



Foto: Contrastwerkstatt/Fotolia

Gespräch: Nach wie vor sind die Reorganisation und die Optimierung von Geschäftsprozessen innerhalb der Verwaltung zentrale Ansatzpunkte für die Sanierung öffentlicher Haushalte.

KONSOLIDIERUNG IST MÖGLICH

Nachhaltige kommunale Finanzwirtschaft verlangt den jährlichen Haushaltsausgleich ohne Verzehr kommunalen Vermögens. In Nordrhein-Westfalen erreichen nur etwa acht Prozent der Kommunen einen Haushaltsausgleich ohne Inanspruchnahme von Eigenkapital. 29 Städte und Gemeinden sind überschuldet. Hinzu kommen hohe Schuldenlasten.

Seit dem Jahr 2011 hilft der sogenannte Stärkungspakt Stadtfinanzen. Das Land Nordrhein-Westfalen stellt bis zum Jahr 2020 61 besonders betroffenen Kommunen Konsolidierungshilfen in Höhe von rund 5,8 Milliarden Euro zur Verfügung. Für alle gilt ein hartes Sanierungsregime. Die Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen (GPA NRW) stellt den teilnehmenden Städten und Gemeinden ein Beratungsangebot bereit, das die meisten annehmen.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Es gibt Konsolidierungspotenzial. Bis heute sind über 4500 Einzelmaßnahmen mit einem Sparvolumen von rund 8,6 Milliarden Euro über die gesamte Laufzeit des Stärkungspaktes generiert worden. Davon wurden in den Jahren 2012/13 bereits mehr als eine Milliarde Euro umgesetzt. Etwa 47 Prozent der Maßnahmen betreffen die Ertragsseite. Allein 1,8 Milliarden Euro sollen über eine Erhöhung der Realsteuerhebesätze →

AUTOR

Werner Haßenkamp ist Präsident der Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen mit Sitz in Herne

– insbesondere die Grundsteuer B – zusätzlich eingenommen werden.

Nachhaltigkeit bedingt aber in erster Linie eine Reduzierung des Aufwands. Rund 53 Prozent aller Sanierungsmaßnahmen zielen hierauf ab. Besonderes Gewicht hat der eigene Aufwand der Kommunen. Reorganisation und Geschäftsprozessoptimierung sind auch heute klassische Ansatzpunkte für die Sanierung öffentlicher Haushalte. Natürlich alles mit dem Ziel, die größte beeinflussbare Ressource der Kommune – das Personal – zu reduzieren. Über die Laufzeit des Stärkungspakts sollen so rund 2,6 Milliarden Euro eingespart werden. Dies bedeutet aber auch die Investition in Personalentwicklung und eine aufgabenkritische Analyse mit entsprechenden Konsequenzen.

Der Wille zu Verzicht und Genügsamkeit muss in den Kommunen vorhanden sein

In der Flächenbewirtschaftung sollen mehr als 400 Millionen Euro durch den Abbau von Flächen, Standorten und Einrichtungen eingespart werden. Im Teilbereich der schulischen Flächen eröffnet der Rückgang der Schülerzahlen Möglichkeiten, zwingt aber auch zum Handeln.

Nach dem Willen des Gesetzgebers sind die Beteiligungen der Kommunen zwingend in den Konsolidierungsprozess mit einzubeziehen. Zu Recht, da in vielen Kommunen Steuerungs- und Kontrolldefizite bestehen. Zudem lassen sich hier Konsolidierungsbeiträge ohne unmittelbare Auswirkungen auf die Einwohner entwickeln. Geplant sind 162 Maßnahmen mit einer Konsolidierungssumme von über 700 Millionen Euro. Dabei geht es um Gewinnabführungen, Ausschüttungen, Senkung von Zuschüssen und die Begrenzung von Verlustabdeckungen.

Zur Erreichung der Ziele werden neue Wege beschritten: Zum Beispiel können über Shared Service Center im kommunalen Konzern in den Handlungsfeldern Personalverwaltung und Organisation, Finanzen und Rechnungswesen, Controlling, Einkauf und Informationstechnik Konsolidierungsvolumina in Millionenhöhe erwirtschaftet werden.

Bei den Sozialtransferaufwendungen lassen sich durch konsequente Zugangs- und Fallsteuerung erhebliche Einsparpotenziale verwirklichen. Auch die interkommunale Zusammenarbeit bietet viel mehr Möglichkeiten als derzeit praktiziert.

Diese Beispiele zeigen, dass es Handlungsmöglichkeiten gibt. Werden sie richtig angegangen und dauerhaft Standards verändert – vor allem bei Pflichtaufgaben –, bergen sie die Chance zu einer nachhaltigen Konsolidierung, zu einem dauerhaft zukunftsfesten Leistungsangebot. Dazu bedarf es aber des Willens zu Verzicht und Genügsamkeit.

Der Vorwurf des Kaputtsparens ist oft interessengeleitet und nicht zielführend. Erkennbar ist allerdings ein zunehmendes Auseinanderdriften der kommunalen Realität. Beitragsfreie Kindertagesstätten und niedrige Steuersätze hier, hohe Steuersätze, Beiträge und Gebühren dort – oftmals verbunden mit geringerer Dienstleistungsbreite und -qualität. Das verändert die kommunale Wettbewerbsfähigkeit.

Erste Wirkungen dieses Sanierungskurses in Nordrhein-Westfalen sind erkennbar. Bisher tabuisierte Maßnahmen werden beschlossen. Erstmals seit Jahren steigen die Kassenkredite in einigen Stärkungspaktstädten nicht mehr. Der Weg zum Haushaltsausgleich erscheint realistisch. Das birgt aber auch die beunruhigende Schlussfolgerung, dass erst mit dem jetzigen enormen gesetzlichen Druck – bei gleichzeitigem Genuss von hohen Konsolidierungszuschüssen – diese Wirkung erzielbar wurde. *Werner Haßenkamp*