrieben in der Kinderbetreuung, um flexiblere und bedarfsgerechte Betreuungsangebote zu schaffen
Ort	Region Osttirol
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Bundesland Tirol, Planungsverband Lienzer Talboden, Gemeinden, Träger
Durchführungsjahr	Laufend
Beweggrund	Das Ziel ist, eine ganzjährige und ganztägige Kinderbetreuung anzubieten, um den Bedarf der Eltern besser abzudecken und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.
Bereich	Kinderbetreuung und -bildung

Quelle: Land Tirol (2023), MeinBezirk (2024).

Kontext und Ausgangslage

Im Bezirk Lienz (Osttirol) bestand die Herausforderung, ausreichend ganztägige und ganzjährige Kinderbetreuungsplätze für Kinder ab zwei Jahren bereitzustellen. Besonders in Ferienzeiten und nachmittags variierte das Angebot stark zwischen den Gemeinden, wodurch Abstimmungsbedarf bestand. Um das bis 2026 geplante Recht auf einen Kinderbetreuungsplatz umzusetzen, sollten neue, flexible Modelle geschaffen werden, die gleichzeitig kosteneffizient sind.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Schaffung von Planungsverbänden und einer digitalen Anmeldeplattform

Das Land Tirol verfolgt mit dem 10-Punkte-Maßnahmenplan das Ziel, das Recht auf Vermittlung eines Kinderbildungs- und Kinderbetreuungsplatzes bis spätestens 2026 umzusetzen (Land Tirol, 2023; MeinBezirk, 2024). Besonderes Augenmerk liegt auf zwei innovativen Ansätzen: der Einrichtung von Koordinierungsstellen in den jeweiligen Planungsverbänden und der Einführung einer digitalen Anmeldeplattform zur Bedarfserhebung und Platzvergabe.

Die **Koordinierungsstellen** sollen in einer ersten Pilotphase im Betreuungsjahr 2024/25 in vier Regionen erprobt werden, darunter der **Planungsverband** Lienzer Talboden. Sie bilden das Bindeglied zwischen Gemeinden, Trägern und Eltern und ermöglichen eine überregionale Abstimmung – insbesondere bei der Ferienbetreuung, der Nachmittagsbetreuung oder in kleineren Gemeinden mit begrenzten Ressourcen. Ziel ist es, die Organisation der Kinderbetreuung durch gemeindeübergreifende Zusammenarbeit effizienter und flexibler zu gestalten und dabei bestehende Kapazitäten besser zu nutzen.

Ergänzt wird dies durch eine **digitale Anmeldeplattform**, über die Eltern ihren Betreuungsbedarf online melden können. Diese zentrale Datenerhebung erleichtert nicht nur die transparente Vergabe von Betreuungsplätzen, sondern ermöglicht es den Gemeinden auch, ihre Angebote gezielter und bedarfsgerechter zu planen. Gleichzeitig reduziert die digitale Abwicklung den Verwaltungsaufwand und steigert die Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten.

Ein erfolgreiches Beispiel für gemeindeübergreifende Kooperation ist das **Pilotprojekt zur Ferienbetreuung im Sommer 2023** in Osttirol. Vier Gemeinden (Abfaltersbach, Heinfels, Sillian und Strassen), fünf regionale Unternehmen (darunter HELLA, Loacker und Nordpan) sowie das Osttiroler Kinderbetreuungszentrum und das Regionsmanagement Osttirol organisierten gemeinsam ein Betreuungsangebot für 47 Kinder und Jugendliche im Alter von 3 bis 14 Jahren. Ziel war es, Betreuungslücken während der Ferienzeiten zu schließen und gleichzeitig regionale Synergien zwischen Wirtschaft, Gemeinden und Betreuungseinrichtungen zu schaffen. Aufgrund des positiven Feedbacks wird das Projekt inzwischen als Hortbetrieb während des Schuljahres weitergeführt.

Eine zusätzliche Entlastung bietet das von der Firma HELLA bereitgestellte „**Kindertaxi**“, das Kinder aus umliegenden Gemeinden abholt und wieder nach Hause bringt. Dieses Modell spart Fahrzeuganschaffungskosten und wird durch eine gemeinschaftliche Finanzierung der beteiligten Gemeinden getragen.

Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und Ergebnisse

Das Projekt fußt auf der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden, Betrieben und dem Land Tirol sowie auf der flexiblen Anpassung an den tatsächlichen Bedarf. Erfolgsfaktoren waren auch die geplanten Koordinierungsstellen in den Planungsverbänden und die Einführung einer digitalen Anmeldeplattform. Risiken bestehen vor allem in der Sicherstellung einer dauerhaften Finanzierung und in der Verfügbarkeit von qualifiziertem Betreuungspersonal.

1.2 Gemeindeservicezentrum Kärnten

Tabelle 2: Steckbrief – Gemeindeservicezentrum Kärnten

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Anstalt des öffentlichen Rechts zur Unterstützung der kommunalen Verwaltung (Gemeinden und Gemeindeverbände) als bundeslandweite Servicestelle in personalrechtlichen, organisatorischen und informationstechnologischen Belangen; Integration des Pensionsfonds und des Gemeindefinanzierungszentrums Kärnten (GIZ-K GmbH); Finanzierung über die Gemeinden
Ort	Kärnten
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Gemeinde-Servicezentrum (GSZ), Kärntner Gemeinden und Gemeindeverbände, Landesregierung Kärnten, Kuratorium (Kärntner Gemeindebund, Österreichischer Städtebund, Gewerkschaft der Gemeindebediensteten)
Durchführungsjahr	2012 (Gründung), laufend weiterentwickelt
Beweggrund	Unterstützung bei der Umsetzung des Kärntner Gemeindemitarbeiterinnengesetzes; Effizienzsteigerung, Professionalisierung und Kosteneinsparung in der Gemeindeverwaltung; Ziel ist es, sämtliche Serviceleistungen über eine zentrale Stelle koordiniert und einheitlich bereitzustellen.
Bereich	Dienst- und Besoldungsrecht, Personalentwicklung, Personalauswahl, IT/IKT, Digitalisierung

Quelle: Amt der Kärntner Landesregierung (2021), <https://www.gemeinde-servicezentrum.at/> (abgerufen am 22.5.2025), Kärntner Gemeindemitarbeiterinnengesetz LGBl. Nr. 96/2011 idF. LGBl. Nr. 92/2024.

Kontext und Ausgangslage

Anlass für die Einrichtung im Jahr 2012 war die Einführung des Kärntner Gemeindemitarbeiterinnengesetzes, das neue Anforderungen an die Gemeinden stellte. Ziel war es von Beginn an, die Gemeinden und Gemeindeverbände bei der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben zu begleiten und sie in personal- und organisationsbezogenen Fragen nachhaltig zu unterstützen. Über die Jahre hat sich das Gemeinde-Servicezentrum (GSZ) über die Rolle einer reinen Verwaltungsberatung hinaus zu einem Dienstleistungszentrum entwickelt.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Rechtsform

Das GSZ wird über das Kärntner Gemeindemitarbeiterinnengesetz bestimmt und wurde als gemeinnützige Anstalt des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit eingerichtet.

Aufgabenbereiche

Gemäß Paragraf 109 des Kärntner Gemeindemitarbeiterinnengesetzes deckt das GSZ zahlreiche Aufgaben ab, die direkt zur Professionalisierung und Effizienzsteigerung der Gemeindeverwaltung beitragen sollen. Dazu zählen Beratung und Unterstützung in dienst- und besoldungsrechtlichen Angelegenheiten, bei der Stellenzuordnung, Leistungsbewertung und Personalentwicklung. Ebenfalls zu den Aufgaben gehören die Begleitung bei der Ausübung des Optionsrechts (Überführung ins neue Dienstrecht). Eine bedeutende Rolle spielt zudem die Unterstützung bei der Personalauswahl sowie bei der Organisations- und Personalentwicklung. Jährlich führt das GSZ rund 130 Auswahlverfahren durch.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Im Jahr 2018 wurde das Gemeindeinformatikzentrum Kärnten (GIZ-K GmbH) in das GSZ eingegliedert. Damit wurde das Aufgabenspektrum des GSZ um die Zuständigkeit für kommunale IT-Belange ergänzt. Während der Coronapandemie ermöglichte das GSZ den Kärntner Gemeinden den Aufbau von Homeoffice-Infrastrukturen und stellte einen IT-Support bereit. Bei logistisch herausfordernden Projekten wie den Massentests im Jahr 2020 übernahm das Zentrum ebenso die Bereitstellung von Hardware und die Betreuung der IT-Aufgaben.

Darüber hinaus liefert das GSZ wichtige Personal- und Organisationsstatistiken, die nicht nur der Landesregierung, sondern auch den Gemeinden und Gemeindeverbänden als Grundlage für fundierte Entscheidungen dienen. Ergänzend werden technische Hilfsdienste und zentrale Beratungsleistungen angeboten, die Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit unterstützen sollen.

Im Jahr 2014 wurde zudem der Pensionsfonds in die Organisation integriert.

Finanzierung

Das GSZ wird von den Gemeinden selbst finanziert. Dies umfasst zum einen Vorwegabzüge bei den Ertragsanteilen der Gemeinden und zum anderen Kostenersätze durch Gemeinden, Gemeindeverbände oder sonstige Rechtsträger für die Inanspruchnahme von Serviceleistungen.

Strategische Steuerung durch sozialpartnerschaftliches Kuratorium

Für die Steuerung des GSZ in strategischen Fragen besteht ein sozialpartnerschaftlich besetztes Kuratorium. In dieses Gremium sind Vertretende des Kärntner Gemeindebundes, des Österreichischen Städtebundes sowie der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten eingebunden. Diese Zusammensetzung soll sicherstellen, dass sowohl die Interessen der Dienstgebendenseite als auch der Dienstnehmendenseite angemessen berücksichtigt werden. Zusätzlich gehören dem Kuratorium der Leiter der Abt. 3 (Gemeinden, Raumordnung und Katastrophenschutz), der Landesgeschäftsführer des Kärntner Gemeindebundes und der Landessekretär der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten mit beratender Stimme an.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen eines zentralen Dienstleistungsmodells

Die positive Entwicklung des Gemeinde-Servicezentrums beruht auf mehreren Erfolgsfaktoren. Dazu zählt vor allem die konsequente Bündelung von Fachwissen und Ressourcen, die den Gemeinden einen einfachen Zugang zu spezialisierten Dienstleistungen ermöglicht. Insbesondere kleinere Gemeinden profitieren von der Unterstützung in komplexen Bereichen wie Dienstrecht, Personalentwicklung und IT. Ebenso trägt die ausgewogene Steuerung durch das Kuratorium zur hohen Akzeptanz bei.

Von zentraler Bedeutung ist zudem die fortschreitende Digitalisierung, die Verwaltungsprozesse beschleunigt und flexible ortsunabhängige Services wie Homeoffice-Lösungen oder digitale Auswahlverfahren ermöglicht. Gleichzeitig birgt der Betrieb eines zentralen Servicezentrums auch Risiken. Insbesondere kleinere Gemeinden können in starke Abhängigkeit von den angebotenen Leistungen geraten. Technische Ausfälle oder Engpässe wirken sich direkt auf die Verwaltung aus. Zudem erfordert die kontinuierliche Weiterentwicklung des Leistungsangebots ausreichend Ressourcen und qualifiziertes Personal.

Insgesamt zeigt das Beispiel Kärnten, wie eine bundeslandweite und serviceorientierte Einrichtung die kommunale Verwaltung entlasten, Prozesse optimieren und Qualitätsstandards sichern kann. Die bisherigen Erfahrungen legen nahe, das Modell GSZ auch in anderen Bundesländern als Vorbild für eine moderne leistungsfähige und zukunftsorientierte Kommunalverwaltung in Betracht zu ziehen.

2 Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden

In Gemeindekooperationen werden große Hoffnungen gesetzt, weil sie Effizienzgewinne auf Gemeindeebene ermöglichen. Einerseits können Synergien und damit verbundene Effizienzsteigerungen realisiert werden, andererseits ist zu bedenken, dass die kontinuierliche Abstimmung zwischen den Gemeinden Ressourcen bindet.

Noch mehr Synergiegewinne könnten durch Gemeindezusammenlegungen erzielt werden, sofern die Gemeindestrukturen entsprechend angepasst werden. Zwar fehlen Studien zu den Effizienzgewinnen im Rahmen der steirischen Gemeindezusammenlegung, dennoch zeigt sich, dass sich die steirischen Gemeinden im Vergleich zu jenen der anderen Bundesländer in den letzten zehn Jahren günstiger entwickelt haben und insbesondere bei den Sachausgaben Einsparungen erzielen konnten (Jonas et al., 2025). Trotzdem werden Gemeindezusammenlegungen zumeist politisch abgelehnt. Eine mögliche Alternative dazu könnte die Bildung von Regionsgemeinden sein.

EXKURS REGIONSGEMEINDEN

Mit Art. 120 B-VG besteht grundsätzlich die Möglichkeit zur Bildung von Regionsgemeinden. Bislang kann dies jedoch als totes Recht bezeichnet werden. Gerade in Zeiten knapper Kassen erscheint ein näherer Blick auf dieses Konzept allerdings vielversprechend.

Der Vorteil dieses Modells liegt darin, dass die Gemeinden in ihrer Eigenständigkeit grundsätzlich unangetastet bleiben. Sie treten jedoch definierte Aufgaben an die Regionsgemeinde ab. Diese verfügen über eine eigene Rechtspersönlichkeit und einen neuen eigenständigen Namen. Neu wäre die Funktion eines Oberbürgermeisters bzw. einer Oberbürgermeisterin. Die Gemeindevertretenden der Ortsgemeinden sind außerdem im Regionsgemeinderat vertreten.

Die Aufgabenteilung zwischen Regionsgemeinde und Ortsgemeinde ist so angedacht, dass Aufgaben mit ausgeprägtem lokalem Bezug bei den Ortsgemeinden verbleiben (z. B. Vereinsförderung, Gestaltung öffentlicher Räume, Wohnungsvergabe von Gemeindewohnungen, örtliche freiwillige Sozialmaßnahmen wie Ausflüge oder Seniorentag), während alle weiteren Aufgaben mit primär regionalem Abstimmungsbedarf an die Regionsgemeinde übertragen werden. Infrastrukturbezogene Aufgaben lägen vorrangig bei der Regionsgemeinde. Grundsätzlich bestünde zudem die Möglichkeit, Aufgaben der Bezirksverwaltung ebenso bei den Regionsgemeinden anzusiedeln.

Im Vergleich zur Gemeindezusammenlegung hätte die Regionsgemeinde den Vorteil, dass die lokale Identität weiterhin gewährleistet bleibt, während aber gleichzeitig die ökonomischen Vorteile größerer Einheiten genutzt werden können (Holoubek et al., 2013).

Für die Kooperation zwischen Gemeinden bestehen in Österreich zahlreiche organisatorische und rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten (Biwald et al., 2013). Die Praxis zeigt eine große Bandbreite: Sie reicht von locker organisierten, kaum institutionalisierten Formen der Zusammenarbeit bis hin zu hochgradig strukturierten und formellen Kooperationsmodellen.

Informelle Kooperationsformen – etwa in Form von Erfahrungsaustausch, Fachrunden oder Arbeitsgemeinschaften – bieten zwar ein hohes Maß an Flexibilität, sind jedoch für langfristige oder kostenintensive Projekte nicht verbindlich genug. In solchen Fällen sind institutionell abgesicherte und rechtlich formalisierte Kooperationen erforderlich.

Die rechtliche Gestaltung formeller Kooperationen unterliegt einer weitreichenden Autonomie der Gemeinden. Folgende Kooperationsformen haben sich etabliert:

- Vertragliche Zusammenarbeit:** Etwa in Form von Leistungs- oder Werkverträgen.
- Gemeinsame Vereinsgründung:** Für nicht hoheitliche Aufgaben oder wirtschaftlich ausgerichtete Leistungen kann ein gemeinsamer Verein gegründet werden.
- Verwaltungsgemeinschaften:** Diese sind ausschließlich Gemeinden vorbehalten und dienen der gemeinsamen Geschäftsführung. Sie besitzen jedoch weder den Status einer Körperschaft öffentlichen Rechts noch den eines gewerblichen Betriebs.
- Gemeindeverbände:** Als Körperschaften öffentlichen Rechts sind sie verfassungsrechtlich abgesichert. Ihre Gründung oder Veränderung bedarf der Genehmigung durch die zuständige Gemeindeaufsichtsbehörde. Sie agieren mit eigenen Organen und tragen die Verantwortung für die ihnen übertragenen Aufgaben selbstständig.

- ❑ **Kapitalgesellschaften:** Die Gründung einer gemeinsamen GmbH ermöglicht auch die Beteiligung privater Kooperationsinstanzen. Die GmbH ist in der Praxis die am häufigsten gewählte Rechtsform.
- ❑ **Genossenschaften:** Obwohl sie in Österreich eine lange Tradition haben, werden sie als Form der interkommunalen Zusammenarbeit nur selten genutzt. Ihr Einsatz bietet sich jedoch insbesondere bei bestimmten gemeinschaftlichen Aufgaben an.

Dementsprechend ist die Anzahl an Gemeindekooperationen hoch, sodass jede Gemeinde an mehreren Gemeindekooperationen beteiligt ist. Wesentliche Bedeutung haben hier die Gemeindeverbände im Bereich der Ver- und Entsorgung oder die Schulgemeindeverbände, die meist von den Ländern vorgegeben wurden. Darüber hinaus gibt es ein breites Feld an freiwilligen, in der Regel mehr oder weniger losen Kooperationen, die oftmals durch Programme des Bundes oder der Länder gefördert werden – etwa im Bereich der Klimawandelanpassung, der Energiegemeinschaften oder beim öffentlichen Verkehr.

Ein wesentlicher Vorteil interkommunaler Zusammenarbeit liegt im systematischen Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen den beteiligten Gemeinden. Durch die Bündelung von Wissen und Ressourcen entstehen Synergien, die sowohl die Qualität der Verwaltungsleistungen verbessern als auch zu erheblichen Kosteneinsparungen führen können. Best-Practice-Beispiele verdeutlichen dies: Am Beispiel der gemeinsamen Baurechtsverwaltung der Region Vorderland-Feldkirch wurde etwa durch abgestimmte Verfahren, geteilte personelle Ressourcen und einheitliche Standards nicht nur die Effizienz gesteigert, sondern auch der Ressourceneinsatz optimiert und die Qualität erhöht. Am gemeinsamen Bauhof im Aschachtal veranschaulicht die Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden, wie durch gemeinsame Planung und die abgestimmte Umsetzung von Maßnahmen spürbare Vorteile für alle Beteiligten erreicht werden können – sowohl organisatorisch als auch finanziell.

Das Beispiel der Krabbelstube St. Anna in Lembach, bei der mehrere Gemeinden in Oberösterreich gemeinsam eine Einrichtung errichtet haben, zeigt, wie man durch Kooperationen nicht nur den Standard halten, sondern sogar ausbauen kann – und gleichzeitig durch Synergien kosteneffizienter wird.

Ein solches Modell ist nicht nur für Kinder und Eltern attraktiv, sondern potenziell auch für elementarpädagogische Fachkräfte.

2.1 Gemeinsame Baurechtsverwaltung in der Region Vorderland-Feldkirch

Tabelle 3: Steckbrief – gemeinsamen Baurechtsverwaltung Vorderland

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Eine Baurechtsverwaltung für 12 Gemeinden: Betreut ca. 32.000 Einwohnende, 11.000 Haushalte
Ort	12 Gemeinden im Vorderland (Vorarlberg)
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Beteiligte Gemeinden: Fraxern, Göfis, Klaus, Laterns, Meiningen, Rankweil, Röthis, Sulz, Übersaxen, Viktorsberg, Weiler, Zwischenwasser
Durchführungsjahr	Start: 2005
Beweggrund	Entlastung und Sicherstellung fachgerechter Abwicklung
Bereich	Baurecht, Verwaltung

Quelle: Verein Region Vorderland-Feldkirch (2025), telefonisches Kurzinterview mit einem Vertretenden der Baurechtsverwaltung.

Kontext und Ausgangslage

Im Jahr 2005 wurde im Vorderland in Vorarlberg eine gemeinsame Baurechtsverwaltung von zwölf kleinen Gemeinden initiiert. Ziel dieser Kooperation war die Sicherung der fachlichen Qualität in der baurechtlichen Vollziehung. Hintergrund war, dass kleinere Gemeinden häufig nicht über eigenes qualifiziertes Fachpersonal aus den Bereichen Bautechnik oder Rechtswissenschaften verfügten. Die gemeinsame Verwaltung sollte den Zugang zu dieser Expertise ermöglichen und eine professionelle Bearbeitung sicherstellen.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Anstelle in jeder der zwölf beteiligten Gemeinden eine eigene Baurechtsverwaltung eigenständig zu betreiben, wurde der Aufgabenbereich zentral in einer gemeinsamen Verwaltungseinheit mit Sitz in Sulz organisiert. Sämtliche baurechtliche Verfahren und Verwaltungsabläufe werden seither über diese zentrale Stelle abgewickelt. Die Verantwortung für diesen Aufgabenbereich wurde von den einzelnen Gemeinden auf die gemeinsame Baurechtsverwaltung übertragen. Eine eigenständige Bearbeitung durch die Gemeinden ist somit nicht mehr erforderlich. Das Verwaltungsgebiet umfasst insgesamt rund 32.000 Einwohnende. Die Finanzierung erfolgt weiterhin durch die beteiligten Gemeinden, wobei die Kostenanteile entsprechend der jeweiligen Zahl der Einwohnenden verteilt werden.

Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und Ergebnisse

Ein zentraler Erfolgsfaktor der gemeinsamen Baurechtsverwaltung liegt in der hohen Zufriedenheit der beteiligten Gemeinden mit der organisatorischen Entlastung. Durch die Auslagerung der baurechtlichen Vollzugsaufgaben an eine zentrale Stelle entfällt die Notwendigkeit, diese Leistungen eigenständig zu erbringen. Die fachliche Qualität wird durch den Einsatz qualifizierter Fachkräfte gewährleistet. Der gesamte Aufgabenbereich ist professionell organisiert und dauerhaft gesichert.

Zur Sicherung dieser Qualität trägt maßgeblich bei, dass es gelungen ist, den Großteil des Personals seit der Gründung im Jahr 2005 im Dienst zu halten. Diese personelle Kontinuität bildet eine wichtige Grundlage für Verlässlichkeit, Wissenserhalt und hohe Bearbeitungsqualität.

Obwohl keine systematische Erhebung der finanziellen Effekte vorgenommen wurde, deuten die vergleichsweise schlanken personellen Strukturen darauf hin, dass die Verwaltung kosteneffizient arbeitet. Im Vergleich zu Einzelverwaltungen in Städten mit ähnlicher Zahl der Einwohnenden erscheint der Personalaufwand gering. Eine präzise Bezifferung möglicher Einsparungen ist jedoch nicht möglich, da keine belastbaren Vergleichsdaten zur Ausgangssituation vor 2005 vorliegen.

Ein weiterer wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Umsetzung war die sorgfältige Vorbereitung im Vorfeld. Insbesondere das entwickelte Umsetzungskonzept mit einem transparenten und nachvollziehbaren Kostenverteilungsmodell schuf Klarheit und Akzeptanz. Die Höhe der Kostenbeiträge richtet sich nach der Zahl der Einwohnenden der jeweiligen Gemeinde. Zusätzlich wird jährlich überprüft, ob die Fallzahlen im Verhältnis zur Gemeindegröße stehen, um eine faire Verteilung der Lasten sicherzustellen. Das Modell gilt als gleichermaßen anwendungsfreundlich wie effizient und stößt sowohl bei den beteiligten Gemeinden als auch bei der Verwaltung selbst auf breite Zustimmung. Seit Bestehen der Kooperation ist keine der zwölf Gemeinden ausgetreten. Die politische und gesellschaftliche Akzeptanz ist weiterhin hoch.

Als potenzielle Risikofaktoren gelten unklare Rahmenbedingungen vor Projektstart, insbesondere im Hinblick auf die Abgrenzung von Zuständigkeiten oder die Ausgestaltung der Kostenverteilung. Fehlende Klarheit in diesen Punkten kann die Umsetzung erschweren oder zu Konflikten zwischen den Beteiligten führen.

Der wesentliche Nutzen der gemeinsamen Baurechtsverwaltung besteht in der vollständigen Übernahme des Aufgabenbereichs durch die zentrale Einrichtung. Seit 2016 wurden die Leistungen zudem auf weitere bauverwandte Verwaltungsbereiche ausgeweitet. Dazu zählen die Berechnung von Kanalgebühren, die Festlegung von Kanalanschlüssen, die Bearbeitung von Anträgen auf Grundsteuerbefreiung, die administrative Abwicklung der Feuerbeschau sowie die Vergabe von Hausnummern.

2.2 Wirtschaftshof Aschachtal

Tabelle 4: Steckbrief – Wirtschaftshof Aschachtal

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Interkommunale Kooperation zur Errichtung und zum Betrieb eines gemeinsamen Wirtschaftshofes durch vier Gemeinden
Ort	Standort des Wirtschaftshofes ist in 4081 Hartkirchen, Karling 160
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Gemeinden Aschach, Hartkirchen, Puppung, Stroheim
Durchführungsjahr	Start der Umsetzung 2017, operativer Betrieb ab Winter 2019/2020
Beweggrund	Sicherstellung der Leistungsqualität, Effizienzsteigerung, bessere Ressourcennutzung und Personalstruktur
Bereich	Kommunale Infrastruktur / Bauhof / Wirtschaftshof

Quelle: Parzer (2017).

Kontext und Ausgangslage

Die Gemeinden Aschach an der Donau, Hartkirchen, Puppung und Stroheim haben im Jahr 2015 mit der Gründung eines Gemeindeverbands die Grundlage für die Errichtung und den Betrieb eines gemeinsamen Wirtschaftshofes geschaffen.

Der Entscheidung ging eine umfassende externe Evaluierung im Jahr 2008 voraus, die die Potenziale und Herausforderungen einer interkommunalen Kooperation im Bereich Bauhof analysierte. Ziel war es, durch die Zusammenführung der bisher getrennt geführten Bauhöfe Synergien zu realisieren, Effizienzgewinne zu erzielen und die Qualität der Leistungen langfristig abzusichern.

Mit Stand November 2018 waren in den beteiligten Bauhöfen insgesamt 15 Mitarbeitende mit einem Beschäftigungsausmaß von 13,68 VZÄ tätig. Aufbauend auf ersten politischen Beschlüssen zu Standortwahl und Gebäudeplanung sowie zum Erwerb eines geeigneten Grundstücks wurde in Zusammenarbeit mit dem KDZ ein Organisationskonzept erarbeitet. Dieses Konzept umfasst sowohl strategische Grundlagen als auch konkrete operative Regelungen für die künftige Betriebsführung. In einer Strategieklausur im Dezember 2017 wurden die zentralen Ziele definiert und ein Zeitplan zur schrittweisen Umsetzung vereinbart, mit dem Ziel, den gemeinsamen Wirtschaftshof zur Winterdienstsaison 2019/2020 in Betrieb zu nehmen.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Die zentrale Maßnahme war die Gründung eines interkommunalen Gemeindeverbands zur Errichtung und zum Betrieb eines gemeinsamen Wirtschaftshofes für vier Gemeinden. Das Projekt umfasste zahlreiche Teilaspekte, die systematisch erarbeitet und umgesetzt wurden. Dazu zählten unter anderem die Erstellung eines Organisationskonzepts, die Definition eines

Produkt- und Leistungskatalogs, die Einführung eines standardisierten Auftragswesens sowie die Etablierung einer gemeinsamen Personal- und Buchhaltungsverrechnung.

Ein besonderes Augenmerk lag auf der Zusammenführung des Personals unter Wahrung der dienstrechtlichen Grundlagen. Zentral waren dabei die Festlegung klarer Zuständigkeiten, die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells und die gezielte Förderung des Teamzusammenhalts. Ergänzend wurde ein digitales Zeit- und Leistungserfassungssystem implementiert, das eine verursachungsgerechte und transparente Leistungsverrechnung ermöglicht. Der Wirtschaftshof übernimmt nunmehr sämtliche bauliche und infrastrukturelle Aufgaben in den beteiligten Gemeinden, darunter Winterdienst, Straßen- und Grünraumpflege, Betreuung öffentlicher Gebäude sowie technische Unterstützungsleistungen. Die Kooperation basiert auf eindeutig geregelten Kostenschlüsseln und vereinbarten Leistungsstandards, wodurch eine faire und nachvollziehbare Verteilung von Aufwand und Nutzen sichergestellt ist.

Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und Ergebnisse

Zu den zentralen Erfolgsfaktoren zählen die frühzeitige und breite Einbindung aller relevanten Beteiligten, insbesondere des Bürgermeisters, der Amtsleitung und der Bauhofmitarbeitenden. Weiters hat sich die externe Begleitung des Prozesses – in diesem Fall durch das KDZ – positiv ausgewirkt. Die sorgfältige Vorbereitung, etwa in Form von Strategieklausuren, moderierten Workshops und einer gestuften Umsetzung, schuf eine tragfähige Basis für die breite Akzeptanz in den beteiligten Gemeinden und innerhalb der Belegschaft. Auch eine klare Aufgabenverteilung, transparente Kostenmodelle und eine moderne technische Ausstattung wirkten sich positiv auf die Qualität und Stabilität der Kooperation aus.

Ein potenzielles Risiko bestand in der organisatorischen und kulturellen Zusammenführung von Mitarbeitenden aus vier verschiedenen Gemeinden. Durch gezielte Maßnahmen zur Teamentwicklung, gemeinsame Besprechungen und Informationsveranstaltungen konnten jedoch Reibungsverluste minimiert werden. Weitere Herausforderungen ergaben sich in der Feinabstimmung von Leistungsstandards und der Integration von externen Dienstleistungen, deren Wirtschaftlichkeit regelmäßig überprüft werden muss.

Insgesamt zeigt sich, dass durch die Kooperation ein leistungsfähiger, moderner Wirtschaftshof mit schlanker Struktur und hoher Servicequalität aufgebaut werden konnte. Die Effizienz wurde gesteigert, Doppelfunktionen wurden reduziert und die Grundlage für künftige Weiterentwicklungen wurde gelegt. Die Gemeinden profitieren von einer professionellen, abgestimmten und flexiblen Infrastrukturbetreuung, die auch bei steigenden Anforderungen zukunftsfähig bleibt.

2.3 Gemeinsam errichtete Krabbelstube St. Anna in Lembach

Tabelle 5: Steckbrief – Krabbelstube St. Anna

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Zusammenschluss von vier benachbarten Gemeinden (Lembach, Putzleinsdorf, Niederkappel, Hörbich), um gemeinsam eine Krabbelgruppe für Kinder zwischen 1 und 3 Jahren anzubieten
Ort	Lembach, Putzleinsdorf, Niederkappel, Hörbich, (Oberösterreich)
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Vier beteiligte Gemeinden, PfarrCaritas
Durchführungsjahr	2022
Beweggrund	Die Gemeinden wollten eine kosteneffiziente und nachhaltige Lösung für die Betreuung von Kleinkindern finden.
Bereich	Frühkindliche Betreuung und Entwicklung

Quelle: MeinBezirk (2022).

Kontext und Ausgangslage

In der Marktgemeinde Lembach (Oberösterreich) sowie den umliegenden Gemeinden Putzleinsdorf, Niederkappel und Hörbich mangelte es ursprünglich an ausreichenden Kapazitäten für eine nachhaltige Kinderbetreuung. Besonders betroffen war die Altersgruppe der ein- bis dreijährigen Kinder.

Aufgrund der jeweils relativ kleinen Bevölkerungszahl war es für die einzelnen Gemeinden kaum möglich, ein wirtschaftlich tragfähiges Angebot an Krabbelstuben eigenständig zu führen. Diese Ausgangslage machte ein gemeinsames und rasches Handeln unumgänglich.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Um diesem strukturellen Defizit zu begegnen, haben sich die vier Gemeinden zu einem gemeindeübergreifenden Projekt zusammengeschlossen. In Lembach wurde eine neue Krabbelstube errichtet. Die Trägerschaft übernahm die PfarrCaritas. Der Standort wurde derart gewählt, dass ein durchgängiger Kinderbildungscampus entstand. Die neue Krabbelstube liegt in unmittelbarer Nähe zu Kindergarten, Volksschule, Mittelschule sowie Hort und schafft damit ideale Voraussetzungen für eine gute Anschlussfähigkeit zwischen den Bildungseinrichtungen. Besonderes Augenmerk liegt auf ökologischer Nachhaltigkeit. Das Gebäude wurde in Holz-Riegel-Bauweise errichtet und gilt als Vorzeigeprojekt der Region. Auch bei der Vergabe der Bauleistungen wurde auf Regionalität geachtet. Nahezu alle größeren Gewerke wurden an Betriebe aus Lembach und dem umliegenden Umland vergeben. Die Planung des Gebäudes erfolgte in enger Abstimmung mit dem pädagogischen Personal, um eine praxistaugliche und alltagsgerechte Umsetzung sicherzustellen.

Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und Ergebnisse

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor besteht darin, dass alle beteiligten Gemeinden den Handlungsbedarf erkannt und gemeinsam beschlossen haben, eine Krabbelstube einzurichten. Da die Auslastung in den einzelnen Gemeinden jeweils nicht ausgereicht hätte, um eine eigene

Einrichtung zu finanzieren, wurde der Vorteil einer gemeinsamen Lösung von allen Beteiligten gesehen und mitgetragen.

Ebenso bedeutend war die Einbindung einer verlässlichen und nach Möglichkeit langjährig erfahrenen kooperierenden Einrichtung. In diesem Fall übernahm die PfarrCaritas die Trägerschaft.

Auch abseits der Kooperationen gibt es Aspekte, die zum Erfolg beitragen: So wurde das Projekt in nachhaltiger Bauweise mit regionalen Betrieben umgesetzt und unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse von Beschäftigten und Eltern geplant. Das erhöht die Akzeptanz des Projekts insgesamt.

Ein Risiko stellt der Fachkräftemangel dar, der besonders in der Elementarpädagogik zunehmend spürbar ist.

Allerdings kann eine größere, moderne und gut ausgestattete Einrichtung auch eine Chance sein, da sie für pädagogische Fachkräfte oftmals attraktiver ist als kleinere Gruppen mit begrenzten Ressourcen. Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden kann somit sogar einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten.

3 Alternative Finanzierungsquellen

In Zeiten knapper öffentlicher Budgets stehen alternative Finanzierungsmodelle für kommunale Projekte zunehmend in Diskussion. Solche Finanzierungsformen ermöglichen es Gemeinden, Projekte auch abseits klassischer Kredite oder Fördermittel umzusetzen, teilweise unter aktiver Beteiligung der Bevölkerung.

Ein Beispiel ist das Crowdfunding, wo viele Individuen ihre Ressourcen bündeln, um gemeinschaftlich eine gewisse Finanzierungssumme zu realisieren. Je nach Form des Crowdfundings kann es sich hier um Spenden handeln, um eine Gegenleistung materieller Natur (z. B. Jahreskarte für das renovierte Bad) und/oder um Geldleistungen (z. B. Zinsen). Als Beispiel kann hier die Finanzierung der Sanierung des Hallenbades in der Gemeinde Ramsau am Dachstein genannt werden (Klima- und Energiefonds, 2025).

Zu nennen sind weiters Angebote der Europäischen Investmentbank wie ELENA (primär zur Finanzierung der Projektvorbereitung und des Projektmanagements) oder Einzel- oder Rahmendarlehen der Europäischen Investmentbank (Klima- und Energiefonds, 2025).

Alternative Finanzierungsquellen werden in den letzten Jahren verstärkt für Investitionen in Klimaschutz, Energiewende und Kreislaufwirtschaft genutzt. Voraussetzung für eine sogenannte „grüne“ Finanzierung (z. B. Green Bonds) ist, dass das jeweilige Vorhaben umweltschonend, klimaschützend oder ressourcensparend umgesetzt wird. In Österreich werden solche Finanzierungsformen unter anderem von Banken, Unternehmen und Energieversorgern eingesetzt.

Auch Gemeinden und Städten stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Beim „Sale and Lease Back“-Modell verkauft die Gemeinde beispielsweise PV-Module an Bürgerinnen und Bürger und least diese für die Projektlaufzeit zurück. Die Bürgerinnen und Bürger erhalten dafür Zinsen. Beim Crowdfunding hingegen beteiligen sich viele Personen mit meist kleineren Beträgen online an der Finanzierung eines Projekts.

Green Bonds (grüne Anleihen) stellen eine Form der zweckgebundenen Anleihe dar, bei der die Mittel ausschließlich für nachhaltige Projekte verwendet werden. Grüne Kredite wiederum sind klassische Fremdfinanzierungen, die jedoch an eine ökologische Zweckbindung geknüpft sind. Prominentestes Beispiel wäre hier der „Bundesschatz“ der Republik, jedoch bestehen auch für Gemeinden hier Möglichkeiten von Green Bonds zu profitieren, wie das Beispiel Energie Klagenfurt AG zeigt.

Alternative Finanzierungsquellen wie die oben genannten sind keineswegs auf Investitionen im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit beschränkt. Sie können auch für andere kommunale Bereiche eingesetzt werden. Es zeigt sich allerdings, dass solche Modelle insbesondere in den vergangenen Jahren verstärkt im Kontext der ökologischen Transformation zur Anwendung kamen, wie die in 3.1. beschriebenen Beispiele belegen.

Dies liegt einerseits daran, dass viele Bürgerinnen und Bürger zunehmend in nachhaltige Infrastruktur investieren wollen. Andererseits zeigen Investitionen in erneuerbare Energien, wie etwa in Photovoltaikanlagen, oftmals eine rasche wirtschaftliche Rentabilität.

3.1 Green Bonds zur Finanzierung eines Photovoltaikprojekts durch die Energie Klagenfurt AG

Tabelle 6: Steckbrief – Green Bonds der Energie Klagenfurt AG

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Finanzierung von PV-Anlagen durch Green Bonds
Ort	Klagenfurt
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Energie Klagenfurt AG, Investoren: Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, ...
Durchführungsjahr	2021
Beweggrund	Investitionen in erneuerbare Energien mittels Photovoltaik, fehlende Finanzierung
Bereich	Investitionen in erneuerbare Energie

Quelle: Kleine Zeitung (2021).

Kontext und Ausgangslage

Ein konkretes Beispiel für eine Finanzierung über Green Bonds stellt ein Photovoltaikprojekt der Energie Klagenfurt AG dar. Die Stadt Klagenfurt verfolgte das Ziel, den Anteil erneuerbarer Energien im kommunalen Strommix zu erhöhen und plante dafür die Errichtung mehrerer Photovoltaikanlagen auf Dächern städtischer Gebäude. Anstelle einer klassischen Bankenfinanzierung wurde bewusst nach alternativen Finanzierungswegen gesucht. Die Wahl fiel schließlich auf die Emission von Green Bonds, da dieses Modell sowohl institutionellen als auch privaten Anlegenden die Möglichkeit bot, mit entsprechender Verzinsung in ein ökologisch sinnvolles Projekt zu investieren.

Die Energie Klagenfurt AG realisierte das Vorhaben in Kooperation mit der BKS Bank, die die grünen Anleihen zur Finanzierung der geplanten Photovoltaikanlagen auflegte.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Aufgrund des hohen Investitionsvolumens entschied man sich für die Finanzierung über eine grüne Anleihe. Die BKS Bank emittierte dafür einen Green Bond mit einem Gesamtvolumen von 20 Mio. Euro. Die daraus generierten Mittel wurden zweckgebunden ausschließlich für die Errichtung der Photovoltaikanlagen auf Klagenfurter Gebäudedächern verwendet.

Neben der vergleichsweise günstigen Zinsbelastung war ein weiteres Motiv für die Wahl dieses Instruments die Möglichkeit, Anlegende gezielt in nachhaltige Projekte investieren zu lassen. Ziel war es, Kapitalströme bewusst in ökologisch wirksame Maßnahmen zu lenken und damit einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Energieversorgung zu leisten.

Erfolgsfaktoren und Risiken

Zu den Erfolgsfaktoren zählten die klare ökologische Zweckbindung, die Partnerschaft mit etablierten Beteiligten wie der BKS Bank, und die Möglichkeit, größere Summen am Kapitalmarkt zu mobilisieren.

Wichtig ist zudem die klare und transparente Kommunikation der Green Bonds – etwa über Social Media oder städtische Websites – um aufzuzeigen, dass Anlegende hier die Möglichkeit haben, direkt in ein nachhaltiges, lokales Projekt mit gleichzeitig geringem Risiko zu investieren.

Als potenzielle Herausforderungen gelten die Komplexität bei der Emission solcher Anleihen sowie die Tatsache, dass dieses Instrument eher für größere Projekte geeignet ist und für kleinere Gemeinden schwer zugänglich ist.

3.2 Sale-and-Lease-Back-Finanzierung für PV-Anlagen in Vöcklabruck

Tabelle 7: Steckbrief – Sale-and-Lease-Back in Vöcklabruck

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Finanzierung einer PV-Anlage durch Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger
Ort	Vöcklabruck, Oberösterreich
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Gemeinde, Bürgerinnen und Bürger
Durchführungsjahr	seit 2024
Beweggrund	Investitionen in Photovoltaik sind Teil der Nachhaltigkeitsstrategie. Durch Bürgerbeteiligung entstehen einerseits attraktive Zinsen für Gemeinden und Bürgerinnen und Bürger, andererseits wird eine nachhaltige Geldanlage ermöglicht.
Bereich	Investitionen in erneuerbare Energie, Klimaschutz

Quelle: Vöcklabruck (2025), telefonisches Kurzinterview mit einem Vertretenden der Stadt Vöcklabruck.

Kontext und Ausgangslage

Ziel der Stadtgemeinde Vöcklabruck war, den Ausbau erneuerbarer Energien gezielt voranzutreiben. Daher wurde 2024 erstmals ein Sale-and-Lease-Back-Modell eingeführt, bei dem Bürgerinnen und Bürger Photovoltaikmodule erwerben können. Diese werden zunächst auf Gemeindegebäuden installiert. Künftig sollen auch weitere Gebäude damit ausgestattet werden.

Zwei Projekte wurden bereits erfolgreich realisiert, ein drittes befindet sich in Beauftragung und wird 2025 umgesetzt.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Konkret können sich Bürgerinnen und Bürger über die Website der Stadtgemeinde informieren und über ein Onlineformular einen Antrag stellen, um am Sale-and-Lease-Back-Modell teilzunehmen. Dabei erwerben sie Photovoltaikanlagen in Paketen zu je 1.000 Euro. Die Gemeinde zahlt den Investitionsbetrag über zehn Jahre hinweg zurück – mit einer jährlichen Rückzahlung von 120 Euro pro Paket. Das entspricht einer garantierten Rückzahlung von insgesamt 1.200 Euro.

Im Jahr 2024 wurden bereits zwei Anlagen im Rahmen dieses Modells realisiert: eine auf dem Dach des Stelzhamer-Kindergartens (35 kWp) sowie eine auf dem Dach des Hallenbads (31 kWp). Ein weiteres Projekt, das ebenfalls durch Bürgerbeteiligung finanziert wird, ist derzeit in Umsetzung.

Erfolgsfaktoren und Risiken

Ein zentraler Erfolgsfaktor für Bürgerbeteiligungsmodelle ist eine gezielte und gut aufbereitete Bewerbung, beispielsweise über die Website der Gemeinde. Dabei ist es wichtig, dass Bürgerinnen und Bürger verständlich und umfassend informiert werden. Im zweiten Schritt spielt auch eine attraktive Verzinsung eine entscheidende Rolle, um Interesse und Beteiligung zu fördern.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Bewusstseinsbildung für nachhaltige Investitionen. Die Erfahrung aus Vöcklabruck zeigt, dass Bürgerinnen und Bürger sehr wohl eigenständig Interesse an lokalen Investitionsmöglichkeiten zeigen – vor allem, wenn damit Rendite erwirtschaftet und gleichzeitig in nachhaltige Energieprojekte investiert werden kann. Gemeinden haben dabei einen strukturellen Vorteil: Sie genießen oft einen Vertrauensvorschuss bei der Bevölkerung.

Ein gutes Beispiel ist die Website der Stadtgemeinde Vöcklabruck. Dort ist auf den ersten Blick ersichtlich, wie das Modell funktioniert, welche Konditionen gelten und wie eine Teilnahme einfach über ein Onlineformular direkt von zu Hause aus möglich ist. Ein ergänzender FAQ-Bereich auf der Website geht zudem auf häufige Fragen ein und bietet zusätzliche Unterstützung für potenzielle Investierende.

Weiters ergeben sich durch das Projekt wirtschaftliche Vorteile für die Gemeinde, weil überschüssiger Strom in einer gemeindeeigenen Energiegemeinschaft von städtischen Unternehmen (z. B. dem Hallenbad) verbraucht wird.

4 Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen

Die zunehmende Komplexität kommunaler Aufgaben und die damit verbundenen finanziellen und personellen Anforderungen haben in den vergangenen Jahren zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit alternativen Formen der Zusammenarbeit und Finanzierung mit privaten Unternehmen geführt. Zu nennen sind hier beispielsweise:

- Public Private Partnerships zur Errichtung kommunaler Infrastruktur: Planung, Finanzierung, Bau und Gebäudebetrieb durch die private Kooperationsinstanz; Rückzahlung über langfristige Miet-/Leistungszahlungen der Stadt Wien; Eigentum geht erst nach Projektlaufzeit an die Gemeinde (z. B. Bildungscampus Sonnwendviertel in der Stadt Wien)
- Public Private Partnerships durch Gründung von gemeinsamen Gesellschaften mit privaten Kooperationsinstanzen (siehe das unten vorgestellte Beispiel Villach – Saubermacher)
- Übertragung von Bauleistungen an private Beteiligte: Private Dienstleistende übernehmen die Planung, das Projektmanagement, die bauliche Umsetzung, die Gesamtbauaufsicht und unterstützen bei der Finanzierung (z. B. Bundesimmobiliengesellschaft, Projektentwicklungsgesellschaft Burgenland GmbH)
- Outsourcing: Auslagerung kommunaler Leistungen an private Beteiligte (z. B. Müllabfuhr, Winterdienst, Grünflächenpflege)
- Contracting: Ein privates Unternehmen erbringt Energiedienstleistungen für die Gemeinde und trägt dabei die Investitionskosten, die Gemeinde zahlt über einen Zeitraum eine Nutzungsgebühr aus den Einsparungen
- Städtebauliche Verträge: Zweckbindung privater Investitionen im Rahmen von Bebauungsplänen zur Erbringung bestimmter öffentlicher Aufgaben (z. B. Erschließung von Straßen, Bau von Kindergärten)

Bei Public-private Partnerships handelt es sich um eine strukturierte Kooperation zwischen öffentlicher Hand und privaten Unternehmen mit dem Ziel, Aufgaben gemeinsam zu erfüllen.

In Österreich beschränkt sich die Anwendung von PPP-Modellen bislang auf wenige Anwendungsfelder. Punktuell kommen sie in der Abfallwirtschaft zum Einsatz, etwa in Form der Kooperation mit dem Unternehmen Saubermacher in Villach. In anderen Bereichen, wie etwa im Bildungs- oder Verkehrssektor, wurden entsprechende Modelle bisher nur vereinzelt oder gar nicht umgesetzt. Die Zurückhaltung in Österreich lässt sich vor allem mit der verbreiteten Skepsis gegenüber einer möglichen Einschränkung der kommunalen Steuerungsfähigkeit erklären. Die Vorstellung, dass zentrale Aufgabenbereiche der öffentlichen Daseinsvorsorge zumindest teilweise an private Beteiligte delegiert werden, wird vielfach kritisch gesehen. Diese Haltung spiegelt sich sowohl in der politischen Diskussion als auch in der Verwaltungspraxis wider.

Zugleich zeigen Beispiele, dass PPP-Modelle unter bestimmten Bedingungen zur Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen beitragen können. Voraussetzung dafür sind sorgfältig vorbereitete Verfahren, eine ausgewogene Vertragsgestaltung, klare Verantwortlichkeitsstrukturen und ein hohes Maß an Transparenz. Entscheidend ist zudem, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht auf eine bloße Auslagerung hinausläuft, sondern strategisch eingebettet wird und die öffentliche Hand weiterhin substantielle Steuerungskompetenzen behält. Ob und in welcher Form PPP-Modelle zum Einsatz kommen, bleibt somit

eine Frage der jeweiligen Rahmenbedingungen, der institutionellen Zielsetzungen und kommunalen Gestaltungsansprüche.

4.1 Gemeinsame Gesellschaft der Stadt Villach und des privaten Abfallunternehmens Saubermacher

Tabelle 8: Steckbrief – Saubermacher in Villach

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Gemeinsame Gesellschaft der Stadt Villach und dem privaten Abfallunternehmen „Saubermacher“
Ort	Villach, Kärnten
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Stadt Villach, Saubermacher und die gemeinsam gegründete Gesellschaft
Durchführungsjahr	Ab 2010 laufend
Beweggrund	Finanzierung der kommunalen Müllabfuhr und Sicherstellung der Servicequalität
Bereich	Abfallwirtschaft

Quelle: Interview mit Vertretenden der Stadt Villach.

Kontext und Ausgangslage

Der Weg zur öffentlich-privaten Partnerschaft (PPP) in der Abfallwirtschaft der Stadt Villach begann bereits im Jahr 2000/2001. Auslöser war, dass sich die Finanzierung der kommunalen Müllabfuhr zunehmend schwierig gestaltete. Es wurde ein strukturiertes Ausschreibungsverfahren gestartet, um langfristig tragfähige Lösungen zu finden. Diese Ausschreibung führte jedoch nicht zu dem gewünschten Ziel.

2008 erfolgte schließlich eine neuerliche Ausschreibung im zweistufigen Verfahren, begleitet von externen Fachkräften. Die Vertragsunterzeichnung mit dem privaten Partnerunternehmen Saubermacher erfolgte 2010. Daraus ging die gemeinsame Gesellschaft Villacher Saubermacher hervor, die seither für die operative Umsetzung der Abfallwirtschaft in Villach verantwortlich ist. Die Grundstruktur des Modells basiert auf einem Dienstleistungsvertrag mit der Stadt Villach. Parallel dazu wurden gewerbliche Aktivitäten entwickelt, die in dieser Form von der Stadt allein nicht umsetzbar gewesen wären. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Partnerschaft liegt in dieser Kombination von kommunaler Grundversorgung und unternehmerischer Weiterentwicklung.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Unter dem Namen Villacher Saubermacher betreiben die Stadt Villach und Saubermacher seit über einem Jahrzehnt gemeinsam eine Abfallwirtschaftsgesellschaft. Dieses Modell einer öffentlich-privaten Partnerschaft entstand aus dem Bedarf heraus, die Müllabfuhr langfristig finanziell tragfähig und organisatorisch zukunftssicher zu gestalten. Heute zeigt sich die Kooperation als professionell aufgestellt, flexibel und kontinuierlich weiterentwickelt, sowohl im Leistungsumfang als auch in struktureller und wirtschaftlicher Hinsicht.

Ein häufiges Missverständnis besteht in der Annahme, die Stadt habe mit dem Modell ihre Steuerungshoheit aufgegeben. Das Gegenteil ist der Fall. Villach hat seine Verantwortung für die Abfallwirtschaft nicht abgegeben, sondern in einer neuen Struktur organisiert. Die wesentlichen Parameter wie Gebühren, Leistungsumfang oder Investitionen werden weiterhin von der Stadt festgelegt. Das gilt etwa für die Tarife im Altstoffsammelzentrum genauso wie für die Servicequalität gegenüber der Bevölkerung. Saubermacher Villach übernimmt die operative Umsetzung, bringt fachliches Knowhow sowie Vorschläge zur Effizienzsteigerung ein, doch die Entscheidungsbefugnis liegt weiterhin bei der öffentlichen Hand. Die Stadt ist zugleich Auftraggeberin und Miteigentümerin der Gesellschaft. Dadurch entstehen zusätzliche Handlungsspielräume, ohne dass Kontrollmechanismen verloren gehen.

Die Personalstruktur hat sich über die Jahre ebenfalls verändert. Während zu Beginn etwa 60 Mitarbeitende, überwiegend öffentlich Bedienstete, tätig waren, sind es heute rund 90. Die Stellen werden sukzessive durch Personal der gemeinsamen Gesellschaft nachbesetzt.

Erfolgs- und Risikofaktoren

Ein zentraler Erfolgsfaktor liegt in der klaren Aufgabenteilung zwischen öffentlicher und privater Seite. Die Stadt definiert die strategischen Ziele, Villacher Saubermacher setzt sie operativ um und bringt zusätzlich gewerbliche Entwicklungspotenziale ein, die über den eigentlichen Versorgungsauftrag hinausgehen. So konnte sich die Gesellschaft auch auf dem freien Markt etablieren, unter anderem durch Kooperationen mit weiteren Gemeinden aus dem Umland und der KELAG. Inzwischen stammen nur noch rund 40 Prozent des Umsatzes aus Leistungen für die Stadt Villach, während etwa 60 Prozent durch gewerbliche Aktivitäten erwirtschaftet werden. Rund 400.000 bis 500.000 Euro jährlich können dem operativen Haushalt der Stadt zugeführt werden. Diese Mittel stammen aus den Gewinnen der gewerblichen Tätigkeiten und leisten einen spürbaren Beitrag zur Entlastung des kommunalen Budgets, ohne die Qualität der Leistungen zu beeinträchtigen.

Auch das Leistungsspektrum wurde laufend erweitert. Neben der klassischen Hausmüllabfuhr gehören mittlerweile mobile Raumlösungen, Wasch- und Duschcontainer sowie ein modernes Tourenmanagement zum Angebot. Die operative Expertise der privaten Kooperationsinstanz trägt dazu bei, Abläufe effizient zu gestalten und die Gebühren stabil zu halten. Investitionen, etwa in neue Fahrzeuge, können durch die Einkaufsvorteile der privaten Kooperationsinstanz wirtschaftlich und technologisch vorteilhaft realisiert werden. Gleichzeitig bleibt die Verantwortung bei der Stadt, was Qualität und Steuerung sichert.

Die erfolgreiche Entwicklung der Partnerschaft ist nicht zuletzt auf ein vertrauensvolles Miteinander und ein klares Rollenverständnis zurückzuführen. Seit Beginn basiert die Zusammenarbeit auf Kommunikation auf Augenhöhe. Herausforderungen, etwa durch unterschiedliche Dienstrechte des Personals, werden im Dialog gelöst. Entscheidend für das Gelingen ist das Zusammenspiel aus klarer kommunaler Steuerung, unternehmerischer Umsetzung und gegenseitigem Vertrauen.

5 Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern

Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung kann Gemeinden und Städte auf zwei Arten unterstützen. Zum einen gibt es die **substitutive Beteiligung**, bei der Bürgerinnen und Bürger durch freiwillige Arbeit, die Übernahme von Ehrenämtern oder das Engagement in Vereinen kommunale Leistungen übernehmen und dadurch zur Reduzierung von Kosten beitragen. Zum anderen spricht man von **additiver Beteiligung**, wenn durch die Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern ein Erkenntnisgewinn für die Verwaltung entsteht (Löffler & Timm-Arnold, 2016).

Substitutive Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung: Einsparungen durch freiwillige Arbeit

Ein klassisches Beispiel für substitutive Beteiligung ist die freiwillige Feuerwehr oder Ehrenamtliche im Rettungswesen. Neben den bisher etablierten Bereichen werden in den letzten Jahren auch weitere zumeist freiwillige kommunale Aufgabenfelder relevant, wie etwa das Betreiben eines Freibads durch einen Verein. Diese ehrenamtliche Tätigkeit bringt neben sozialen Vorteilen insbesondere finanzielle Entlastungen für die Gemeinde mit sich, wobei die tatsächlichen Einsparungen oft erheblich sind. Die konkrete Ausgestaltung solcher Modelle variiert jedoch von Fall zu Fall.

Ein potenzielles Hindernis für ehrenamtliche Arbeit kann der rechtliche Rahmen sein, insbesondere im Hinblick auf Haftungsfragen. Daher ist es essenziell, bereits im Vorfeld klare Regelungen zu treffen und haftungsrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Eine Orientierung bieten hierbei bestehende Beispiele, wie etwa aus St. Georgen im Attergau und Tannheim (Deutschland) (Helmeke, 2024).

Additive Bürgerbeteiligung: Einsparungspotenzial durch Partizipation

Auf den ersten Blick erscheint additive Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung oft mit zusätzlichen Kosten verbunden – etwa für Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligungsprozesse, Workshops oder Berichte. Diese Kosten werden jedoch häufig überschätzt. Wenn Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung nicht als rein formale Maßnahme betrachtet wird, kann sie zu Erkenntnissen und erheblichen Einsparungen führen.

Im Folgenden werden drei Good-Practice-Beispiele dargestellt. Das Beispiel St. Georgen im Attergau zeigt, wie die Bürgerinnen und Bürger im Rahmen eines Vereins den Betrieb eines Freibads übernehmen können. Ein ähnliches Beispiel zeigt sich in Groß Gerungs, wo ein Hallenbad und eine Sauna durch bürgerschaftliches Engagement betrieben werden. Das dritte Beispiel ist der Bürgerhaushalt in Zeist (Niederlande), der zeigt, dass durch die Nutzung des lokalen Wissens der Bevölkerung erhebliche Einsparungen realisiert werden können.

5.1 Freibadbetreibung durch einen gemeinnützigen Verein in St. Georgen im Attergau

Tabelle 9: Steckbrief – Freibadbetreibung in St. Georgen

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Betrieb eines öffentlichen Freibads durch Bürgerinnen und Bürger im Rahmen einer Vereinslösung
Ort	St. Georgen im Attergau (Freibad), Oberösterreich
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Bürgerinnen und Bürger (Verein: Schwimmteam Attergau), Gemeinde St. Georgen im Attergau
Durchführungsjahr	2024
Beweggrund	Drohende Schließung (hohe Kosten für Gemeinde)
Bereich	Öffentliches Freibad

Quelle: St. Georgen im Attergau (2025).

Kontext und Ausgangslage

Das Freibad in St. Georgen im Attergau (Oberösterreich) war aufgrund von Finanzierungsproblemen von der Schließung bedroht. Die Marktgemeinde sah sich nicht mehr in der Lage, den Betrieb aus eigenen Mitteln aufrechtzuerhalten. In dieser Situation entstand die Idee, den Fortbestand des Bades durch bürgerschaftliches Engagement zu sichern.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Zur Rettung des Freibads übernahm der lokale Verein „Schwimmteam Attergau“ den Betrieb. Der Verein finanziert sich über Mitgliedsbeiträge und trägt die Verantwortung für den laufenden Betrieb sowie die Instandhaltung. Aktuell zählt der Verein 740 Mitglieder, die jeweils einen Jahresbeitrag von 25 Euro zahlen. Dadurch ergibt sich ein jährliches Beitragseinkommen von rund 18.500 Euro.

Die Badeanlage ist ausschließlich für Mitglieder zugänglich. Tageskarten werden nur bei speziell ausgeschriebenen Veranstaltungen angeboten. Die Nutzung erfolgt auf eigene Gefahr, wobei ein Mindestmaß an Aufsicht durch den Verein gewährleistet wird. Besondere Regelungen gelten für Kinder und Nichtschwimmer, die von einer aufsichtspflichtigen Person begleitet werden müssen (St. Georgen im Attergau, 2025).

Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und Ergebnisse

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das starke Engagement der Bürgerinnen und Bürger vor Ort, das sich in der hohen Mitgliederzahl und den stabilen Einnahmen widerspiegelt. Der Verein hat es geschafft, das Freibad unabhängig von kommunaler Finanzierung zu betreiben und somit die Schließung abzuwenden.

Risiken bestehen vor allem in der langfristigen Sicherung des Engagements und der finanziellen Tragfähigkeit, insbesondere bei möglichen Kostensteigerungen oder einem Rückgang der Mitgliederzahlen.

Trotz dieser Herausforderungen zeigt das Beispiel, dass durch innovative Modelle wie die Vereinsführung von öffentlichen Einrichtungen nicht nur deren Erhalt gesichert, sondern auch kommunale Ressourcen geschont werden können. Das Modell bietet somit eine realistische Alternative, die ebenso für andere Gemeinden von Interesse sein kann.

Ein Beispiel aus Tannheim in Deutschland zeigt, dass die Organisation eines Freibads durch einen Verein auch langfristig tragfähig sein kann. Dort wird das zuvor öffentliche Freibad bereits seit 2004 erfolgreich von einem Verein betrieben. Dieses Beispiel unterstreicht die Nachhaltigkeit solcher Modelle und kann als Best-Practice-Vorbild für ähnliche Initiativen dienen.

5.2 Betrieb des Hallenbads und der Sauna in Groß Gerungs durch einen gemeinnützigen Verein

Tabelle 10: Steckbrief – Hallenbad in Groß Gerungs

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Betrieb einer Sauna und eines Hallenbades in Groß Gerungs durch einen gemeinnützigen Verein
Ort	Groß Gerungs, NÖ
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Union Sportverein Schwimmsport und Badekultur Groß Gerungs, Gemeinde Groß Gerungs
Durchführungsjahr	k. A.
Beweggrund	Finanzierungsprobleme
Bereich	Hallenbad und Sauna

Quelle: Union Sportverein Schwimmsport und Badekultur Groß Gerungs (2025), Stadtgemeinde Groß Gerungs (2025).

Kontext und Ausgangslage

Groß Gerungs ist eine kleine Gemeinde im Waldviertel mit weniger als 5.000 Einwohnenden. Das Hallenbad und die Sauna in Groß Gerungs werden derzeit von einem gemeinnützigen Verein betrieben, der sich durch freiwillige Mitarbeit, Mitgliedsbeiträge und Eintrittsgelder finanziert.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Der gemeinnützige Verein betreibt das Hallenbad mit einem etwa 100 m² großen Becken sowie die Sauna. Die Öffnungszeiten der Sauna sind derzeit auf drei Tage pro Woche begrenzt. Das Hallenbad hat nur samstags von 16:00 bis 19:00 geöffnet. Der Badebetrieb wird jeweils von einem fachkundigen Vereinsmitglied beaufsichtigt.

Ein Besuch ist sowohl für Vereinsmitglieder als auch für Nichtmitglieder möglich, wobei Zeitkarten ausschließlich Mitgliedern zur Verfügung stehen. Die Betreuung der Gäste, die Pflege sowie die Instandhaltung der Einrichtungen werden von Vereinsmitgliedern übernommen, die sich in wechselnden Diensten engagieren.

Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und Ergebnisse

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor für den Betrieb des Bades ist in erster Linie das Engagement der freiwilligen Mitglieder, die Betrieb, Instandhaltung und Organisation überhaupt erst ermöglichen. Zu nennen ist auch die Sichtbarkeit auf der Gemeinde-Website.

Ein wiederkehrendes Thema ist die Frage der Haftung. In diesem Fall wurde folgende Lösung gefunden: Im jährlichen Mitgliedsbeitrag von 20 Euro sind Unfall-, Haftpflicht- und Rechtsschutzversicherung enthalten. So sind sowohl der Verein als auch die Mitglieder im Falle von Unfällen oder anderen Komplikationen grundlegend abgesichert.

Risikofaktoren

Dennoch ist klar, dass selbst mit Versicherung nicht jeder denkbare Rechtsfall automatisch gedeckt ist. Es kann zu Situationen kommen, in denen Kosten entstehen, die der Verein unter Umständen nicht tragen kann.

Ein weiteres Risiko besteht in der Abhängigkeit von Schlüsselpersonen. Da es sich um einen kleinen Verein handelt, kann der Ausfall einzelner engagierter Mitglieder den Betrieb stark gefährden oder im schlimmsten Fall zur vorübergehenden oder dauerhaften Schließung führen.

5.3 Budgetkonsolidierung im Rahmen eines Bürgerhaushaltes in der Stadt Zeist (Niederlande)

Tabelle 11: Steckbrief – Budgetkonsolidierung mit Bürger*innen

Kriterium	Angaben
Kurzbeschreibung	Die Stadt Zeist (Utrecht, NL) hat ein Beteiligungsverfahren durchgeführt, in dem Bürgerinnen und Bürger Einsparpotenziale erarbeitet haben. Begleitet von Fachkräften aus der Verwaltung identifizierten sie in Arbeitsgruppen Einsparungen von 7,6 Mio. Euro pro Jahr.
Ort	Stadt Zeist (60.000 Einwohnende), Utrecht, (Niederlande)
Beteiligte/Personen/Einrichtungen	Bürgerinnen und Bürger als „beratende Bürgerinnen und Bürger“, Verwaltungsvorstand, Verwaltungsmitarbeitende
Durchführungsjahr	2010 (abgeschlossen), 2021 (abgeschlossen)
Beweggrund	Budgetlücke von 6,2 Mio. Euro p. a. (2010)
Bereich	Konsolidierung und Einsparungen in verschiedenen Bereichen wie öffentliche Infrastruktur, Grünflächen, öffentlicher Nahverkehr, Genehmigungen, Kultur und Tourismus, Bildung, Sport und Erholung, Raumplanung, öffentliche Sicherheit sowie Gesundheit und Wohlfahrt

Quelle: Löffler und Timm-Arnold (2016), Stadszaken (2022).

Kontext und Ausgangslage

Das Beispiel aus Zeist, Niederlande, 2010, zeigt, wie Bürgerbeteiligung gezielt zur Budgetkonsolidierung genutzt werden kann. Hier arbeiteten 200 Bürgerinnen und Bürger gemeinsam mit Verwaltungsmitarbeitenden, um eine Deckungslücke von 6,2 Mio. Euro zu schließen. Durch den Einbezug der Expertise aus der Bevölkerung konnten Maßnahmen im Umfang von 7,6 Mio. Euro vorgeschlagen werden.

Die Erfahrung aus Zeist verdeutlicht, dass eine strategische Mitentwicklung von Lösungen durch Bürgerinnen und Bürger nicht nur neue Erkenntnisse für Verwaltung und Politik bringt, sondern auch effektive Einsparpotenziale aufzeigen kann.

Dieses praxisnahe Beispiel wird in der Literatur (Löffler & Timm-Arnold, 2016) als herausragendes Modell für Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung im Bereich Konsolidierung genannt. Der Wissenstransfer zwischen Bevölkerung und Verwaltung ermöglichte erhebliche Budgeteinsparungen, wobei die Kosten für den Beteiligungsprozess deutlich geringer waren als die erzielten finanziellen Vorteile für die Stadt.

Auch im Jahr 2021 hat die Stadt Zeist erneut auf Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung bei Budgetfragen und den Ausgaben der öffentlichen Hand gesetzt. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie das angespannte Budget entlastet werden kann, also in welchen Bereichen durch Effizienzmaßnahmen Einsparungen erzielt werden können.

Beschreibung der Maßnahme/Initiative

Im Jahr 2010 entwickelten Bürgerinnen, Bürger und Verwaltung gemeinsam Maßnahmen, die erhebliche Einsparpotenziale realisierten (6,2 Mio. Euro). Im Jahr 2021 setzte Zeist erneut auf Bürgerbeteiligung, diesmal mit einem anderen Ansatz: Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte zufällig durch Aussendungen an Haushalte, wobei auf ein ausgewogenes Verhältnis (hinsichtlich Geschlecht, sozioökonomischer Gruppen, Bildungsstatus etc.) geachtet wurde.

In themenspezifischen Arbeitsgruppen erarbeiteten die Bürgerinnen und Bürger gemeinsam konkrete Vorschläge, wobei ihr Erfahrungswissen der lokalen Bevölkerung als wichtigste Grundlage diente. Ein Beispiel hierfür war die Reduktion der Instandhaltungskosten in einem Park, da aufwendige Maßnahmen von den Anwohnenden als wenig sinnvoll erachtet wurden.

Schwerpunkte waren weiters eine bessere Steuerung im Instandhaltungsbereich sowie Maßnahmen zur Digitalisierung. Darüber hinaus wurden Investitionen getätigt, die den Bürgerinnen und Bürger besonders wichtig erschienen, darunter der Bau einer Fahrradstraße und Investitionen in die Biodiversität. Auch Maßnahmen zur kostengünstigen Steigerung der Lebensqualität wurden beschlossen: die Einrichtung einer Secondhand-Halle für Baumaterialien und der Bau von Tiny Houses.

Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und Ergebnisse

Erfolgsfaktoren waren insbesondere die ernsthafte Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger, der Fokus auf deren Erfahrungswissen sowie die Umsetzung vieler ihrer Vorschläge. Der partizipative Ansatz trug dazu bei, dass die Konsolidierungsziele erreicht und gleichzeitig die Lebensqualität erhalten bzw. verbessert werden konnten. Erfolgsentscheidend war auch, dass das Ziel des Prozesses von Anfang an klar definiert war – in Zeist etwa bestand dieses Ziel darin, eine Budgetlücke von 6,2 Mio. Euro zu schließen. Bürgerinnen und Bürger wurden konkret aufgefordert, Einsparungspotenziale aufzuzeigen, ohne dabei die Lebensqualität zu beeinträchtigen.

Wesentlich für das Gelingen war außerdem eine klare Organisation und Moderation: Zuständigkeiten und Abläufe mussten im Vorfeld eindeutig festgelegt werden. In Zeist übernahmen etwa Verwaltungsmitarbeitende die Verantwortung für bestimmte Teilbereiche und erstellten sogenannte „White Papers“, um Einsparmöglichkeiten systematisch zu identifizieren. Auch die Einbindung externer Expertise kann bei komplexeren Beteiligungsprozessen hilfreich sein, um die Qualität und Nachhaltigkeit des Prozesses zu sichern.

Risiken bei Bürgerbeteiligungsprozessen bestehen vor allem darin, dass erarbeitete Vorschläge nicht berücksichtigt werden, was zu Frustration führen und die Glaubwürdigkeit des Verfahrens beeinträchtigen kann. Deshalb ist es essenziell, transparent darzulegen, wie die Vorschläge weiterverarbeitet werden.

Das Beispiel Zeist zeigt, dass Bürgerbeteiligung sowohl finanzielle Vorteile bringen als auch den sozialen Zusammenhalt stärken kann. Voraussetzung für den Erfolg war unter anderem die gezielte Einbindung unterschiedlichster Bevölkerungsgruppen, um ein möglichst breites Meinungsspektrum abzubilden.

IV Einschätzung der Städte hinsichtlich Konsolidierung

Vor dem Hintergrund der angespannten finanziellen Lage fehlt derzeit ein umfassendes Bild darüber, wie sich diese Entwicklung auf die politischen Handlungsspielräume in den Städten auswirkt und welche konkreten Handlungsmöglichkeiten daraus resultieren. Um hierzu Einblick zu gewinnen, wurde unter den Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes eine Onlineumfrage durchgeführt.

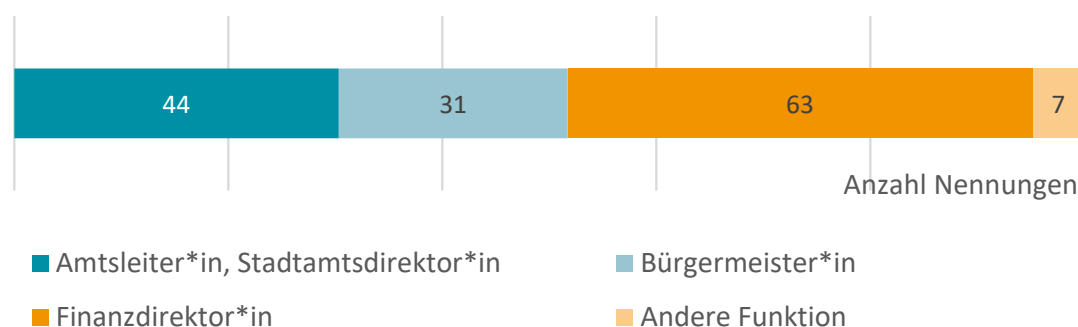
Im Fokus standen unter anderem die Einschätzung des Konsolidierungsbedarfs und die Auswirkungen auf die Leistungsangebote der Städte sowie auf die kommunale Investitionstätigkeit. Weiters wurde das Potenzial und die Umsetzungswahrscheinlichkeit verschiedener Konsolidierungsmaßnahmen abgefragt. Darüber hinaus interessierten Einsichten zu Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Städte.

Die standardisierte Onlinebefragung fand im März 2025 unter den Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes statt. Insgesamt wurde der Fragebogen von 145 Personen vollständig ausgefüllt. Dabei war es möglich, dass in den Städten auch mehrere Personen den Fragebogen befüllen konnten. Beim Fragebogen handelte es sich größtenteils um geschlossene Fragen, die um offene Fragen ergänzt waren.

Beantwortet wurde der Fragebogen von 43 Prozent Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren (63 Nennungen), 30 Prozent Amtsleiterinnen und Amtsleitern bzw. Stadtamtsdirektorinnen und Stadtamtsdirektoren (44 Nennungen). 21 Prozent der Antworten kamen von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern (31 Nennungen).

Nähere Informationen zur Teilnahme nach Bundesland und EW-Klasse können dem Anhang entnommen werden.

Abbildung 11: Teilnahme an der Befragung: Anzahl der Nennungen nach Funktionärinnen und Funktionären



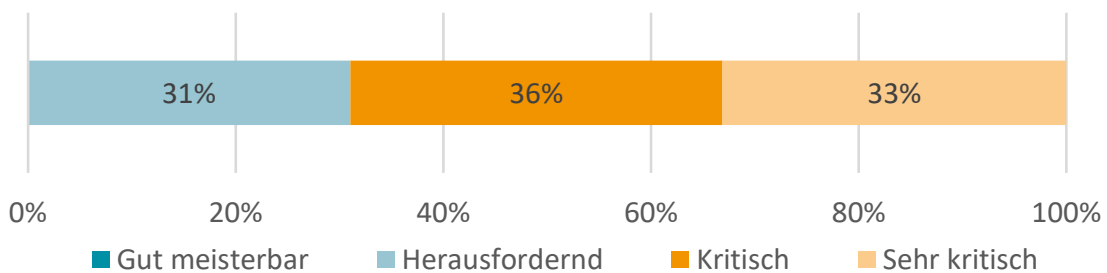
Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

1 Einschätzung der aktuellen Lage

Finanzielle Situation der Städte

Die Einschätzung der aktuellen Lage der Gemeinden zeigt insgesamt ein deutlich pessimistisches Bild. Keine der befragten Personen bewertet die finanzielle Situation der eigenen Gemeinde in den kommenden zwei bis drei Jahren als „Gut meisterbar“. Stattdessen stuft jeweils rund ein Drittel der Teilnehmenden die zukünftige Entwicklung als herausfordernd, kritisch oder sehr kritisch ein.

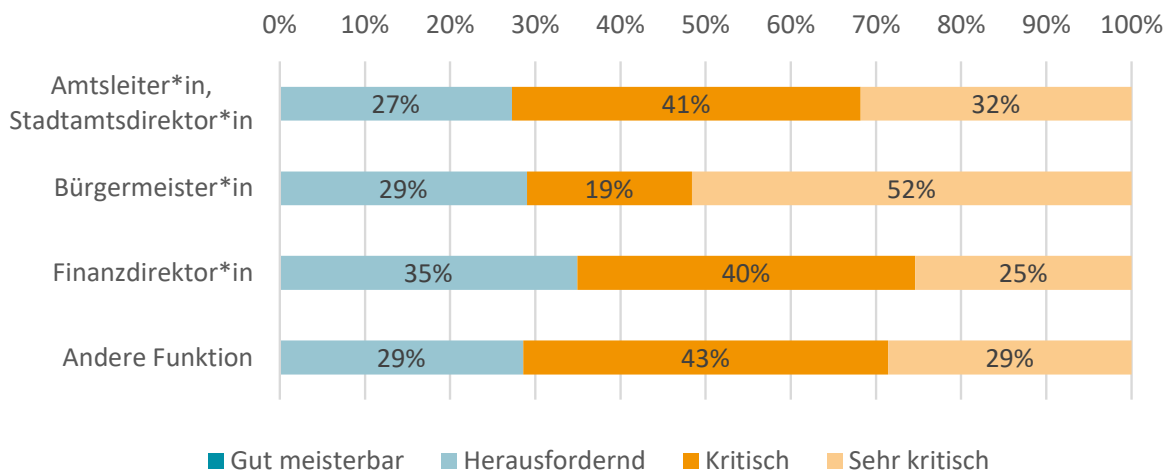
Abbildung 12: Wie kritisch schätzen Sie die finanzielle Situation Ihrer Gemeinde in den nächsten 2 bis 3 Jahren ein?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Die Auswertung nach Funktionen zeigt deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der finanziellen Lage. Die Auswertung der Frage nach Funktionen zeigt, dass insbesondere Bürgermeisterinnen und Bürgermeister die Lage als sehr kritisch einschätzen (52 %). Auch unter den Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren überwiegt eine kritische Einschätzung, jedoch stufen nur 25 Prozent die Lage als sehr kritisch ein.

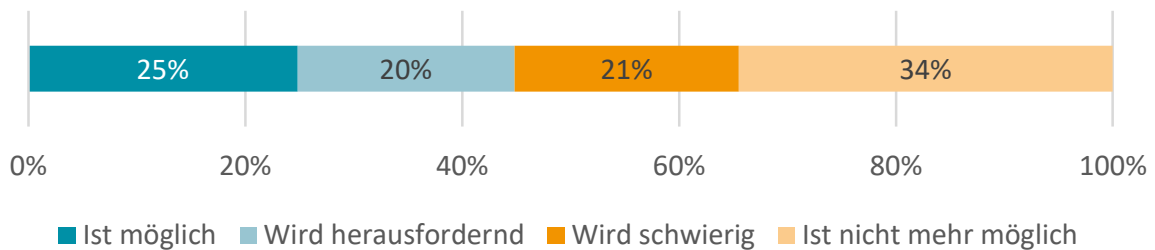
Abbildung 13: Wie kritisch schätzen Sie die finanzielle Situation Ihrer Gemeinde in den nächsten 2 bis 3 Jahren ein? Nach Funktion gegliedert.



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Nur etwa ein Viertel der Befragten gibt an, dass der operative Finanzierungshaushalt für das Jahr 2025 ausgeglichen werden kann. Mehr als ein Drittel weist darauf hin, dass dies nicht mehr möglich sein wird.

Abbildung 14: Kann der operative Finanzierungshaushalt im Jahr 2025 ausgeglichen werden?

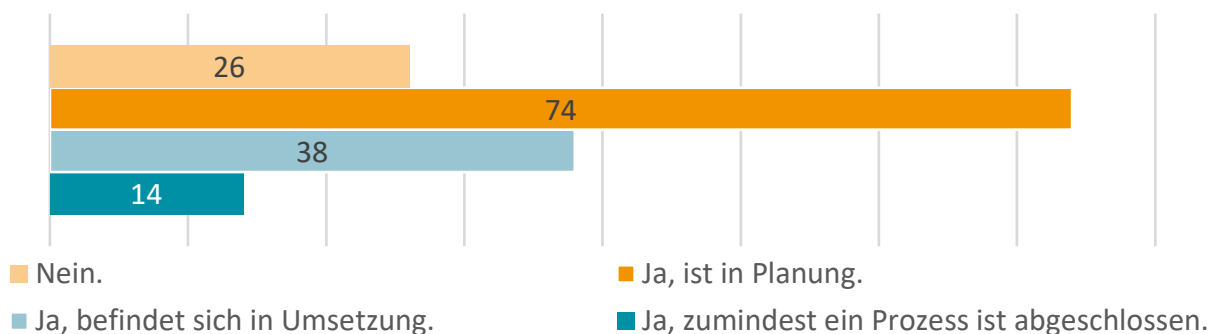


Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Umsetzungsstand zu Konsolidierungsprozessen

Auf die Frage, ob derzeit eine Konsolidierung durchgeführt wird oder eine geplant ist, geben lediglich 17 Prozent an, weder eine Konsolidierung durchzuführen noch eine zu planen. Rund die Hälfte der Befragten plant, in naher Zukunft einen solchen Prozess zu starten, während 9 Prozent angeben, dass zumindest eine Konsolidierung bereits abgeschlossen wurde. Drei Viertel jener Befragten mit bereits abgeschlossenen Konsolidierungsprozessen hat 1 oder 2 Prozesse hinter sich. Bei einem Viertel der Befragten sind Konsolidierungsprozesse hingegen bereits Routine, mit 3 bis über 5 durchlaufenen Prozessen.

Abbildung 15: Arbeiten Sie bereits an einem oder planen Sie einen Konsolidierungsprozess (Anzahl der Nennungen)?



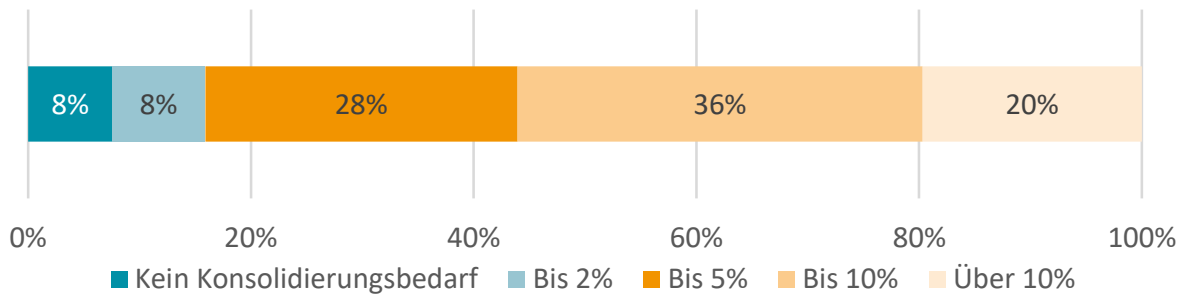
Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich.

Konsolidierungsbedarf im operativen Finanzierungshaushalt

Mehr als die Hälfte der Gemeinden sieht einen beträchtlichen Konsolidierungsbedarf. 36 Prozent der Befragten schätzen den aktuellen Konsolidierungsbedarf im laufenden Betrieb auf 5 und 10 Prozent, ein Fünftel der Befragten geht sogar von über 10 Prozent aus.

Abbildung 16: Wie hoch ist aktuell Ihr Konsolidierungsbedarf (als Anteil am operativen Finanzierungshaushalt)?

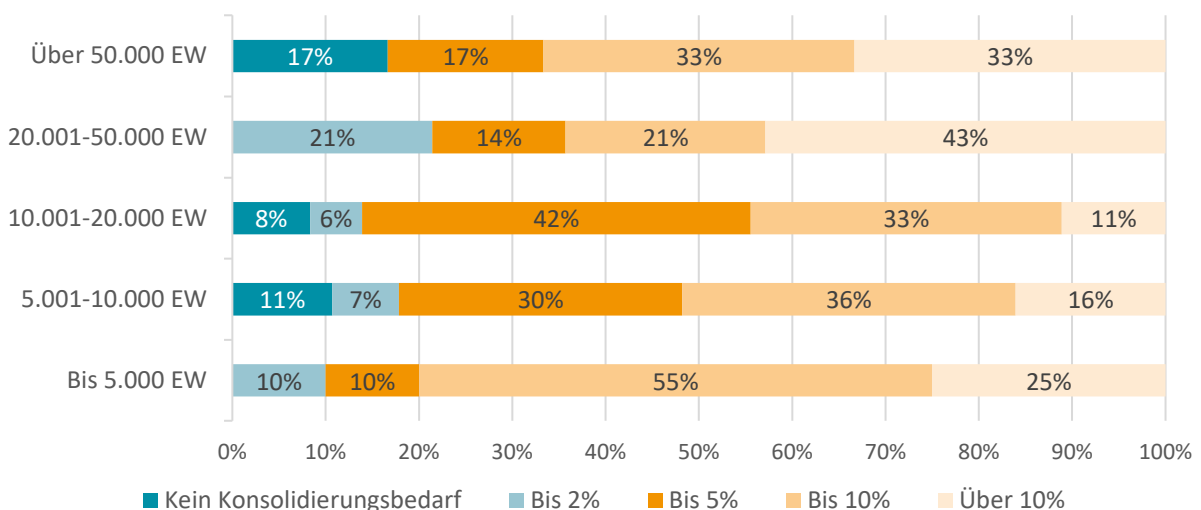


Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Bei der Betrachtung des Konsolidierungsbedarfs nach Gemeindegrößenklassen wird deutlich, dass insbesondere größere Städte über 20.000 EW einen Bedarf von 10 Prozent und höher sehen. Besonders schwierig zeigt sich die Situation der Gemeinden bis 5.000 EW.

Bei den größten Städten über 50.000 EW gibt es nur eine Stadt ohne Konsolidierungsbedarf. Nennungen hierzu gab es ebenso bei den Gemeinden von 5.001 bis 20.000 EW.

Abbildung 17: Wie hoch ist aktuell Ihr Konsolidierungsbedarf (als Anteil am laufenden Finanzierungshaushalt)? Nach Einwohner*innenklassen



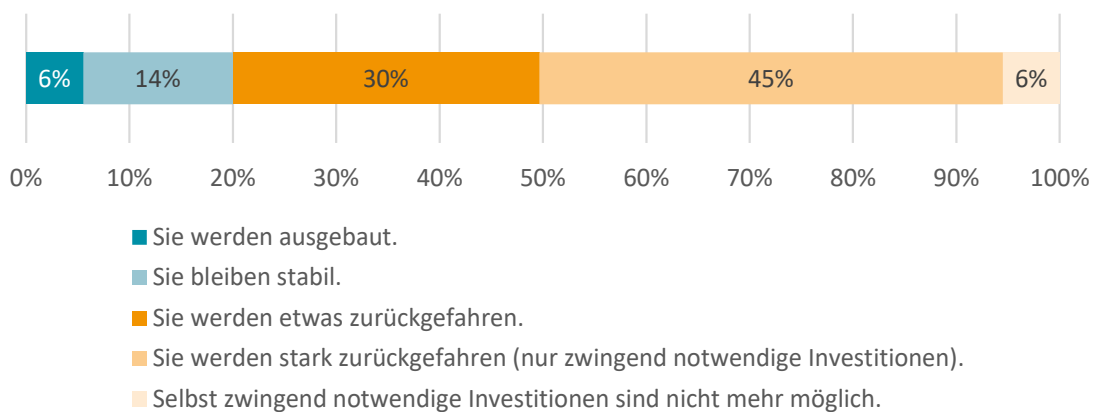
Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Investitionen

Bei der Frage nach den Investitionen im Jahr 2025 und den Folgejahren geben 20 Prozent der Befragten an, dass diese ausgebaut werden oder zumindest stabil bleiben. 80 Prozent rechnen hingegen mit einem Rückgang. Insgesamt geben 45 Prozent an, dass die Investitionen stark zurückgefahren werden. 6 Prozent berichten sogar, dass selbst zwingend notwendige Investitionen nicht mehr möglich sein werden.

Diese Ergebnisse sind jedenfalls sehr kritisch zu bewerten, da sie das Risiko von Investitionsrückstaus erhöhen. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass Gemeinden für rund 30 Prozent der öffentlichen Investitionen verantwortlich sind und insbesondere in Zeiten schwacher Wirtschaftsentwicklung eine stabilisierende Funktion übernehmen sollten. Das kommunale Investitionsprogramm des Bundes ist in diesem Zusammenhang zwar positiv zu beurteilen, kann jedoch die für die Gemeinden im operativen Bereich entstehenden Lücken bei weitem nicht ausgleichen, sodass Eigenmittel für Investitionen fehlen.

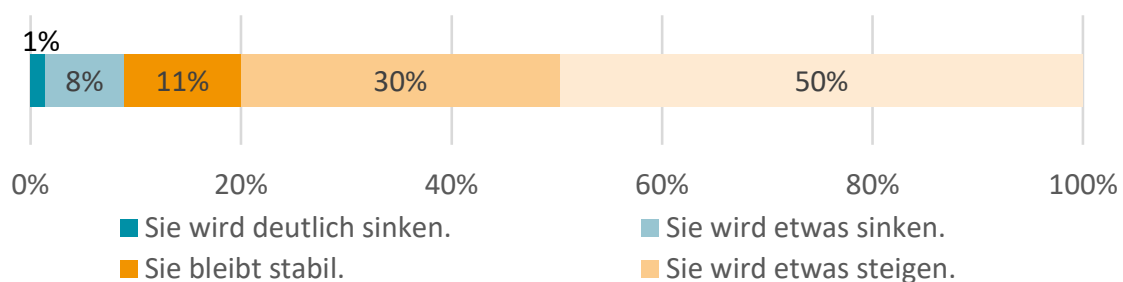
Abbildung 18: Wie werden sich die Investitionen in Ihrer Gemeinde 2025+ entwickeln?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Eng mit den Investitionen verbunden ist das Thema Verschuldung. Da die Eigenmittel fehlen, müssen Investitionen zunehmend über Verschuldung finanziert werden. Rund 80 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass die Verschuldung im Jahr 2025 und in den folgenden Jahren steigen wird. Die Hälfte erwartet sogar einen deutlichen Anstieg. Immerhin 9 Prozent rechnen mit einem Rückgang der Verschuldung, weitere 11 Prozent gehen von einem stabilen Niveau aus.

Abbildung 19: Wie wird sich die Verschuldung in den Jahren 2025+ voraussichtlich entwickeln, um die geplanten Investitionen umzusetzen?

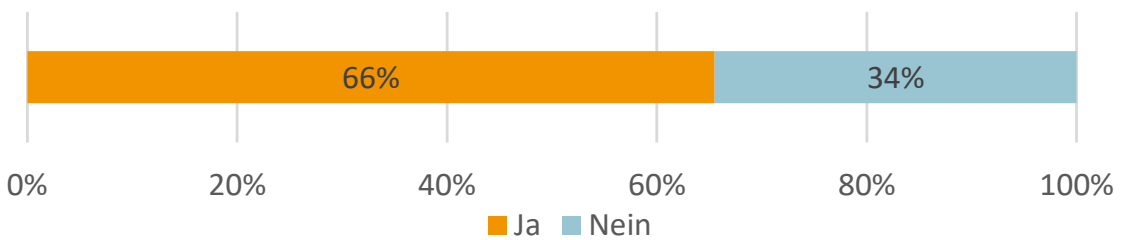


Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Finanzierbarkeit der 3-Prozent-Renovierungsquote

Im Finanzausgleichsgesetz 2024 wurde – basierend auf EU-weiten Vorgaben – eine jährliche 3-Prozent-Renovierungsquote für kommunale Gebäude festgeschrieben und als eine der Zielsetzungen im Rahmen der Mittel des Zukunftsfonds fixiert. Bemerkenswert ist, dass dieses Ziel nur wenigen bekannt ist. Auf die Frage, wie vielen diese Vorgabe überhaupt bewusst ist, gab etwa ein Drittel der Befragten an, bislang nichts davon gewusst zu haben.

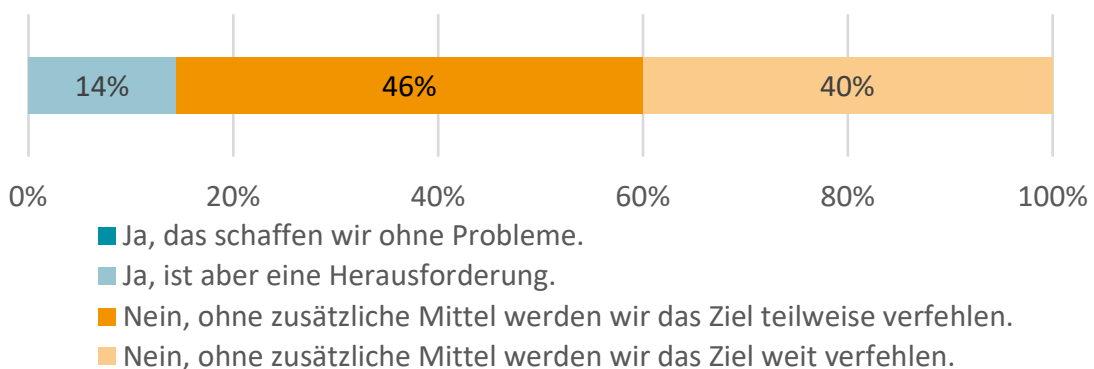
Abbildung 20: Im Finanzausgleichsgesetz 2024 wurde für die Gemeinden eine jährliche Renovierungsquote von drei Prozent bei kommunalen Gebäuden vorgesehen. Ist Ihnen diese Vorgabe bekannt?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Abgesehen davon, dass viele Fragen zur genauen Definition der Vorgabe weiterhin offenbleiben, stellt sich hier auch die Frage der Finanzierbarkeit. Lediglich 14 Prozent der Befragten geben an, dass das Ziel der 3-Prozent-Sanierungsrate zwar erreichbar, aber eine Herausforderung sei. Niemand von den Befragten gibt an, dass das Ziel problemlos erreichbar sei. 86 Prozent gehen hingegen davon aus, dass es ohne zusätzliche Mittel entweder nur teilweise oder sogar deutlich verfehlt wird.

Abbildung 21: 3-Prozent-Renovierungsquote: Können Sie diese Vorgabe in den nächsten fünf Jahren erreichen?

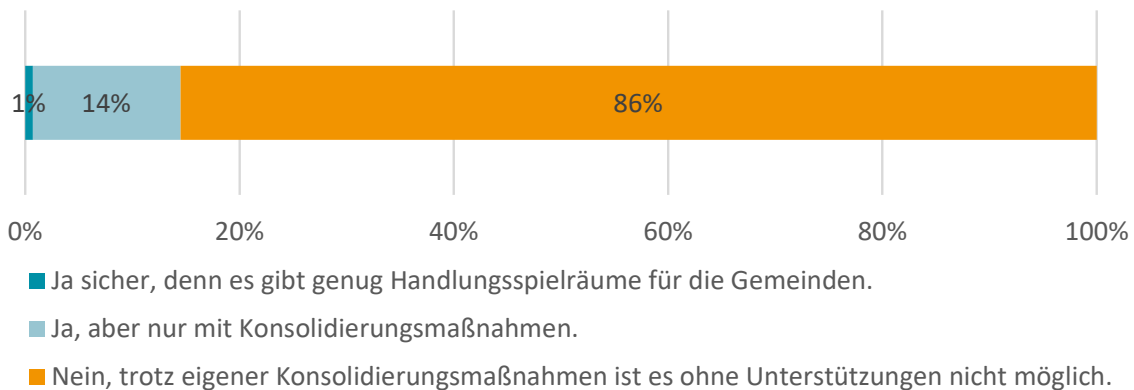


Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Stabilisierbarkeit der Gemeindefinanzen ohne Unterstützung von Bund und Ländern

Hinsichtlich der Frage, ob die Gemeindefinanzen ohne externe Unterstützung stabilisierbar sind, zeigt sich ein klares Bild. Ein Anteil von 86 Prozent der Befragten gibt, dass es den Gemeinden trotz eigener Konsolidierungsmaßnahmen nicht möglich sein werde, ohne Unterstützung von Bund und Ländern stabile Finanzen zu erzielen. Nur 14 Prozent sehen die Möglichkeit, die kommunalen Finanzen ausschließlich durch eigene Konsolidierungsmaßnahmen zu stabilisieren.

Abbildung 22: Können die Gemeinden aus eigener Kraft – also ohne Unterstützung von Bund und Ländern – mittelfristig wieder stabile Finanzen erreichen?

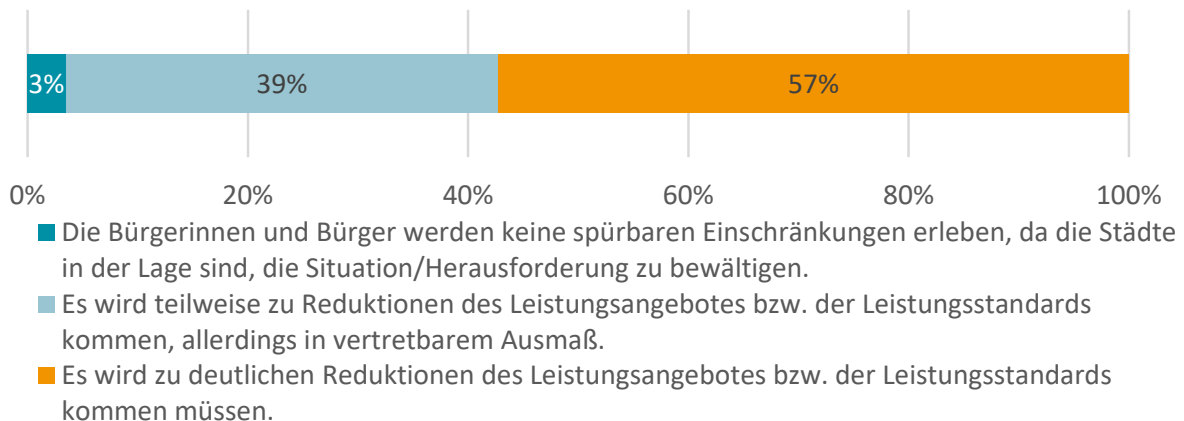


Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Auswirkungen der finanziellen Situation auf die Leistungsangebote

Angesichts der angespannten finanziellen Lage gehen rund 97 Prozent der Befragten davon aus, dass es in den kommenden Jahren zu einer Reduktion des Leistungsangebotes kommen wird. Fast 60 Prozent erwarten sogar einen deutlichen Rückgang, sofern keine zusätzlichen Mittel von den Ländern oder dem Bund bereitgestellt werden. Dies verdeutlicht, dass die große Mehrheit der Gemeinden damit rechnet, dass Bürgerinnen und Bürger Einschränkungen im Leistungsangebot und bei den Qualitätsstandards spürbar wahrnehmen werden.

Abbildung 23: Angenommen, es gibt keine weiteren Mittel von Bund und Ländern für 2025+. Was bedeutet dies für die Bürgerinnen und Bürger:



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

2 Bestehende und innovative Konsolidierungsansätze

Ein wesentlicher Teil der Onlineerhebung betrifft die Einschätzung bestehender und innovativer Konsolidierungsmaßnahmen, sowohl im Hinblick auf ihre Effektivität als auch auf ihre Umsetzbarkeit. Auf der folgenden Seite wird zunächst eine allgemeine, ausführliche Übersicht zu den verschiedenen Konsolidierungsmaßnahmen gegeben. In weiterer Folge wird auf einzelne Maßnahmen im Detail eingegangen.

Einschätzung des Potenzials und der Umsetzbarkeit von Konsolidierungsansätzen

Eine nähere Betrachtung verschiedener Konsolidierungsansätze (Abbildung 24) zeigt deutlich, dass die **Einschätzungen zum Konsolidierungspotenzial** der Maßnahmen zum Teil stark voneinander abweichen. So wird beispielsweise die stärkere Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürger von der Mehrheit der Befragten als wenig effektiv eingeschätzt. Auch Kooperationen mit privaten Beteiligten und alternative Finanzierungsquellen werden von rund 40 Prozent der Teilnehmenden als nur gering wirksam bewertet.

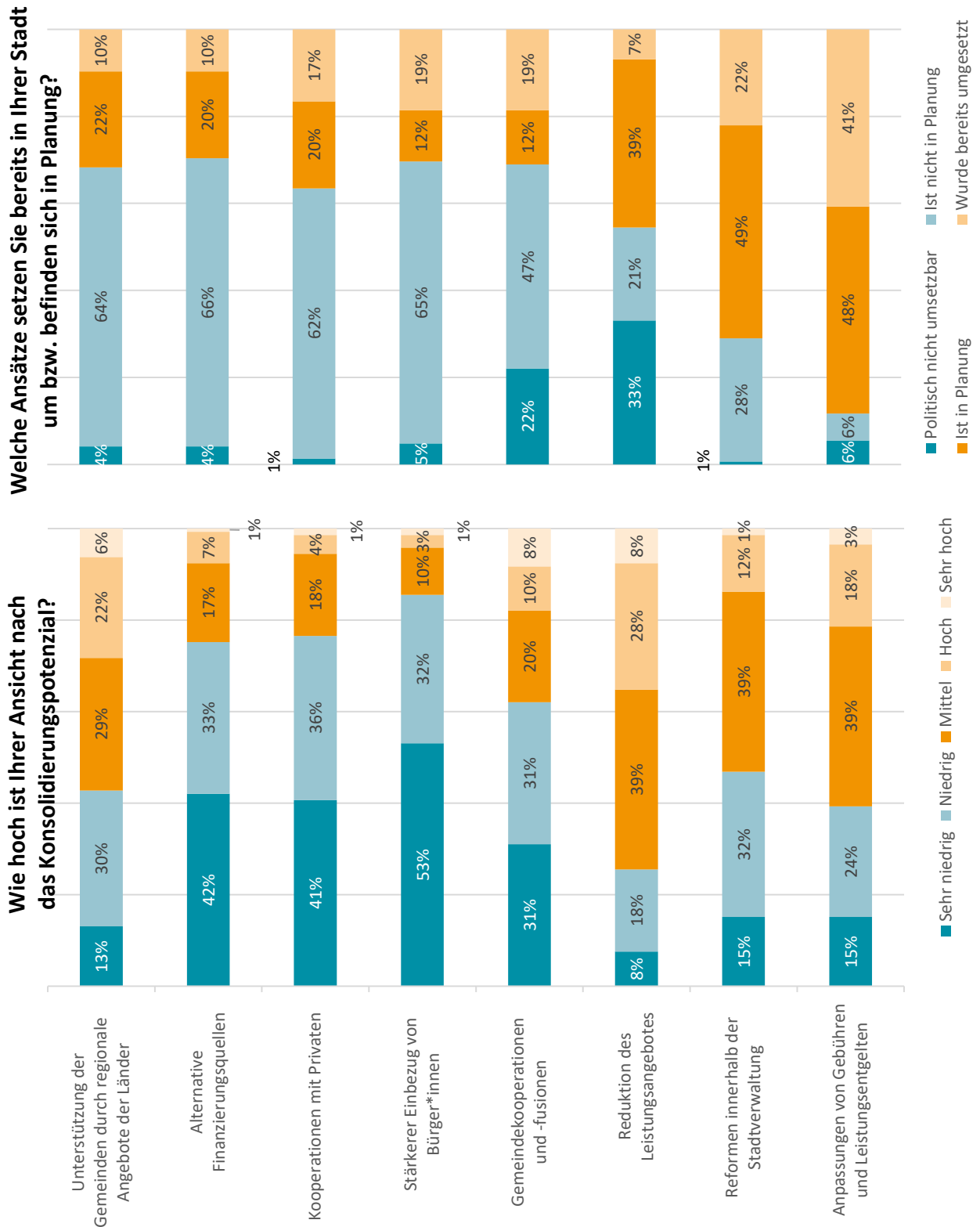
Allgemein fällt auf, dass die Befragten nur wenigen Maßnahmen ein sehr hohes Konsolidierungspotenzial zuschreiben. Lediglich Gemeindekooperationen und -fusionen sowie Reformen innerhalb der Stadtverwaltung erreichen mit etwa 8 Prozent der Antworten die höchste Bewertung. Als Maßnahmen mit einem mittleren bis hohem Potenzial werden unter anderem die Anpassung von Gebühren und Leistungsentgelten, interne Verwaltungsreformen, die Reduktion des Leistungsangebots sowie die regionale Unterstützung durch Angebote der Länder gesehen.

Hinsichtlich der **politischen Umsetzbarkeit** zeigt sich ebenfalls ein differenziertes Bild: So geben 33 Prozent der Befragten an, dass eine Reduktion des Leistungsangebots politisch nicht durchsetzbar sei. Zudem halten 22 Prozent Gemeindekooperationen und -fusionen für politisch nicht realisierbar.

In der Praxis bereits am häufigsten umgesetzt wurden bisher:

- Reformen innerhalb der Stadtverwaltung (rund 50 %),
- Anpassungen bei Gebühren und Leistungsentgelten (ebenfalls ca. 50 %),
- sowie Reduktionen im Leistungsangebot (etwa 40 %).

Abbildung 24: Einschätzung des Konsolidierungspotenzials und der Umsetzbarkeit von bestehenden und innovativen Konsolidierungsmaßnahmen

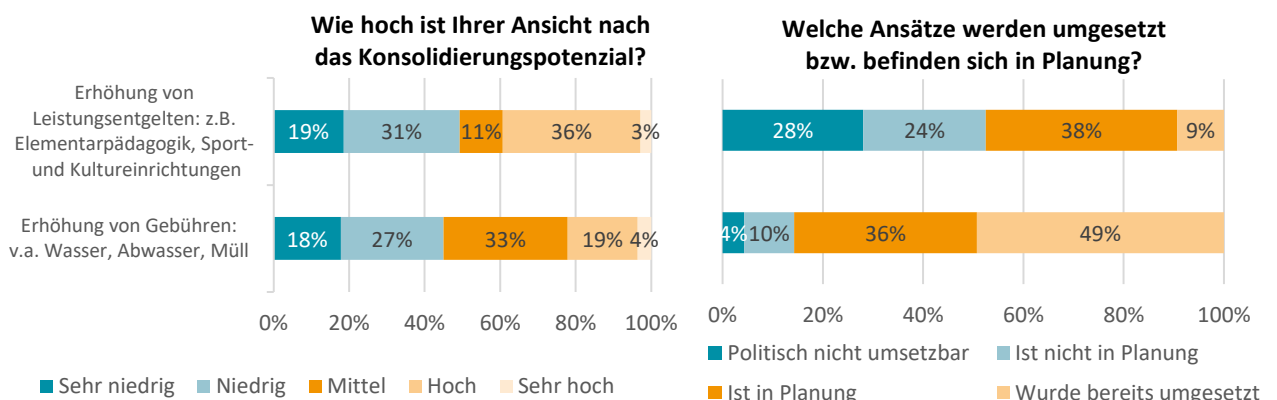


Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Erhöhung der Gebühren und Leistungsentgelte

Nennenswertes Konsolidierungspotenzial findet sich im Bereich der Gebühren und Leistungsentgelte – wobei die Erhöhung der Leistungsentgelte als etwas relevanter bewertet wird. Allerdings zeigt sich, dass die Umsetzbarkeit der Erhöhung von Leistungsentgelten deutlich schwieriger ist: Rund 28 Prozent der Befragten geben an, dass diese politisch nicht umsetzbar sei. Ein deutlich anderes Bild ergibt sich bei der Erhöhung von Gebühren: Nur 4 Prozent schätzen diese Maßnahme als politisch nicht durchsetzbar ein und etwa 50 Prozent der Befragten haben diese Maßnahme bereits umgesetzt.

Abbildung 25: Wie schätzen Sie Konsolidierungen durch Leistungsentgelte und Gebührenerhöhungen ein?

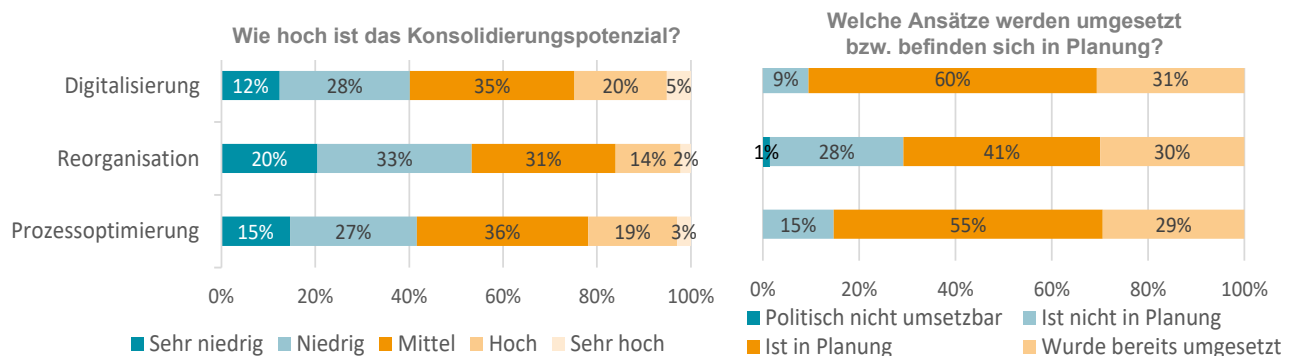


Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Reformen innerhalb der Stadtverwaltung

Im Bereich der Reformen innerhalb der Stadtverwaltung wird die Digitalisierung und Prozessoptimierung als etwas relevanter eingeschätzt als die Reorganisation. Hinsichtlich der Umsetzung zeigt sich, dass diese Maßnahmen in einem Großteil der Städte bereits in Planung sind oder bereits umgesetzt wurden.

Abbildung 26: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Reformen innerhalb der Stadtverwaltung“ ein?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Reduktion von Leistungsangeboten

Hinsichtlich einer möglichen Reduktion von Leistungsangeboten wurden zehn konkrete Maßnahmen abgefragt – darunter beispielsweise das Zurückfahren von Sozialprojekten, Einsparungen bei der Feuerwehr oder die Reduktion von Standards, etwa im Bereich der Grünpflege.

Gesamtbewertung der Effektivität

Im Vergleich zu anderen Konsolidierungsmaßnahmen wird die Reduktion des Leistungsangebots insgesamt als eher effektiv eingeschätzt. Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Maßnahmen zeigt sich jedoch ein differenziertes Bild:

- Die Effektivität der Zusammenlegung wenig ausgelasteter Standorte (z. B. von Schulen oder Kindergärten) wird von 41 Prozent der Befragten als „Sehr niedrig“ bewertet.
- Auch im Hinblick auf das Zurückfahren von Sozialprojekten (27 % „Sehr niedrig“, 38 % „Niedrig“) oder die Reduktion von Öffnungszeiten (28 % „Sehr niedrig“, 38 % „Niedrig“) wird mehrheitlich kein nennenswertes Einsparpotenzial gesehen.

Folgende Maßnahmen zeigen ein höher eingeschätztes Potenzial:

- Reduktion von Instandhaltungsmaßnahmen bzw. des Ausbaus kommunaler Straßen: 41 Prozent sehen hier mittleres, 20 Prozent hohes und 7 Prozent sehr hohes Potenzial.
- Reduktion des Angebots in der schulischen Tagesbetreuung: 33 Prozent „Mittel“, 23 Prozent „Hoch“ und 7 Prozent „Sehr hoch“.
- Schließung oder Einschränkung von Sport- und Kultureinrichtungen (z. B. Freibäder, Eislaufplätze): Das Potenzial dieser Maßnahme wird von 38 Prozent als „Hoch“, und von weiteren 3 Prozent als „Sehr hoch“ eingestuft. Sie gilt damit als die Maßnahme mit der höchsten Bewertung.

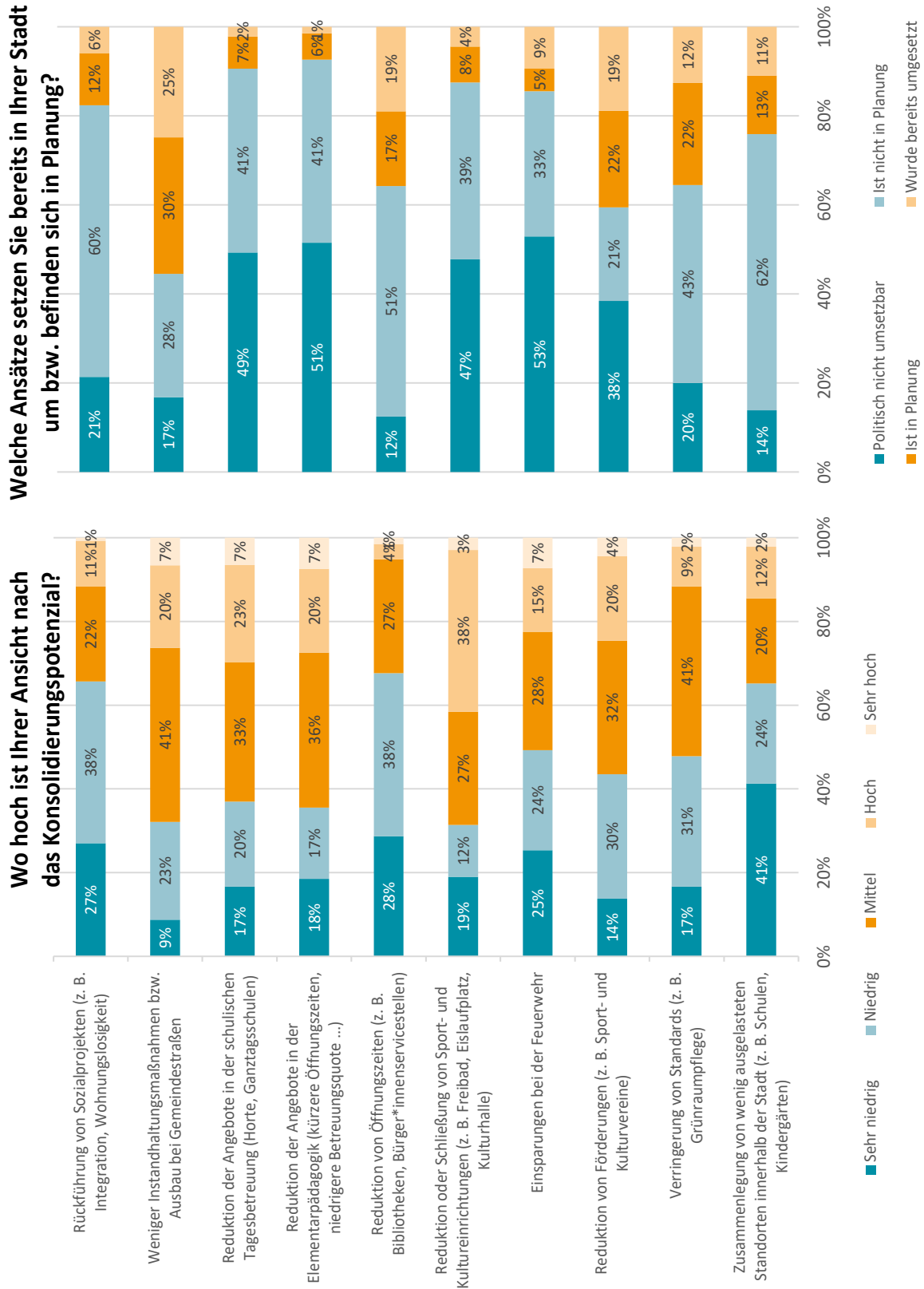
Einschätzung der politischen Umsetzbarkeit

Gerade bei den Maßnahmen mit hohem Einsparpotenzial zeigt sich, dass die politische Umsetzbarkeit oft eingeschränkt ist:

- Für die Reduktion bzw. Schließung von Sport- und Kultureinrichtungen geben 47 Prozent an, dass diese politisch nicht umsetzbar sei.
- Auch die Reduktion des Angebots in der schulischen Tagesbetreuung sowie in der Elementarpädagogik wird von jeweils rund 50 Prozent als nicht politisch durchsetzbar eingeschätzt.

Als wirksam und zugleich politisch eher umsetzbar gilt der Verzicht auf Instandhaltungs- und Ausbaumaßnahmen bei Gemeindestraßen. Mehr als die Hälfte der befragten Gemeinden plant diese Maßnahme oder hat sie bereits umgesetzt.

Abbildung 27: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Reduktionen des Leistungsangebotes“ ein?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

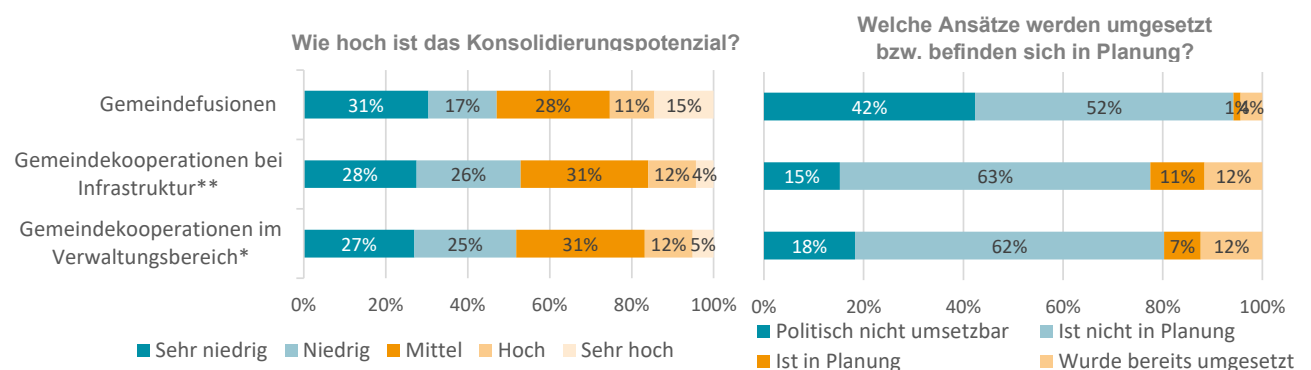
Gemeindekooperationen und -fusionen

Im Bereich Gemeindekooperationen und -fusionen zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten nur geringes Konsolidierungspotenzial in diesen Maßnahmen sieht. 50 Prozent schätzen das Konsolidierungspotenzial (bei Kooperationen in der Verwaltung, bei der Infrastruktur sowie bei Gemeindefusionen) als gering oder sehr gering ein.

Gleichzeitig sehen 26 Prozent ein hohes oder sehr hohes Konsolidierungspotenzial durch Gemeindefusionen. Allerdings zeigt sich bei der politischen Umsetzbarkeit ein deutliches Hemmnis. 42 Prozent der Befragten geben an, dass Fusionen politisch nur schwer oder gar nicht umsetzbar seien – damit ist dies eine der politisch schwierigsten Maßnahmen überhaupt.

Der Umsetzungsgrad in diesem Bereich ist vergleichsweise gering. Am besten schneiden noch Kooperationen im Bereich der Infrastruktur ab: 11 Prozent der Gemeinden planen eine Maßnahme in diesem Bereich, 12 Prozent haben bereits entsprechende Maßnahmen umgesetzt.

Abbildung 28: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Gemeindekooperationen und -fusionen“ ein?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Anmerkung: * z. B. gemeinsame Kindergärten, ** z. B. von gemeinsamer Baurechtsverwaltung bis zu „Fünf Gemeinden – eine Verwaltung“.

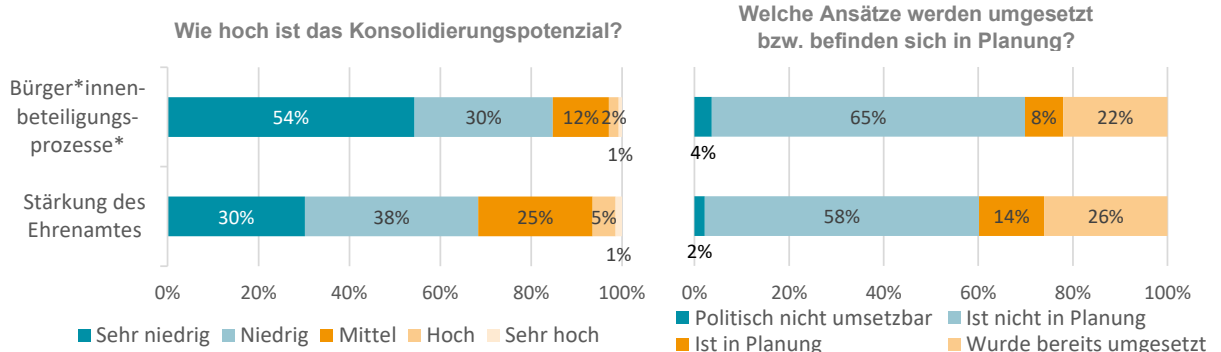
Stärkerer Einbezug von Bürgerinnen und Bürgern

Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligungsprozesse werden hinsichtlich des Sparpotenzials von lediglich 14 Prozent der Befragten als hoch oder sehr hoch effektiv eingeschätzt (siehe Abbildung 29). Diese Einschätzung spiegelt sich auch in der geringen Umsetzungsplanung wider: Rund 65 Prozent der Befragten geben an, dass keine Maßnahmen in diesem Bereich geplant seien.

Damit zählt Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung unter allen abgefragten Maßnahmen als die am wenigsten zielführende im Zusammenhang mit der Budgetkonsolidierung.

Eine eindeutige Erklärung für diese Einschätzung lässt sich an dieser Stelle nicht abschließend geben. Es ist jedoch denkbar, dass Bürgerinnen und Bürgerbeteiligung eher als ein Instrument zur Akzeptanzförderung verstanden wird – und weniger als strategisches Werkzeug zur Erschließung von Einsparungspotenzialen.

Abbildung 29: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Stärkerer Einbezug von Bürgerinnen und Bürgern“ ein?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Anmerkung: * z. B. Bürger*innenhaushalt, Bürger*innenabstimmungen zu Investitionsprojekten.

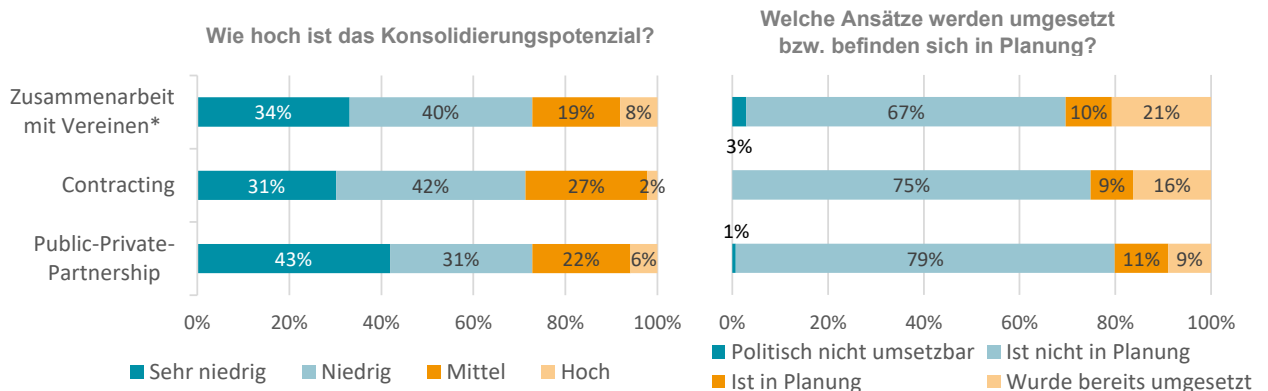
Kooperation mit Privaten

Im Bereich der Kooperationen mit privaten Beteiligten werden die Potenziale für eine Konsolidierung eher als gering eingeschätzt. In den Bereichen Zusammenarbeit mit Vereinen und Contracting bewerten jeweils über 30 Prozent der Befragten das Potenzial als „Sehr niedrig“, bei Public-private-Partnerships (PPP) liegt dieser Anteil sogar bei 43 Prozent.

Bezüglich der Umsetzbarkeit herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Kooperationen mit privaten Beteiligten grundsätzlich politisch realisierbar wären. Dennoch befinden sich nur sehr wenige Maßnahmen in Planung. Im Bereich PPP gaben etwa 80 Prozent der Befragten an, derzeit keine Maßnahmen vorzusehen.

Den höchsten Umsetzungsgrad weist der Bereich Zusammenarbeit mit Vereinen mit 21 Prozent auf. Auch Contracting wurde bereits von 16 Prozent der Gemeinden umgesetzt.

Abbildung 30: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Kooperationen mit Privaten“ ein?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

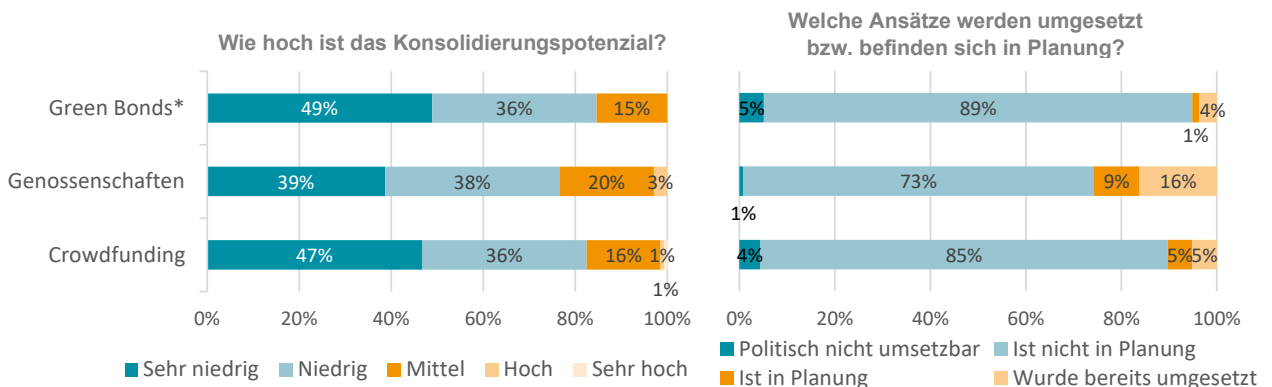
Anmerkung: * z. B. Märkte, Betreiben eines Freibads durch Verein.

Alternative Finanzierungsquellen

Ein nennenswertes Konsolidierungspotenzial durch alternative Finanzierungsquellen wird aktuell noch nicht gesehen. Am positivsten werden dabei Genossenschaften eingeschätzt.

Auch bei der Umsetzung schneiden Genossenschaften vergleichsweise gut ab: 16 Prozent der Befragten gaben an, bereits Maßnahmen in diesem Bereich umgesetzt zu haben, weitere 9 Prozent planen entsprechende Initiativen.

Abbildung 31: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Alternative Finanzierungsquellen“ ein?

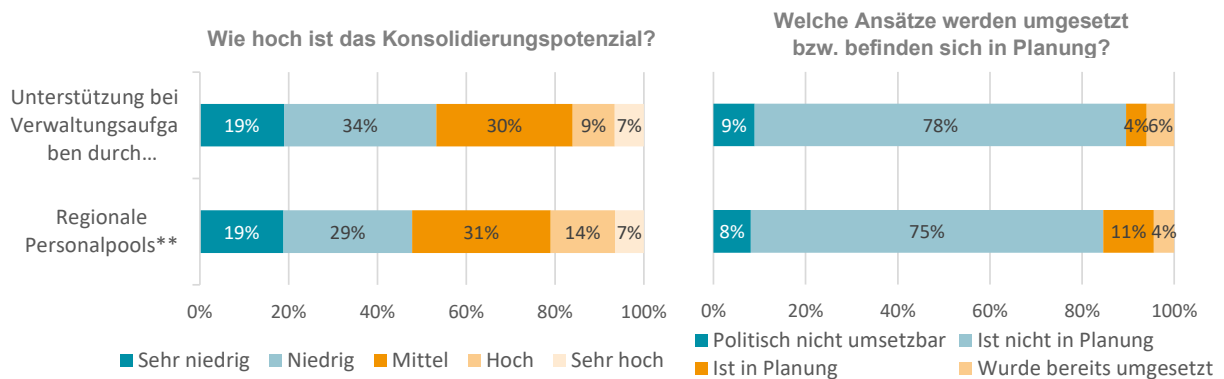


Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).
Anmerkung: * Anleihen zur Finanzierung umweltfreundlicher Projekte.

Unterstützung der Gemeinden durch regionale Angebote der Länder

Über 50 Prozent der Befragten sehen hier mittlere bis hohe oder sehr hohe Konsolidierungspotenziale. Dennoch geben 75 bzw. 78 der Befragten an, dass hier keine Maßnahmen in Planung sind. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass es bislang kaum Initiativen der jeweiligen Bundesländer in diesem Themenfeld gibt.

Abbildung 32: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Unterstützung der Gemeinden durch regionale Angebote der Länder“ ein?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).
Anmerkung: * z. B. landesweite Gemeindeservicecenter, ** z. B. bei der Elementarpädagogik.

Ergänzende Maßnahmen mit bedeutendem Konsolidierungspotenzial

Auf die offene Frage „Sehen Sie noch ergänzende Maßnahmen mit bedeutendem Konsolidierungspotenzial?“ gingen insgesamt 32 Rückmeldungen ein. Die Antworten zeigen ein breites Spektrum an Ideen, die sich in mehrere thematische Schwerpunkte gliedern lassen. Besonders häufig genannt wurden Maßnahmen im Bereich der Verwaltungsvereinfachung und der interkommunalen Zusammenarbeit. Viele Befragte sehen Potenzial in der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen wie IT, Buchhaltung oder Personalverrechnung. Darüber hinaus wurden eine stärkere Zentralisierung bestimmter Verwaltungsleistungen auf regionaler Ebene sowie die Standardisierung und Vereinfachung von Abläufen als sinnvolle Schritte zur Effizienzsteigerung hervorgehoben. Der Abbau von Bürokratie – etwa durch die Reduktion von Berichtspflichten – wurde dabei mehrfach betont.

Ein zentraler Punkt ist die Digitalisierung. Der verstärkte Einsatz digitaler Tools und Prozesse – wie E-Government-Angebote, digitale Aktenführung oder automatisierte Routinetätigkeiten – wird als wichtige Voraussetzung für schlankere Abläufe und langfristige Einsparungen gesehen. In mehreren Rückmeldungen wurde angeregt, die Digitalisierung nicht nur als technischen, sondern auch als organisatorischen Hebel zu verstehen, etwa durch die Neuverteilung von Aufgaben oder die Einführung neuer Arbeitsmodelle.

Strukturelle Reformen wurden von den Befragten ebenso angesprochen. Einige sehen Potenzial in einer kritischen Prüfung bestehender Gemeindegrenzen oder schlagen verstärkte Kooperationen bis hin zu Gemeindefusionen vor – insbesondere dort, wo kleinstrukturierte Verwaltungseinheiten dauerhaft an personelle und finanzielle Grenzen stoßen. Daneben wurden strukturelle Änderungen auf übergeordneter Ebene thematisiert, etwa im Bereich der Förderlandschaft oder der überörtlichen Aufsicht.

Im Bereich der Finanzen wurden mehrere Hinweise zur Optimierung von Gebühren- und Abgabenstrukturen gegeben. Ebenso wurde der Wunsch nach einer gezielteren Fördervergabe geäußert, um Mitnahmeeffekte zu minimieren und Investitionen wirksamer zu steuern. Auch die regelmäßige Überprüfung von freiwilligen Leistungen auf ihre Notwendigkeit und Wirtschaftlichkeit wurde genannt.

Nicht zuletzt wurde das Personalmanagement als zentraler Faktor identifiziert. Vorschläge betrafen unter anderem die Optimierung von Personaleinsatz und -planung, die Nutzung interkommunaler Personalpools, die gemeinsame Fortbildung sowie Maßnahmen zur Nachfolgeplanung angesichts bevorstehender Pensionierungswellen.

Zusammenfassend zeigen die Rückmeldungen, dass die befragten Gemeinden durchaus noch zusätzliche Konsolidierungspotenziale sehen.

Umsetzung von Konsolidierungsansätzen

Auf die offene Frage „Wenn Sie bereits einzelne dieser Konsolidierungsansätze umsetzen, beschreiben Sie diese (bzw. ausgewählte) kurz und geben Sie uns eine Einschätzung bezüglich der Effektivität.“ haben 20 Personen geantwortet.

Die Antworten zeigen, dass eine Vielzahl an Konsolidierungsmaßnahmen bereits in den Gemeinden umgesetzt wurde – mit teils unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich ihrer Effektivität. Häufig genannt wurden Gebührenanpassungen in Bereichen wie Wasser, Kanal, Abfallentsorgung, Kinderbetreuung und Verpflegung (z. B. „Essen auf Rädern“) – mit dem Ziel, eine stärkere Kostendeckung zu erreichen. Auch die Kürzung freiwilliger Leistungen,

insbesondere bei Vereinssubventionen, wurde vielfach genannt. Gleichzeitig wurden aber auch die politischen und sozialen Herausforderungen betont, insbesondere in Bezug auf weitere Gebührenerhöhungen.

Einige Gemeinden berichteten von deutlichen Investitionsrücknahmen, etwa bei Bauprojekten, Musikschulen oder Freibädern. Diese Maßnahmen seien zwar kurzfristig entlastend, führten jedoch mittelfristig zu einem erhöhten Sanierungsbedarf. Personalabbau – häufig über natürliche Fluktuation – sowie Reduktionen bei Sitzungsgeldern oder Ausschussfrequenzen wurden ebenfalls als Maßnahmen zur Kosteneindämmung genannt, wenngleich die Umsetzung politisch oft schwierig sei.

Als strukturelle Ansätze wurden unter anderem Gemeindefusionen, interkommunale Zusammenarbeit, gemeinsame Projekte mit Nachbargemeinden (z. B. Horte, Kindergärten) sowie Public-private-Partnerships (PPP) genannt. Die Einschätzungen hierzu sind jedoch gemischt: Während einige Gemeinden positive Erfahrungen mit Kooperationen schildern, wird ebenso auf eine hohe Komplexität und lange Entscheidungswege hingewiesen. In manchen Fällen führten PPP-Modelle zu unerwartet hohen finanziellen Belastungen.

Innovative Modelle wie die Finanzierung von PV-Anlagen durch Bürgerbeteiligung oder Cash-Pooling zur besseren Liquiditätsnutzung wurden ebenfalls positiv hervorgehoben. Auch die Vertragsraumordnung wird bei baulichen Großprojekten, insbesondere bei Neu- und Umwidmungen, als wirkungsvolles Finanzierungsinstrument beschrieben.

Im Bereich der Verwaltungsorganisation wurden Maßnahmen wie Zero-Base-Budgeting, klare Verantwortungsstrukturen, Digitalisierung und Prozessoptimierung als effektiv genannt.

Einzelne Gemeinden betonen, dass trotz umfassender Konsolidierungsmaßnahmen in der Vergangenheit neue Herausforderungen entstehen – etwa durch steigende Sozialausgaben oder neue gesetzliche Anforderungen – die weitere Einsparungen erschweren.

Insgesamt ergibt sich ein heterogenes Bild: Während technische und organisatorische Maßnahmen als grundsätzlich wirksam bewertet werden, wird deutlich, dass auch politischer Wille, interkommunale Kooperation und strategische Planung entscheidend für eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung sind. Einzelmaßnahmen stoßen ohne strukturelle Veränderungen zunehmend an ihre Grenzen.

3 Zukunftsaussichten und Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

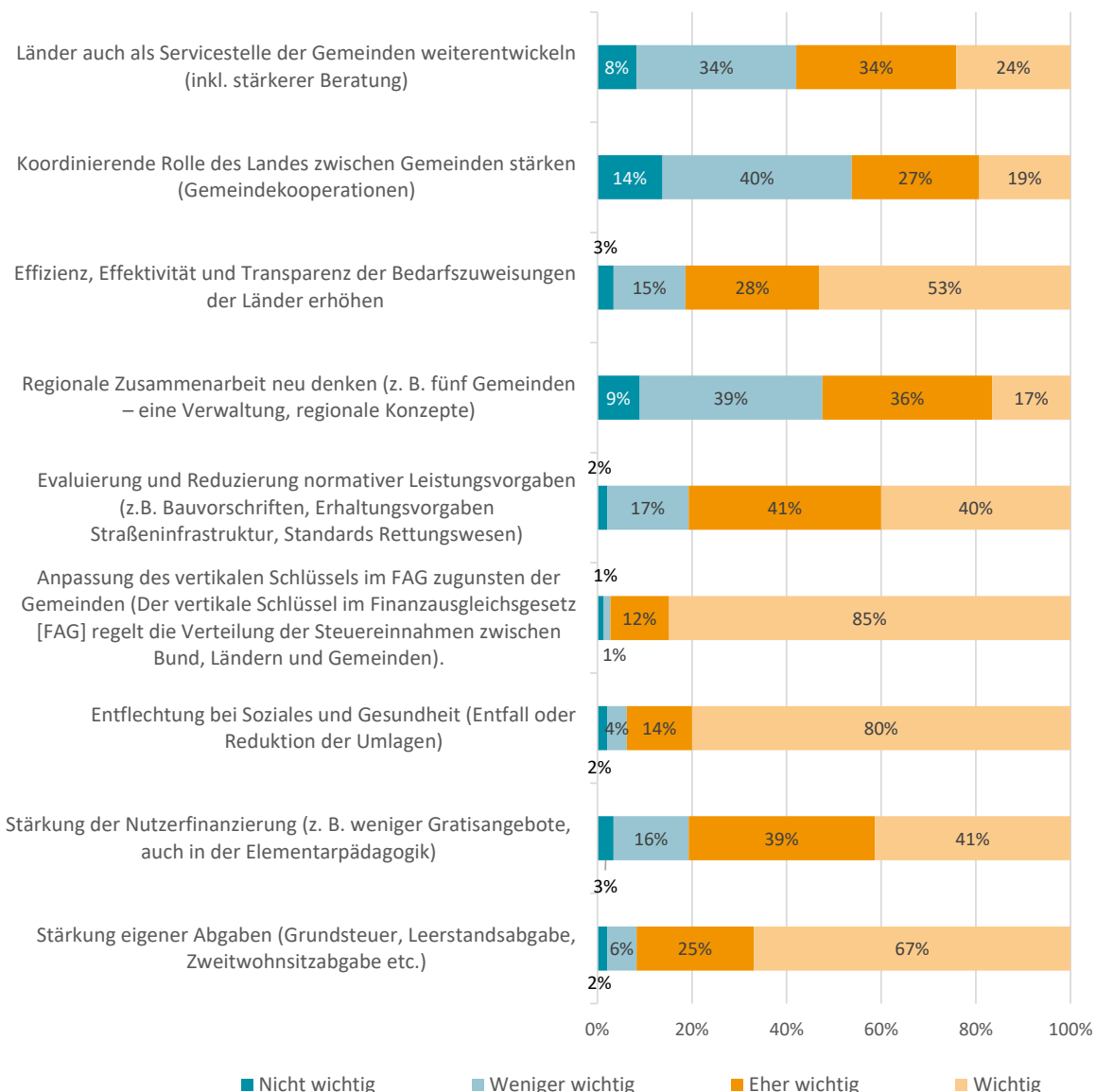
Als besonders wichtig wurde die *Anpassung des vertikalen Schlüssels im Finanzausgleichsgesetz (FAG) zugunsten der Gemeinden* eingeschätzt. Nahezu 100 Prozent der Befragten sind sich einig, dass dieser Bereich entscheidend wäre, um die Rahmenbedingungen für Städte mittelfristig zu verbessern. 85 Prozent stufen diese Maßnahme sogar als „Wichtig“ ein – die höchste Dringlichkeitsstufe auf der verwendeten Skala.

Ebenfalls von großer Bedeutung ist die *Entflechtung im Bereich Soziales und Gesundheit* durch den Entfall oder die Reduktion von Umlagen. Hier bewerteten 94 Prozent der Befragten die Maßnahme als „Eher wichtig“ oder „Wichtig“.

Als dritte besonders relevante Maßnahme wurde die *Stärkung der eigenen Abgabenkompetenz* genannt. Auch in diesem Bereich sehen über 90 Prozent der Befragten Potenzial zur Entlastung der Städte.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass alle abgefragten Maßnahmen von mindestens 46 Prozent der Teilnehmenden als „Eher wichtig“ oder „Wichtig“ bewertet wurden. Am geringsten war die Zustimmung bei den Bereichen *Koordinierende Rolle des Landes zwischen Gemeinden stärken* und *Regionale Zusammenarbeit neu denken*.

Abbildung 33: Welche Maßnahmen würden die Rahmenbedingungen der Städte mittelfristig verbessern?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Im Zuge der ergänzenden offenen Frage „Welche Maßnahmen würden die Rahmenbedingungen der Städte mittelfristig verbessern?“ (68 Antworten) betonten die Befragten, dass eine grundlegende Reform des Finanzausgleichssystems (FAG) notwendig ist. Besonders häufig wird eine Erhöhung der Ertragsanteile für Gemeinden, die Reduktion von Umlagen (etwa im Sozial-

und Gesundheitsbereich) und eine an Aufgaben orientierte Mittelverteilung gefordert. Zahlreiche Antworten verweisen auf die Belastung durch immer neue Aufgabenübertragungen ohne adäquate Finanzierung – hier braucht es laut den Teilnehmenden klare Zuständigkeitsregelungen und eine vollständige Kostendeckung nach dem Prinzip „wer anschafft, zahlt“.

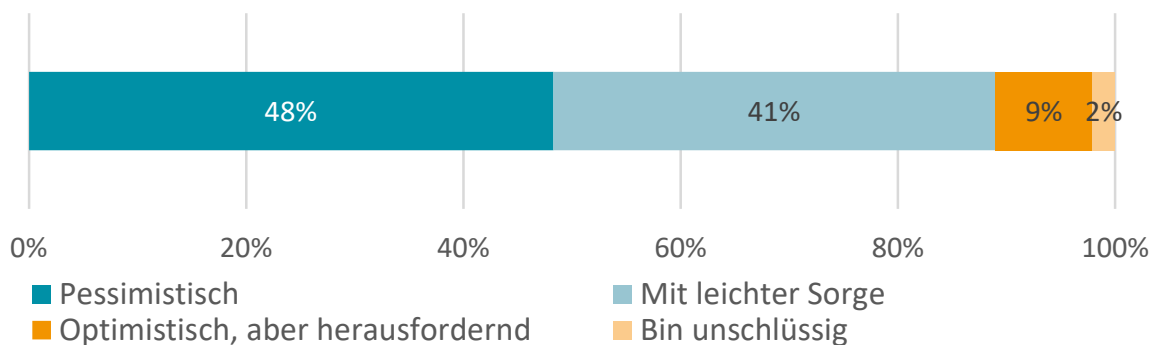
Mehrere Rückmeldungen schlagen Verwaltungsreformen, eine Reduktion der Bürokratie sowie eine verstärkte interkommunale Kooperation oder Gemeindefusionen vor, um Fixkosten zu senken und die Effizienz zu steigern. Häufig wird weiters die Anpassung der Grundsteuer sowie ein Neudenken der Förderlogik (weg von einmaligen Investitionsförderungen hin zur Förderung des laufenden Betriebs) gefordert. Kritisiert wird, dass Bundes- und Landesmaßnahmen oft ohne ausreichende finanzielle Abgeltung auf die Städte abgewälzt werden. Auch wird angeregt, Sozialleistungen gezielter einzusetzen und ein Gießkannenprinzip zu vermeiden.

Zusammengefasst fordern die Teilnehmenden mehr finanzielle und strukturelle Eigenständigkeit der Städte, eine gerechtere Mittelzuteilung sowie eine Entlastung von fremdbestimmten Ausgaben.

Der Blick in die finanzielle Zukunft der Gemeinden

Als alarmierend kann die Einschätzung der befragten Mitglieder des Städtebundes hinsichtlich der finanziellen Zukunft ihrer Gemeinden bezeichnet werden. Rund 90 Prozent der Befragten blicken mit Sorge (41 %) oder sogar pessimistisch (48 %) in die Zukunft. Lediglich 9 Prozent gaben an, optimistisch zu sein, wenngleich sie ebenfalls herausfordernde Zeiten erwarten. Nur 2 Prozent zeigten sich unentschlossen.

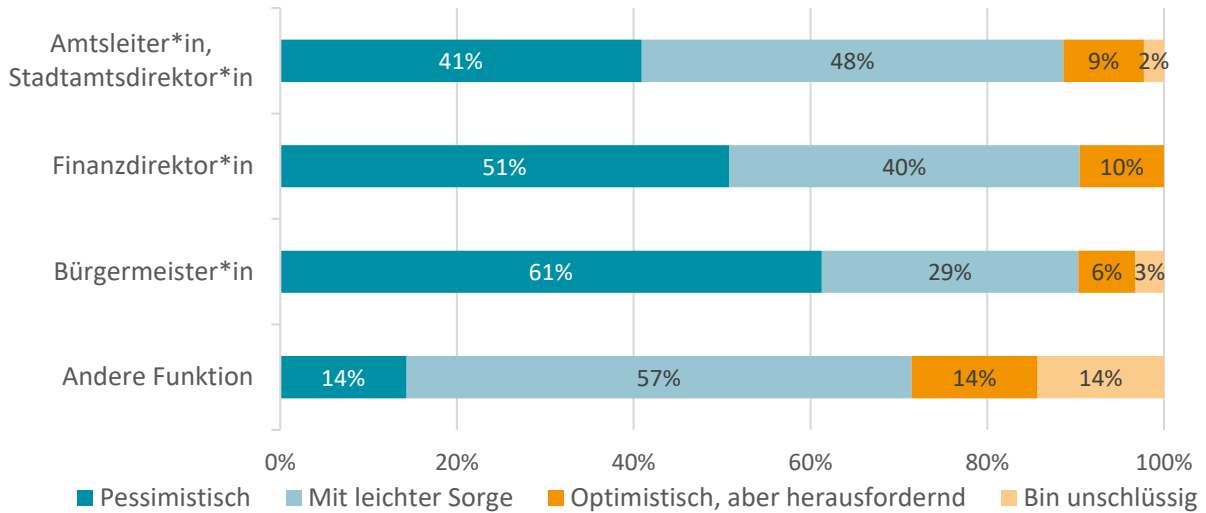
Abbildung 34: Wie blicken Sie in die finanzielle Zukunft der Gemeinden?



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Die Frage nach der finanziellen Zukunft der Gemeinden lässt sich auch nach Funktionen differenziert betrachten, um ein genaueres Bild zu erhalten (Abbildung 35). Besonders pessimistisch blicken Bürgermeisterinnen und Bürgermeister in die Zukunft: 61 Prozent von ihnen gaben an, die finanzielle Entwicklung ihrer Gemeinde pessimistisch einzuschätzen.

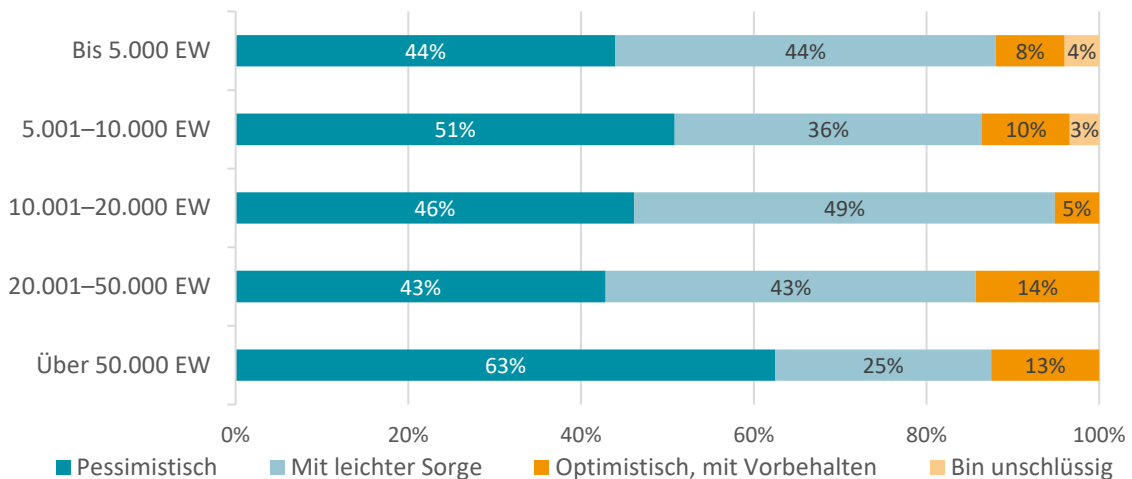
Abbildung 35: Wie blicken Sie in die finanzielle Zukunft der Gemeinden? (Funktionärinnen und Funktionäre)



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Nach EW-Klassen zeigen sich hingegen keine großen Unterschiede. Hinsichtlich des Pessimismus stechen nur die größten Städte heraus.

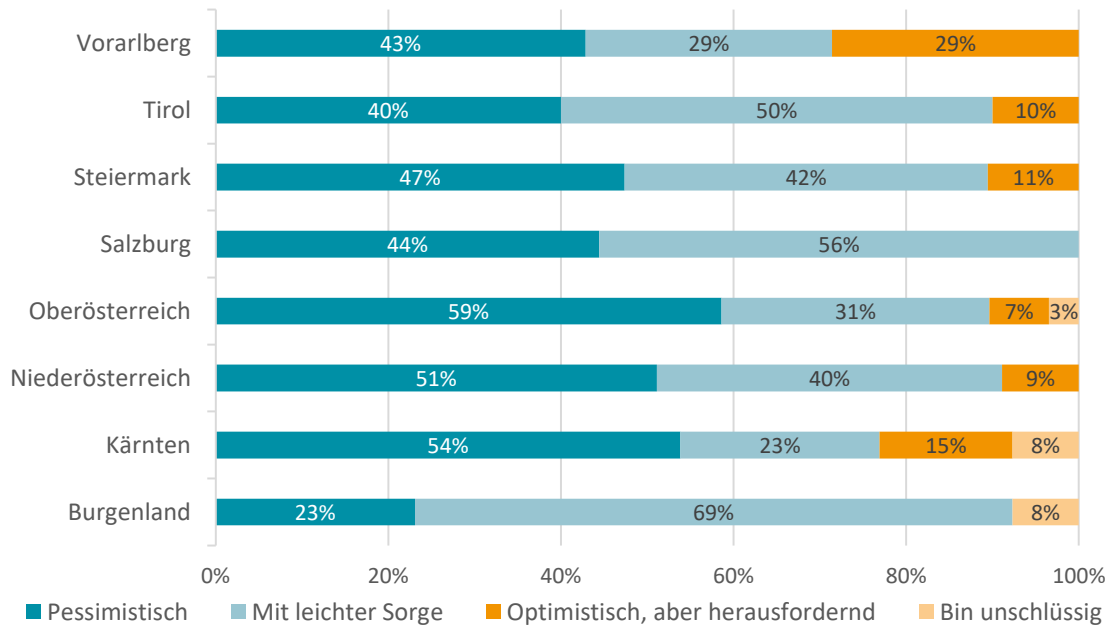
Abbildung 36: Wie blicken Sie in die finanzielle Zukunft der Gemeinden? (EW-Klassen)



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Bei der Betrachtung nach Bundesländern zeigen sich ebenfalls Unterschiede in der Einschätzung der finanziellen Zukunft (Abbildung 37). Vorarlberger Gemeinden blicken vergleichsweise optimistisch nach vorn, während optimistische Gemeinden in Salzburg und im Burgenland fehlen. Die pessimistischsten Antworten finden sich in den Bundesländern Oberösterreich und Kärnten – dies sind auch die beiden Bundesländer mit der höchsten Transferbelastung.

Abbildung 37: Wie blicken Sie in die finanzielle Zukunft der Gemeinden? (Bundesländer)



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

V Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen

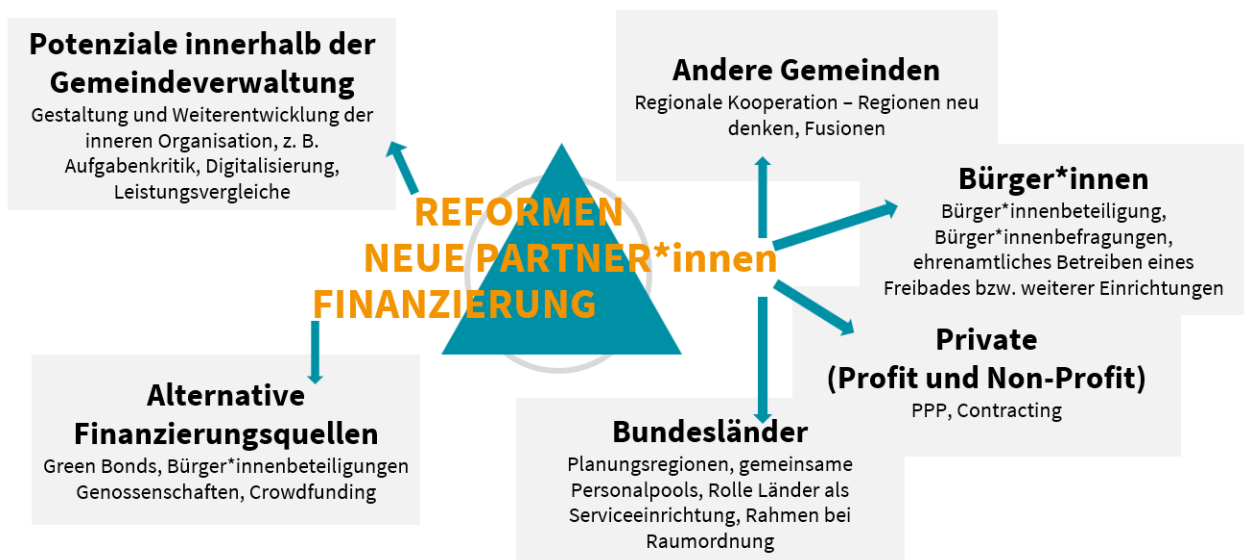
1 Konsolidierung als unvermeidbarer Ausgangspunkt

Die Prognose der Gemeindefinanzen zeigt für die nächsten Jahre eine weitere Verschlechterung, wenn nicht entsprechend gegengesteuert wird. In den letzten Jahren ist eine Einnahmen-Ausgaben-Schere aufgegangen, die sich nicht von selbst wieder schließen wird. Wenn nun nicht gegengesteuert wird, bleibt diese Unterfinanzierung der Gemeinden bestehen; mit entsprechend negativen Konsequenzen auf die Gemeindeautonomie und die Lebensqualität der Bevölkerung. Um aus dieser Situation wieder herauszukommen, braucht es daher ernsthafte Bemühungen von allen Seiten. Die Handlungsbedarfe liegen dabei einerseits bei den Gemeinden selbst, andererseits braucht es auch geeignete Rahmenbedingungen, damit Gemeinden ihre Potenziale tatsächlich nutzen können.

2 Verschiedene Ansätze der Konsolidierung notwendig

Die Konsolidierungsmöglichkeiten der Gemeinden sind zwar aufgrund der hohen Abhängigkeit von Vorgaben des Bundes und der Länder deutlich eingeschränkt, dennoch zeigen sich auch auf Gemeindeebene Handlungsmöglichkeiten. In der vorliegenden Studie liegt der Fokus daher auf der Frage, wie weit Gemeinden im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten neue Wege beschreiten können, um mittelfristig stabile kommunale Finanzen zu erreichen. In Abbildung 38 werden verschiedene innovative Ansätze im Überblick dargestellt.

Abbildung 38: Innovative Ansätze im Überblick



Quelle: eigene Darstellung (2025).

Eine zentrale Rolle spielen **ganzheitliche Konsolidierungsansätze**, um die Potenziale innerhalb der Verwaltung möglichst umfassend zu heben. Es handelt sich hier um einen sehr breiten Ansatz, wodurch ein kritischer Blick auf bestehende Leistungen, Prozesse und Organisationen möglich ist. Durch eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der finanziellen Ausgangssituation und einer ergebnisoffenen Suche nach möglichen Lösungen können über diesen Weg Konsolidierungspotenziale im ausreichenden Maße identifiziert und im Idealfall auch politisch umgesetzt werden.

Darüber hinaus bieten **neue Partnerschaften** Konsolidierungspotenziale. Durch bessere Koordination, gemeinsame Finanzierung oder Leistungserbringung können Synergien genutzt und Effizienzen gehoben werden. Die im Rahmen der Studie vorgestellten Beispiele aus Städten und Gemeinden zeigen, dass Partnerschaften auf unterschiedlicher Ebene und Ausprägung möglich sind.

Eine wichtige Kooperationsinstanz sind **andere Gemeinden**. Wenngleich es hier in Österreich in einigen Aufgabenfeldern bereits eine lange Tradition von Gemeindeverbänden (wie etwa bei der Ver- und Entsorgung oder Schulen) und Planungsregionen (z. B. Klima- und Energie-Modellregionen) gibt, besteht hier weiterhin bedeutendes Potenzial. Zu nennen ist beispielhaft die gemeinsame Baurechtsverwaltung in der Region Vorderland-Feldkirch, die durch gelungene Kooperation seit vielen Jahren sowohl effizienter agieren kann als auch die Qualitätskriterien in diesem Bereich besser erfüllen kann. Das Beispiel des Wirtschaftshofes Aschachtal, wo vier Gemeinden einen gemeinsamen Wirtschaftshof errichtet haben, zeigt die Potenziale einer gemeinsamen Ressourcennutzung, insbesondere in Bezug auf die Personalstruktur. Zudem bieten sich in bisher klar lokal abgegrenzten Aufgabenfeldern Kooperationen an, wie die gemeinsam errichtete Krippe in St. Anna in Lembach zeigt. Durch das gemeinsame Vorgehen war einerseits die Finanzierung der Errichtung möglich, andererseits ergeben sich im laufenden Betrieb Effizienzen.

Interessante neue Ansätze ergeben sich außerdem durch eine stärkere Einbindung der **Bürgerinnen und Bürger** in den Konsolidierungsprozess. Das betrachtete Beispiel des Bürgerhaushalts in der Stadt Zeist in den Niederlanden verdeutlicht, wie in einem gemeinsamen Prozess mit den Bürgerinnen und Bürgern einerseits Einsparungen identifiziert und andererseits Prioritäten bei den Konsolidierungsmaßnahmen festgelegt werden können. Bürgerinnen und Bürger können jedoch ebenso im Rahmen eines ehrenamtlichen Engagements vermehrt in die Leistungserbringung eingebunden werden. Die Beispiele des Freibads in St. Georgen im Attergau (OÖ) und der Gemeinschaftssauna samt Hallenbad in Groß Gerungs (NÖ) zeigen, dass dank freiwilligen Vereinen der Betrieb von kommunalen Leistungen am Leben gehalten werden kann.

Ebenso kann die Zusammenarbeit mit **Privaten** für die Gemeinden vorteilhaft sein, wenn die Kooperation gut aufgesetzt ist. Das Beispiel der gemeinsamen Gesellschaft der Stadt Villach und dem privaten Abfallunternehmen Saubermacher zeigt, dass es auch bei PPPs zu Win-win-Situationen kommen kann.

Nennenswertes Konsolidierungspotenzial könnte sich ebenso durch eine stärker unterstützende Rolle der **Bundesländer** ergeben. Das Beispiel der gemeinde- und betriebsübergreifenden Kooperation zur Kinderbetreuung in Osttirol zeigt die Potenziale regionaler Planung und Koordination deutlich auf. Vorteile in Bezug auf die Finanzierbarkeit und die Personalsituation sind zu erwarten. Das Beispiel des Gemeindeservicezentrums in Kärnten zeigt die Vorteile einer

bundeslandweiten Servicestelle auf, die die Gemeinden bei ihrer Erfüllung ihrer administrativen Aufgaben unterstützt.

In den letzten Jahren sind auch **alternative Finanzierungsquellen** stärker in den Fokus gerückt. Zu nennen sind hier etwa Sale-and-Lease-Back-Finanzierungen, wie das Beispiel der PV-Anlagen in Vöcklabruck zeigt. Ein vor allem für größere Gemeinden relevanter Ansatz sind Green Bonds. Das Beispiel der Energie Klagenfurt AG zeigt, wie sich ein städtisches Unternehmen mittels Green Bonds finanzieren kann.

3 Erfolgsfaktoren von Konsolidierungsansätzen

Sowohl klassische als auch innovative Konsolidierungsansätze können stets in der tatsächlichen Umsetzung scheitern. Basierend auf Interviews mit den Städten Wiener Neustadt, Wels, Villach, Bruck an der Mur und Trofaiach sowie auf den Good-Practice-Beispielen innovativer Konsolidierungsansätze werden die folgenden zentralen Erfolgsfaktoren für Konsolidierungsansätze zusammengefasst. Abbildung 39 gibt hierzu einen Überblick.

Abbildung 39: Erfolgsfaktoren von Konsolidierungsprozessen



Quelle: eigene Darstellung (2025).

Individuelle Ausgangslage ernst nehmen

Die Konsolidierung kommunaler Haushalte ist zweifellos eine komplexe und herausfordernde Aufgabe. Sie wird jedoch zunehmend unabdingbar, insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen, bei denen sich die Schere zwischen Einnahmen und Ausgaben in vielen Kommunen immer weiter öffnet. Sie ist kein standardisierter Vorgang, sondern ein vielschichtiger Prozess, der zwingend unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen jeder einzelnen Gemeinde erfolgen muss.

Denn keine Gemeinde ist mit einer anderen identisch. Die geografische Lage, die Bevölkerungsstruktur, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die infrastrukturelle Ausstattung sowie historisch gewachsene Strukturen beeinflussen die Haushaltslage jeder Gemeinde in

jeweils individueller Weise. Aus diesen unterschiedlichen Strukturmerkmalen resultieren mitunter erhebliche Abweichungen in den finanziellen Ausgangspositionen, den bestehenden Belastungen sowie den verfügbaren Handlungsspielräumen. Maßnahmen, die in einer Gemeinde als sinnvoll und effektiv gelten, können unter anderen Voraussetzungen nicht zielführend oder gar nicht realisierbar sein.

Vor diesem Hintergrund ist es essenziell, bei der Betrachtung von Gemeinden keine pauschalen Bewertungen oder Lösungsansätze anzusetzen, sondern eine differenzierte Betrachtungsweise heranzuziehen. Es geht nicht um das Abarbeiten von Checklisten oder das bloße Kürzen von Ausgaben, sondern um die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen, die den individuellen Herausforderungen nachhaltig und zukunftsorientiert gerecht werden. Eine Kleingemeinde in strukturschwacher Lage steht vor anderen Herausforderungen als eine mittlere Stadt mit wachsender Bevölkerung oder ein zentral gelegener Wirtschaftsstandort. Der Bedarf an Infrastruktur, das verfügbare Einnahmepotenzial sowie die Ausgabenstruktur können gravierend voneinander abweichen. Es gibt also keine allgemein gültige Patentlösung, sondern jede Kommune benötigt ein individuell angepasstes Vorgehen, das realistisch umsetzbar ist und die lokalen Gegebenheiten angemessen berücksichtigt.

Ehrliche Analyse der Haushaltslage

Grundvoraussetzung für jedes Konsolidierungsvorhaben ist eine schonungslose Bestandsaufnahme der finanziellen Ausgangslage. Dazu gehören nicht nur offensichtliche Defizite, sondern auch strukturelle Schieflagen, Investitionsstaus, Pensionslasten oder verdeckte Risiken. Nur wer die Ausgangslage ehrlich analysiert, kann tragfähige Maßnahmen entwickeln und Vertrauen bei allen Beteiligten schaffen.

Politische Geschlossenheit und Klarheit

Neben der Analyse der Ausgangslage ist eine erfolgreiche Haushaltskonsolidierung vor allem eine Frage der Haltung und des politischen Willens. Ohne ein klares Bekenntnis zur Notwendigkeit von Einsparungen und strukturellen Veränderungen, ohne die Bereitschaft, auch unpopuläre Entscheidungen mitzutragen, und ohne das Verständnis für die langfristigen positiven Effekte ist eine tragfähige und nachhaltige Konsolidierung nicht möglich. Es braucht Überzeugung, Transparenz und Verantwortung von der Politik und von der Verwaltung gleichermaßen.

Langfristigkeit vor kurzfristiger Symbolpolitik

Ein zentrales Element einer erfolgreichen Konsolidierung ist der Verzicht auf kurzfristige, symbolische Maßnahmen ohne strukturelle Wirkung. Schnell beschlossene Einzelentscheidungen mögen zwar politisch opportun erscheinen, führen aber selten zu nachhaltiger Haushaltsstabilität. Stattdessen muss der Fokus auf langfristigen Strategien liegen, um die finanzielle Ausgangslage mit kommunaler Handlungsfähigkeit in Einklang zu bringen.

Grundlegendes Überdenken kommunaler Strukturen, Prioritäten und Prozesse

Ein erfolgreicher Konsolidierungsprozess verlangt Mut zur Veränderung und die Offenheit, gewohnte Pfade zu verlassen. Dabei geht es nicht ausschließlich um die Reduzierung von Ausgaben, sondern vielmehr um ein grundlegendes Überdenken kommunaler Strukturen, Prioritäten und Prozesse. Dies schließt auch die Bereitschaft ein, neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben und bestehende Verwaltungsroutinen kritisch zu hinterfragen. Auch

politisch sensible Bereiche dürfen dabei nicht ausgeklammert werden. Denkverbote blockieren kreative Lösungsansätze. Wichtig ist jedoch eine differenzierte Betrachtung. Es gilt, Einsparpotenziale gegen gesellschaftliche und wirtschaftliche Auswirkungen abzuwägen.

Aufgabenkritik und neue Kooperationsformen als fixer Bestandteil

Statt pauschaler Kürzungen ist eine kritische Überprüfung bestehender Aufgaben nötig. Dabei sollte gefragt werden: Muss die Aufgabe weiterhin in dieser Form erfüllt werden? Gibt es effizientere Lösungen oder Kooperationsmöglichkeiten? Solche Überlegungen ermöglichen gezielte Strukturverbesserungen, ohne die Qualität öffentlicher Leistungen pauschal zu gefährden.

In vielen Fällen kann eine vertiefte interkommunale Kooperation, etwa durch gemeinsame Verwaltungseinheiten, geteilte Infrastrukturen oder abgestimmte Aufgabenerfüllung, erhebliche Synergien freisetzen und die Effizienz steigern. Der Zusammenschluss oder die enge Kooperation mit Nachbarkommunen eröffnet nicht nur finanzielle Spielräume, sondern stärkt darüber hinaus die strategische Handlungsfähigkeit. Gerade im Bereich der IT, der Bauhöfe, der Schulverwaltung oder bei Fachämtern bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, Aufgaben gemeinsam mit Nachbarkommunen kostengünstiger und professioneller zu bewältigen. Solche Kooperationen stärken gleichzeitig die strategische Handlungsfähigkeit kleinerer Gemeinden und bieten die Chance, Kompetenzen zu bündeln und vorhandene Ressourcen wirksamer einzusetzen.

Kommunale Investitionen gezielt weiterentwickeln

Investitionen dürfen im Konsolidierungsprozess nicht generell infrage gestellt werden. Vielmehr müssen sie gezielt gesteuert und auf ihre Zukunftswirksamkeit hin geprüft werden. Während konsumtive Ausgaben tendenziell kritisch zu betrachten sind, können strategisch kluge Investitionen, etwa in Bildung, Digitalisierung oder nachhaltige Infrastruktur, langfristig zu Kosteneinsparungen und Einnahmesteigerungen führen.

Offen sein für neue Kooperationen

Alternative Finanzierungsformen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Bürgerschaftliches Engagement, Green Bonds, aber auch Public-private-Partnerships (PPP) mit Unternehmen oder sozialen Trägern bieten ergänzende Möglichkeiten, Investitionen zu realisieren oder Angebote aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus ist die enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Landesbehörden von zentraler Bedeutung. Sei es bei der Entwicklung tragfähiger Konsolidierungskonzepte, der Nutzung von Landesprogrammen oder der Abstimmung rechtlicher Rahmenbedingungen.

All dies erfordert einen strategischen Blick über die eigene Gemeindegrenze hinaus, Offenheit gegenüber neuen Partnerschaften und ein Verständnis dafür, dass nachhaltige Konsolidierung nicht im Rückzug, sondern im intelligenten Umbau und in der gemeinsamen Verantwortung liegt.

Beteiligung von Bevölkerung und Belegschaft – transparent und auf Augenhöhe

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang eine offene und transparente Kommunikation. Die Bürgerinnen und Bürger müssen nachvollziehen können, warum Maßnahmen notwendig sind und welche langfristigen Ziele damit verfolgt werden. Vertrauen entsteht nur dann, wenn Entscheidungen nachvollziehbar und ehrlich vermittelt werden. Gleichzeitig gilt es, die Bürgerinnen und Bürger aktiv in diesen Prozess einzubeziehen. Partizipative Formate wie

Bürgerversammlungen, Workshops oder Onlinebeteiligungen können helfen, das Verständnis für notwendige Maßnahmen zu erhöhen, die Akzeptanz zu stärken und zudem das lokale Wissen der Bevölkerung zu nutzen, um auf Einsparpotenziale aufmerksam zu machen, die zuvor möglicherweise übersehen wurden.

Ebenso ist es unerlässlich, die Mitarbeitenden der Verwaltung frühzeitig in den Prozess einzubinden. Sie tragen nicht nur einen erheblichen Teil zur praktischen Umsetzung der Konsolidierungsziele bei, sondern sind auch direkt von möglichen Veränderungen betroffen. Gerade in Phasen, in denen über Sparmaßnahmen gesprochen wird, entsteht leicht Verunsicherung, insbesondere im Hinblick auf die eigene berufliche Zukunft. Die Sorge vor Stellenabbau oder strukturellem Personalabbau kann zu Misstrauen, innerer Kündigung oder Widerstand führen, wenn nicht offen und klar kommuniziert wird.

Deshalb ist es wichtig, intern für Transparenz zu sorgen. Den Beschäftigten muss vermittelt werden, dass es bei der Konsolidierung nicht darum geht, pauschal Stellen abzubauen oder die Arbeitsbedingungen zu verschlechtern. Vielmehr soll gemeinsam an Lösungen gearbeitet werden, um die Handlungsfähigkeit der Kommune langfristig zu sichern. Mitarbeitende sollten aktiv einbezogen, nach ihren Erfahrungen befragt und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Diese Einbindung stärkt nicht nur das Vertrauen, sondern fördert auch die Motivation und den Zusammenhalt innerhalb der Verwaltung.

Ein offener Dialog, der auf Augenhöhe geführt wird, kann dazu beitragen, die Ängste zu nehmen und die Bereitschaft für Veränderungen zu fördern. Wenn deutlich wird, dass jede und jeder Einzelne Teil der Lösung sein kann und die Perspektiven der Mitarbeitenden ernst genommen werden, wächst das gemeinsame Verständnis für die anstehenden Herausforderungen und damit die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen.

Externe Beratung sinnvoll nutzen

Gerade in angespannten Haushaltslagen kann es sinnvoll sein, externe Expertise hinzuzuziehen. Sei es durch fachliche Beratung, Coaching oder Benchmarking mit anderen Kommunen. Der neutrale Blick von außen hilft, Betriebsblindheit zu vermeiden und realistische Optionen zu entwickeln.

Wirtschaftsförderung und Einnahmen nicht vergessen

Konsolidierung heißt nicht nur sparen, auch die Einnahmeseite muss aktiv gestaltet werden – insbesondere im Bereich der Gebühren und Leistungsentgelte. Gezielte Wirtschaftsförderung, effiziente Fördermittelakquise oder die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen können zusätzliche Ressourcen erschließen. Gerade in strukturschwachen Regionen liegt hier oft ein bisher ungenutztes Potenzial.

Monitoring und Erfolgskontrolle etablieren

Ein nachhaltiger Konsolidierungsprozess erfordert klare Steuerung und kontinuierliche Erfolgskontrolle. Durch definierte Meilensteine, messbare Ziele und regelmäßige Überprüfung lassen sich Fortschritte sichtbar machen und Anpassungen frühzeitig vornehmen. Monitoring sorgt für Verlässlichkeit und schafft die notwendige Grundlage für eine transparente Berichterstattung.

Kommunaler Erfahrungsaustausch als Lernplattform

Der Wissenstransfer zwischen Gemeinden ist ein weiterer hilfreicher Aspekt. Kommunen stehen häufig vor vergleichbaren Herausforderungen, agieren jedoch unter sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Austauschformate wie interkommunale Arbeitskreise, Partnerschaften oder Fachveranstaltungen ermöglichen es, voneinander zu lernen, Synergien zu schaffen und erfolgreiche innovative Konsolidierungsmaßnahmen sichtbar zu machen. Wenn Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Verwaltungsleitungen und politische Gremien nachvollziehen können, wie andere Gemeinden schwierige finanzielle Situationen bewältigt haben, steigt die Akzeptanz für alternative Lösungswege.

Konsolidierung als Modernisierung denken

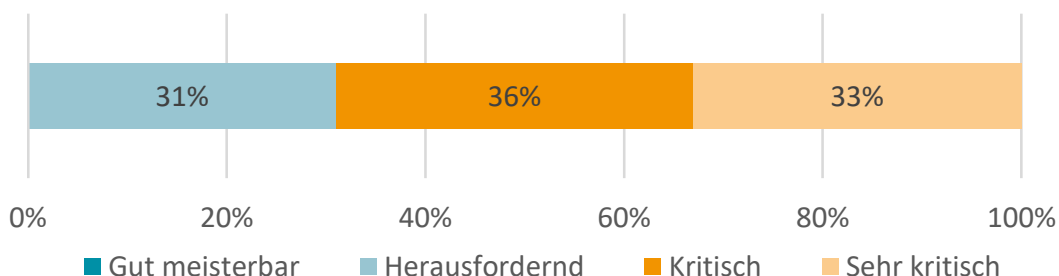
Letztlich zeigt die Erfahrung, dass Konsolidierung nicht nur als Einschränkung, sondern auch als Chance zu sehen ist. Sie eröffnet die Möglichkeit, Prozesse effizienter zu gestalten, Ressourcen gezielter einzusetzen und die Zukunftsfähigkeit der Gemeinde nachhaltig zu sichern. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass der Wille zur Veränderung auf allen Ebenen vorhanden ist und die Gemeindeführung bereit ist, diesen Weg konsequent, verantwortungsbewusst und mit klarem Ziel vor Augen zu gehen.

Ein gut durchdachter Konsolidierungsprozess modernisiert die kommunale Verwaltung, stärkt die Organisationskultur und schafft eine neue, verantwortungsvolle Haltung im Umgang mit öffentlichen Mitteln. Voraussetzung hierfür ist der Wille zur Veränderung auf allen Ebenen, getragen von politischer Führung, Verwaltung und Bürgerschaft gleichermaßen.

Einschätzungen aus der Praxis – Ergebnisse der Onlinebefragung

Eine Befragung unter den Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes macht die angespannte finanzielle Lage in den Gemeinden deutlich sichtbar: Auf die Frage, wie sich die finanzielle Situation in den kommenden zwei bis drei Jahren entwickeln wird, antworteten alle Befragten, dass sie zumindest herausfordernd sein wird. Ein Anteil von 36 Prozent schätzt die Lage als kritisch ein, 33 Prozent sogar als sehr kritisch.

Abbildung 40: Wie kritisch schätzen Sie die finanzielle Situation Ihrer Gemeinde in den nächsten 2 bis 3 Jahren ein?

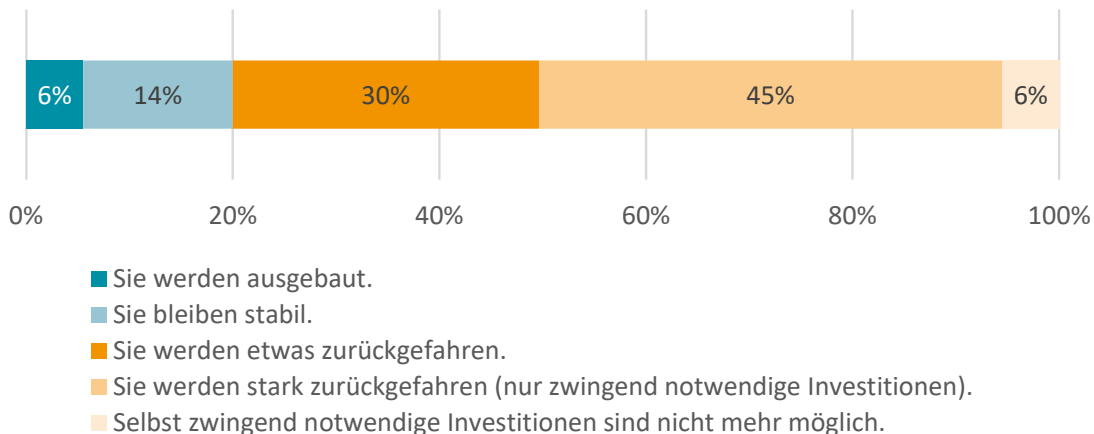


Quelle: KDZ: eigene Darstellung (2025) auf Basis Onlinebefragung unter Städtebundmitgliedern.

Dies wird sich auch auf die Angebote der Städte auswirken. Ein Anteil von 57 Prozent der Befragten gibt an, dass sie mit einer deutlichen Reduktion des Leistungsangebots bzw. des Leistungsstandards rechneten. Über 50 Prozent geben zudem an, sie müssten ihre Investitionen stark bis sehr stark zurückfahren. Weitere 6 Prozent berichten sogar, dass selbst zwingend

notwendige Investitionen nicht mehr möglich seien. Diese Entwicklung wird den Lebensstandard in vielen Bereichen direkt betreffen – und sich damit auch spürbar auf die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger auswirken.

Abbildung 41: Wie werden sich die Investitionen in Ihrer Gemeinde 2025+ entwickeln?



Quelle: KDZ: eigene Darstellung (2025) auf Basis Onlinebefragung unter Städtebundmitgliedern.

Aus Sicht der Städte braucht es daher gezielte strukturelle Reformen, um die kommunale Handlungsfähigkeit langfristig zu sichern. Als zentrale Maßnahme wird die Anpassung des vertikalen Verteilungsschlüssels zugunsten der Gemeinden gesehen. Ergänzend werden die Entlastung im Sozial- und Gesundheitsbereich – etwa durch eine Reduktion von Umlagen – sowie eine Stärkung der eigenen Abgabekompetenz als wichtige Hebel für die Konsolidierung genannt. Darüber hinaus schätzen die Städte Konsolidierungsmaßnahmen im eigenen Wirkungsbereich als zielführend ein, insbesondere die Reduktion des Leistungsangebots, die Anpassung von Gebühren und Leistungsentgelten, interne Reformen innerhalb der Stadtverwaltung sowie gezielte Unterstützungsangebote der Länder auf regionaler Ebene.

4 Empfehlungen zur nachhaltigen Stärkung der Gemeindefinanzen

Die finanzielle Lage der österreichischen Städte und Gemeinden steht seit 2023 deutlich unter Druck. Die Gemeindefinanzprognose zeigt, dass mittelfristig nahezu jede zweite Gemeinde ihre laufenden Ausgaben nicht mehr ohne externe Unterstützung decken kann. Diese Entwicklung ist kein kurzfristiges Phänomen, sondern Ausdruck einer sich verfestigenden Schieflage zwischen Aufgaben und Einnahmepotenzial.

Um die Gemeindefinanzen wieder zu stabilisieren, sind Handlungen auf verschiedenen Ebenen erforderlich. Im Folgenden werden Empfehlungen auf drei Ebenen vorgestellt: Erstens, welche Schritte Gemeinden selbst unternehmen können, um Effizienzreserven zu heben und ihre Ausgaben zu priorisieren. Zweitens, welche politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen notwendig sind, um die Entwicklung der Gemeinden insgesamt positiv zu gestalten. Drittens, wie eine grundlegende Reform der Finanzierungslogik im Finanzausgleich gestaltet werden muss, um kommunale Handlungsfähigkeit auch langfristig zu sichern.

Konsolidierungsmaßnahmen der Gemeinden

Ein zentraler Hebel für kurzfristige Entlastung und mittelfristige Konsolidierung liegt bei den Gemeinden selbst. Dabei geht es nicht um pauschale Sparprogramme, sondern um eine bewusste Priorisierung und strategische Neuausrichtung der Leistungserbringung. Insbesondere sind die folgenden Maßnahmen hervorzuheben:

- ❑ **Effizienzsteigerungen in der Leistungserbringung** können durch Aufgabenkritik, Prozessoptimierung und Digitalisierung erfolgen. Beispiele reichen von der Vereinfachung interner Abläufe bis zur Einführung intelligenter Planungstools – etwa in der Tourenplanung der Müllabfuhr oder bei Wartungszyklen kommunaler Anlagen.
- ❑ **Reduktion von Leistungsangeboten und -standards** innerhalb der gesetzlichen Möglichkeit bieten weiteres laufendes Einsparpotenzial. Maßnahmen wie eingeschränkte Öffnungszeiten im Bürgerservicecenter, die Schließung von Sport- oder Kultureinrichtungen (z. B. Eislaufplatz, Freibad) können nachhaltig helfen, Personal- und Sachkosten zu senken.
- ❑ **Anpassungen bei Gebühren und Leistungsentgelten** ermöglichen kurzfristig höhere Einnahmen. Viele Gemeinden schöpfen ihre Möglichkeiten bei Benutzungsgebühren (z. B. Wasser, Abwasser, Abfall) bisher nicht vollständig aus. Durch eine umfassende Kalkulation können diese Potenziale gehoben werden.
- ❑ **Gemeindekooperationen und die Zusammenlegung wenig ausgelasteter Standorte** bieten substanzielle Einsparungspotenziale im laufenden Betrieb. Interkommunale Bauhöfe, Verwaltungsgemeinschaften oder gemeinsame Kinderbetreuungseinrichtungen ermöglichen Skaleneffekte, Personalbündelung und bessere Auslastung vorhandener Ressourcen.
- ❑ **Förderungen und Subventionen** der Gemeinden sollten konsequent hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit und Treffsicherheit überprüft werden.
- ❑ **Kooperationen mit Dritten** – etwa mit Vereinen, Unternehmen oder Bürgerinnen und Bürgern – können dabei helfen, bestimmte Leistungen aufrechtzuerhalten, ohne sie vollständig selbst zu finanzieren.
- ❑ **Investitionen müssen klar priorisiert** werden. Nicht alle Vorhaben lassen sich unter Budgetdruck gleichzeitig umsetzen. Prioritär zu behandeln sind Investitionen mit rechtlichen Verpflichtungen (z. B. Elementarpädagogik, Schulsanierungen). Weitere Projekte, etwa in den Bereichen Klimaschutz und Klimawandelanpassung, soziale Infrastruktur oder Sport- und Freizeit, sind politisch zu priorisieren.
- ❑ **Nicht systemrelevantes Vermögen** kann veräußert werden, etwa leerstehende Gebäude oder ungenutzte Liegenschaften. Hier ist allerdings zu beachten, dass es sich dabei nur um einmalige Effekte handelt, die keine nachhaltige Entlastung bewirken.
- ❑ Das Potenzial der Mitgestaltung von **Bürgerinnen und Bürgern** könnte wesentlich stärker genutzt werden. Durch Beteiligungsformate wie Bürgerhaushalte oder Bürgerbefragungen kann einerseits Sparpotenzial identifiziert und andererseits die Akzeptanz von Konsolidierungsmaßnahmen erhöht werden.

Rahmenbedingungen für die Gemeinde der Zukunft schaffen

Viele Gemeinden stoßen bei der Umsetzung von Reformen auf systemische Hindernisse. Gesetzliche Vorgaben, administrative Komplexität und fehlende Anreize behindern sinnvolle Veränderungen. Bund und Länder haben die Möglichkeit, geeignete Rahmenbedingungen für die Gemeinde der Zukunft zu schaffen.

- ❑ Eine **offene Diskussion über kommunale Aufgaben** erscheint vor dem Hintergrund der finanziellen Engpässe jedenfalls notwendig. Gemeinden erfüllen heute ein breites Spektrum an Leistungen. Bei vielen handelt es sich um freiwillige Leistungen, die ohne konkreten gesetzlichen Auftrag erbracht werden. Dennoch ist unbestritten, dass es auf kommunaler Ebene Angebote in den Bereichen Sport, Kultur und Freizeit braucht. Eine Diskussion darüber, was Gemeinden leisten sollen sowie wie diese Leistungserbringung künftig organisiert und finanziell unterstützt werden soll, wäre daher notwendig.
- ❑ Die **Evaluierung und Reduzierung normativer Vorgaben** würde für Gemeinden eine Entlastung bringen. Überzogene oder veraltete Standards – etwa in der Straßenerhaltung oder in den Bauordnungen – können Investitionen erhöhen und auch Folgekosten verteuern, ohne dabei spürbaren Mehrwert für die Bevölkerung zu schaffen.
- ❑ **Regionale Unterstützungsleistungen** könnten die Effizienz auf Gemeindeebene erhöhen. Zu nennen sind etwa bundeslandweite Servicezentren für Gemeinden, regionale Unterstützungsangebote betreffend Digitalisierung und Klimaschutz sowie landesweite Personalpools (etwa in der Elementarpädagogik).
- ❑ **Regionale Planungen** bieten deutliches Potenzial, das bisher zu wenig genutzt wird. Dies betrifft die Abstimmung von Infrastruktur und Dienstleistungen im regionalen Kontext – insbesondere durch die Koordination seitens der Bundesländer.
- ❑ **Gemeindekooperationen** sollten systematisch gefördert werden. Die derzeitigen Vergaberichtlinien der Gemeinde-Bedarfszuweisungen enthalten hier noch zu wenig Anreize. Ebenso sehr hilfreich wäre die Klärung rechtlicher Fragen zur Umsatzsteuer.
- ❑ **Gemeindezusammenlegungen** sollten nicht tabuisiert, sondern ernsthaft diskutiert werden. Durch ökonomische Anreize und Bewusstseinsbildung könnten hier freiwillige Zusammenlegungen vorangetrieben werden.
- ❑ Potenzial bietet hier auch die **Bildung von Regionsgemeinden**, wodurch Effizienzsteigerungen zu erwarten sind und dennoch die Identität der Gemeinden bestehen bleibt. Zur Umsetzung von Regionsgemeinden sind jedoch noch mehrere Reformschritte erforderlich, darunter insbesondere die Schaffung rechtlicher Grundlagen. Ebenso wäre noch eine Integration in das derzeitige Finanzausgleichssystem notwendig.
- ❑ Ein weiterer relevanter Hebel ist die konsequente **Berücksichtigung von Effizienzkriterien bei der Ausgestaltung der Vergaberichtlinien der Gemeinde-Bedarfszuweisungen**. Das derzeitige System des starken Ressourcenausgleichs trägt dazu bei, bestehende ineffiziente Strukturen aufrechtzuerhalten. Mehr Aufgabenorientierung, die Förderung von Gemeindekooperationen, sowie eine verbesserte Abstimmung von Infrastrukturen und Dienstleistungen in den Regionen könnten mittelfristig dazu beitragen, Einsparpotenziale auf Gemeindeebene zu heben.
- ❑ Ein **kommunaler Investitionsfonds** wäre ein wichtiger Baustein, um die kommunale Investitionstätigkeit trotz fehlender Eigenmittel der Gemeinden abzusichern. Das Kommunale Investitionsprogramm des Bundes ist ein wichtiger Schritt zur Basisfinanzierung. Es kann jedoch angenommen werden, dass die damit verbundenen Maßnahmen insgesamt nicht ausreichen werden. Eine differenzierte, auf Ziele

ausgerichtete Förderstruktur könnte hier die nachhaltige Finanzierbarkeit der kommunalen Infrastruktur unterstützen. Dabei wäre es sinnvoll, denn Fonds so lange weiterlaufen zu lassen, bis die strukturellen Finanzierungsprobleme gelöst sind und den Gemeinden wieder ausreichend Eigenmittel für Investitionen zur Verfügung stehen.

Strukturelle Finanzierungsprobleme lösen

Langfristig wird sich die finanzielle Situation der Gemeinden nur dann stabilisieren lassen, wenn die zentralen Ursachen struktureller Unterfinanzierung angegangen werden. Dazu ist eine tiefgreifende Reform des Finanzausgleichs ebenso erforderlich wie die Stärkung kommunaler Abgabenautonomie.

- ❑ Ein Schlüsselproblem ist die stetig wachsende Umlagenbelastung, durch die den Gemeinden ein immer kleinerer Teil der Ertragsanteile bleibt. Um die Gemeinden strukturell zu entlasten, wird daher eine **Entlassung der Gemeinden aus der Finanzierungsverantwortung für Soziales und Gesundheit** notwendig sein. Dies bedeutet aber auch, dass es einer gesamtstaatlichen Lösung bedarf, um die Finanzierbarkeit von Pflege und Gesundheit nachhaltig abzusichern.
- ❑ Die **Abgabenautonomie** sollte **gestärkt** werden. Dies bedeutet allen voran die Umsetzung der schon längst fälligen Grundsteuerreform. Die Ergebnisse des Treffens der Arbeitsgruppe zur Grundsteuerreform im Jahr 2024 bieten einen wichtigen Ansatzpunkt, der nun konsequent weiterverfolgt werden sollte. Darüber hinaus sollten jedoch auch andere Möglichkeiten stärker genutzt werden. Die Bundesländer haben damit nun die Möglichkeit, das Volumen der Leerstands- und Zweitwohnsitzabgaben so zu gestalten, dass diese einerseits die Verfügbarkeit von Wohnraum positiv beeinflussen und andererseits zur Finanzierung kommunaler Dienstleistungen beitragen können.
- ❑ Ohne Reformen im Transfersystem und einer Stärkung der Abgabenautonomie sollten **Reformen im vertikalen Finanzausgleich** zugunsten der Gemeindeebene evaluiert werden, um ausreichend Mittel zur Finanzierung der kommunalen Daseinsvorsorge bereitzustellen.
- ❑ Im Zuge des Grauen Finanzausgleichs werden Aufgaben an die kommunale Ebene übertragen, ohne diese mit den entsprechenden Mitteln auszustatten. Da die Gestaltungsspielräume der Gemeinden im Vergleich zu Bund und Ländern jedoch deutlich geringer sind, sollten hier strengere Maßstäbe angesetzt werden und **Mehraufgaben entsprechend abgegolten** bzw. im Finanzausgleich berücksichtigt werden. Dies betrifft Themen wie den Ausbau der Elementarpädagogik und der Ganztagschulen, die Bereiche Klimaschutz und Klimawandelanpassung oder den Ausbau des öffentlichen Verkehrs.
- ❑ Weiterhin auf der Reformagenda steht ein **aufgabenorientierter Finanzausgleich**. Durch eine differenziertere Mittelverteilung sind hier Effizienzpotenziale im Ertragsanteilsverteilungsprozess zu erwarten, während die jetzige primär auf die Einwohner*innenzahl abgestimmte Verteilung eher dem Prinzip „Gießkanne“ entspricht. Durch die gezielte Berücksichtigung demografischer Veränderungen, der regionalen Versorgungsfunktion von Zentren sowie unterschiedlicher Aufgabenniveaus könnten die bestehenden Mittel effizienter eingesetzt werden.

Positives Bild der Gemeinden der Zukunft

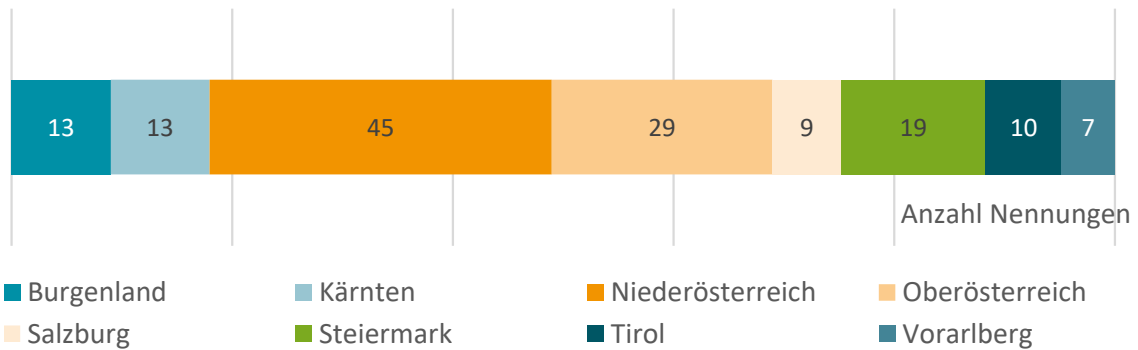
Städte und Gemeinden sind innerhalb des föderalen Gefüges von den Handlungen und Vorgaben der übergeordneten Ebenen verstärkt betroffen, wodurch ihre Handlungsmöglichkeiten beschränkt sind. Umso wichtiger ist es, dass es Gemeinden ermöglicht wird, die Zukunft der Gemeinden mitzugestalten und nicht nur zu reagieren. Klar ist, dass die Hebung von Einsparpotenzialen auf der Gemeindeebene auch Maßnahmen durch die Gemeinden selbst und einen kritischen Blick auf das Gemeindeportfolio erfordert.

Ebenso ist jedoch klar, dass Gemeinden geeignete Rahmenbedingungen benötigen, damit sie sich positiv weiterentwickeln können. Nicht das Konservieren veralteter Strukturen, sondern die Offenheit für neue Ansätze sollte im Mittelpunkt stehen. Zentral sind hierbei sowohl die Ausgestaltung der Transfersysteme zwischen Ländern und Gemeinden sowie des gesamten Finanzausgleichs als auch die Festlegung von Aufgabenzuordnungen. Durch Reformen besteht jedenfalls das Potenzial, die Strukturen und Aufgabenerbringung der Gemeinden effizienter zu gestalten. Es ist daher zügiges Handeln erforderlich, um die Weichen möglichst rasch zu stellen und die wichtige Rolle der Gemeinden für die Lebensqualität der Bevölkerung zu erhalten.

Anhang

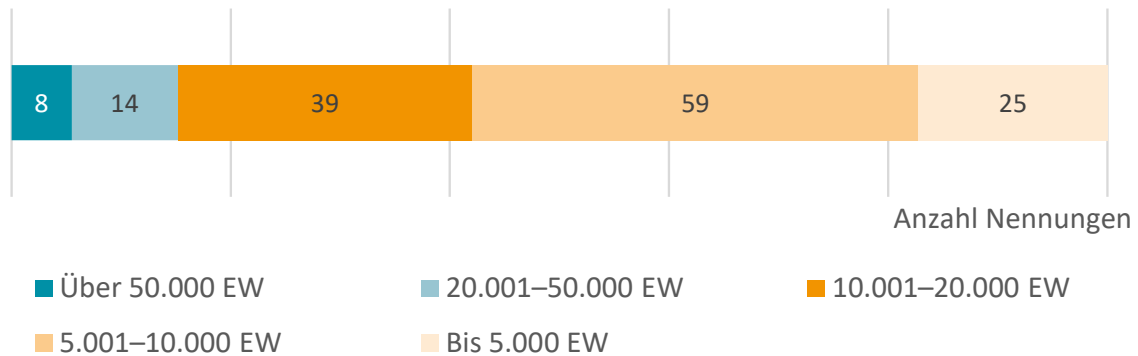
1 Ergänzende Übersichten zu den Auswertungen

Abbildung 42: Teilnahme an der Befragung: Anzahl der Nennungen nach Bundesland



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

Abbildung 43: Teilnahme an der Befragung: Anzahl der Nennungen nach EW-Klassen



Quelle: Onlineerhebung unter Städtebundmitgliedern (2025).

2 Verzeichnisse

2.1 Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
Bgld.	Burgenland
BL	Bundesland
bzw.	Beziehungsweise
BZ-Mittel	Bedarfszuweisungsmittel
ca.	circa
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ELENA	Technische Hilfe für Energie- und Verkehrsprojekte / European Local ENergy Assistance
EW	Einwohnende
EW-Klasse	Einwohner*innenklasse
etc.	et cetera / und so weiter
FAG	Finanzausgleichsgesetz
FAQ	Frequently Asked Questions/ Häufig gestellte Fragen
FSQ	Quote Freie Finanzspitze
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GZS	Gemeinde-Servicezentrum
IT	Informationstechnologie
inkl.	inklusive
KELAG	KELAG-Kärntner Elektrizitäts-Aktiengesellschaft
KI	Künstliche Intelligenz
kWp	Kilowatt-Peak
k. A.	keine Angabe
Ktn.	Kärnten
LGBl.	Landesgesetzblatt
m ²	Quadratmeter
Mio.	Millionen
NÖ	Niederösterreich
NL	Niederlande
Nr.	Nummer
OÖ	Oberösterreich
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
ÖSQ	Öffentliche Sparquote
PPP	Public Private Partnership
p. a.	pro Jahr
PV	Photovoltaikanlage
Sbg.	Salzburg
Stmk.	Steiermark
T.	Tirol
VA	Voranschlag
Vbg.	Vorarlberg
z. B.	zum Beispiel
vgl.	vergleiche
VZÄ	Vollzeitäquivalent

2.2 Literatur- und Quellenverzeichnis

Amt der Kärntner Landesregierung (2021). Gemeinde-Servicezentrum: Im Dienst der Kommunen. <https://www.ktn.gv.at/Service/News?nid=32951> (abgerufen am 22.5.2025).

Biwald, P. & Mitterer, K. (2025). Gemeindefinanzprognose Mai 2025 – Leistungskürzungen stehen am Plan. KDZ-Blog. <https://www.kdz.eu/de/gemeindefinanzprognose-mai-2025> (abgerufen am 16.6.2025).

Biwald, P., Haindl, A., Hochholdinger, N. & Schantl, A. (2013). Finanzierung und Kooperationsleitfaden für soziale Dienstleistungen. Teil 2 Finanzierung und Kooperationsleitfaden für soziale Dienstleistungen. KDZ: Wien.

Bundesministerium für Finanzen (2025). Strategiebericht 2025 bis 2028 und 2026. Wien: BMF.

Helmeke, S. (2024). Wie ein Schwarzwald-Dorf sein Freibad offenhält. <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/suedbaden/tannheim-und-sein-freibad-102.html>. SWR. (abgerufen am 16.6.2025).

Holoubek, M., Potacs, M. & Scholz, S. (2013). Gebietsgemeinden – eine verfassungspolitische Alternative? Journal für Rechtspolitik 21, S. 118–139.

Jonas, M., Pichler, D., Mitterer, K., Biwald, P. & Haydn, M. (2025). Österreichische Gemeindefinanzen 2025 – Entwicklungen 2014 bis 2028. In: Österreichischer Städtebund (Hrsg.), Stadtdialog Mai 2025. Wien: Österreichischer Städtebund. <https://www.kdz.eu/de/wissen/studien/stadtdialog-oesterreichische-gemeindefinanzen-2025-entwicklungen-2014-bis-2028> (abgerufen am 16.6.2025).

Kleine Zeitung (2021). Frisches Kapital für Klagenfurts „grüne“ Dächer. [Green Bond der BKS Bank: Frisches Kapital für Klagenfurts „grüne“ Dächer](#) (abgerufen am 16.6.2025).

Klima- und Energiefonds (2025). Wegweiser für innovative Finanzierungsmöglichkeiten. https://www.oir.at/wp-content/uploads/2022/11/FIKUS_Wegweiser_20.pdf (abgerufen am 8.7.2025).

Land Tirol (2023). Kinderbildung und Kinderbetreuung im Bezirk Lienz. <https://www.tirol.gv.at/meldungen/meldung/kinderbildung-und-kinderbetreuung-im-bezirk-lienz-1/>. (abgerufen am 26.6.2025).

Löffler, E. & Timm-Arnold, P. (2016). Nachhaltige kommunale Haushaltssicherung durch die Koproduktion öffentlicher Wirkungen mit Bürgerinnen und Bürgern? Verwaltung und Management, 22(6) S. 306–314. https://strathprints.strath.ac.uk/71858/1/Loffler_Timm_Arnold_VM_2016_Nachhaltige_kommunale_haushaltssicherung_durch_die_koproduktion.pdf (abgerufen am 16.6.2025).

MeinBezirk (2022). Krabbelstube für die Kleinen eröffnet. MeinBezirk. https://www.meinbezirk.at/rohrbach/c-lokales/krabbelstube-fuer-die-kleinen-eroeffnet_a5608801 (abgerufen am 16.6.2025).

MeinBezirk (2024). Pilotphase für Recht auf Kinderbildung und -betreuung gestartet. https://www.meinbezirk.at/tirol/c-politik/pilotphase-fuer-recht-auf-kinderbildung-und-betreuung-gestartet_a6564404 (abgerufen am 26.6.2025).

Parzer, P. (2017). Gemeindeverband Wirtschaftshof Aschachtal. Umsetzungsbegleitung (nicht veröffentlicht). Wien: KDZ.

St. Georgen im Attergau (2025). Attergauer Freibad – FREIZI. [https://www.st-georgen-attergau.ooe.gv.at/Attergauer Freibad - FREIZI](https://www.st-georgen-attergau.ooe.gv.at/Attergauer_Freibad_-_FREIZI) (abgerufen am 16.6.2025).

Stadszaken (2022). Met burgerberaad heeft Zeist eindelijk sluitende begroting [Met burgerberaad heeft Zeist eindelijk sluitende begroting – Stadszaken.nl](#) (abgerufen am 16.6.2025).

Stadtgemeinde Groß Gerungs (2025). Website der Gemeinde: [Groß Gerungs-Offizielle Homepage der Stadtgemeinde-Startseite-Sicherung-Tourismus-Betriebe-A-Z](#) (abgerufen am 30.6.2025).

Union Sportverein Schwimmsport und Badekultur Groß Gerungs (2025). Vereinswebsite: [Sauna Bad Groß Gerungs, Schwimmsport und Badekultur Union Sportverein Groß Gerungs](#) (abgerufen am 30.6.2025).

Verein Region Vorderland-Feldkirch (2025). Baurechtsverwaltung Vorderland <https://www.vorderland.com/die-region/projekte-aktivitaeten/baurechtsverwaltung-vorderland> (abgerufen am 16.6.2025).

Vöcklabruck (2025). Bürgerbeteiligung Photovoltaikanlagen [2024](#). <https://www.voecklabruck.at/Stadinfo/Energie> (abgerufen am 16.6.2025).

2.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren von Konsolidierungsprozessen 5

Abbildung 2: Innovative Ansätze im Überblick..... 6

Abbildung 3: Entwicklung des Überschusses im operativen Bereich in Prozent, 2019–2028 12

Abbildung 4: Anteil der Umlagen an den Ertragsanteilen der Gemeinden ohne Wien, 2019, 2025 und 2028 13

Abbildung 5: Anteil der Umlagen an den Ertragsanteilen, 2014 bis 2028 14

Abbildung 6: Quote Freie Finanzspitze (FSQ) der Gemeinden ohne Wien nach EW-Klassen bzw. Bundesländern, 2023 15

Abbildung 7: Mögliche Potenziale zur Reduktion des Defizits..... 16

Abbildung 8: Mögliche Einsparpotenziale auf Gemeindeebene 18

Abbildung 9: Kritische Analysen der Haushaltskonsolidierung – KDZ-Ansatz 19

Abbildung 10: Innovative Ansätze im Überblick..... 28

Abbildung 12: Teilnahme an der Befragung: Anzahl der Nennungen nach Funktionärinnen und Funktionären 56

Abbildung 13: Wie kritisch schätzen Sie die finanzielle Situation Ihrer Gemeinde in den nächsten 2 bis 3 Jahren ein? 57

Abbildung 14: Wie kritisch schätzen Sie die finanzielle Situation Ihrer Gemeinde in den nächsten 2 bis 3 Jahren ein? Nach Funktion gegliedert. 57

Abbildung 15: Kann der operative Finanzierungshaushalt im Jahr 2025 ausgeglichen werden? 58

Abbildung 16: Arbeiten Sie bereits an einem oder planen Sie einen Konsolidierungsprozess (Anzahl der Nennungen)? 58

Abbildung 17: Wie hoch ist aktuell Ihr Konsolidierungsbedarf (als Anteil am operativen Finanzierungshaushalt)? 59

Abbildung 18: Wie hoch ist aktuell Ihr Konsolidierungsbedarf (als Anteil am laufenden Finanzierungshaushalt)? Nach Einwohner*innenklassen 59

Abbildung 19: Wie werden sich die Investitionen in Ihrer Gemeinde 2025+ entwickeln? 60

Abbildung 20: Wie wird sich die Verschuldung in den Jahren 2025+ voraussichtlich entwickeln, um die geplanten Investitionen umzusetzen? 60

Abbildung 21: Im Finanzausgleichsgesetz 2024 wurde für die Gemeinden eine jährliche Renovierungsquote von drei Prozent bei kommunalen Gebäuden vorgesehen. Ist Ihnen diese Vorgabe bekannt? 61

Abbildung 22: 3-Prozent-Renovierungsquote: Können Sie diese Vorgabe in den nächsten fünf Jahren erreichen? 61

Abbildung 23: Können die Gemeinden aus eigener Kraft – also ohne Unterstützung von Bund und Ländern – mittelfristig wieder stabile Finanzen erreichen? 62

Abbildung 24: Angenommen, es gibt keine weiteren Mittel von Bund und Ländern für 2025+. Was bedeutet dies für die Bürgerinnen und Bürger:..... 62

Abbildung 25: Einschätzung des Konsolidierungspotenzials und der Umsetzbarkeit von bestehenden und innovativen Konsolidierungsmaßnahmen..... 64

Abbildung 26: Wie schätzen Sie Konsolidierungen durch Leistungsentgelte und Gebührenerhöhungen ein? 65

Abbildung 27: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Reformen innerhalb der Stadtverwaltung“ ein? 65

Abbildung 28: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Reduktionen des Leistungsangebotes“ ein? 67

Abbildung 29: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Gemeindekooperationen und -fusionen“ ein?..... 68

Abbildung 30: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Stärkerer Einbezug von Bürgerinnen und Bürgern“ ein?..... 69

Abbildung 31: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Kooperationen mit Privaten“ ein? 69

Abbildung 32: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Alternative Finanzierungsquellen“ ein? 70

Abbildung 33: Wie schätzen Sie Konsolidierungen im Bereich „Unterstützung der Gemeinden durch regionale Angebote der Länder“ ein? 70

Abbildung 34: Welche Maßnahmen würden die Rahmenbedingungen der Städte mittelfristig verbessern?..... 73

Abbildung 35: Wie blicken Sie in die finanzielle Zukunft der Gemeinden? 74

Abbildung 36: Wie blicken Sie in die finanzielle Zukunft der Gemeinden? (Funktionärinnen und Funktionäre) 75

Abbildung 37: Wie blicken Sie in die finanzielle Zukunft der Gemeinden? (EW-Klassen)..... 75

Abbildung 38: Wie blicken Sie in die finanzielle Zukunft der Gemeinden? (Bundesländer) 76

Abbildung 39: Innovative Ansätze im Überblick..... 77

Abbildung 40: Erfolgsfaktoren von Konsolidierungsprozessen 79

Abbildung 41: Wie kritisch schätzen Sie die finanzielle Situation Ihrer Gemeinde in den nächsten 2 bis 3 Jahren ein? 83

Abbildung 42: Wie werden sich die Investitionen in Ihrer Gemeinde 2025+ entwickeln? 84

Abbildung 43: Teilnahme an der Befragung: Anzahl der Nennungen nach Bundesland 89

Abbildung 44: Teilnahme an der Befragung: Anzahl der Nennungen nach EW-Klassen 89

2.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Steckbrief – Kinderbetreuung Osttirol	30
Tabelle 2: Steckbrief – Gemeindegemeinschaftszentrum Kärnten	32
Tabelle 3: Steckbrief – gemeinsamen Baurechtsverwaltung Vorderland	37
Tabelle 4: Steckbrief – Wirtschaftshof Aschachtal	39
Tabelle 5: Steckbrief – Krabbelstube St. Anna	41
Tabelle 6: Steckbrief – Green Bonds der Energie Klagenfurt AG	44
Tabelle 7: Steckbrief – Sale-and-Lease-Back in Vöcklabruck	45
Tabelle 8: Steckbrief – Saubermacher in Villach	48
Tabelle 9: Steckbrief – Freibadbetreibung in St. Georgen	51
Tabelle 10: Steckbrief – Hallenbad in Groß Gerungs	52
Tabelle 12: Steckbrief – Budgetkonsolidierung mit Bürger*innen	53

K
D
Z

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at