



## Strategische Haushaltskonsolidierung

Erfolgsfaktoren  
einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung  
u.a. am Beispiel Hochheim am Main

17. November 2014



# Ausgangslage in den Städten und Gemeinden

Der Druck zur Haushaltskonsolidierung nimmt stetig zu

- Die Städte und Gemeinden stehen bereits seit längerem vor der schwierigen Aufgabe, einerseits ihre Haushalte nachhaltig zu konsolidieren, andererseits die Pflichtaufgaben sachgerecht zu erfüllen und im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge zeitgemäße Dienstleistungen anzubieten.
- Konsolidierungsprojekte sind inhaltlich anspruchsvolle, arbeits- und zeitintensive sowie politisch brisante Vorhaben.
  - Dabei ist allen Beteiligten regelmäßig klar, dass Handlungsbedarf besteht, um der Verantwortung auch für künftige Generationen gerecht zu werden.
  - Allerdings fehlt es oft am Mut auch unpopuläre Entscheidungen zu fällen.
- Der Finanzplanungserlass Hessisches Ministerium des Innern und für Sport vom 29. Oktober 2014 steigert die Pflicht zur HSK und fordert u.a.
  - Abbaupfad zur Reduzierung der Defizite im Ordentlichen Ergebnis mit Konsolidierungskorridor von 40 Euro (Mindestabbaubetrag) bis zu 75 Euro je Einwohner und Jahr für den Ausgleich in 2017
  - Aufstellung eines qualifizierten Haushaltssicherungskonzept nach Vorgabe der Leitlinien

# „Gründe“ gegen die Haushaltskonsolidierung

Best of verbaler Barrieren / Ausreden

- Bestehende u. zunehmende Aufgabenzuweisung an Kommunen lässt kein Sparen zu.
- Externe Einflüsse wie z.B. die Wirtschaftsentwicklung verhindert eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung.
- Die kommunalen Finanzausgleichssysteme lassen keine Ergebnisverbesserungen zu.
- Es wurden bereits sämtliche Bereiche beleuchtet und alle Möglichkeiten ausgereizt.
- Wenn wir noch mehr sparen, zerstören wir bestehende Strukturen.
- Noch weitere Leistungseinschränkungen sind dem Bürger nicht mehr vermittelbar.
- Weitere Abgaben- und Gebührenerhöhungen sind dem Bürger nicht zuzumuten.
- Mit dem Blick auf die Wahl, setzt die Politik Vorschläge nicht oder nur halbherzig um.
- Schon tausendmal probiert und nichts ist passiert. Das hatten wir alles schon mal.
- Das schafft es doch gar nicht bis in die politische Diskussion.
- Das ist das Papier nicht wert, auf dem es steht.

# Anforderung an erfolgreiche Haushaltskonsolidierung

Wie kann ich auf diese „Gründe“ reagieren?

- Entscheidungen sollten auf einer validen u. transparenten Datengrundlage beruhen.
- Nachhaltiges Sparen erfordert eine Ausrichtung an künftigen Handlungsfeldern (fraktionsübergreifende Formulierung von strat. Zielen in Koop. mit der Verwaltung)
- Analyse, Strategie und Haushaltskonsolidierung gehören zur Findung des Gemeinwohls zusammen.
- In der Erarbeitung eines HSK steht das Prinzip der Allseitigkeit an erster Stelle.
- HSK bedingt ein klares Instrumentarium zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen sowie auch die Moderation eines neutralen Dritten.
- Haushaltskonsolidierung ist Kommunikation zwischen Verwaltung und Politik sowie Bürgern.
- Haushaltskonsolidierung funktioniert nur mit klaren Verantwortlichkeiten, Spielregeln und Strukturen.
- Haushaltskonsolidierung erfordert Bereitschaft, Vertrauen, Durchhaltevermögen und Offenheit aller Beteiligten.

# „Klassische“ Methoden der Haushaltskonsolidierung

Das „schnelle“ Sparen allein reicht nicht mehr aus!

- *„Rasenmäherprinzip“:*
    - Einfach, schnell und vermeintlich gerecht. Wird oft verwendet um allen gleichmäßig „wehzutun“.  
Unlogisch, setzt keine Prioritäten, auf Dauer destruktiv.
  - *Verkauf von Vermögen:*
    - Lediglich Einmaleffekte, keine dauerhafte Lösung, strukturellen Probleme bleiben, Folgewirkungen werden nicht beachtet.
  - *Pauschaler Stellenabbau:*
    - Ist ohne strategische Aufgabenreduzierung nicht mehr möglich, oder führt zu Qualitätsminderung.
- 
- kein Abgleich zwischen strategischen Zielen und Konsolidierungsmaßnahmen.
  - Keine Bestands- und Aufgabenkritik
  - keine Beachtung von erforderlichen Anpassungen der Leistungs- und Organisationsstrukturen
  - Etc.
- Strukturelle Probleme werden nicht gelöst.
  - Sparen am falschen Ende
  - Entscheidungen werden später bereut
  - Keine Akzeptanz für Entscheidungen
  - Nachhaltigkeit geht verloren
  - Etc.

# Analyse, Strategie und Haushaltskonsolidierung gehören zur Findung des Gemeinwohls zusammen!

Durch die Kombination verschiedener Module die Möglichkeiten erkennen

„Richtige“ und wirkungsvolle Ergebnisverbesserungspotentiale werden nur erzielt, wenn die Kommune sich über die grundlegenden politischen Weichenstellungen und ihre strukturelle Ausgangsposition im Klaren ist.



*Wer nicht genau weiß, wo er steht und wohin er will,  
braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt*

# Allen können wir es leider nicht recht machen! Aber auch das ist uns bewusst!

Klare und ehrliche Kommunikation schafft Akzeptanz

- „Die Summe aller Einzelinteressen ergibt nicht das Gemeinwohl sondern Chaos.“  
(Manfred Rommel, Stuttgarter OB von 1974 bis 1996)



# Umsetzungsbegleitung zur Nachhaltigkeit

Eine Haushaltskonsolidierung endet nicht mit dem Konsolidierungskonzept!





# Entwicklung einer Strategielandkarte

am Beispiel Hochheim am Main

Für uns ein aufwendiger aber unverzichtbarer Projektschritt



- Mit der Strategielandkarte werden die Zielsetzungen für wesentliche Handlungsfelder einer Stadt / Gemeinde definiert.
- Die Strategielandkarte zeigt auf, wie wir uns die Stadt / Gemeinde wünschen. Sie gibt dem öffentlichen (und dem privaten) Handeln Orientierung und Richtung.
- Künftige Maßnahmen und Schlüsselprojekte können und sollten daraus abgeleitet werden.

Die mit der Strategielandkarte verbundene Zielsetzung ist:

- Sie dient sowohl den politischen Gremien als auch der Verwaltung als Orientierung.
- Sie soll künftig durch die Priorisierung von Zielen Bestandteil und Maßstab des Handelns und Entscheidens sein.
- Sie bietet den Einstieg in die Steuerung über Ziele und Kennzahlen im Produkthaushalt

# Entwicklung von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen

am Beispiel Hochheim am Main

Grundlagen und Vorgehen

Rahmen / Grundlagen der HSK-Phase:

- Neue Ideen Fachbereiche
- Nachtrags-HH 2014
- Strategielandkarte



**Kick Off - Workshop  
mit Fachbereichen**

**Hausaufgabe: Ideen der FB  
zur Haushaltskonsolidierung**

Ergänzung der neuen Ideen im Prozess mit:

- Alte Konsolidierungskonzepte u. -ideen der Stadt Hochheim am Main bis 13/14
- Produktorientierte Maßnahmen-Checkliste HSGB
- Konsolidierungsleitlinie Land Hessen
- Ideen / Vorschlägen der LG / Politik / Bürger
- +
- Maßnahmenvorschläge arf GmbH aus Analysephase



**Einzelgespräche zur Abstimmung /  
Konkretisierung der Maßnahmen**

**Konsolidierung und Finalisierung  
der Maßnahmenideen in gemeinsamen  
Workshops**

**Maßnahmenübersicht in €  
inkl. Maßnahmenerläuterung  
Übergabe und Diskussion der Maßnahmen  
in der politischen Lenkungsgruppe  
mit allen Beteiligten**

*Begleitung durch FB2 und arf*

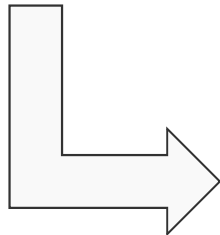


# Maßnahmenliste und Maßnahmenblatt

am Beispiel Hochheim am Main

HSK-Projektarbeit mit erprobten und die HSK-Anforderungen erfüllenden Instrumenten

lfd Nr.	Produkt	THH (FB/Team)	Maßnahme (Beispiele)	Charakter	Erwartete Ergebnisverbesserung						Strategisches Oberziel	Erläuterungen
					2015	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2.16.611.01	2	Gewerbesteuer sukzessive erhöhen	Ertrag erhöhen	337.000 €	337.000 €	786.000 €	786.000 €	1.236.000 €	1.236.000 €	5.1 HSK	Erhöhung der Einnahmen zur Finanzierung anderer Leistungen, Berücksichtigung der HSGB-Empfehlungen für überschuldete Städte
2	5.15.575.01	5	Stelle Wirtschaftsförderer nicht wieder besetzen	Aufwand reduzieren	63.000 €	63.000 €	63.000 €	63.000 €	63.000 €	63.000 €	5.1 HSK	Aufgabenwahrnehmung der WiFö durch Bgm und FB 3
3												
4												
5												
<b>Maßnahmen Summe:</b>					<b>400.000 €</b>	<b>400.000 €</b>	<b>849.000 €</b>	<b>849.000 €</b>	<b>1.299.000 €</b>	<b>1.299.000 €</b>		
<b>Einsparziel = Fehlbetrag lt NT 2014:</b>					<b>990.000 €</b>	<b>1.250.000 €</b>	<b>1.870.000 €</b>	<b>1.870.000 €</b>	<b>1.870.000 €</b>	<b>1.870.000 €</b>		
<b>Differenz - noch einzusparen:</b>					<b>-590.000 €</b>	<b>-850.000 €</b>	<b>-1.021.000 €</b>	<b>-1.021.000 €</b>	<b>-571.000 €</b>	<b>-571.000 €</b>		



MSB HSK  
Maßnahmenblatt  
Hochheim am Main

**Nr. 1** **Bezeichnung der Maßnahme:**  
Sukzessive Erhöhung der Gewerbesteuer

**Strukturziele / Zielsetzungen der Maßnahmen:**  
Die Gewerbesteuer wird wie folgt ab dem Haushaltsjahr 2015 angehoben:  
2015: von 348 % auf 350 % = + 337.000 €  
2017: von 350 % auf 355 % = + 449.000 € → Gesamt: 786.000 €  
2019: von 355 % auf 400 % = + 449.000 € → Gesamt: 1.236.000 €  
Bilddung der Maßnahmen zur Finanzierung anderer Leistungen, Berücksichtigung der HSGB-Empfehlungen für überschuldete Städte  
**Überföhrungs- / Vorüberföhrungsmaßnahmen:** = Anwalts-Honorkarfen und Ökostrom  
HK 3 - ÖZ 5.1: Anwalts- Unabhängigkeit bewahren

**Maßnahmenart:**  
 Neue Maßnahme  Laufende Maßnahme  
Maßnahmenfrist:  Einmalig  jährlich  
 Ertrag / Einnahmen erhöhen  Aufwand / Ausgaben reduzieren  
 Überföhrungs- Maßnahme, die z.Zt. nicht in € bewertet werden kann (Prozesse / Strukturen)

**Umsetzung der Maßnahme:**  Kurzfristig HH 15 / 16  Mittelfristig HH 17 / 18  Langfristig HH 19 / 20

**Maßnahmenkennlinie:**  
Produkt: 2.16.611.01  
Zielfeld: MS 2  
-> Empfehlung eigener THH mit allg. ÖM  
Strukturveränderung: Hk. Pödy

**Quantifizierte Ergebnisse:** Maßnahme (+) / Minderaufwendungen (-) in € lt. NT 2014

2015	2016	2017	2018	2019	2020
+ 337.000 €	+ 337.000 €	+ 786.000 €	+ 786.000 €	+ 1.236.000 €	1.236.000 €

**Strukturziele der Maßnahmen:**  
 Vordringlich, da ergebnisverbessernd  Weniger ergebnisverbessernd, aber von grundsätzlicher und strategischer Bedeutung  Vorschlag der gelegentlich überprüft werden sollte

MSB HSK  
Maßnahmenblatt  
Hochheim am Main

**Nr. 1** **Bezeichnung der Maßnahme:**  
Sukzessive Erhöhung der Gewerbesteuer

**Strukturziele / Zielsetzungen der Maßnahmen:**  
Die Gewerbesteuer wird wie folgt ab dem Haushaltsjahr 2015 angehoben:  
2015: von 348 % auf 350 % = + 337.000 €  
2017: von 350 % auf 355 % = + 449.000 € → Gesamt: 786.000 €  
2019: von 355 % auf 400 % = + 449.000 € → Gesamt: 1.236.000 €  
Bilddung der Maßnahmen zur Finanzierung anderer Leistungen, Berücksichtigung der HSGB-Empfehlungen für überschuldete Städte  
**Überföhrungs- / Vorüberföhrungsmaßnahmen:** = Anwalts-Honorkarfen und Ökostrom  
HK 3 - ÖZ 5.1: Anwalts- Unabhängigkeit bewahren

**Maßnahmenart:**  
 Neue Maßnahme  Laufende Maßnahme  
Maßnahmenfrist:  Einmalig  jährlich  
 Ertrag / Einnahmen erhöhen  Aufwand / Ausgaben reduzieren  
 Überföhrungs- Maßnahme, die z.Zt. nicht in € bewertet werden kann (Prozesse / Strukturen)

**Umsetzung der Maßnahme:**  Kurzfristig HH 15 / 16  Mittelfristig HH 17 / 18  Langfristig HH 19 / 20

**Maßnahmenkennlinie:**  
Produkt: 2.16.611.01  
Zielfeld: MS 2  
-> Empfehlung eigener THH mit allg. ÖM  
Strukturveränderung: Hk. Pödy

**Quantifizierte Ergebnisse:** Maßnahme (+) / Minderaufwendungen (-) in € lt. NT 2014

2015	2016	2017	2018	2019	2020
+ 337.000 €	+ 337.000 €	+ 786.000 €	+ 786.000 €	+ 1.236.000 €	1.236.000 €

**Strukturziele der Maßnahmen:**  
 Vordringlich, da ergebnisverbessernd  Weniger ergebnisverbessernd, aber von grundsätzlicher und strategischer Bedeutung  Vorschlag der gelegentlich überprüft werden sollte

MSB HSK  
Maßnahmenblatt  
Hochheim am Main

**Nr. 1** **Bezeichnung der Maßnahme:**  
Sukzessive Erhöhung der Gewerbesteuer

**Strukturziele / Zielsetzungen der Maßnahmen:**  
Die Gewerbesteuer wird wie folgt ab dem Haushaltsjahr 2015 angehoben:  
2015: von 348 % auf 350 % = + 337.000 €  
2017: von 350 % auf 355 % = + 449.000 € → Gesamt: 786.000 €  
2019: von 355 % auf 400 % = + 449.000 € → Gesamt: 1.236.000 €  
Bilddung der Maßnahmen zur Finanzierung anderer Leistungen, Berücksichtigung der HSGB-Empfehlungen für überschuldete Städte  
**Überföhrungs- / Vorüberföhrungsmaßnahmen:** = Anwalts-Honorkarfen und Ökostrom  
HK 3 - ÖZ 5.1: Anwalts- Unabhängigkeit bewahren

**Maßnahmenart:**  
 Neue Maßnahme  Laufende Maßnahme  
Maßnahmenfrist:  Einmalig  jährlich  
 Ertrag / Einnahmen erhöhen  Aufwand / Ausgaben reduzieren  
 Überföhrungs- Maßnahme, die z.Zt. nicht in € bewertet werden kann (Prozesse / Strukturen)

**Umsetzung der Maßnahme:**  Kurzfristig HH 15 / 16  Mittelfristig HH 17 / 18  Langfristig HH 19 / 20

**Maßnahmenkennlinie:**  
Produkt: 2.16.611.01  
Zielfeld: MS 2  
-> Empfehlung eigener THH mit allg. ÖM  
Strukturveränderung: Hk. Pödy

**Quantifizierte Ergebnisse:** Maßnahme (+) / Minderaufwendungen (-) in € lt. NT 2014

2015	2016	2017	2018	2019	2020
+ 337.000 €	+ 337.000 €	+ 786.000 €	+ 786.000 €	+ 1.236.000 €	1.236.000 €

**Strukturziele der Maßnahmen:**  
 Vordringlich, da ergebnisverbessernd  Weniger ergebnisverbessernd, aber von grundsätzlicher und strategischer Bedeutung  Vorschlag der gelegentlich überprüft werden sollte

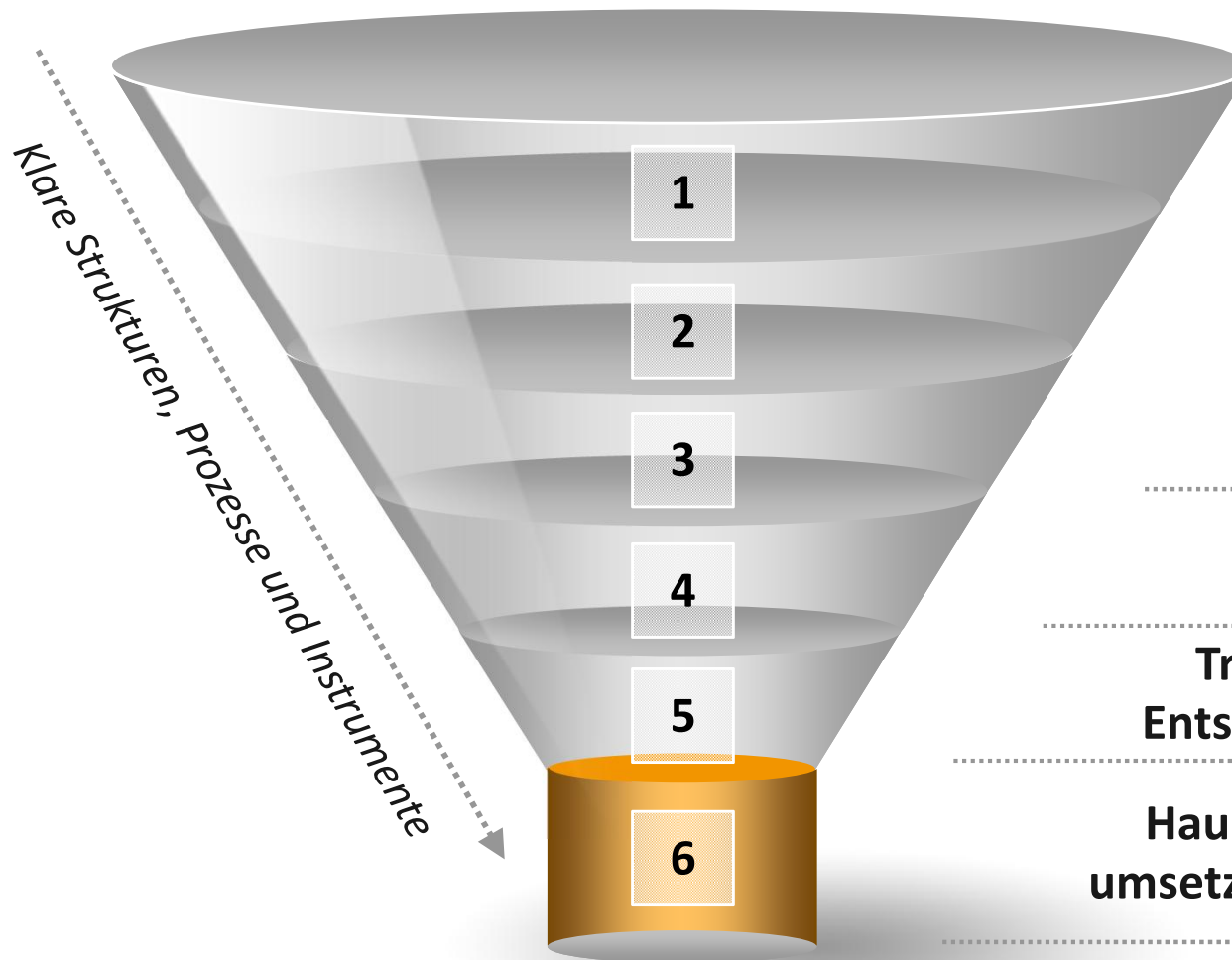
# Der HSK-Maßnahmen-Mix gibt das Gesamtbild

Maßnahmenkategorien aus unserem HSK-Projekt in Hochheim am Main - Beispiele



# Rückgewinnung des Handlungsspielraums

Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung



**Ganzheitliche Betrachtung  
u. umfassende Aufgabenkritik**

**HSK-Ausrichtung  
an strategischen Zielen**

**Zusammenarbeit von  
Politik und Verwaltung**

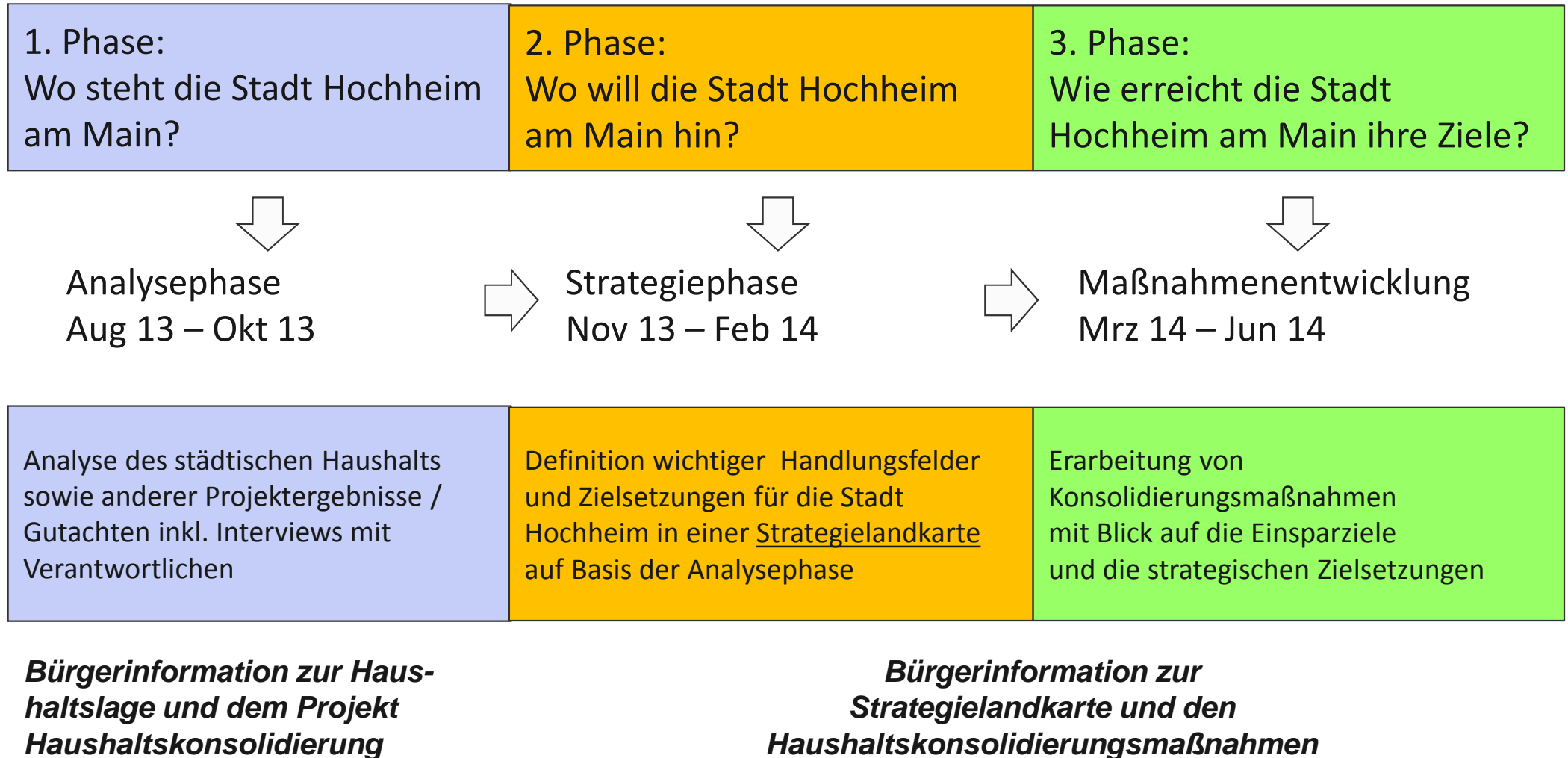
**Transparenz,  
Bürgerinformation / -beteiligung**

**Transparente und nachvollziehbare  
Entscheidungen durch alle Beteiligten**

**Haushaltskonsolidierungskonzept mit  
umsetzungsfähigen Maßnahmenkatalog**

# Strategische Haushaltskonsolidierung

Unser Vorgehen am Beispiel Hochheim am Main – Überblick / Zusammenfassung



# Haushaltskonsolidierung mit professioneller Unterstützung

Nutzen für den Kunden aufgrund von Erfahrungen und erprobten Instrumentarien sowie Methodik

- Neutrale Argumentations- und Entscheidungsgrundlage für Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit.
- Umfassende Moderation und Begleitung der (fraktionsübergreifenden) Entwicklung von Konsolidierungsmaßnahmen (politische Befriedung).
- Unterstützung bei der Kommunikation und in der Akzeptanzgewinnung für die HSK-Notwendigkeit und den verbundenen Maßnahmen in der Öffentlichkeit
- Aufzeigen nachhaltiger Lösungsansätze (keine politische Symbolik) aber auch Grenzen der Konsolidierungsmöglichkeiten.
- Erarbeitung von konkreten umsetzbaren Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung.
- Ergebnisdokumentation in einem an den gesetzlichen Anforderungen (Leitlinie) ausgerichteten Konsolidierungskonzepts.
- Erstellung eines nachvollziehbaren sowie fortschreibungsfähigen Haushaltskonsolidierungskonzepts für die nächsten Jahre.
- ...