

Entwicklung eines Haushaltssicherungskonzepts



„Das Licht am Ende des Tunnels an der seit Jahren andauernden Haushaltsmisere der Stadt Alsfeld ist in Sicht.“

Ralf A. Becker,

1. Bürgermeister der Stadt Alsfeld (ca. 17.000 Einwohner)

Auf einen Blick

ZUSAMMENFASSUNG

Das mit Unterstützung der arf GmbH entwickelte Haushaltssicherungskonzept zeigt umfassend und objektiv auf, welche Möglichkeiten die Stadt Alsfeld hat, um ihre schwierige finanzielle Situation zu verbessern. Alle Maßnahmen sind nach Inhalten, Auswirkungen und Zeitbezug beschrieben und quantifiziert, um optimale Entscheidungsgrundlagen zu bieten. Damit sind auch Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Handlungsmöglichkeiten für die Kommunalaufsicht nachvollziehbar dokumentiert.

DIE WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN

- Analyse von Vermögen, Schulden, gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen, Struktur von Leistungen und Kosten, Zuordnung Personal-Leistungen, Strategie
- Prüfung freiwilliger und pflichtiger Aufgaben sowie Beteiligungsunternehmen
- Entwicklung konkreter Vorschläge mit Hinweisen zu Umsetzung und Nebenwirkungen, strategische Optionen

HAUPTNUTZEN FÜR DEN KUNDEN

- Neutrale Argumentations- und Entscheidungsgrundlage für Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit
- Aufzeigen nachhaltiger Lösungsansätze (keine politische Symbolik)
- Berücksichtigung von Erfahrungen anderer Kommunen
- Zusammenarbeit mit Kommunalaufsicht
- Konkret umsetzbare Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung

Die Sanierung des Haushalts stellt eine der zentralen Herausforderungen für Gemeinden, Landkreise und Städte dar.

Die Aufgabe ist politisch heikel, löst in der Verwaltung Ängste aus, eine offene (und öffentliche) Diskussion ist schwierig. Dabei ist allen Beteiligten regelmäßig klar, dass Handlungsbedarf besteht, um der Verantwortung auch für künftige Generationen gerecht zu werden.

Ein kompetenter und akzeptierter Dritter kann befreiend wirken, um Themenfelder, Handlungsmöglichkeiten und Grenzen ohne eigene Interessen neutral aufzuzeigen.

Sparen mit Strategie

Bei Neu- oder Aufbauinvestitionen besteht meist schnell Konsens: Wohin soll es gehen? Und wie?

Beim Sparen versinkt der Blick dagegen schnell in den Tiefen einzelner Maßnahmen mit häufig kleinen Beträgen.

Das „große Bild“ mit wesentlichen Zusammenhängen hilft dabei, Grabenkämpfe isolierter Einzelfallentscheidungen zu vermeiden. Die (notwendige) Detailarbeit lässt sich dadurch zielgenauer steuern. Erst im Zusammenhang der einzelnen Entscheidungen und Maßnahmen werden Hürden und Entwicklungspfade sichtbar.

Vorschläge: Konkret und umsetzbar

Langfristige Überlegungen sind der Ausgangspunkt. Entscheidend für jede Haushaltssicherung bleiben die konkreten, umzusetzenden Maßnahmen.

Die arf GmbH hat für die Stadt Alsfeld in 24 Handlungsfeldern von Allgemeine Verwaltung über Baubetriebshof, Beteiligungen, Tourismus bis Zentrale Steuerung konkrete Maßnahmen für alle Bereiche

der Stadtverwaltung beschrieben.

Ausgangspunkt war eine eingehende Datenanalyse und ausführliche Gespräche mit allen Verantwortlichen der Verwaltung. Bestehende Vorschläge wurden aufgegriffen und neue ergänzt - stets mit Bezug auf die örtlichen Gegebenheiten in Alsfeld. Maßnahmen wurden dann nach Ergebnisverbesserungspotenzialen mit Betrag und Haushaltsjahr konkretisiert. Dabei wurde auch berücksichtigt, ob ggf. zunächst Voraussetzungen für eine alternative Verwendung (z.B. Umbaumaßnahmen) erforderlich sind.

Im Schlussdokument wurden zu jedem Handlungsfeld die Ist-Situation skizziert, empfohlene Maßnahmen konkret beschrieben und der Ergebniseffekt für die kommenden fünf Jahre berechnet.

Zahlen, Daten, Fakten

Die Stadt Alsfeld hatte in den vorangegangenen zwölf Jahren keinen ausgeglichenen Haushalt. Dem laufenden Haushaltsvolumen mit einem mittleren Defizit von 7-8% (davon etwa die Hälfte Zinsen) standen Schulden von 125% gegenüber, wovon mehr als die Hälfte auf Kassenkredite entfiel.

Personalkosten lassen sich in nennenswerten Größenordnungen über mehrere Jahre und im Verbund mit Aufgabenoptimierungen oder -verzicht realisieren. Über fünf Planjahre wurden Maßnahmen mit einem jährlichen Volumen von 1% bis 4% der Ausgaben p.a. identifiziert.

Auch bei Sachkosten wurden (unter Berücksichti-

gung von Verzögerungs- und Anpassungseffekten) über fünf Jahre Maßnahmen von 1% bis 5% p.a. erarbeitet. Dabei verschaffen Einmaleffekte z.B. aus Vermögensveräußerungen mit wesentlichen Größenordnungen schnelle, dauerhafte Entlastung bei den Zinslasten durch Sondertilgungen.

Über die vorgenannten Größen hinaus wurden etwa ein Dutzend Maßnahmen erarbeitet, die von der Stadt Alsfeld zunächst nicht in Betracht gezogen wurden (z.B. Dorfgemeinschaftshäuser, Feuerwehrstandorte).

Die Stadt Alsfeld schaffte auf Grundlage des Haushaltssicherungskonzeptes die Trendwende. Die erkennbare und nachweisbare Mobilisierung eigener Anstrengungen ist zudem eine Grund-

voraussetzung, um ggf. zusätzliche Hilfe durch den Zuwendungsgeber einfordern zu können.

Kommunikation schafft Vertrauen

Die Stadt Alsfeld hat Ansätze und Überlegungen des Haushaltssicherungskonzept auch offensiv in Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit diskutiert. Dieser Schritt ist nicht nur wichtig, um die Beteiligten zu informieren, sondern auch, um Verbindlichkeit in Verwaltung und Politik herzustellen.

In einer Bürgerversammlung mit über 1.000 Teilnehmenden haben Stadt und arf GmbH das Konzept vorgestellt. Natürlich waren nicht alle vorgeschlagenen Haushaltssicherungsmaßnahmen unumstritten.

Trotzdem wurden in dieser schwierigen Situation Mut und Klarheit von Politik und Verwaltung von den Bürgern gewürdigt. Die nachvollziehbaren und verständlichen Erläuterungen des Externen vermittelten Klarheit und Glaubwürdigkeit.

Der schwierige Prozess der Haushaltssanierung in Alsfeld konnte in einem Klima von Respekt und Vertrauen erörtert werden. Politik und Verwaltung sind dadurch in der Lage, auch unpopuläre Maßnahmen erfolgreich umzusetzen.

„Das Haushaltssicherungskonzept löst nicht alle finanziellen Probleme in einem Schritt. Aber es zeigt Lösungswege auf, mit denen Bürger und Stadtverwaltung leben können. Objektive Analyse, Kompetenz in der Maßnahmenentwicklung und Feingefühl in der Umsetzung sind wichtige Bausteine für den Erfolg.“

Dr. Horst Körner

Ehem. Geschäftsführender Gesellschafter der arf GmbH

IHR ANSPRECHPARTNER



Sebastian Schmidt

Senior Manager

Tel.: 0911 230 87 83
sebastian.schmidt@arf-gmbh.de