

## Prüfschema "Wirtschaftlichkeit" Version 1.54

**Definition „Wirtschaftlichkeit“:**  
Die nachhaltig<sup>1)</sup> günstigste Zweck-Mittel-Relation, das nachhaltig günstigste Nutzen-Kosten-Verhältnis

**Nutzensvorteile und Nutzensnachteile** für die – nicht-monetären – **Ziele** (siehe „Zielfelder ...“)  
ggf. plus monetärer Nutzen (z.B. Erlöse)

**Zielfelder/Zielarten/Ziele**

- Strategische Ziele
- Strukturziele (z. B. Flexibilität, Stabilität, Steuerbarkeit)
- Wirkung/Effektivität (Outcome)
- operative Ziele
  - Menge
  - Qualität
  - Zeit
  - Kunden
  - Mitarbeiter
- weitere Ziele

**Techniken zum Vergleich des Nutzens:**

- Nutzwertanalyse
- Nutzen-Nutzen-Untersuchung

$$\text{Nutzen} = \text{Leistung}^{2)} / \text{Wirkung}^{3)} / \text{Sonstiges}^{4) 5)}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Nutzen}}{\text{Kosten}} = \frac{\text{Ausmaß der Zielerreichung}}{\text{Ressourcenverbrauch}}$$

**Techniken z. Gesamtbewertung**

- Kosten-Nutzen-Untersuchung
- Kosten-Wirksamkeits-Analyse
- WIBE<sup>6)</sup>,

**Prinzipien** zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit:

- Minimalprinzip
- Maximalprinzip
- Optimalprinzip
- **Nachhaltigkeit** bei allen Maßnahmen mit längerfristiger Wirkung ist die Nachhaltigkeit zu prüfen, sowohl für die Kosten als auch für die Nutzen

= **Gesamtkosten** bei Verwirklichung der Alternative (z.B. „TCO“<sup>7)</sup>)  
ggf. Mehrkosten abzüglich Minderkosten (Einsparungen)

**Kostenarten, z.B.**

- Personalkosten
- Sachkosten
- kalkulatorische Kosten
- Fixkosten
- variable Kosten
- Transaktionskosten
- Koordinationskosten

- Einzelkosten (Bezüge, Nebenleistungen, bei Beamten Versorgungszuschlag)
- Gemeinkosten
- Einzelkosten
- Gemeinkosten
- Abschreibung
- kalkulatorische Zinsen
- kalkulatorische Miete
- Wagniskosten

**Techniken zum Vergleich des Ressourcenverbrauchs<sup>8)</sup>:**

- **Kostenvergleichsrechnung**
- **Kapitalwertmethode**
- Amortisationsrechnung
- interne Zinsfußmethode

## Anmerkungen

1) In den amtlichen Definitionen wird die [Nachhaltigkeit](#) nicht genannt, ebenso wenig wie zumeist in der Literatur. Sie ist aber stillschweigend mit gemeint.

Die Verpflichtung auf [Nachhaltigkeit](#) ist bereits völkerrechtlich bindend, von Deutschland im übrigen ausdrücklich übernommen. Das bindet auch die Verwaltung, die eine Vorbildfunktion haben sollte.

„[Nachhaltigkeit](#)“ bedeutet zunächst „langfristig gültig bei umfassender Berücksichtigung aller relevanten Aspekte“, darüber hinaus aber auch „mit einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 21 vereinbar“. Das mag im Tagesgeschäfts z. T. keine Rolle spielen, anders aber schon bei allen Investitionsentscheidungen oder z.B. bei Entscheidungen über Outsourcing, erst Recht bei der Gestaltung von Kennzahlen- und Controllingssystemen. – Entsprechende Kriterien gelten im übrigen im Rahmen von „[Umfassendem Qualitätsmanagement](#)“ – [TQM](#), z. B. nach dem [EFQM-Modell](#) oder nach CAF.

Siehe dazu und zur Wirtschaftlichkeit im übrigen den ausführlichen [Beitrag im Online-Verwaltungslexikon](#)

2) „[Leistung](#)“ entsprechend der Definition in der [Bundes-KLR](#) und allgemeiner des [NSM](#): Output, gemessen nach Menge, Qualität (im weiteren Sinne), Erlösen als Entgelt für die Leistungen.

3) Wie definiert im Rahmen der [Bundes-KLR](#) und allgemein des [NSM](#): die Wirkungen der Produkte, die in der Regel erst die eigentliche Rechtfertigung für die öffentliche Aufgabe darstellen.

4) Wenn Leistung oder Wirkung nicht die für die Maßnahme geeigneten Nutzengrößen sind, kommen je nach Situation die unterschiedlichsten – legalen und legitimen – Ziele in Betracht, siehe [Zielkatalog](#).

5) Die Prüfung erfolgt im Zweifel schrittweise oder alternativ, d. h. entweder wird das Leistungs-Kosten-Verhältnis (Effizienz, „Vollzugswirtschaftlichkeit“ im Sinne der Arbeitsanleitung des BMF) *oder* das Wirkungs-Kosten-Verhältnis (Kosten-Wirksamkeit, „Maßnahmenwirtschaftlichkeit“ im Sinne der Arbeitsanleitung des BMF) untersucht. vgl. die [Informationen zu Wirtschaftlichkeit im Online-Verwaltungslexikon](#) und die [Arbeitsanleitung des BMF zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#).

6) Ein IT-gestütztes Verfahren zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit, für IT-Investitionen entwickelt, aber auch darüber hinaus anwendbar. Es ist eigentlich keine eigene „Technik“, sondern kombiniert die [Kapitalwertmethode](#) mit einer [Nutzwertanalyse](#). Bei Normsetzungsvorhaben ist eine entsprechend umfassende Prüfung vorzunehmen, s. jetzt §§ 43 f. der GGO des Bundes und den „Leitfaden zur Gesetzesfolgenabschätzung“

- 7) Z. B. bei IT-Systemen „Total Cost of Ownership“, einschließlich der Kosten durch Systembetreuung, Stillstandszeiten, Schulungskosten und Kosten, die bei den Anwendern in den Facheinheiten entstehen, z.B. durch schnellere oder langsamere Erledigung bestimmter Tätigkeiten.
- 8) Vorrangig werden die ersten beiden Techniken eingesetzt. Die [KVR](#) ermittelt – vereinfacht, als statische Berechnung - die Kosten, die [Kapitalwertmethode](#) berücksichtigt den Zeitfaktor genauer und macht die monetären Auswirkungen vergleichbar, indem sie den Zeitwert aller Einnahmen/Einsparungen bzw. aller Ausgaben/Mehrausgaben als „Kapitalwert“ ermittelt (mehr

im [Online-Verwaltungslexikon](#) und der [Arbeitsanleitung des BMF zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#)).

Da diese Techniken nur die monetären Aspekte bewerten, ist bei Nutzenunterschieden zusätzlich ein entsprechendes Verfahren für die Nutzenbewertung zu verwenden und dann eine Gesamtwürdigung vorzunehmen, entsprechend den Vorgaben der [Arbeitsanleitung des BMF zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#).

## Abkürzungen

BMF	Bundesministerium der Finanzen
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung (hier: entsprechend dem Handbuch der Standard-KLR für die Bundesverwaltung)
KVR	Kostenvergleichsrechnung
NWA	Nutzwertanalyse
NSM	Neues Steuerungsmodell
TCO	Total Cost of Ownership
TQM	„Total Quality Management“ = „Umfassendes Qualitätsmanagement“, z. B. nach dem EFQM-Modell oder nach CAF

**Aufgabenbeispiele** (In allen Fällen ist zu entscheiden, welches Verhalten „wirtschaftlich“ ist, ggf. welche weiteren Aspekte bei dieser Bewertung zu beachten sind.)

### **1. Arbeitsschutz im Kanton Zürich**

Entsprechend den seit 2000 in der Schweiz geltenden Richtlinien für den Arbeitsschutz ist dieser vermehrt durch Selbstkontrolle und in der Eigenverantwortung der Betriebe zu gewährleisten.

Es wird vorgeschlagen, die Betriebe dabei zu unterstützen, indem die Inspektoren die Betriebe bei ihren Betriebsbesuchen beraten, wie Arbeitsschutzmaßnahmen wirtschaftlich gestaltet werden können und welche wirtschaftlichen Vorteile damit erreichbar sind. Das erfordert entsprechende Vorbereitungen (Materialsammlung von Beispielen, Fortbildung der Inspektoren) und längere Aufenthaltszeiten in den Betrieben. (Beispiel nach dem Lernprogramm zur Reform im Kanton Zürich, <http://e-learning.wif.zh.ch/>)

### **2. Gebührenhöhe**

Ein typisches Problem der öffentlichen Verwaltung ist die Bemessung der Gebühren/Entgelte, soweit sie nicht verbindlich vorgeschrieben sind. Was ist dabei zu beachten, wie ist zu entscheiden? (Siehe auch die folgende Beispiele Nr. 3 und 4.)

### **3. „Wirtschaftlichkeit“ in einem Statistik-Referat 1**

In einem Referat einer Behörde werden Statistiken erstellt und veröffentlicht. Nutzer sind u. a. Ministerien, Parlamentsausschüsse und -fraktionen sowie Verbände, die auf die Gesetzgebung Einfluss nehmen. Diese Nutzer können auch gegen Kostenerstattung Sonderauswertungen in Auftrag geben.

Es wird erwogen, die Entgelte für Sonderauswertungen so anzuheben, dass die Vollkosten erwirtschaftet werden. Das könnte zur Folge haben, dass die bisherigen Auftraggeber, auch verschiedene Ministerien, statt dessen andere Anbieter (z. B. privater Forschungseinrichtungen, Universitätsinstitute) mit den Sonderauswertungen beauftragen oder sie durch eigenes Personal erstellen lassen.

### **4. „Wirtschaftlichkeit“ in einem Statistik-Referat 2**

Das Statistik-Referat (siehe Beispiel 3) veröffentlicht seine Ergebnisse bisher als Druckexemplare und im Internet. Die Druckexemplare werden für Behörden kostenlos, im übrigen gegen ein nicht kostendeckendes Entgelt abgegeben.

Es wird überlegt, künftig auf Druckexemplare ganz zu verzichten und die Ergebnisse nur noch im Internet zu veröffentlichen.

### **5. Training im Umgang mit schwieriger Kundschaft**

Der Leiter des Einwohnermeldeamtes der Stadt C. überlegt, ob ein 2-tägiges Trainingsseminar für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt werden sollte, um den Umgang mit schwierige und aggressiver Kundschaft zu trainieren. Ihm wird entgegen gehalten, dieses Training sei nicht wirtschaftlich. (nach dem von Bernd Adamaschek, Interkommunaler Leistungsvergleich, 1997, S. 105 berichteten Beispiel)

### **6. Externe Besetzung der Projektleitung**

Siehe den Fall mit Lösung im Internet (<http://www.olev.de/w/w-fall-experte.htm>)