



# Haushaltskonsolidierung für Kommunen

Tagung Fachverbände Kommunalkassenverwalter und Kämmerer



#### Anstieg der Kommunalschulden

- 2000 bis 2007: Zunahme der kommunalen Schulden bundesweit um 22,7%
- 2007: Erstmals leichter Rückgang
- Starke regionale
  Unterschiede

Kommunalhaushalt

#### Auslagerung der Schulden...

- Haushaltsfragmentierung:
  Großteil der kommunalen
  Schulden ausgelagert
- 2007: 53,1% der Gesamtschulden ausgelagertFlucht aus dem Budget

2000 bis 2007: Rasanter Anstieg kommunaler
 Kassenkredite um mehr als 300%

#### **Zunahme kommunaler Kassenkredite**



Unter Haushaltskonsolidierung werden allgemein alle Maßnahmen zum Defizitabbau, zum Ausgleich des Haushalts und zur langfristigen Sicherung eines finanzielles Handlungsspielraumes verstanden

# Zweck der Haushaltskonsolidierung

• Eine Haushaltskonsolidierung dient der Sicherstellung der dauerhaften Leistungsfähigkeit der Kommune

Mit Haushaltskonsolidierungskonzepten können nur die selbst beeinflussbaren Kosten- und Einnahmebereiche angepackt werden



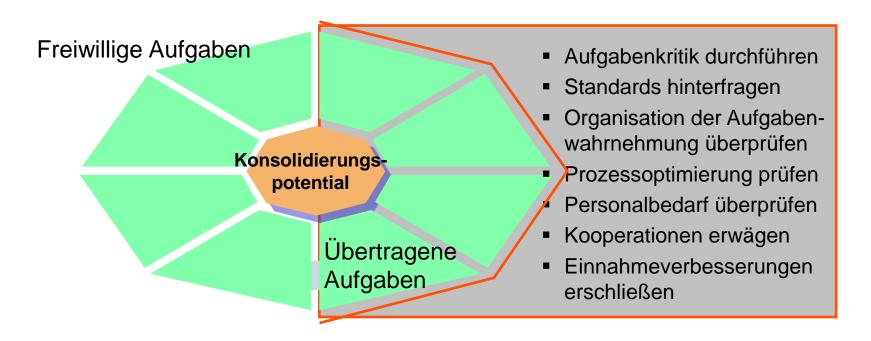


- Welche Konsolidierungsziele wollen Sie erreichen?
  - Finanzziele
  - Ziele zu Aufgaben und Qualitäten
  - Aufgabenkritik
  - Prozessoptimierung
- Breite Verankerung bei Schlüsselaktueren anstreben
  - Mitarbeiter
  - Politik
- Gestaltung der Projektorganisation

### Untersuchungsbereiche

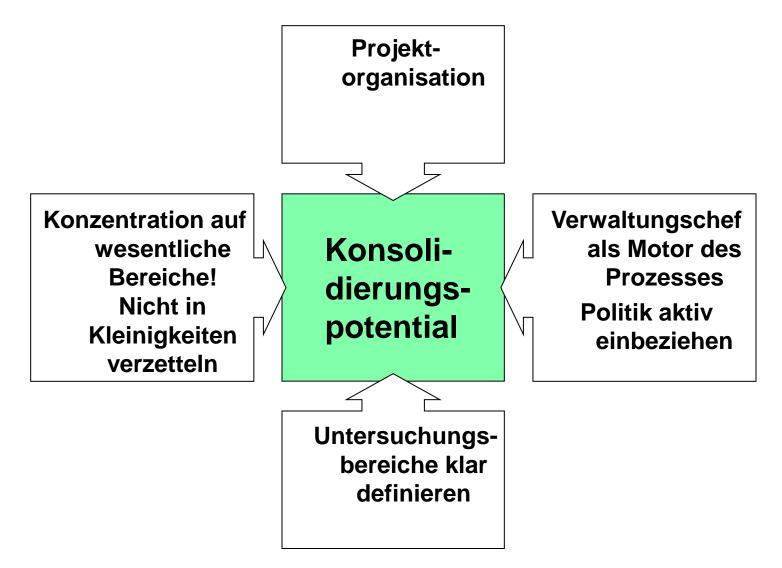


Untersuchungen zur Haushaltskonsolidierung nicht nur auf den Bereich der freiwilligen Aufgaben konzentrieren



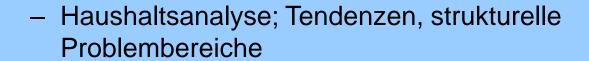
### Erfolg braucht Vorbereitung und Akteure





### Module für Konsolidierungsprozess





Kennzahlenanalyse für wesentliche
 Aufgabenbereiche, Leistungsangebote

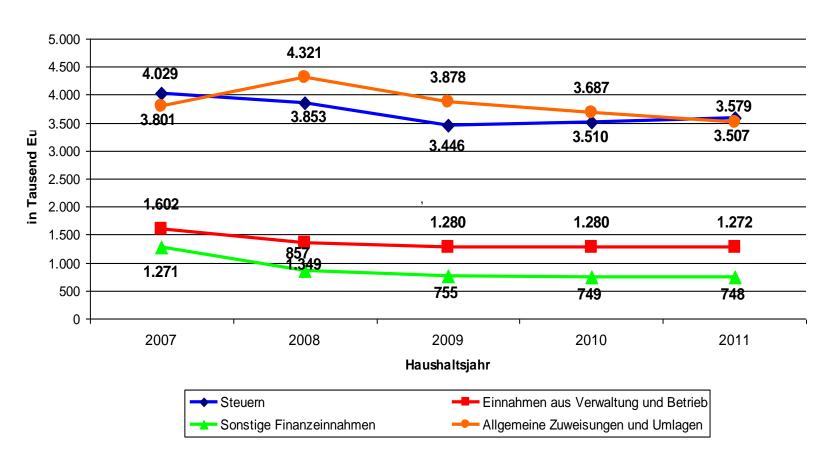
Interkommunale Vergleiche

Geschäftsprozessanalyse

Aufgabenkritik; Mitarbeiterbefragung

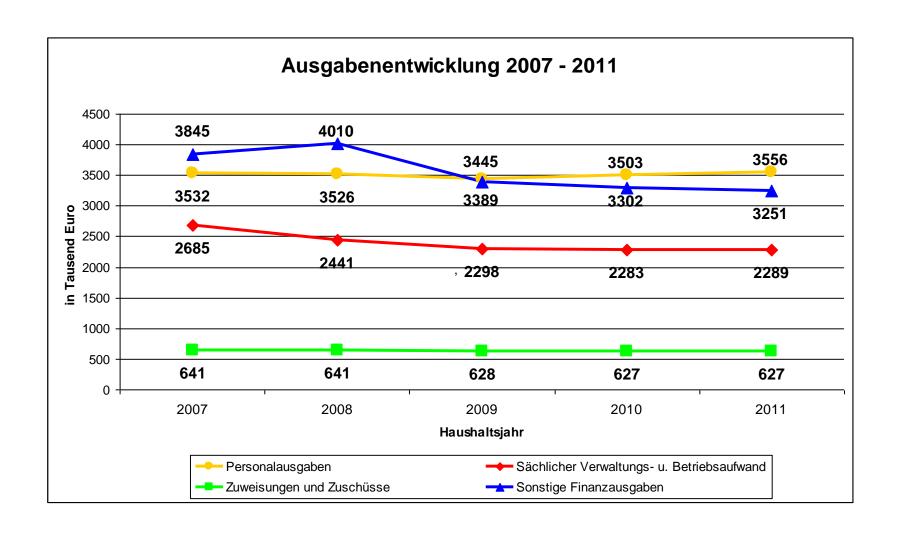


#### Einnahmenentwicklung 2007 - 2011



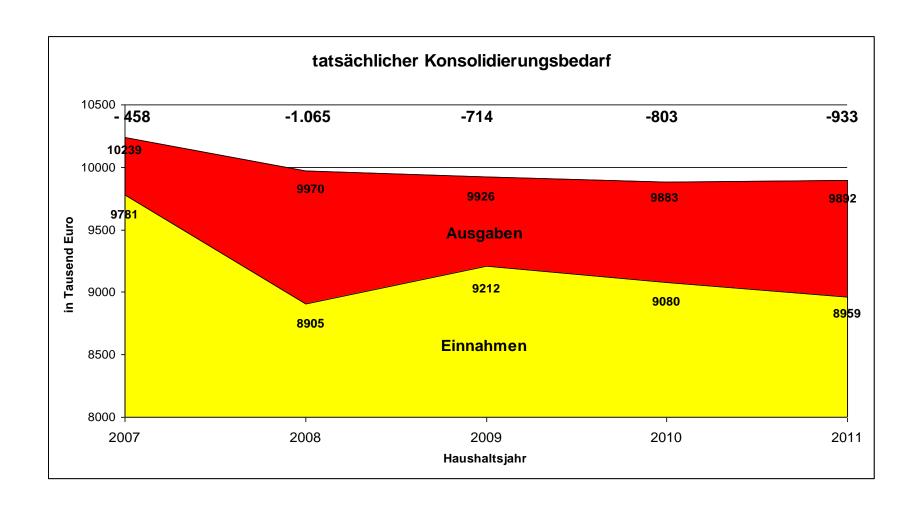
# Mittelfristige Finanzplanung



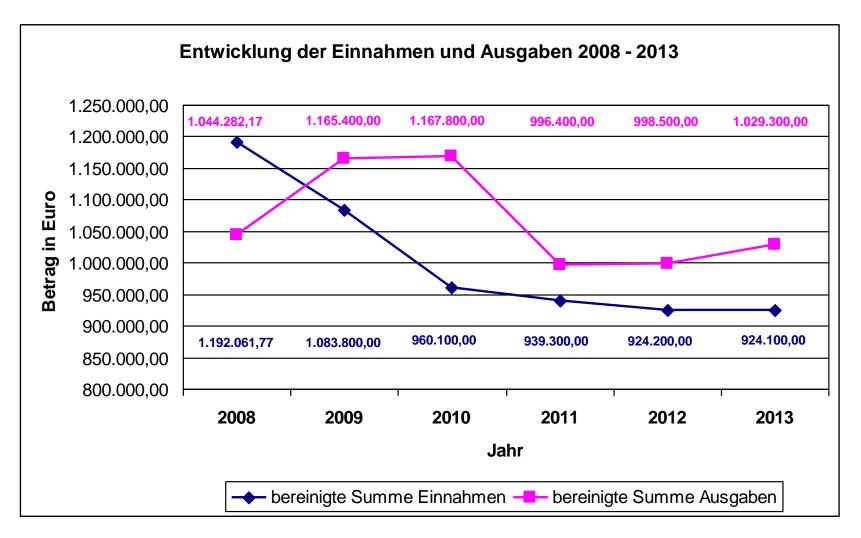


# Konsolidierungsbedarf



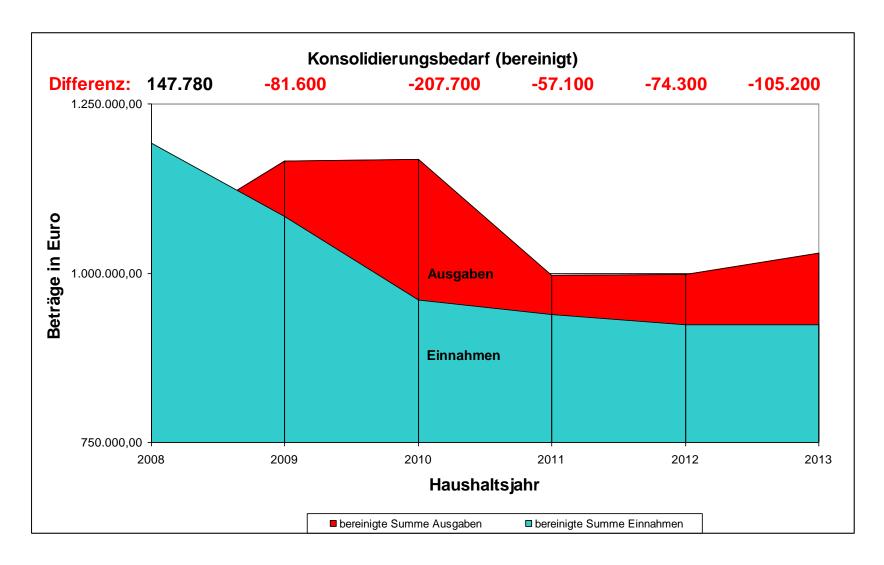






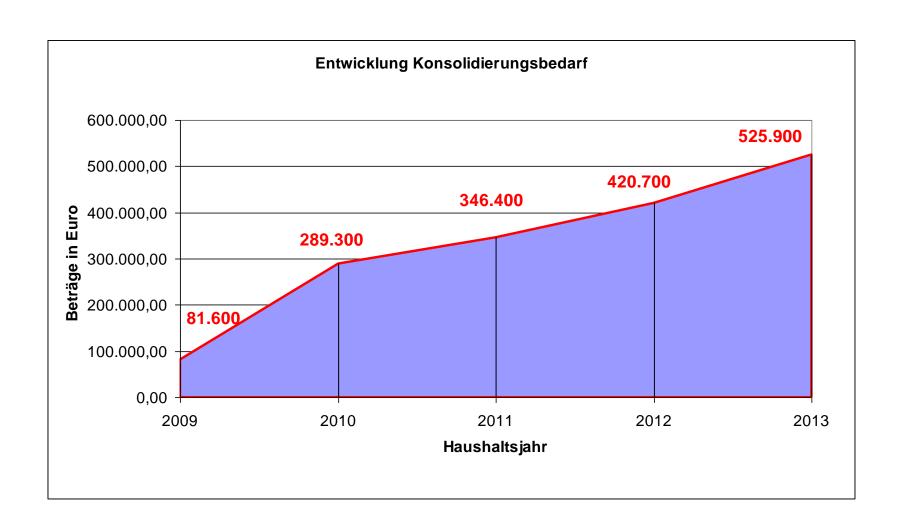
# Konsolidierungsbedarf





# Kumulierender Konsolidierungsbedarf







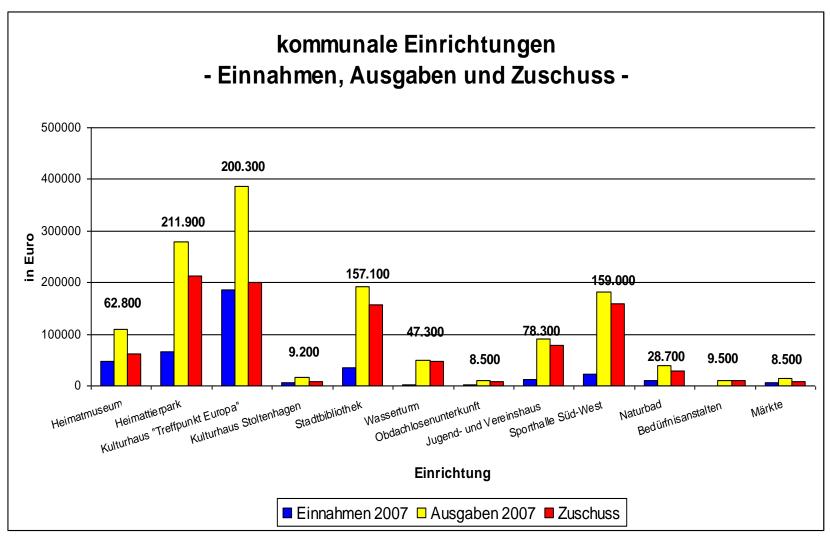
- Steigende Kreisumlage
- Tarifsteigerungen
- Zinsausgaben
- Inflationsbedingte Mehrausgaben (u. a. für Energie)
- Abschreibungen mit Einführung der Doppik
- Konjunkturrisiken
  - Landeszuweisungen
  - ESt und Gewerbesteuer

### Handlungsfelder

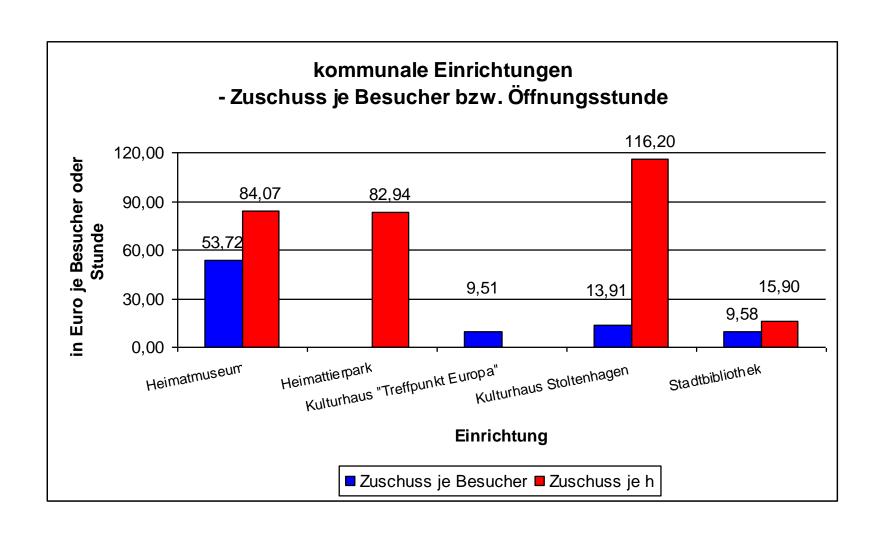


- Badeanstalt / Bibliothek / Museum /...
- Gebäude- und Liegenschaftsbestand
- Heizkosten, Stromkosten, ...
- Reinigungsleistungen
- Personalbedarf
- Zuschussbedarfe für kommunale Einrichtungen
- Verbesserung der Einnahmesituation
- Kredite









# Transparenz in der Haushaltsdarstellung



	Einzahlungen <sup>3</sup>	Auszahlungen⁴	Liquiditätssaldo	Erträge	Aufwendungen	Ergebnis
2009	24.000	1.000.000	-976.000	24.000	160.000	-136.000
/eränderung gegenüber dem Haushaltsjahr	0	500.000	-500.000	0	10.000	-10.000
2010	25.000	110.000	-85.000	25.000	170.000	-145.000
/eränderung gegenüber dem Haushaltsjahr	1.000	-390.000	391.000	1.000	20.000	-19.000
2011	25.000	400.000	-375.000	25.000	460.000	-435.000
/eränderung gegenüber dem Haushaltsjahr	1.000	-100.000	101.000	1.000	310.000	-309.000
nvestitionsmaßnahmen:						
Bezeichnung	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Veubau des Schulgebäudes		500.000	390.000	890.000		
Sanierung der Schulsporthalle						290.000
Personal:						
Bezeichnung	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Soll (in VbE)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,25	1,25
st (in VbE)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Grund-/Kennzahlen:						
Bezeichnung	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aufwand je 1.000 Einwohner	-	-	15,00€	16,00€	17,00€	46,00
Personalaufwand je 1.000 Einwohner	-	-	5,00€	5,00€	5,00€	5,00
Sachaufwand je 1.000 Einwohner	-	-	10,00€	11,00€	12,00€	41,00
Interrichtsspezifischer Sachaufwand je	_		94,12€	94,12€	90,91€	90,91
Schüler		_		-	-	-
Direkter Personalaufwand je Schüler	-	-	117,65€	117,65€		113,6
Aufwand je Schüler	-	-	352,94 €	376,47€	386,36€	1.045,4

### Nur konsequentes Handeln führt zum Erfolg



- Das strukturelle Defizit im Haushalt der Musterstadt in den kommenden Jahren kann nur durch einschneidende Maßnahmen im Rahmen eines weitreichenden Konsolidierungskonzeptes beseitigt werden
- Auch durch eine weiter positive Steuerentwicklung kann das strukturelle Defizit nicht ansatzweise aufgefangen werden
- Gerade im Bereich der Einrichtungen ist es notwendig, Leistungsschwerpunkte zu setzen, um Mitteleinsatz und Wirkungen in ein vernünftiges Verhältnis zu bringen
- Um kommunalpolitische Gestaltungsmöglichkeiten zu erhalten, sollte die Stadt zügig handeln und die erforderlichen Maßnahmen so schnell wie möglich umsetzen



- 1. Allein durch Sparmaßnahmen wird es Kommunen nicht gelingen, die finanzielle Situation zu verbessern. Um die dauernde Leistungsfähigkeit zu sichern sind neue Strategien erforderlich.
- 2. Aus Rücksicht auf die nachfolgenden Generationen und um eine zukunftsorientierte Entwicklung zu ermöglichen müssen die Kommunen stärker Wirtschaftlichkeitsaspekte berücksichtigen. Gerade bei Investitionen muss stärker auf die Folgekosten geachtet werden.
- 3. Eine gezielte Haushaltskonsolidierung auf der Basis eines abgestimmten sinnvollen Gesamtkonzeptes hat die besten Chancen, von den Betroffenen akzeptiert zu werden.
- 4. Nur wenn es gelingt, wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zu bewahren oder wieder zu erlangen, werden sich zukünftig auch Bürger ehrenamtlich engagieren.



Klare Ziele setzen und allen Beteiligten kommunizieren

- Projektorganisation einrichten
- Untersuchungsbereiche definieren
- Akteure mobilisieren

Nachhaltige Haushaltskonsolidierung Chef als Motor

Über offene und kritische Analyse von Aufgaben, Qualität, Kosten und Zuschussbedarfen tragfähige und nachhaltige Lösungen entwickeln



#### Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

#### **KUBUS**

#### Kommunalberatung und Service GmbH

Bertha-von-Suttner-Str. 5 16061 Schwerin www.kubus-mv.de

#### **Hans-Werner Reimers**

Tel. (0385) 3031 251 Fax (0385) 3031-255

eMail: reimers@kubus-mv.de

