

Der Neue Kämmerer

Zeitung für öffentliches Haushalts-, Beteiligungs-, Immobilien- und Prozessmanagement

Ausgabe 1, März 2025

12,00 Euro

„Ich bin ein hoffnungsvoller Realist“

Bonns Stadtkämmerer Michael Fark spricht im Interview über Gestalten, Ermöglichen und Neinsagen.

Seite 2



„Fronrunner der Energie- und Wärmewende“

Enercity-Vorstand Marc Hansmann appelliert: Energieunternehmen müssen die Chance haben, Gewinne zu erwirtschaften.

Seite 8



„Hilfe, wir werden immer weniger!“

Karin Welge, OBM von Gelsenkirchen und Verhandlungsführerin der VKA, über Fachkräftemangel und Tarifverhandlungen

Seite 15



„Ärmel hochkrempeln und los gehts!“

Blitzumfrage nach der Bundestagswahl: Kämmerer formulieren ihre Erwartungen an die neue Bundesregierung.

Von Anne-Kathrin Meves und Vanessa Wilke

Laut den Ergebnissen einer exklusiven Umfrage unter Kämmerinnen und Kämmerern blicken die meisten ambivalent auf den Ausgang der Bundestagswahl. Die Mehrheit rechnet weder mit einer verbesserten kommunalen Kassenlage noch mit erhöhten Chancen für eine Altschuldenlösung.



picture alliance/dpa | Thomas P. Althoff

Wie blickt Friedrich Merz auf die finanzielle Notlage der Kommunen? Die Mehrheit der Kämmerinnen und Kämmerer erwartet keine positiven Auswirkungen der Bundestagswahl auf ihre Finanzausstattung.

Wie bewerten Kämmerinnen und Kämmerer den Ausgang der Bundestagswahl? Welche Erwartungen haben sie an die neue Bundesregierung? Antworten darauf gibt eine aktuelle Umfrage von DNK und F.A.Z. Business Media | research. Einen Tag nach der Bundestagswahl am 23. Februar haben 211 Kämmerer an der anonymen Umfrage teilgenommen und ihre Gedanken zum Wahlausgang geteilt.

Demnach gehen die Finanzverantwortlichen der Kommunen davon aus, dass sich der politische Wechsel auf der Bundesebene kaum auf ihre finanzielle Situation auswirken wird. Auf die Frage „Welche Auswirkung der Bundestagswahl auf die Finanzausstattung der Kommunen erwarten Sie?“ sagten 56 Prozent, dass sich die Finanzausstattung nicht verändern werde, 14 Prozent erwarten eine Verbesserung, 28 Prozent eine Verschlechterung. In Anbetracht der vielerorts schlechten

finanziellen Lage in den Kommunen wirkt die große Mehrheit hier beinahe optimistisch, wenn sie keine Änderung erwartet.

Ein anderes Stimmungsbild ergibt die Antwort auf die Frage „Wie schätzen Sie angesichts des Wahlergebnisses die Chancen auf eine Altschuldenlösung ein?“. Auch hier erwarten 55 Prozent keine Veränderung, nach derzeitiger Lage also eher keine baldige Altschuldenlösung. 24 Prozent meinen, dass sich die Chancen für eine Altschuldenlösung verringern werden, 11 Prozent machen hier keine Angabe. Jeder Zehnte geht davon aus, dass sich die Chancen für eine Altschuldenlösung verbessert haben. Auch manche Kommentare der Umfrageteilnehmer weisen in eine positive Richtung: „Ärmel hochkrempeln und los gehts, es gibt viel zu tun!“ Insgesamt

zieht sich eine gewisse Ambivalenz, zwischen Hoffen und Bangen, wie ein roter Faden durch die Umfrageergebnisse. Drei Viertel der Befragten bewerten den Ausgang der Bundestagswahl als alarmierend. Gleichzeitig empfinden ihn mehr als die Hälfte der Befragten als chancenreich. „Das [Wahl]-Ergebnis birgt zwar gute Chancen für Deutschland, besser wäre es aber, wenn keine Sperrminorität der Opposition für eine Veränderung der verfassungsrechtlichen Schuldenbremse vorliegen würde“, formuliert ein Umfrageteilnehmer.

Interessant ist auch ein Blick auf die Prioritätenliste, die die Kämmerinnen und Kämmerer der neuen Bundesregierung mit auf den Weg geben. Auf die Frage „Welche Themen sollte die neue Bundesregierung als Erstes angehen?“ antworten rund zwei Drittel mit

„Wirtschaft“, dicht gefolgt von „Bürokratieabbau“ und „Migration“. „Steuern & Finanzen“, „Verteidigung & Rüstung“ wählt noch jeweils die Hälfte der Umfrageteilnehmer aus, danach folgt mit 46 Prozent die „innere Sicherheit“. Auf den eher hinteren Plätzen rangieren allesamt Themen, die die DNK-Redaktion ebenfalls als hochrelevant für die Kommunen eingeschätzt hätte. Doch jeweils nur rund ein Drittel der Kämmerer nennt „Infrastruktur & Mobilität“, „Gesundheitsversorgung & Pflege“ sowie den „Fachkräftemangel“ als prioritär anzugehende Herausforderungen der Bundesregierung. Nur jeder Fünfte meint, dass diese den „Klimaschutz“ als Erstes angehen müsste, „Digitalisierung & Künstliche Intelligenz“ kommt noch auf 25 Prozent, „Wohnungsbau“ und „Energiewende“ rangieren nur knapp darüber mit 27 bzw. 26 Prozent. Mehrfachnennungen waren möglich.

„Die Union hat jetzt maximal vier Jahre Zeit, um wieder den richtigen Kurs einzuschlagen und dafür zu sorgen, dass sich für die Menschen etwas ändert“, schreibt ein Umfrageteilnehmer. „Dazu gehört auch, für die kommunale Familie etwas zu verändern, da das Leben hier stattfindet und die Kommunen so nicht weiterarbeiten können.“ Ein weiterer Umfrageteilnehmer formuliert den Arbeitsauftrag für die neue Bundesregierung: „Es liegt ein enormer Erwartungsdruck auf der neuen Regierung! Jetzt muss geliefert werden!“ Ein anderer fasst zusammen: „Eine Chance, die nicht vertan werden darf!“

redaktion@derneuekaemmerer.de

KOMMENTAR

Erodiert die Basis?

Von Sarah Döbeling

Die Bundestagswahl offenbart, wie verunsichert das Land ist. Nach der Wahl herrscht vielerorts Pessimismus. Das zeigen die Ergebnisse unserer Umfrage zur Einschätzung des Wahlausgangs. Die Mehrheit sieht das Wahlergebnis nicht als gutes Signal für Deutschland, und auch an wesentliche Fortschritte bei Themen wie Rente und Bildung unter einer mutmaßlich schwarz-roten Regierung glaubt schon jetzt nicht einmal jeder Zweite.

Bemerkenswert bei einer Befragung von Kämmerinnen und Kämmerern: Ganz oben auf die Agenda sollte die neue Regierung ihrer Meinung nach Themen wie Wirtschaft, Bürokratieabbau, Migration und Verteidigung setzen. In den Hintergrund treten dagegen die Bereiche, die den Kommunen bislang am meisten Bauchschmerzen bereitet haben, wie Infrastruktur, Gesundheitsversorgung, und Wohnungsbau. Das ist angesichts der außen- wie innenpolitisch extrem angespannten Lage kaum verwunderlich. Dennoch darf die künftige Regierung die Belange der Kommunen nicht weiter vernachlässigen. Sie muss sich entschlossen zeigen, die finanzielle Situation der Kommunen durch strukturelle Reformen dauerhaft zu verbessern, damit diese ihren Bürgern ein Leben vor Ort mit Perspektiven bieten können. Denn stoppt die Abwärtsspirale nicht bald, erodiert die Basis des föderalen Staates immer weiter – und droht, das gesamte System zu destabilisieren.

s.doebeling@derneuekaemmerer.de

Keine Altschuldenlösung ist keine Lösung

Wo ein politischer Wille, da ein politischer Weg. Ein Kommentar.

Von Barbara Meyer

Nach wie vor stecken die hochverschuldeten Kommunen in einer Spirale aus hohen Zinsausgaben, geringen Investitionen, geringen Einnahmen und hohen Hebesätzen fest, aus der sie sich selbst nicht befreien können. Die aktuelle Finanzkrise verschärft die Situation noch. Zu den Altschulden kommen neue Schulden hinzu.



Barbara Meyer ist Bürgermeisterin und Dezernentin für Finanzen und Nachhaltigkeit der Landeshauptstadt Saarbrücken.

gruppe Altschulden an den Bund lautete: erstens eine höhere Beteiligung des Bundes an den Kosten der Unterkunft, zweitens ergänzende Zinshilfen zur Bewältigung der kommunalen Altschuldenproblematik.

Von der damaligen Großen Koalition umgesetzt wurde allerdings nur die erste der beiden Säulen – die höhere Bundesbeteiligung an den Kosten der Unterkunft. Die Umsetzung einer Altschuldenlösung unterblieb.

Zu Beginn der Ampelkoalition war die Hoffnung dann riesig. Erstmals fand sich in einem Koalitionsvertrag die konkrete Ab-

sicht, die Kommunen in einer gemeinsamen, einmaligen Kraftanstrengung des Bundes und der Länder von ihren Altschulden zu entlasten.

Umso größer ist die Enttäuschung, dass es nicht zur Umsetzung kam. Über die Gründe hierfür wird jeder der Koalitionspartner seine eigene Erzählung haben und jeweils einen anderen Schuldigen finden. Fakt ist, dass nach der Entlassung des Finanzministers Christian Lindner und dem Bruch der Ampel ein Referentenentwurf aus dem Bundesfinanzministerium vorgelegt wurde, und das in kürzester Zeit.

Überraschend war zumindest der Inhalt des Gesetzentwurfs nicht. Denn die Eckpunkte lagen schon lange vorher auf dem Tisch. Überraschend war vielmehr der Zeitpunkt der Vorlage – kurz vor Ende der Legislaturperiode und zu einer Zeit, in der die Bundesregierung noch nicht mal eine einfache Mehrheit im Bundestag hinter sich vereinen konnte. Warum sollten Fraktionen,

die eine Altschuldenübernahme durch den Bund bisher nicht wollten, ausgerechnet in dieser Situation zustimmen?

Manöver im Wahlkampf?

Es ist nachvollziehbar, wenn dahinter ein Manöver im Wahlkampf vermutet wurde. Dieser Vorwurf ist aber voreilig. Denn für einen Wahlkampfschlagertaugt die Altschuldenlösung wahrhaftig nicht. Der Zusammenhang zu Kitaplätzen, Straßen oder ÖPNV ist viel zu kompliziert, als dass man sie im Wahlkampf einfach vermarkten könnte.

Vielleicht hatte man auf Seiten der verbliebenen Koalitionspartner tatsächlich die Hoffnung, dass es noch Gelegenheiten geben werde, bei denen man die Zustimmung zu einer Altschuldenübernahme noch verhandeln und möglicherweise ein Koppelgeschäft mit Blockierern eingehen könnte. Vielleicht wollte man für einen solchen Moment vorbereitet sein und etwas in der Schublade haben? Nachdem der Gesetzentwurf nicht

eingebracht wurde, ist klar, dass es diese Gelegenheiten nicht gab oder der Preis für ein Koppelgeschäft zu hoch war.

Alles wieder auf Anfang?

Immerhin ist mit dem konkreten Gesetzestext nun ein weiteres Stück an Vorarbeit gemacht. Großer Wermutstropfen bleibt aber, dass sich die Bundesregierung mit ihrem Gesetzentwurf für den Weg einer Grundgesetzänderung entschieden hat. Das heißt: Der Großteil der Vorarbeit – das Werben um eine Zweidrittelmehrheit in Bundestag und Bundesrat – steht nach wie vor aus.

Dazu kommt, dass die Mehrheitsverhältnisse im neuen Bundestag für eine Verfassungsänderung noch schwieriger geworden sind. Eine mögliche schwarz-rote Koalition würde für eine Zweidrittelmehrheit neben den Stimmen der Grünen auch die der Linken- oder der AfD-Fraktion benötigen.

Fortsetzung auf Seite 5 >>

Die Stadt mit dem Meinungsstreit in der DNA

Das Hambacher Schloss ist ein symbolträchtiger Ort der europäischen Demokratiegeschichte. Mit ihm als Wahrzeichen fördert Neustadt den demokratischen Diskurs.

Von Andreas Erb

Neustadt an der Weinstraße positioniert sich als „Demokratiestadt“. Mit einem Bildungsbüro und diversen Formaten will die Stadt den demokratischen Meinungsstreit beflügeln.

Deutschlands Wiedergeburt“ steht in großer Schrift im Zentrum der Fahne. Die schwarz-rot-goldenen Farben sind längst verblasst, am unteren Rand ist der Stoff fragil und brüchig. Bei dem Stück, das in einer Vitrine in der Ausstellung des Hambacher Schlosses zu sehen ist, handelt es sich um das Original, das im Mai 1832 beim Hambacher Fest vom Neustadter Kaufmann Johann Philipp Abresch geheisst wurde. Es ist ein Symbol für Nationalstaatlichkeit und für Freiheitsrechte. Heute prägen die Farben die deutsche Nationalflagge.

Mit dem Hambacher Schloss befindet sich hier in Neustadt an der Weinstraße ein symbolträchtiger Ort der europäischen Demokratiegeschichte. Das Hambacher Fest im 19. Jahrhundert, bei dem Überlieferungen zufolge rund 30.000 Menschen friedlich demonstrierten, gilt als eine der ersten Großversammlungen der Neuzeit. Noch heute ist das Schloss als nationales Wahrzeichen der Demokratie vor allem in bewegten Zeiten eine Kulisse für Kundgebungen jeglicher Couleur – von Verfechtern der Demokratie genauso wie von Systemkritikern und Protestlern.

Mit diesem Ort gehören der Meinungsstreit und das Ringen um Demokratie in gewisser Weise zur DNA der 55.000 Einwohner großen Stadt. Denn regelmäßig finden in Neustadt kleinere und größere Demonstrationen statt. Darunter gibt es bisweilen augenfällige Kuriositäten. Auch im diesjährigen Bundestagswahlkampf: Da sorgte etwa ein Mann für mediales Aufsehen, der sich als „Kackhaufen“ verkleidet und so in der Nähe eines Stands der rechtspopulistischen AfD seine Ablehnung der Partei zum Ausdruck gebracht hatte. „Braune Kacke gegen braune Kacke“ und „Keine Schorle für Nazis“ standen auf Schildern, die er hoch hielt. Der demokratische Wettbewerb bringt bisweilen eben schrille Ausläufer hervor.

So etwas gehört in Neustadt zum Alltag. „Seit den 70er Jahren ziehen hier politische Bewegungen von der radikalen Linken bis zur radikalen Rechten hoch, um gegen die jeweilige Regierung zu protestieren“, sagt Kristian Buchna von der Stiftung Hambacher Schloss über das auf einer Anhöhe gelegene Schloss. „Und die nehmen jeweils auch für sich in Anspruch, als legitime Erben des Hambacher Festes aufzutreten.“ Für die kommunale Ordnungsverwaltung ist dies bisweilen eine Belastung. Die Last trage man aber, „verfassungstreu und rechtsstaats-treu“, so Oberbürgermeister Marc Weigel.

Schließlich begreift Neustadt den demokratischen Diskurs und die Meinungsfreiheit als Teile der eigenen Identität. Die Stadt versteht sich als „Demokratiestadt“. 2020 hat der Stadtrat beschlossen, dass sich Neustadt mit dem Hambacher Schloss, als erlebbares Zentrum deutscher Demokratiegeschichte profilieren“ soll. Ein Gesamtkonzept dafür wurde 2024 verabschiedet. Als „Demokratiestadt“ wolle man eine zeitgemäße Vermittlungsarbeit leisten und die Lebenswelt der Menschen erreichen, erklärt Constantin Beck-Burak. Er leitet den Fachbereich Bildung, Kultur und Sport in der Verwaltung.

„Wir wollen Bildung nicht nur verwalten, sondern auch aktiv mitgestalten“, so



Ein herausragendes Symbol der deutschen Demokratie: die originale Deutschlandflagge in der Ausstellung des Hambacher Schlosses.

Beck-Burak. Dabei gehe es um mehr als „die schillernde Welt des Hambacher Fests“. Denn Neustadt ist nicht nur eine Wiege der deutschen Demokratie, sondern war als ehemalige Gauhauptstadt auch ein regionales Zentrum der Nationalsozialisten. 2013 wurde in einer ehemaligen Kaserne am Ort eines frühen Konzentrationslagers eine Gedenkstätte für NS-Opfer eröffnet. In Neustadt spiegeln sich also sowohl der Demokratiekampf im 19. Jahrhundert als auch die Verführung und die Terrorherrschaft im 20. Jahrhundert wider, sagt Beck-Burak. Betreibe man Demokratiearbeit, dürfe man die Erinnerung an die Schrecken der Nationalsozialisten nicht vernachlässigen.

Zu den Maßnahmen, die die Stadt in Sachen Demokratiebildung und Erinnerungskultur umsetzt, gehört unter anderem das Programm zum jährlichen Holocaustgedenktag. Zudem steht die Stadt mit den bürgerschaftlichen Gruppen, die sich für Themen der Demokratieförderung einsetzen, im Austausch und leistet diesbezüglich eine netzwerkbildende Arbeit. Hinsichtlich des 200-jährigen Jubiläums des Hambacher Fests im Jahr 2032 ist ein großes Demokratiefest geplant. Bereits seit 2022 läuft das Veranstaltungskonzept in einer zweijährlichen Eventserie an. In diesem Zusammenhang wird der Hambacher Freiheitspreis verliehen. Er zeichnet Persönlichkeiten aus, die sich um liberale Werte verdient gemacht haben. Der erste ging an den ehemaligen Bundespräsidenten und DDR-Bürgerrechtler Joachim Gauck.

Darüber hinaus ist Neustadt überaus innovativ, was alltägliche Formate betrifft. Zum Beispiel gibt es das „Komm-Mit-Praktikum“: Dabei bieten die Stadtratsfraktionen jungen Menschen und Erwachsenen in einem gewissen Zeitraum die Gelegenheit, das ehrenamtliche Engagement der Lokalpolitiker zu begleiten. Das Praktikum zielt nicht nur darauf ab, die demokratischen Abläufe und lokalpolitischen Mechanismen zu vermitteln, sondern auch darauf, in Zeiten zunehmender Politikverdrossenheit neues Interesse an kommunalpolitischem Engagement zu wecken. Eine wichtige operative Instanz für derartige Projekte und die kommunale Demokratiebildung ist das Bildungsbüro: Die Stadt hat es vor etwa fünf Jahren eingerichtet und führt es nach einer mit Bundesmitteln geförderten Phase heute als freiwillige Aufgabe fort.

Martin Lange leitet das Bildungsbüro. Die deutsche Historie zeige: „Demokratien können mit demokratischen Mitteln abgeschafft

werden“, sagt er. Insofern gelte es, sich stets neu für die Demokratie einzusetzen und den entsprechenden Diskurs zu pflegen. Das müsse nicht immer einhellig geschehen. Denn gegenläufige Meinungen ertragen zu können und sich mit ihnen auseinanderzusetzen, gehöre zum Wesen der Demokratie

dazu. „Eine wehrhafte Demokratie ist eine streitbare Demokratie“, meint Lange.

Diese Streitbarkeit ist im Neustadter Stadtbild häufig sichtbar – vor allem dann, wenn sich Demonstranten auf den Weg zum Hambacher Schloss machen. „Das Hambacher Schloss zieht nicht immer nur Demo-

kratiefreunde und Befürworter des Systems an“, meint Beck-Burak. „Immer wieder findet ein Kampf darum statt, wem dieses Erbe, dieses Symbol gehört.“ Umso wichtiger sei der stetige Diskurs darüber. ◀

a.erb@derneuekaemmerer.de

Städte brauchen neue Wege. Auch in der Kapitalbeschaffung.

HVB Public Sector

Nutzen Sie die Chance, Ihren Investorenkreis über den Kapitalmarkt zu erweitern, um sich zukunftssicher aufzustellen. Zum Beispiel durch den Einsatz eines Schuldscheindarlehens oder einer Stadtanleihe, gerne auch als Green oder Social Bond, allein oder im Team mit anderen Städten als Gemeinschaftsemission. Unsere Experten beraten Sie individuell entlang Ihres Investitionsbedarfs.

hvb.de/publicsector

 **HypoVereinsbank**
Member of  **UniCredit**

Haushalt

Zwischen Sparzwang und Eigenverantwortung

Wie den Haushalt steuern? Unterschiedliche Budgetierungsansätze bringen ihre jeweils eigenen verhaltensökonomischen Auswirkungen mit.

Von Philipp Hofmann und Jan Riepe

Nicht nur Zahlen und Daten, sondern auch verhaltenswissenschaftliche Effekte beeinflussen die kommunale Budgetplanung. Gerade bei der Wahl des Budgetierungsansatzes sollten sich Kämmerinnen und Kämmerer darüber bewusst sein.

In der kommunalen Finanzpolitik stehen Entscheidungsträger häufig im Spannungsfeld zwischen zentral verordnetem Sparzwang und der Notwendigkeit, lokalen Bedürfnissen gerecht zu werden. Die Wahl des Budgetierungsansatzes – Top-down oder Bottom-up – kann Lösungen in diesem Spannungsverhältnis begünstigen, aber auch neue Herausforderungen schaffen. Daher müssen Kämmerinnen und Kämmerer die psychologischen Effekte in der Finanzplanung kennen, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Beim Bottom-up-Ansatz erstellen die dezentralen Organisationseinheiten erste Budgetplanungen, die dann vom zentralen Management koordiniert und mit den verfügbaren Ressourcen abgeglichen werden. In der Kommunalpolitik bedeutet dies, dass Fachbereiche wie Bildung, Verkehr oder Sozi-

Top-down- versus Bottom-up-Budgetierung in der Kommunalpolitik: Eine Gegenüberstellung der beiden Budgetierungsansätze

Merkmal	Top-down-Budgetierung	Bottom-up-Budgetierung
Definition	Haushaltsvorgaben werden zentral durch übergeordnete Instanzen (z. B. Bürgermeister, Landesregierung) festgelegt	Budgetplanung erfolgt dezentral durch einzelne Abteilungen oder Kommunen und wird aggregiert
Steuerung	Hierarchisch, mit klaren Vorgaben „von oben“	Partizipativ, mit Input „von unten“
Vorteile	Schnelle Entscheidungsfindung Einheitliche Budgetkontrolle Besonders geeignet für Konsolidierungsmaßnahmen	Stärkere Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse Höhere Motivation und Verantwortung bei lokalen Akteuren Verbesserte Ressourcennutzung
Nachteile	Geringe Flexibilität für individuelle Anpassungen Risiko unrealistischer Sparvorgaben	Zeitaufwendige Abstimmungsprozesse Gefahr optimistischer Fehleinschätzungen („Planungsillusion“)
Effizienz	Hohe Effizienz in Krisenzeiten oder bei strikter Haushaltsdisziplin	Hohe Effizienz bei Investitionen oder innovativen Projekten
Verhaltensökonomische Effekte	Risiko übermäßiger Budgetkürzungen, da psychologische Anreize oft auf kurzfristige Konsolidierung abzielen („Sparzwang-Bias“)	Gefahr überhöhter Budgetanträge, da Optimismus und Eigeninteressen der Planer eine Rolle spielen („Wunschdenken-Bias“)
Anwendungsfälle in Kommunen	Krisenmanagement Haushaltskonsolidierung Defizitabbau	Bedarfsorientierte Infrastrukturprojekte Bürgerbeteiligung

Quelle: Philipp Hofmann, Jan Riepe

alwesen ihre finanziellen Bedarfe eigenständig ermitteln und priorisieren, bevor diese im Gesamtbudget zusammengeführt werden. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden fördert im Idealfall Motivation und Verantwortungsbewusstsein, was insbesondere in kommunalen Verwaltungen mit komplexen Zuständigkeiten von Vorteil ist. Allerdings ist dieser Prozess in großen Kommunen oft zeit-

intensiv und birgt das Risiko des Budgetary Slacks, bei dem Abteilungen durch großzügige Budgetanträge einen finanziellen Puffer für unerwartete Herausforderungen anlegen, was die Haushaltsplanung zusätzlich erschweren kann. Beim Top-down-Ansatz in seiner Reinform steuert das obere Management zentral die Ressourcenallokation, das die Mittel für die Abteilungen festlegt. In der

Kommunalpolitik bedeutet dies, dass zentrale Stellen wie die Kämmererei den Finanzrahmen für Bereiche wie Bildung, Infrastruktur oder Kultur vorgeben, ohne dass die jeweiligen Fachbereiche maßgeblich beteiligt werden. Dies ermöglicht zwar eine kohärente Planung des gesamten Haushalts, bessere Kostenkontrolle und schnelle Entscheidungen, doch der Verzicht auf wertvolle Inputs aus den Fachabteilungen kann sowohl zu Informationsdefiziten als auch zu Motivationsverlusten bei den Mitarbeitenden führen – ein Risiko, das in kommunalen Strukturen mit stark diversifizierten Aufgaben besonders relevant ist.

Verhaltensbedingte Einflüsse

Neben diesen klassischen Überlegungen wirken verhaltenswissenschaftliche Effekte unterschiedlich auf die Budgetierungsansätze ein. Nicht erst seit des Wirtschaftsnobelpreises für Daniel Kahneman im Jahr 2002 hat die verhaltenswissenschaftliche Forschung unsere Wahrnehmung von Organisationsprozessen wie der Budgetierung mitgeprägt. Der Schritt vom „Homo oeconomicus“ hin zu einem realen Entscheidungsträger zeigt anhand psychologischer Verzerrungen neue Herausforderungen in der Budgetplanung auf.

„Overconfidence“, die menschliche Tendenz, die eigenen Fähigkeiten und Erfolgchancen systematisch zu überschätzen, hat erhebliche Auswirkungen auf die kommunale Budgetplanung. Gerade im Bottom-up-Ansatz, bei dem Fachabteilungen wie Bildung, Verkehr oder Sozialwesen ihre finanziellen Bedarfe eigenständig ermitteln, zeigt sich dieser Bias besonders deutlich. Abteilungsleiter überschätzen häufig den Bedarf ihrer eigenen Projekte, was zu überhöhten Anträgen führt und die Ressourcenverteilung im kommunalen Haushalt unnötig belastet.

Im Top-down-Ansatz kann der „Overconfidence Bias“ ebenfalls Verzerrungen verursachen, beispielsweise wenn die Kämmererei die Anforderungen der Fachbereiche falsch einschätzt oder ihre Steuerungsfähigkeit überbewertet. Doch während zentrale Vorgaben die Auswirkungen begrenzen können, entfaltet sich der Bias im Bottom-up-Ansatz stärker, da die Budgets direkt auf den Einschätzungen der Abteilungen basieren. In Kommunen, wo die finanziellen Mittel ohnehin begrenzt sind, kann dies dazu führen, dass strategisch wichtige Investitionen zugunsten überzogener Einzelprojekte zurückgestellt werden müssen – ein Problem, das den Handlungsspielraum erheblich einschränkt.

Ein eng verwandter Effekt ist die „Illusion of Control“: Hier überschätzen zentrale Entscheidungsträger die Kontrolle über unsichere Ereignisse. Dieser Effekt tritt besonders im Top-down-Ansatz auf und führt dazu, dass zentrale Stellen wie die Kämmererei ohne ausreichende Inputs der dezentralen Fachbereiche Budgetrisiken bewerten. Die Folge sind oft unrealistische und zu optimistische Einschätzungen.

Unterschätzte Effekte

Eine Reihe verhaltenswissenschaftlicher Effekte beeinflusst die kommunale Budgetplanung, insbesondere beim Bottom-up-Ansatz, und kann dessen zentrale Stärke – die hohe Informationstiefe – erheblich beeinträchtigen. Der „Confirmation Bias“ führt dazu, dass Fachabteilungen in Kommunen vor allem Informationen überbewerten, die ihre bisherigen Einschätzungen stützen, während gegenteilige Daten vernachlässigt werden. Dies kann dazu führen, dass Abteilungen ihre eigenen Budgets höher ansetzen, ohne die tatsächlichen Bedarfe oder realistische Alternativen ausreichend zu berücksichtigen.

Zudem verstärkt der „Anchoring-Effekt“ in Kommunen die Verzerrung dezentraler Budgetplanungen, da vergangene Haushaltsansätze oder die Budgets anderer Fachbereiche als Anker dienen, anstatt sich an den zukünftigen Anforderungen der jeweiligen Abteilung zu orientieren. Dies schwächt die Flexibilität und Effizienz der Haushaltsführung. Hier zeigt sich der Vorteil des Top-down-Ansatzes: Durch die zentrale Festlegung des Budgetrahmens werden „Confirmation Bias“ und „Anchoring-Effekt“ in ihrer Wirkung begrenzt und können die strategische Steuerung des kommunalen Gesamtbudgets sogar unterstützen.

Weitere verhaltenswissenschaftliche Effekte wirken unabhängig vom Budgetierungsansatz. So beeinflusst beispielsweise der „Framing-Effekt“ die Kommunikation und Wahrnehmung von Budgetentscheidungen. Während der Fokus in der Kommunikation auf „Kürzungen“ vor allem einen wahrgenommenen Verlust auf den unteren Entscheidungsebenen und einen Rückgang an Motivation hervorrufen kann, steigt nachweislich die Akzeptanz und Motivation, wenn Budgetkürzungen als „notwendige Maßnahme zur Sicherung der Finanzlage“ oder als „präventive Sicherheitsmaßnahme“ kommuniziert werden. Dieser Effekt, häufig unterschätzt, ist wissenschaftlich allerdings gut belegt.

Hybrider Ansatz

Kämmerinnen und Kämmerer müssen die psychologischen Effekte in der Finanzplanung aktiv steuern, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Der Framing-Effekt beeinflusst, wie finanzielle Informationen präsentiert werden: Eine positive Formulierung kann die Akzeptanz bei Gemeinderäten erhöhen. Weder der Top-down- noch der Bottom-up-Ansatz allein kann die komplexen Anforderungen der kommunalen Budgetplanung vollständig erfüllen. Ein kombinierter Ansatz, der die strategische Ausrichtung und Kostenkontrolle der Top-down-Budgetierung mit der lokalen Expertise und Motivation der Bottom-up-Budgetierung vereint, erscheint am geeignetsten.

Dr. Jan Riepe ist Professor für Finanzwirtschaft und Unternehmensrechnung an der Universität Paderborn. Philipp Hofmann ist Masterstudent im Studiengang Taxation, Accounting und Finance an der Universität Paderborn.

jan.riepe@uni-paderborn.de

WEBTALK

DIENT(AGS)BESPRECHUNG

Nachhaltigkeitsberichtserstattung – digitale Wesentlichkeitsanalyse
Viola Möller, BDO

Compliance Psychologie – wie sich Menschen an Regeln halten
Prof. Dr. Ruth Linssen M.A.

Branchennews und Fakten kompakt verpackt
Christian Trost & Andreas Jürgens, BDO

Christian Trost

Andreas Jürgens

Jetzt für den 27.5. anmelden!

BDO

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, ist Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesellschaft mit beschränkter Nachschusspflicht, und gehört zum internationalen BDO Netzwerk voneinander unabhängiger Mitgliedsfirmen. BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen. © BDO

Fünf-Punkte-Plan für handlungsfähige Städte und Gemeinden

Die Bundesregierung muss mutige Schritte gehen, um die Kommunen finanziell zukunftsfähig zu machen.

Von Robin Korte und Simon Rock

Die Kommunen stehen vor einer historischen Finanzkrise. Über fünf Maßnahmen in der Steuer- und Sozialgesetzgebung könnte es gelingen, ihre Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

Seit Beginn der Coronakrise und des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine stehen die Kommunen unter massivem finanziellem Druck. Bundesweit sind sie in ihre tiefste Haushaltskrise seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 gerutscht. Der seit 2018 rückläufige Finanzierungssaldo kippte 2023 erstmals seit zwölf Jahren wieder in den negativen Bereich.

Mittlerweile schreiben Kommunen aufgrund strukturell gestiegener Kosten und real sinkender Steuereinnahmen bundesweit tiefrote Zahlen: Allein in den sogenannten Kernhaushalten betrug dieses Defizit im Jahr 2023 deutschlandweit rund 6 Milliarden Euro. Nicht eingerechnet ist dabei der enorme Investitionsstau der Städte und Gemeinden von geschätzt mittlerweile fast 200 Milliarden Euro. Ein Ende der kommunalen Finanzkrise ist derzeit nicht in Sicht, vielmehr droht sie sich weiter zu verschärfen.

Fatale Finanzsituation

Diese historisch schlechte Finanzsituation der Kommunen ist in einer Zeit, in der die Demokratie unter Druck steht und die Spaltung der Gesellschaft zunimmt, fatal. Denn Kommunen sind der Ort, an dem wir das Funktionieren unseres Staates unmittelbar erleben. Das Vertrauen in diesen Staat sinkt aber (weiter), wenn Kommunen nicht mehr in der Lage sind, kaputte Straßen zu reparieren, Schultoiletten zu sanieren oder Schwimmbäder und Bibliotheken offen zu halten.

Dabei lässt sich die Haushaltskrise der Kommunen von den Bundesländern allein nicht lösen. Denn auch die Länderhaushalte stehen angesichts der Wirtschaftsflaute, steuerlicher Entlastungen und der starren Schuldenbremse enorm unter Druck. Somit ist insbesondere die Bundesregierung in der Pflicht, mutige Schritte zu gehen, um unseren Städten und Gemeinden unter die Arme zu greifen. Denn ausschließlich die Bundesebene verfügt über die dazu notwendigen finanziellen Hebel und die entsprechende Gesetzgebungskompetenz.

5 Punkte für die Zukunftsfähigkeit

Konkret schlagen wir die Umsetzung von fünf Punkten in der Steuer- und Sozialgesetzgebung vor, um die Kommunen finanziell wieder zukunftsfähig zu machen:

- eine dauerhafte und dynamisierte Entlastung im Bereich der sozialen Kosten in Höhe von mindestens 15 Milliarden Euro pro Jahr,
- eine gerechtere Verteilung der Gemeinschaftsteuern, insbesondere der Einkommen- und Umsatzsteuer, mit höherem Anteil der Kommunen,
- eine Reform der Gewerbesteuer, um Gewerbesteuerdumping zu bekämpfen,
- eine Altschuldenlösung von Bund und Ländern, um insbesondere die strukturschwachen Städte und Gemeinden von ihren über Jahrzehnte hinweg aufgehäuften Liquiditätskrediten zu befreien,

- Vereinfachung, Entbürokratisierung und Reduzierung von Förderprogrammen zugunsten einer besseren Grundfinanzierung der Kommunen.

Entlastung bei Sozialausgaben

Die sogenannten Sozialkosten, festgeschrieben durch die unterschiedlichen Sozialgesetzbücher des Bundes, machen gerade in strukturschwachen Städten und Gemeinden mitunter fast die Hälfte der kommunalen Ausgaben aus. Diese Leistungen sind wichtig. Es ist jedoch überfällig, über die Verteilung der finanziellen Lasten zwischen Bund, Land und Kommunen („Wer zahlt was?“) zu sprechen: Einer der größten und am schnellsten wachsenden Ausgabeposten im Bereich der kommunalen sozialen Leistungen sind die „Hilfen zur Pflege“ nach dem siebten Kapitel SGB XII. Zwar hatte der Anfang 2022 eingeführte Leistungszuschlag der Pflegekassen für die Pflegegrade zwei bis fünf (in vollstationärer Pflege, gemäß § 43c SGB XI) die Belastung im Jahr 2022 noch um nahezu ein Drittel gesenkt. Seitdem aber steigen die kommunalen Ausgaben wieder rasant an. Im Jahr 2023 mussten damit bundesweit 4,5 Milliarden Euro von den Kommunen allein getragen werden.

Die Kosten der Eingliederung von Menschen mit Behinderung (SGB IX) stellen eine weitere überproportional wachsende Belastung für die kommunale Familie dar. Obwohl die Kosten für die verschiedenen Leistungen der Eingliederungshilfe bundesweit seit 2020 von 21,6 Milliarden auf rund 26 Milliarden Euro im Jahr 2023 gestiegen sind, verharrt der Anteil des Bundes seit Einführung des Bundesteilhabegesetzes 2018 bei 5 Milliarden Euro. Über 80 Prozent der Kosten werden also heute bereits von Ländern bzw. Kommunen geschultert, Tendenz stark steigend.

Die größten Steigerungen jedoch gab es in den vergangenen zehn Jahren im Bereich der Kosten für die Kinder- und Jugendhilfe (SGB XIII). Lagen die bundesweiten Kosten für Leistungen wie die Kindertagesbetreuung oder die Hilfen zur Erziehung 2013 noch bei rund 35 Milliarden Euro, so betrugen sie 2022 mit 65 Milliarden Euro fast das Doppelte. Dabei stemmen die Kommunen nicht nur die kommunalen Anteile im wachsenden und von Beginn an unterfinanzierten Bereich der Kindertagesbetreuung. In der öffentlichen Diskussion weit weniger beachtet, steigen die Kosten für die Hilfen zur Erziehung nach § 27 SGB XIII seit Jahren ebenfalls rapide an.

Höhere Bundesbeteiligung

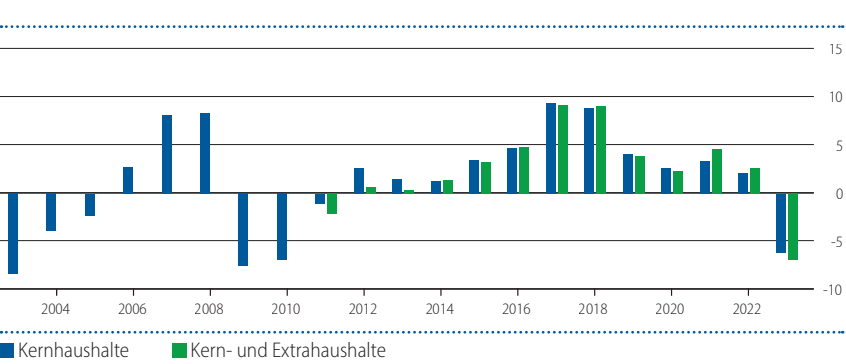
Angesichts der heute schon massiven Belastung der kommunalen Haushalte durch die Kosten der Sozialgesetzgebung und des hohen Risikos weiterer Kostensteigerungen fordern wir, dass der Bund einen wesentlich größeren Anteil in Höhe von zusätzlich mindestens 15 Milliarden Euro jährlich bei entsprechender Dynamisierung übernimmt. Dabei sind grundsätzlich unterschiedliche Lösungen denkbar:

Alternative 1: Der Bund übernimmt statt der bisherigen rund 20 Prozent zukünftig dauerhaft 80 Prozent der Kosten für die Eingliederungshilfe und entlastet die Kommunen so um rund 15,8 Milliarden Euro pro Jahr.

Alternative 2: Der Bund übernimmt dauerhaft jeweils 50 Prozent der Kosten der Eingliederungshilfe (Entlastung rund 7,6 Milliarden Euro) und der Hilfen zur Erziehung (Entlastung 7,5 Milliarden Euro) und

Finanzierungssaldo der Gemeinden und Gemeindeverbände

(in Milliarden EUR)



Quelle: Jahresrechnungsstatistik bzw. vierteljährliche Kassenstatistik; Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025

entlastet die Kommunen so um mindestens 15 Milliarden Euro pro Jahr.

Alternative 3: Der Bund übernimmt dauerhaft alle Kosten, die sich aus dem SGB XII ergeben (Hilfen zur Pflege, zum Lebensunterhalt und sonstige Hilfen, Entlastung rund 7,5 Milliarden Euro), sowie dauerhaft 50 Prozent der Kosten der Eingliederungshilfe (Entlastung 7,6 Milliarden Euro) oder der Hilfen zur Erziehung (Entlastung 7,5 Milliarden Euro) und entlastet die Kommunen so um mindestens 15 Milliarden Euro pro Jahr.

Steuern gerechter verteilen

Die Gewerbesteuer ist die wichtigste eigene Einnahmequelle unserer Städte und Gemeinden. Diese ist aber sehr konjunkturabhängig. Das bedeutet: Läuft die Wirtschaft nicht rund, geht es den Kommunen besonders schlecht. Im Gegenzug werden sie derzeit nur mit rund 12 Prozent an der Einkommen-, mit 15 Prozent an der Kapital-

„Diese historisch schlechte Finanzsituation der Kommunen ist in einer Zeit, in der die Demokratie unter Druck steht und die Spaltung der Gesellschaft zunimmt, fatal.“

ertragsteuer und sogar nur mit 2 Prozent an der Umsatzsteuer beteiligt.

Eine dauerhaft stabile Finanzlage der Kommunen lässt sich bundesweit deshalb nur über eine Erhöhung der Anteile der Städte und Gemeinden an den Gemeinschaftsteuern zurückerlangen. 15 Jahre nach der letzten Föderalismusreform ist es angesichts gewachsener kommunaler Aufgabenkataloge höchste Zeit für eine gerechtere Verteilung der Gemeinschaftsteuern.

Gegen Gewerbesteuerdumping

Nicht nur zwischen den Bundesländern, sondern vor allem zwischen den einzelnen Kommunen hat sich der Steuerwettbewerb um die niedrigsten Hebesätze in den vergangenen Jahren enorm verschärft. Dabei entziehen sogenannte „Gewerbesteuer-oasen“ mit besonders niedrigen Steuersätzen (auf dem Niveau des bundesgesetzlichen Mindesthebesatzes von derzeit 200 Prozent oder knapp darüber) den übrigen Kommunen nicht nur Steuereinnahmen und Arbeitsplätze. Letztlich schmälen sie mit ihrem ruinösen Steuerwettbewerb insgesamt die kommunale Finanzierungsbasis. Wir schlagen eine Anhebung des Mindesthebesatzes auf 320 Prozent und eine Dynamisierung entlang der tatsächlich durchschnittlichen Hebesätze aller Kommunen vor. So kann kommunalem Steuerdumping bundesweit effektiv begegnet werden, ohne dabei den

Standortwettbewerb grundsätzlich einzuschränken.

Altschulden tilgen

Die NRW-Landesregierung hat Landesmittel von jährlich 250 Millionen Euro über 30 Jahre zur nachhaltigen Beseitigung der kommunalen Altschulden zugesagt. Damit können ab dem Jahr 2025 bis zu 50 Prozent der kommunalen Liquiditätskredite vom Land übernommen bzw. getilgt werden. Unter grüner Regierungsbeteiligung ist Nordrhein-Westfalen damit nun endlich das letzte betroffene Bundesland, das eine Altschuldenlösung für seine Kommunen auf den Weg bringt.

Auch die Bundesebene muss sich an der Lösung beteiligen und entsprechend die verbleibenden 50 Prozent der Altschulden übernehmen. Die Bundestagsfraktion der Grünen hat immer wieder betont, hierfür bereitzustehen, und einen entsprechenden Gesetzentwurf eingefordert. Die wachsende Not der Städte und Gemeinden duldet keinen Aufschub mehr.

Pauschalmittel statt Förder-Tropf

Während der Bund einerseits immer wieder durch neue Gesetze Leistungen bei den Kommunen „bestellt“, die er nicht bezahlt, verteilt der Bund in Form von (häufig viel zu bürokratischen) Förderprogrammen zweckgebundene Steuermittel an die Kommunen, die hier wiederum gesetzlich nicht bestellt wurden. Dieses Förderwesen bindet nicht nur unnötige Personalressourcen auf allen staatlichen Ebenen, sondern führt auch dazu, dass das Geld häufig nicht für das eingesetzt werden kann, was am dringendsten gebraucht wird. Goldene Parkbänke sind hier nur die Spitze des Eisbergs.

Deutschlandweit fordern die Kommunen deshalb seit langem, hier endlich umzudenken und ihnen eher durch Pauschalmittel anstatt durch komplizierte Förderprogramme unter die Arme zu greifen. Besser als finanzielle und personelle Ressourcen auf die Bearbeitung von Förderanträgen und Verwendungsnachweisen aufwenden zu müssen, deren Förderziel im laufenden Geschäft kommunaler Verwaltungen ohnehin verfolgt wird, sollten solche Mittel den Kommunen als allgemeine Finanzmittel dauerhaft zur Verfügung gestellt werden. ◀

Dr. Robin Korte MdL ist Sprecher für Kommunalpolitik der Fraktion Bündnis 90/ Die Grünen und Abgeordneter im Landtag von Nordrhein-Westfalen. Simon Rock MdL ist Sprecher für Haushalt und Finanzen und ebenfalls Abgeordneter im Landtag von Nordrhein-Westfalen.

robin.korte@landtag.nrw.de

» Fortsetzung von Seite 1

Keine Altschuldenlösung ist keine Lösung

Vor diesem Hintergrund werden auf der Bundesebene auf einmal ernsthaft Überlegungen angestellt, Änderungen am Grundgesetz, die die Schuldenbremse betreffen, doch noch in einer Sondersitzung des Bundestages in alter Zusammensetzung zu beschließen. Das wäre jetzt die letzte Gelegenheit, um den fertigen Gesetzentwurf für die Altschuldenübernahme doch noch aus der Schublade zu holen und um ihn in ein Gesamtpaket an Verfassungsänderungen reinzuverhandeln. Selbst wenn es zu dieser ungewöhnlichen Aktion nicht käme: Unüberwindbare Hürden gibt es auch in der neuen Zusammensetzung des Bundestages nicht. Voraussetzung ist aber, dass sich eine neue Koalition überhaupt darauf einigt, den Weg weiterzugehen und ihn dann auch ernsthaft zu verfolgen.

Grundgesetzänderung nicht nötig

Es sei abermals erwähnt, dass die Grundgesetzänderung nicht nötig wäre. Das Modell der Altschuldenübernahme, wie es im Gesetzentwurf vorgesehen ist, wäre einfachgesetzlich umsetzbar. Denn der gewählte Weg der Entschuldung verläuft über die Länder. Die Länder übernehmen die übermäßigen Liquiditätskredite ihrer Kommunen. Der Bund übernimmt anteilig Kredite der Länder. Es gibt damit keinen – verfassungsrechtlich möglicherweise bedenklichen – Finanzfluss zwischen Bund und Kommunen. Das wurde gutachterlich bestätigt.

Der Bedarf für eine Altschuldenlösung ist größer denn je. Die finanzielle Lage der Kommunen ist alarmierend. Insbesondere finanzschwache Kommunen gelangen an den Rand der Handlungsunfähigkeit. Mit allen Folgen. Die Bürgerinnen und Bürger nehmen die Kommune als erste Ebene des Staates wahr. Handlungsunfähige Kommunen gefährden das Vertrauen in den Staat und die Demokratie.

Wie sieht es mit der Chance auf Vereinbarungen für eine Altschuldenlösung aus? Aufgrund der allgemeinen kommunalen Finanzkrise wächst zumindest die Lobby für die Finanzlage der Kommunen und damit die Wahrscheinlichkeit, dass eine neue Koalition grundsätzlich Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunalfinanzen vorsehen wird.

Aber welche? Es besteht zumindest die Gefahr, dass die Altschulden hinten runterfallen, wenn sich eine neue Koalition auf Maßnahmen einigen wird, von denen alle Kommunen profitieren. So war es auch im Jahr 2020, als sich die Große Koalition als kommunale Hilfsmaßnahme in der Coronakrise für eine höhere Bundesbeteiligung an den Kosten der Unterkunft und gleichzeitig gegen eine Altschuldenübernahme entschieden hat.

Es ist unbestritten, dass die Altschuldenübernahme allein nicht ausreicht, um die kommunale Finanzkrise zu lösen. Denn die Übernahme bestehender Liquiditätskredite beseitigt nicht die Ursache der Krise und es würde zu einem erneuten Anwachsen von Liquiditätskrediten kommen. Unbestritten ist zugleich, dass eine Altschuldenlösung Voraussetzung für gleichwertige Lebensverhältnisse ist. Das hat die Kommission der vorherigen Großen Koalition ergeben. Eine Lösung der kommunalen Finanzkrise kann insofern nicht ausschließlich aus einer Altschuldenübernahme bestehen, sie muss sie aber zwingend beinhalten. Prüfaufträge sind erledigt, ein Gesetzentwurf hierfür liegt vor. ▶

Barbara Meyer ist Bürgermeisterin und Dezernentin für Finanzen und Nachhaltigkeit der Landeshauptstadt Saarbrücken.

barbara.meyer@saarbruecken.de

Nur einfache Reformen gelingen gut

Erfahrungen mit dem Neuen Führungsmodell der Schweizer Bundesverwaltung geben Denkanstöße für Reformen.

Von Theo Haldemann

Politik- und Verwaltungsreformen sind wegen der Finanzknappheit öffentlicher Haushalte und des Digitalisierungsschubes in Gesellschaft und Wirtschaft nötiger denn je. Jetzt braucht es einfache Begriffe und Instrumente für gut gelingende Reformen des wirksamen Staates.

Vor 30 Jahren begannen die Reformen nach der Philosophie des (New) Public Managements und dem Konzept der wirkungsorientierten Verwaltungsführung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Inzwischen hat sich einiges an Anforderungen und Regelungen, Begriffen und Berichten angesammelt, auch an Ballast und Doppelspurigkeiten. Sie erschweren die Digitalisierung und Weiterentwicklung der Reformen – jetzt ist Vereinfachen und Weglassen nötig.

2017 wurde in der Schweizer Bundesverwaltung der 20-jährige Pilotbetrieb mit Globalbudgets und Leistungsaufträgen in ausgewählten Verwaltungseinheiten durch eine flächendeckende Einführung von Globalbudgets im Eigenbereich der Verwaltung

und von Budgets und Rechnungen mit Leistungs- und Wirkungsinformationen für die Politik abgelöst („Performance-informed Budgets“ gemäß OECD). Im Zentrum der Reform stand die Fusion von Voranschlag (Budget) und Finanzplan (Haushaltsplan) zum Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan (IAFP). Das zweite Instrument, der Leistungsauftrag der Politik an die Verwaltungseinheiten, wurde im Gegenzug ersatzlos gestrichen.

Dialog von Politik und Verwaltung

Das Neue Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB) verzichtet bewusst auf ein durchgängiges, hierarchisches Gesamtsystem der Ziele und Messgrößen: Die Schweizer Legislaturplanung ist weder ein Koalitionsvertrag noch eine Schwerpunktsetzung der Regierung, sondern eher ein „Lieferschein der Bundesverwaltung“ für politische Geschäfte. Eine stufenförmige Ableitung der Ziele aus Verfassung, Gesetzen, Gesamtstrategien, Leitsätzen, Aufgabenschwerpunkten bis hin zu Produktgruppen- und Produktzielen erschien unmöglich; eine „mechanische Kaskadierung“ der Ziele und Messgrößen war nicht erwünscht. Im Kern genügt die prinzipielle Ausrichtung der Verwaltungstätigkeiten auf Wirkungen, das heißt auf Beiträge zur politischen Problemlösung. Lieber konzentriert man sich auf wenige, aber aussagekräftige und politisch

interessierende Ziele und Messgrößen, die sich jährlich planen und messen sowie bei Bedarf auch kurzfristig verändern lassen.

Konkret zeigt sich das so: Da Parlamente und Regierungen ohnehin in Berichten ertrinken, sind zusätzliche Berichte zu Kosten, Leistungen und Wirkungen unerwünscht. Wichtiges gehört in die Finanzberichterstattung: Politische Prioritäten können in einzelnen Aufgabenbereichen gesetzt werden; Trends werden aus der mittelfristigen Entwicklung von ganzen Geschäftsbereichen, das heißt Leistungs- oder Produktgruppen, ersichtlich. Diese nicht finanziellen Zusatzinformationen müssen stets selbsterklärend und datenbanktauglich formuliert werden, ohne Fußnoten, Links, Sternchen, Verweise oder Ähnliches mehr. Bei Bedarf werden gewünschte Details zu Produkt- und Projektkosten sowie zur Zielerreichung nachgeliefert und nur mündlich begründet.

In der Schweizer Politik stifteten nicht operationalisierte Gesamtstrategien einer Körperschaft oft Verwirrung. Problemlösende und wirkungsorientierte Zielsetzungen sind in den vertrauten Leitbildern oder Regierungsschwerpunkten oft besser aufgehoben, dort knapper und verständlicher formuliert – und mit konkreten Maßnahmen und Projekten hinterlegt. In Deutschland könnten Aussagen zur Gesamtstrategie auch im Koalitionsvertrag aufgeführt werden. Viel entscheidender als neue Politinstrumente

ist in diesem Zusammenhang nämlich die kontinuierliche Wissensvermittlung an neue und bisherige Parlaments- und Behördenmitglieder. Aus Sicht der Verwaltung benötigen Politikerinnen und Politiker einen Schnellkurs in Verwaltungsführung, lassen sich aber nicht gerne frontal beschulen und belehren. Anstelle von Büchern oder Kursen kann hier individuelles elektronisches Lernen rund um die Uhr bereitgestellt werden.

Komplexitätsreduktion

Wenn ich an dieser Stelle also fürs Vereinfachen und Weglassen bei den Politik- und Verwaltungsreformen plädiere, dann tue ich das nicht aus ideologischen Gründen und nicht nur aus praktischen Erfahrungen, sondern auch mit Blick in die Zukunft. Die Möglichkeiten der Digitalisierung steigen zwar zweitauberaudend an, doch mit ihnen auch die Gefahren, sich in einem Wald aus Zielen und Kennzahlen zu verlieren. Politikerinnen und Politiker in Exekutive und Legislative wünschen sich knappe und strukturierte Berichte, die auf Notebooks oder Tablets gut lesbar sind und selbstverständlich mit weiteren und vertiefenden Dokumenten verlinkt sind. Finanzverantwortliche brauchen Planungs- und Simulationstools mit direktem Datenbankzugriff für ihre Top-down- und Bottom-up-Planungen. Verwaltungscontrollerinnen und -controller möchten Dashboards zur Visualisierung; Politikinteressierte vermissen

Open Government Data für Langzeitvergleiche und Querschnittsanalysen. Unter diesen Umständen kann Digitalisierung nur in kleinen Schritten und in überschaubaren Bereichen vorangetrieben werden – der rasche technologische Wandel verunmöglicht heute stabile Gesamtlösungen für die nächsten Jahre. Und die möglichen Anwendungen der KI und des ML kommen erst noch hinzu! Die Digitalisierung ist somit sowohl Prüfstein als auch Kür der bisherigen und zukünftigen Politik- und Verwaltungsreformen.

Reformen erfolgen meist in Wellen, deshalb gilt es, günstige Gelegenheiten zu nutzen, zum Beispiel neue Legislaturperioden oder Regierungszusammensetzungen. Heute braucht es nur etwas Mut zur Knappheit und zur Lücke, um das Reformgewicht zu reduzieren und die Berichtskomplexität in Funktionalität zu übersetzen, getreu dem Motto „Reduce to the max“ beim SMART von Mercedes-Benz 2002. Die nächsten Reformschritte müssen deshalb leicht verständlich und auch rasch digitalisierbar sein. Das ist zu schaffen! 

Dr. Theo Haldemann ist Autor und Berater.
Er war zwölf Jahre Gesamtprojektleiter bzw.
Fachstellenleiter Neues Führungsmodell für
die Bundesverwaltung in der Eidgenössischen
Finanzverwaltung.

info@theohaldemann.ch

BADEN-WÜRTTEMBERGISCHER KÄMMERERTAG

25. MÄRZ 2025: L-BANK, STUTT GART

Jetzt anmelden

Freuen Sie sich unter anderem auf folgende Speaker:

Dr. Danyal Bayaz
Minister für
Finanzen des
Landes Baden-
Württemberg

Stefan Breiter
Bürgermeister,
Stadt Freiburg i. Br.

Dr. Falk Ebinger
Leitung
Geschäftsstelle
Entlastungsallianz,
Staatsministerium
Baden-Württemberg

Patrick Holl
Erster Beigeordneter,
Gemeindetag
Baden-Württemberg

Monika Ludy
Bürgermeisterin
und Kämmerin,
Stadt Bad Waldsee

Dr. Susanne Nusser
Stellvertretende
Hauptgeschäfts-
führerin, Städtetag
Baden-Württemberg

Dr. Henrik Scheller
Teamleiter Wirtschaft,
Finanzen und Nach-
haltigkeitsindikatorik,
Deutsches Institut
für Urbanistik

Prof. Dr. Merdan Seker
Professur
Kommunales
Finanzmanagement,
Hochschule Kehl

Edith Weymayr
Vorsitzende
des Vorstands,
L-Bank

Michaela Wild
Leiterin des
Amtes für Finanzen
und Vermögen,
Stadt Albstadt

GASTGEBERIN

Staatsbank für Baden-Württemberg

MITVERANSTALTER

PARTNER

KOOPERATIONSPARTNER

FÖRDERER

Auf dem Weg in die Katastrophe

Nimmt die künftige Bundesregierung die Altschuldendebatte wieder auf?

Von Sarah Döbeling

Ein Referentenentwurf kurz vor der Bundestagswahl, der keine Chance auf Mehrheiten hatte: Wie geht es mit der Altschuldenfrage unter der künftigen Regierung weiter?

Zwei Legislaturperioden in Folge hat sie es namentlich in den Koalitionsvertrag geschafft, zwei Legislaturperioden in Folge ist sie nicht Realität geworden: Eine Altschuldenlösung, bei der der Bund finanziell mit einspringt, bleibt ein frommer Wunsch der hochverschuldeten Kommunen. Zwar hatte das Bundesfinanzministerium (BMF) unter der Federführung von Jörg Kukies kurz vor der vorgezogenen Wahl einen Referentenentwurf für eine Grundgesetzänderung formuliert, der den Weg für den Einstieg des Bundes ebnen sollte. Mangels Mehrheiten in den Kammern hatte dieser von Anfang an aber keine Aussicht auf Erfolg gehabt.

Wie geht es in der neuen Legislaturperiode weiter? Klar ist, die Debatte wird an Aktualität nichts einbüßen. Mehrere Parteien haben die Forderung nach einer Altschuldenlösung auch (erneut) in ihre Wahlprogramme aufgenommen: SPD, Bündnis 90/Die Grünen, Die Linke sowie das BSW. Die Union, die wie erwartet als stärkste Kraft aus der Bundestags-

wahl hervorgegangen ist, hat das Thema in ihrem Wahlprogramm nicht behandelt.

Sanieren statt neu bauen

Die DNK-Redaktion hat deshalb kurz vor der Wahl die kommunalpolitischen Sprecher von CDU/CSU, SPD, Bündnis 90/Die Grünen sowie FDP angeschrieben und gefragt, ob sie sich für einen neuen Anlauf der Altschuldenhilfen einsetzen werden. Eindeutige Antworten haben die Vertreter der Ampelparteien geliefert – eingeschlossen die FDP, die im kommenden Bundestag nicht vertreten sein wird. „Auf jeden Fall“, sagt deren kommunalpolitischer Sprecher Friedhelm Boginski. „Denn Altschulden lähmen viele Kommunen und verhindern Investitionen in wichtige Zukunftsprojekte.“

Darauf verweist auch die Grünen-Politikerin Karoline Otte. „Angesichts der historisch schlechten Finanzlage unseres öffentlichen Gemeinwesens sind Investitionen alternativlos. Wenn wir etwa Straßen oder Brücken jetzt nicht sanieren, müssen wir sie später neu bauen. Der Sanierungsstau von heute ist der Kassenkredit von morgen“, warnt Otte. Otte setzt deshalb darauf, dass der Referentenentwurf aus dem BMF nicht kommentarlos in den Schubladen verschwindet.

Das Thema werden die Grünen voraussichtlich aber nur aus der Opposition begleiten können. Anders die SPD, die trotz ihres historisch schlechten Abschneidens immerhin gut fünf Prozentpunkte vor den Grünen liegt

und gemeinsam mit der Union eine knappe Mehrheit im Bundestag hätte. „Die Altschuldenlösung bleibt auf der Tagesordnung“, verspricht Bernhard Daldrup, der langjährige kommunalpolitische Sprecher der SPD. „Im

„Der Sanierungsstau von heute ist der Kassenkredit von morgen.“

Karoline Otte

Kern werden wir am Konzept und Vorschlag aus der [vergangenen] Wahlperiode festhalten: eine hälftige Übernahme von Liquiditätskrediten durch Bund und Länder bei besonders stark verschuldeten Kommunen.“

Darauf setzen auch Vertreter der kommunalen Familie, wie die Gladbecker Kämmerin Silke Ehrbar-Wulfen. „Es wäre wichtig, dass das Thema auch in die Koalitionsverhandlungen eingebracht wird“, betont Ehrbar-Wulfen, die ebenfalls Sprecherin des Aktionsbündnisses „Für die Würde unserer Städte“ ist. „Aber nicht nur die Altschuldenlösung allein, sondern insgesamt eine angemessene Finanzausstattung der Kommunen. Ohne geht es nicht, wenn man verhindern will, dass die Kommunen weiter flächendeckend Schulden aufnehmen. Ein ‚Weiter so‘ verschärft das Problem.“

Die große Unbekannte aus kommunaler Sicht bleibt jedoch die Wahlsiegerin. Die

CDU/CSU-Fraktion hat die Fragen dieser Redaktion unter Verweis auf Zeitnot kurz vor der Bundestagswahl als einzige angesprochene Partei unbeantwortet gelassen. Auch unter der Ampelregierung hatte die Union sich – eingeschlossen ihr sonst nicht um klare Ansagen verlegener Spitzenkandidat Friedrich Merz – bei dem Thema bedeckt gehalten. Einen offenen Konflikt mit eigenen Länderchefs, die sich zum Teil vehement gegen eine Altschuldenlösung wehren, möchte niemand heraufbeschwören.

„Ich kann mir nicht vorstellen, dass es Altschuldenhilfen des Bundes ohne einen Ausgleich für die nicht betroffenen Länder geben kann“, sagt auch Uwe Zimmermann, der stellvertretende Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebunds. „Wir brauchen ein konsensfähiges Modell, das einen Mehrwert für alle Ebenen liefert.“

Kommunale Familie uneins

Und selbst die kommunale Familie ist derzeit weit von einem Konsens entfernt. So lehnt der Deutsche Landkreistag (DLT) den BMF-Entwurf kategorisch ab. Die vorgeschlagene Lösung entlaste vorrangig die Länder, die in der Vergangenheit ihrer Finanzverantwortung nicht gerecht wurden, und würde in den betroffenen Kommunen allenfalls zu marginalen Haushaltsentlastungen aufgrund entfallender Zinsbelastungen führen, schreibt der DLT in einer Stellungnahme an das BMF.

„Tatsächlich ist in der Vergangenheit die ganz überwiegende Mehrzahl der Länder bereits ohne finanzielle Hilfe des Bundes erfolgreich aktiv geworden, und es fehlt jeglicher Nachweis, warum die verbleibenden Länder dazu nicht in der Lage sein sollten“, heißt es in dem Schreiben weiter. Wenn das tatsächlich der Fall wäre, müssten die Instrumente des Bundes-Länder-Finanzausgleichs angepasst werden, argumentiert der DLT.

Davon geht Uwe Zimmermann sogar aus: „Das Problem der kommunalen Altschulden müsste wohl auch im Bund-Länder-Finanzausgleich berücksichtigt werden. Der ist allerdings bis Ende 2030 fix. Wir brauchen aber rasch eine Stabilisierung der Kommunalfinanzen, wir dürfen und können damit nicht so lange warten.“

Klar ist: Ob mit Altschuldenhilfen des Bundes oder nicht, die künftige Bundesregierung wird nicht umhinkommen, sich mit den prekären Kommunalfinanzen zu beschäftigen. „Wir steuern auf eine fiskalische Katastrophe zu“, warnt Gladbecks Kämmerin Ehrbar-Wulfen eindringlich. „Es geht darum, die Kommunen zahlungsfähig zu halten. Sonst wird es nicht nur Einschnitte in der Daseinsvorsorge geben, sondern auch demokratische Verwerfungen. Wenn die Bürger das Vertrauen in die Kommunen verlieren, schwindet das Vertrauen in die Politik insgesamt.“

s.doebeling@derneuekaemmerer.de

Veranstaltungskalender

Termin	Titel	Ort	Informationen im Web
25.03.2025	8. Baden-Württembergischer Kämmerertag	Stuttgart	zdnk.de/BWKT
08. – 09.09.2025	21. Deutscher Kämmerertag	Berlin	zdnk.de/DKT2025
11. – 12.11.2025	F.A.Z.-Konferenz Stadt von morgen	Berlin	zdnk.de/FAZsvm

IMPRESSUM
Verlag:
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe,
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main,
E-Mail: verlag@faz-bm.de
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Geschäftsführer:
Dominik Heyer, Hannes Ludwig
Herausgeber: Markus Dentz
Chefredaktion: Dr. Sarah Döbeling,
Vanessa Wilke (V.i.S.d.P.)
Redaktion:
Andreas Erb, Anne-Kathrin Meves, Gunther Schilling
Telefon: (069) 75 91-22 18
E-Mail: redaktion@derneuekaemmerer.de
Verantwortlich für Anzeigen:
Ingo Rosenstock, Senior Sales Manager
Telefon: (069) 75 91-24 97
E-Mail: ingo.rosenstock@faz-bm.de
Kundenservice:
Telefon: (069) 75 91-22 87
Montag bis Freitag: 8:00 – 17:00 Uhr
E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
Jahresabonnement:
Inland: 48,00 Euro
inkl. MwSt. und Porto für vier Ausgaben
Einzelpreis: 12,00 Euro inkl. MwSt. und Porto
Ausland: auf Anfrage
Freiabonnement für Vertreter der öffentlichen Hand: www.derneuekaemmerer.de
ISSN: 1860-7292
Druck: L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien,
Marktweg 42 – 50, 47608 Geldern, www.schaffrath.de
Layout: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH
Konzeption: Sandra Reich,
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH
© Alle Rechte vorbehalten.
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, 2025.
Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken.

Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie beim F.A.Z.-Archiv unter nutzungsrechte@faz.de oder Telefon: (069) 75 91-29 86 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie hier: www.faz-archiv.de/nutzungsrechte.

Haftungsausschluss:
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auf der Homepage (siehe „Freiabonnement“) hinterlegt sind.

Beteiligungsverhältnisse:
Gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Gesetzes über Freiheit und Recht der Presse (HPresseG) wird mitgeteilt: Gesellschafter der F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH ist die Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main (Kapitalanteil und Stimmrechte: 100 %).

Genderhinweis:
Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Publikation von:



F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Der Neue

Kämmerer

Redaktioneller Fachbeirat:
Uwe Becker, Staatssekretär im Hessischen Ministerium der Finanzen; Ulf Behnel, Dezernent für Finanzen und Ordnung, Stadt Hildesheim; Dr. Bastian Bergerhoff, Stadtkämmerer, Frankfurt am Main; Manuel Boto, Kommunkunden, NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale; Thorsten Brehm, Berufsmäßiger Stadtrat für Finanzen, Personal und IT, Stadt Nürnberg; Thomas Conzendorf, Vorstand, Remondis; Prof. Dr. Dörte Diemert, Stadtkämmerin, Köln; Kai Emanuel, Landrat, Landkreis Nordsachsen; Prof. Dr. Gisela Färber, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer; Dr. Heiko Hofmann, Rechtsanwalt und Partner, GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten; Jan Kastenschmidt, Bereichsleiter Öffentliche Hand, Helaba; Lars Martin Klieve, Vorstand, Stadtwerke Essen; Gabriele C. Klug, Stadtkämmerin a.D., Köln; Dr. Dominique Köppen, Beigeordneter des Dezernats Finanzen, Deutscher Städtetag; Barbara Meyer, Bürgermeisterin, Dezernentin für Finanzen und Nachhaltigkeit, Landeshauptstadt Saarbrücken; Dr. Axel von der Ohe, Stadtkämmerer, Hannover; Christian D. Schmidt, Direktor Kommunale und Soziale Infrastruktur, KfW; Christian Schuchardt, Oberbürgermeister, Würzburg; Christian Specht, Oberbürgermeister, Stadt Mannheim; Stefan Tessin, Leiter Öffentliche Kunden, HypoVereinsbank; Christian Trost, Geschäftsführer, BDO Concunia Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Ralf Weeke, Kaufmännischer Betriebsleiter, Technische Betriebe Solingen; Hans-Dieter Wieden, Leiter des Revisionsamts, Stadt Frankfurt am Main; Christine Zeller, Stadtkämmerin, Stadt Münster; Uwe Zimmermann, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer, Deutscher Städte- und Gemeindebund



**AUFSCHLAG
ZUM PERFEKTEN
MATCH!**

**Wir finden Ihre passende
Finanzierungslösung.**

**Vertrauen Sie der führenden Plattform
für Versorger und kommunale Unternehmen.
Ihr kompetenter Partner für die Strukturierung
und Platzierung von Schuldscheindarlehen.**

www.finpair.de



Beteiligungen

„Wir verstehen uns als Frontrunner der Energie- und Wärmewende“

Enercity-Vorstand Marc Hansmann appelliert: Energieunternehmen müssen die Chance haben, Gewinne zu erzielen.

Die Fragen stellte Vanessa Wilke.

Die Phase der Vollausschüttung ist vorbei, sagt Marc Hansmann, Mitglied im Vorstand der Enercity AG, im DNK-Interview. Wenn ein Stadtwerk der Kommune die Wärmewende komplett abnehme, brauche es auch Eigenkapital, betont der ehemalige Kämmerer der Landeshauptstadt Hannover.



Seit 2017 ist Prof. Dr. Marc Hansmann Mitglied im Vorstand der Enercity AG. Zuvor war er zehn Jahre Kämmerer der Landeshauptstadt Hannover.

Herr Professor Hansmann, Enercity gilt als Vorreiterin in der Transformation. Wo stehen Sie aktuell, und welche Ziele haben Sie sich für die kommenden fünf bis zehn Jahre gesetzt?

Wir haben schon viel geschafft in der Energie- und Wärmewende. Als ich vor acht Jahren angefangen habe, war die Stromerzeugung nur zu rund 15 Prozent dekarbonisiert, die Wärme lag bei nahezu null Prozent. Im vergangenen Jahr lagen wir bei der Stromerzeugung bei einem Anteil erneuerbarer Energien von knapp 60 Prozent. Das haben wir durch einen massiven Ausbau der Windenergie erreicht. Wir sind eines der größten Wind-Onshore-Unternehmen in Deutschland und haben sämtliche Wertschöpfungsstufen im Konzern. Damit leisten wir unseren Anteil an der Stromerzeugungswende.

Wie sieht es bei der Wärmewende aus?

Die Wärmewende ist viel anstrengender als die Stromerzeugungswende. Wir bereiten sie seit ungefähr sieben Jahren vor und haben zunächst ein Wärmekataster als Tool für die Planung aufgebaut. Das war wichtig, um die Wärmeplanung für Hannover zu erstellen. Es versetzt uns jetzt in die Lage, anderen Kommunen innerhalb von zwei Stunden eine Wärmeplanung vorzulegen, die zu mindestens 80 Prozent stimmig ist. Inzwischen machen wir die Wärmeplanung für rund eine Million Menschen in einer ganzen Reihe von Kommunen bundesweit.

Worin besteht dann die besondere Anstrengung in Hannover?

Die große Herausforderung ist der Ersatz der fossilen Erzeugungsanlagen. Ein Großteil der Fernwärme für Hannover wird bisher in unserem Kohlekraftwerk erzeugt. Den ersten Block werden wir in diesem Jahr abschalten und dann die Fernwärme bereits bis zu 50 Prozent klimaneutral erzeugen. Den zweiten Block wollen wir möglichst 2027 abschalten und dann die Fernwärme zu 75 Prozent klimaneutral produzieren. Bezüglich der letzten 25 Prozent, die bislang aus unserem Gaskraftwerk kommen, müssen wir noch abwarten und sehen, wie sich der Wasserstoffmarkt entwickelt. Derzeit planen wir, das Kraftwerk in den 2030er Jahren auf Wasserstoff umzustellen. Dann wird unsere Fernwärme zu 100 Prozent dekarbonisiert sein. Nach unserer Einschätzung wird Wasserstoff aber noch Jahrzehnte ein knappes und damit auch teures Gas bleiben. Wir gehen davon aus, dass Wasserstoff künftig vor allem in der Industrie und in Kraftwerken eingesetzt, für Gasheizungen in privaten Haushalten aber zu teuer sein wird. Gerade als kommunales Unternehmen stehen wir in der Verpflichtung, unsere Kundinnen und Kunden finanziell nicht zu überfordern und Wärme bezahlbar zu halten.

Sie zählen bei der Transformation deutschlandweit zu den Vorreitern. Welchen Einfluss hat die politische Ausrichtung der Stadt auf die Rolle von Enercity für die Transformation?

Wir verstehen uns als Frontrunner der Energie- und Wärmewende. Diese strategische Ausrichtung haben wir vor acht Jahren vorgenommen. Das matcht natürlich hervorragend mit unserem grünen Oberbürgermeister, Belit Onay, sowie unserer grünen Aufsichtsratsvorsitzenden und Umweltdezernentin, Anja Ritschel.

Sie waren zu dieser Zeit noch Kämmerer der Landeshauptstadt Hannover und Aufsichtsratsvorsitzender von Enercity. Wie haben Sie den Wandel damals erlebt?

Damals schon waren sich alle einig, dass wir einen Push in Richtung Dekarbonisierung und Digitalisierung benötigen, weil das die beiden Gamechanger der Energiewelt sein würden. Das war bereits absehbar, und man konnte sich überlegen, ob man den Wandel verzögern oder dabei vorweggehen wollte. Unsere neue Vorstandsvorsitzende, Aurélie Alemany, betont immer, dass wir Frontrunner der Energie- und Wärmewende sind und bleiben wollen. Es ist unser Ziel, weiterhin ganz vorne mitzuspielen und die Energiebranche zu bewegen – auch kleinere Stadtwerke.

Wie machen Sie das?

Durch strategische Partnerschaften und Kooperationen. Viele kleinere norddeutsche Stadtwerke kommen auf uns zu und fragen, ob wir kooperieren wollen. Oft fehlt ihnen die Finanzkraft, um aus eigener Kraft die Dekarbonisierung stemmen zu können. Und im Bereich der Digitalisierung fehlt ihnen die Woman- und Manpower. Solche Kooperationen können dann auf unterschiedliche Weise gestaltet werden. Ein Beispiel: Wir haben vor kurzem unsere größte Netzerweiterung vorgenommen, indem wir das Netz der Stadtwerke Garbsen übernommen haben. Das entspricht größtenteils zehn Prozent des hannoverschen Netzes. Zudem bieten wir den Netzbetrieb als Dienstleistung an. Wichtig ist, dass wir auf Augenhöhe kooperieren und gemeinsam eine Vision entwickeln. Dabei ist entscheidend, dass alles, was vor Ort ist, tatsächlich auch weiterhin vor Ort erledigt wird. Denn das ist der Grund, warum es Stadtwerke gibt. Sonst könnte man auch einfach ein riesiges Energieunternehmen gründen, das dann am Ende aber nicht mehr flexibel genug wäre, um die lokalen Präferenzen zu erkennen und das Geschäft vor Ort richtig zu bedienen.

Kommen wir zur Kernfrage: Wie kann die Transformation finanziert werden?

Wir investieren rund eine Milliarde Euro pro Jahr. Davon fließt ein Großteil in den Ausbau erneuerbarer Energien, also Windenergie und die Dekarbonisierung der Wärmeerzeugung. Dann investieren wir, damit zusammenhängend, ins Stromnetz und ins Wärmenetz, so dass mindestens 90 Prozent aller unserer Investitionen mit der Energie- und Wärmewende zu tun haben. Und eines ist ganz wichtig, damit wären wir auch bei einer politischen Forderung: Um diese Investitionen zu stemmen, müssen wir in der Lage sein, Gewinne zu erwirtschaften. Das darf nicht skandalisiert werden.

Worauf spielen Sie an?

Die Politik muss ertragen, dass es Preisspitzen im Markt gibt. Denn diese sind eine Chance für Energieunternehmen, Gewinne zu erzielen. Und Gewinne benötigen die Unternehmen, um die Investitionen finanzieren zu können. Dabei erleben wir auch Preisspitzen nach unten. Im letzten Jahr gab es insbesondere im Sommer häufig Negativstrompreise. Natürlich gibt es viel politischen Druck, die Netzentgelte zu senken. Für den Stromnetzausbau brauchen wir aber die höheren Eigenkapitalrenditen. Diese machen jedoch nur einen ganz kleinen Teil der Netzentgelte aus. Mittlerweile hat die Politik verstanden, dass es nicht nur um die Übertragungsnetzbetreiber geht, also um die großen Trassen wie Suedlink, sondern dass auch die kommunalen Stromnetze stark ausgebaut werden müssen. Wir müssen praktisch jedes Umspannwerk neu bauen in Hannover. Und wir schaffen das auch, aber man muss uns tatsächlich die Chance geben, Geld zu verdienen und das Eigenkapital zu stärken. In diesem Zusammenhang müssen die Kommunen umdenken.

Nutzen Sie zur Finanzierung Kapitalmarktinstrumente?

Ja, Schuldscheine sind bei uns seit langem Standard. Momentan diskutieren wir auch erstmals darüber, Anleihen zu begeben. Aber der weitaus größere Teil kommt aus der Innenfinanzierung, also über verdiente Abschreibungen, und über Gewinne, die wir thesaurieren. Glücklicherweise läuft die Zusammenarbeit mit der Stadt auch hier sehr gut. Ich bin meinem Nachfolger als Stadtkämmerer, Axel von der Ohe, sehr dankbar, dass wir die hohen überplanmäßigen Gewinne der letzten Jahre im Unternehmen halten konnten. In dieser Hinsicht ist Axel weitsichtiger als ich es damals war (lacht). Natürlich war das auch eine andere Zeit, zu der die Stadtwerke Hannover jährlich zum Teil deutlich unter 100 Millionen Euro investiert haben. Heute sind wir bei einer Milliarde Euro und müssen entsprechend Eigenkapital aufbauen. In diesem Zusammenhang sollte auch das Erneuerbare-Energien-Gesetz nur vorsichtig verändert werden. Bei all der berechtigten Kritik über die schwierige Kosteneffizienz der Energiewende gilt es zu beachten, dass es auch für Investoren interessant sein muss, sich an Windparks zu beteiligen – entweder über Eigenkapital oder eben über Fremdkapital.

Ist es denn einfach, aktuell Investoren zu finden?

Für die Windparks war es in der Vergangenheit schon einfacher, muss ich sagen. Das hat sicherlich mit der Zinswende zu tun, bestimmt aber auch mit den politischen

Unsicherheiten. Es tut nicht gut, wenn Windparks ästhetisch kritisiert werden. Das verunsichert auch ausländische Investoren. Die Banken finden aber unsere konsequente Strategie und unsere Wachstumsstory sehr überzeugend, so dass wir nur wenig Probleme haben, Fremdkapital zu erhalten. Und das auch zu guten Konditionen.

Wie diversifiziert sind Sie bei der Zusammenarbeit mit den Banken aufgestellt?

Wir haben die Anzahl unserer Kernbanken deutlich erweitert und arbeiten mittlerweile auch mit mehreren französischen Banken zusammen, die sehr groß und sehr finanzstark sind. Die interessieren sich vor allem für die Finanzierung großer Windparks oder großer Anlagen in der Wärmewende. Denen muss man mit Finanzierungsbedarfen von zwei Millionen Euro nicht kommen, sondern da geht es ab 100 Millionen Euro aufwärts los. Die französischen Banken und traditionell auch die Landesbanken sowie die Spar-

Stromnetzausbau relativ gesehen teurer als in der Großstadt. Da sind die Netzbetreiber schon sehr unter Druck. Sie haben die planerische Herausforderung, dann die Frage der Finanzierung und schließlich die Realisierung, bei der der Fachkräftemangel voll zuschlägt.

Was empfehlen Sie kleineren Stadtwerken, wie sie die Transformation vorantreiben können?

Ich würde empfehlen, sich einen strategischen Partner zu suchen, der gut aufgestellt ist und ihnen auf Augenhöhe begegnet. Das kann beispielsweise Sinn ergeben, um Know-how für das Regulierungsmanagement aufzubauen oder um White-Label-Produkte zu vertreiben. Wenn man Dienstleistungsprodukte wie Wärmepumpen und Solaranlagen verkauft, darf man nicht meinen, damit eine tolle Rendite zu erzielen. Dieser Bereich liegt nicht in der DNA eines Stadtwerks. Da sollte man vorsichtig sein



Enercity investiert massiv in Windparks. Dafür bedarf es langfristiger Finanzierungen.

kassen und Volksbanken sind hervorragende Partner für uns, weil sie in die langfristige Finanzierung reingehen.

Spielen Fonds auch eine Rolle?

Ja, wir überlegen gerade, ob wir auch mit Fonds zusammenarbeiten könnten. Vielleicht legen wir sogar einen eigenen Energiewendefonds für uns auf. Angesichts der gewaltigen Investitionen müssen wir neue Wege gehen. Ich finde das intellektuell reizvoll und die Gespräche mit potentiellen Partnern richtig spannend.

Wie schätzen Sie für kleinere Player die Chancen ein, die erforderlichen Investitionen zu stemmen?

Das ist schon eine gewaltige Herausforderung. Ohne mein professionelles Finanzierungsteam könnte ich die zuvor beschriebenen neuen Ansätze nie umsetzen. Vor einiger Zeit haben wir für ein Projekt eine Finanzierung von 500 Millionen Euro auf die Beine gestellt. Das ist ungefähr das fünffache Volumen von dem, was die Stadt Hannover zu meiner Zeit als Kämmerer im Jahr investiert hat. Mit einem Fonds zu arbeiten, ist nicht ganz ohne. Einen eigenen aufzulegen, funktioniert für kleinere Unternehmen gar nicht. Für Großbanken sind die Volumen erst ab 100 Millionen Euro interessant. Örtliche Volksbanken und die Sparkassen können vielleicht zwei bis drei Millionen Euro finanzieren, aber das wird nicht ausreichen. Insbesondere in ländlichen Gebieten ist der

und lieber auf einen starken Partner setzen. Eines ist klar: Nichtstun ist keine Option, denn die drei D-Themen Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischer Wandel kann man nicht aussitzen.

Und was raten Sie den Kämmerern?

Ich würde sagen, wenn ein Stadtwerk der Kommune die Wärmewende komplett abnimmt, dann braucht es auch Eigenkapital, entweder über Thesaurierung von Gewinnen oder über Kapitalzuführungen. Der Auf- und Ausbau von Wärmenetzen mit einer klimaneutralen Energieerzeugung ist extrem kapitalintensiv. Langfristig ist damit eine angemessene Rendite zu erzielen, die die wegbrechende Rendite aus dem Gasgeschäft ersetzen kann. Ein guter Kämmerer hat schon immer langfristig gedacht und ist im Grunde der beste Nachhaltigkeitsmanager. Mich motiviert es nunmehr seit 18 Jahren, für die Stadt Hannover zunächst Investitionen für die Bildung und in die klimaneutrale Zukunft zu ermöglichen. Das war für mich als Kämmerer immer die positive Begründung für die Haushaltssicherung und ist heute der Grund, warum Enercity eine operative Exzellenz mit dem Ziel der Ergebnissicherung anstrebt. In der internen Kommunikation betonen wir immer wieder: Ein zusätzliches Ergebnis von einer Million Euro ermöglicht zusätzliche Investitionen von fünf Millionen Euro und sichert damit unsere Zukunft! ◀

v.wilke@derneuekaemmerer.de

#stadtvonmorgen

Das Ressort für die Transformation der Stadt

Ausgabe 1, März 2025

„So geht es nicht weiter“

Die neue Regierungskoalition findet sich. Derweil haben die Städte klare Erwartungen an die Bundespolitik. Ihnen stellt sich die Finanzfrage – auch beim Klimaschutz.

Von Andreas Erb

Während die Koalitionsverhandlungen nach der Bundestagswahl noch laufen, ist die Position der Städte klar: Sie wollen größeren Handlungsspielraum und eine Reform der Staatsfinanzen.

Uwe Schneidewind redet nicht drum herum. „Neben einer auskömmlichen Finanzierung bei den Pflichtaufgaben brauchen wir einen Befreiungsschlag bei der Überregulierung“, fordert der Wuppertaler Oberbürgermeister. „Wir brauchen eine umfassende Staatsreform, die den Regulierungsschub abbaut, auf Wirkungsorientierung setzt und den Kommunen vor Ort mehr Experimentier- und Gestaltungsräume gibt.“ Denn nur, wenn die Kommunen schlagkräftig agieren könnten, bleibe „der demokratische Staat vor Ort auch unter schwierigen Randbedingungen handlungsfähig“.

Das sagte Schneidewind im Interview mit der #stadtvonmorgen-Redaktion zum Jahreswechsel mit Blick auf die sich neu formierende Bundesregierung. Während die Koalitionsverhandlungen nach der Bundestagswahl noch laufen, ist die Position der Städte klar. Schneidewinds Wortmeldung steht beispielhaft für die Erwartungen, die sie an die neue Bundesregierung herantragen. Bereits am 23. Januar, exakt einen Monat vor der Bundestagswahl, veröffentlichte der Deutsche Städtetag nach einer Sitzung seines Hauptausschusses in Gotha ein entsprechendes Positionspapier. Und eine Woche vor der Wahl, in der Hochphase des Bundestagswahlkampfes, wies die Städtetagsspitze um die Oberbürgermeister Markus Lewe (CDU) aus Münster, Burkhard Jung (SPD) aus Leipzig und Katja Dörner (Grüne) aus Bonn parteiübergreifend auf der Bundespressekonferenz in Berlin abermals auf die Nöte der Kommunen hin.

Nach den Worten der drei Stadtlenker spitzt sich die Lage dramatisch zu. 2025 könne voraussichtlich fast keine Stadt mehr



Wie geht's nun weiter? Bundeskanzler Olaf Scholz (links) und Kanzlerkandidat Friedrich Merz in der „Berliner Runde“ von ARD und ZDF nach der Bundestagswahl.

einen ausgeglichenen Haushalt vorlegen, ohne ihre Substanz anzugreifen. Die infrastrukturelle Basis der Republik gerate so in Gefahr. Es brauche dringend eine Trendwende, unterstreichen die drei Oberbürgermeister. „Die Sozialausgaben, auf die wir kaum Einfluss haben, laufen uns davon“, sagt etwa Städtetagpräsident Lewe. „Außerdem weisen Bund und Länder uns immer mehr Aufgaben zu, die nicht ausfinanziert sind. Zusammen mit der anhaltenden Wachstumsschwäche führt das zu einer völligen Überlastung der kommunalen Haushalte.“

Schon in seinem Gothaer Positionspapier beschreibt der Städtetag die Finanzlage der Kommunen als „erschreckend“ und warnt eindringlich vor einem „Rekorddefizit“. Dies bedrohe nicht nur die finanzielle Basis der kommunalen Ebene, sondern auch die Rolle der Städte als Motoren wichtiger Transformationsprozesse. „Bund und Länder erkennen die Brisanz der Lage in den Städten nicht“, heißt es in dem Papier. Der Befund ist alarmierend: „Unausgeglichene Haushalte, enorme Investitionsrückstände, unzureichende Infrastruktur – die wesentli-

chen Grundlagen für die Gestaltung vor Ort erodieren mehr und mehr.“

Es bedürfe also dringend einer „neuen Finanzverteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen“ – vor allem hinsichtlich wichtiger Zukunftsinvestitionen. In diesem Zusammenhang müsse die Schuldenbremse auf den Prüfstand gestellt werden. Es könne nicht sein, dass sie essentielle Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des Landes verhindere. Zudem drängt der Städtetag in seinem Papier auf eine Altschuldenlösung sowie auf eine Verschlinkung von Förderkulisen und Bürokratieabbau.

Die Finanzfrage zieht sich durch alle aus Sicht der Städte zukunftssträchtigen Politikfelder. Beispiel: Klimaschutz. Hier gingen viele Städte ambitioniert und pionierhaft voran. Beim Umschwung zur Klimaneutralität seien sie Vorreiter und Treiber. Allerdings: „Die offene Flanke ist die Finanzierung – Transformationsaufgaben wie Energiewende, Wärmewende, Mobilitätswende und Klimaanpassung sind nicht durchfinanziert“, mahnt der Städtetag. Es brauche diesbezüglich einen stärkeren Schulterschluss zwi-

schen Bund, Ländern und Kommunen sowie eine klare Lastenverteilung zwischen den staatlichen Ebenen. Dafür greift der kommunale Spitzenverband die Idee einer neuen Gemeinschaftsaufgabe im Grundgesetz auf, mit der sich die Finanzbeziehungen für den Klimaschutz über die staatlichen Ebenen hinweg pragmatischer austarieren lassen. Zudem sei es notwendig, private Kapitalgeber in die Klimaaufgabe einzubeziehen. „Die öffentliche Hand allein wird die Riesensummen für die Transformation nicht stemmen können.“

Darüber hinaus beschreibt der Städtetag den Wohnraumangel als zunehmend prekäre soziale Frage. Demnach fordert er ein konsequentes Engagement des Bundes, um Bauen zu erleichtern und bezahlbares Wohnen sicherzustellen. Es gelte überdies, die Städte bei Sozialausgaben zu entlasten und die Digitalisierung voranzutreiben. Ebenfalls fordert der Städtetag nicht zuletzt aus arbeitsmarktpolitischer Sicht praktikable Rahmenbedingungen für das Gelingen von Integration und Migration vor Ort – auch hier geht es dem kommunalen Spitzenver-

band um die finanziellen Voraussetzungen, die die Kommunen dafür haben.

Wie Schneidewind wurde der Heidelberger Oberbürgermeister Eckart Würzner zum Jahreswechsel von der #stadtvonmorgen-Redaktion zur Lage seiner Stadt und seinem Blick auf die Bundespolitik befragt. „Wir gestalten im Kleinen, als Experten vor Ort, die Verkehrswende, Klimaschutz und Klimawandelanpassung, sammeln Erfahrungen und Erfolge“, sagt Würzner. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, brauchten Kommunen aber entsprechende Handlungsspielräume. „Ich erwarte, dass die Städte endlich mehr Gehör finden und die großen Herausforderungen der Kommunen stärker in den Fokus rücken. Ich erwarte eine angemessene finanzielle Ausstattung für die Kommunen – und zwar dauerhaft“, so Würzner. „Es darf nicht mehr sein, dass auf Bundesebene Beschlüsse zu Lasten der Kommunen getroffen werden, die nicht mit uns besprochen und nicht durchfinanziert werden. So geht es nicht weiter.“

a.erb@derneuekaemmerer.de

„Impulsgeber für Kommunen der Zukunft“

Der KfW Award Leben prämiiert zukunftssträchtige Projekte und nachhaltiges Engagement: Kommunen können sich bis zum 17. März darum bewerben.

Von Andreas Erb

Zum zweiten Mal vergibt die KfW Bankengruppe den „KfW Award Leben“. Er widmet sich der urbanen Transformation und zeichnet innovative kommunale Projekte aus.

Gesucht sind „Impulsgeber für Kommunen der Zukunft“. Zum zweiten Mal schreibt die KfW Bankengruppe den „KfW Award Leben“ aus. Mit dem Preis prämiiert die KfW nachhaltig handelnde Kommunen. Er würdigt Projekte in den Kategorien „Energie- und Wärmewende“, „Digitale Bildung“ sowie „Bezahlbares und

flächeneffizientes Wohnen“. Darüber hinaus gibt es einen Sonderpreis, den die KfW zusammen mit dem Deutschen Behindertensportverband (DBS) verleiht und der kommunales Engagement für Inklusion belohnt. Insgesamt steht ein Preisgeld in Höhe von 40.000 Euro bereit. Bewerbungen sind bis zum 17. März online unter www.kfw.de/award möglich. Die Preisverleihung findet am 3. Juni beim Deutschen Kommunalkongress in Berlin statt.

Mit der Preisvergabe möchte die KfW nicht nur zukunftssträchtige Projekte wertschätzen, sondern auch Vorbilder auf dem Weg der urbanen Transformation aufzeigen. „Der Klimawandel, die Digitalisierung sowie der demografische Wandel stellen unsere Städte und Kommunen vor enorme Herausforderungen. Es braucht innovative Konzep-

te und mutige Lösungen für die Kommunen von morgen“, begründet die KfW ihren Ansatz, das Schlaglicht auf diesbezügliches Engagement zu lenken. Die Ausschreibung richtet sich sowohl an Kommunen als auch an kommunale Unternehmen. Bewerben können sich Kommunen jeder Größe. Ausgezeichnet werden Projekte, die im Sinne des Gemeinwohls auf die Verbesserung der Lebensqualität vor Ort abzielen. Die prämierten Fälle sollen als Erfolgsbeispiele in die Zukunft weisen und andere Kommunen inspirieren.

Der Award beschäftigt sich mit zentralen urbanen Herausforderungen: der Energiewende, dem Kampf gegen Wohnungsmangel und der Digitalisierung. Die Kategorie „Energie- und Wärmewende“ richtet sich an Projekte, die insbesondere unter Klima-

schutzaspekten vorbildlich sind und etwa die Infrastruktur im Quartier besonders progressiv gestalten. Die Kategorie „Bezahlbares und flächeneffizientes Wohnen“ widmet sich zum einen dem Aspekt, hinsichtlich des Flächeneinsatzes intelligente, effiziente Wohnformate hervorzubringen, und zum anderen dem Aspekt, hinsichtlich der sozialen Dimension des Wohnraumangels bezahlbare Wohnlösungen zu schaffen. In der Kategorie „Digitale Bildung“ sind kommunale Projekte gesucht, mit denen Kommunen digitale Bildungsangebote voranbringen.

Mit dem Sonderpreis „Inklusion leben – Behindertensport vereint Kommunen“ nehmen die KfW und der DBS die kommunale Inklusionsarbeit in den Blick. Der Sonderpreis geht an herausragende Projekte, die die Teilhabe behinderter Menschen an den

Sportangeboten ermöglichen beziehungsweise die Voraussetzungen dafür schaffen. Das Preisgeld verteilt sich auf die vier Kategorien: Der Gewinner erhält 5.000 Euro, das zweitplatzierte Projekt 3.000 Euro und das drittplatzierte 2.000 Euro. Das Geld geht an eine gemeinnützige, von der jeweiligen Kommune benannte Organisation. Die Auswahl der Gewinner erfolgt durch eine mit Experten besetzte Jury.

a.erb@derneuekaemmerer.de

INFO

Der KfW Award Leben wird 2025 zum zweiten Mal vergeben. Kommunen können sich bis zum 17. März unter www.kfw.de/award bewerben.

#stadtvonmorgen

Nürnberg setzt auf ÖÖP

Neues Schulzentrum Breslauer Straße: Stadt Nürnberg setzt Bildungsprojekt in öffentlich-öffentlicher Partnerschaft um.

Von Sandra Kam, Thomas Ostermann und Thorsten Brehm

Innerhalb der kommenden drei Jahre plant die Stadt Nürnberg Investitionen von mehr als einer halben Milliarde Euro allein im Schulbereich. Die Stadt hat eine Inhouse-Gesellschaft mit der Organisation des Bauvorhabens und der Finanzierung beauftragt – für mehr Wirtschaftlichkeit und Termintreue und zur Schonung eigener Kapazitäten.

Nürnberg's Stadtbevölkerung wächst und die Schülerzahlen steigen weiter an. Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, erweitert die Stadt etliche Schulen. Darüber hinaus werden sieben Schulen neu gebaut, darunter vier Grundschulen, eine Mittelschule, eine Realschule und ein Gymnasium. Grundlage dieser Bildungsinvestitionen stellt die Schulraumentwicklungsplanung dar. Diese stellt den Bestand, die Bedarfe sowie Entwicklungsideen im öffentlichen Schulbau vor. Unabhängig davon werden alle Sanierungsbedarfe an bestehenden Gebäuden betrachtet und die notwendigen Maßnahmen beschrieben.

Im Bereich der Gymnasien wird für das Schuljahr 2025/2026 ein sprunghafter Anstieg der Schülerzahlen prognostiziert. Zusätzlich zu dieser demografischen Entwicklung haben die Gymnasien auch die Wiedereinführung von G9 zu bewältigen: Im Schuljahr 2025/2026 wird deshalb ein Jahrgang mehr und damit zusätzlich rund 1.100 Kinder adäquat räumlich unterzubringen sein.

Nürnberg hat somit den Bau eines Schulzentrums an der Breslauer Straße im Stadtteil Langwasser beschlossen. Die Stadt setzt das Projekt im Rahmen einer öffentlich-öffent-



Das Modell des neuen Schulzentrums an der Breslauer Straße in Nürnberg. Die Stadt rechnet für den Neubau mit Gesamtkosten von 177,5 Millionen Euro.

lichen Partnerschaft (ÖÖP) mit der WBG Kommunal GmbH um.

Auf dem Gelände einer ehemaligen Druckerei entsteht somit ein neuer Schulcampus, der sowohl ein fünfzügiges Gymnasium mit rund 1.150 Schülern als auch eine fünfzügige Realschule für etwa 780 Schüler umfasst. Hinzu kommen zwei Dreifachturnhallen, eine Mensa und umfassende Außensportanlagen.

ÖÖP-Projekte, wie dieses, sind besondere Kooperationsformen zwischen öffentlichen Institutionen. Anders als bei herkömmlichen Aufträgen, bei denen die Stadt direkt als Bauherr auftritt, übernimmt bei der ÖÖP in Nürnberg die WBG Kommunal diese Rolle. Sie organisiert das Bauvorhaben im eigenen Namen und beschafft die Finanzierung, während sie für ihre Leistungen ein Honorar von der Stadt Nürnberg erhält. Ein entscheidender Vorteil liegt darin, dass die Inhouse-Gesellschaft der Stadt die Finanzierung strukturiert, Kredite mit einer Kommunalbürgschaft absichert und ihre Forderungen gegenüber der Stadt Nürnberg im Rahmen der Endfinanzierung an Banken verkauft.

Das ÖÖP-Bauvorhaben in der Breslauer Straße wird in enger Kooperation mit der Beruflichen Oberschule Nürnberg (BON) reali-

siert, die ebenfalls auf dem Gelände entsteht und bis 2026 in Betrieb genommen werden soll. Zusammen bilden die Schulen einen Campus, der Platz für insgesamt etwa 2.600 Schüler und 220 Lehrkräfte bietet.

„Investitionen in Bildung sind Investitionen in die Zukunft Nürnbergs“, betonte Oberbürgermeister Marcus König bei der Projektvorstellung im September 2024 und ergänzte: „Wir schaffen hier beste Voraussetzungen für die Bildung unserer Kinder und Jugendlichen.“

Neben der hohen pädagogischen Bedeutung des Projekts steht auch der Klimaschutz im Fokus. Das Schulzentrum wird als Plusenergiegebäude konzipiert, das mehr Energie erzeugt, als es verbraucht. Die Gebäude werden mit modernster Geothermie-Technologie beheizt und gekühlt. Zudem ist eine große Photovoltaikanlage mit einer Leistung von 855 Kilowattpeak auf den Dächern vorgesehen. Die Projektpartner setzen auch die Begrünungssatzung der Stadt Nürnberg um, um den Nachhaltigkeitsanforderungen gerecht zu werden.

Das architektonische Konzept sieht eine klare Strukturierung des Geländes vor. Die Schulgebäude werden entlang der Breslauer Straße angeordnet, während die Sporthallen

und die Mensa im hinteren Bereich des Campuses platziert werden.

Mit Gesamtkosten von 177,5 Millionen Euro ist dieses Projekt eine erhebliche Investition für die Stadt Nürnberg. Aktuell sieht es so aus, als werde der Zeit- und Kostenrahmen eingehalten. Das Schulzentrum soll zum Schuljahr 2028 fertiggestellt und von der Firma Goldbeck Ost GmbH als Totalübernehmer realisiert werden. Die Planung stammt von Gerkan Mark Partner Architekten.

Finanzierungspartner sind die konsortialführende Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale und die Sparkasse Nürnberg. Das Konsortium arrangiert alle erforderlichen Finanzierungsmittel und setzt seine erfolgreiche Historie in Nürnberg fort. In dieser Reihe stehen seit 2022 Finanzierungen für die Schulkomplexe „Martin-Behaim-Gymnasium“ und „Neues Gymnasium Nürnberg“. Für das Neubauvorhaben an der Breslauer Straße gibt das Bankenconsortium ein maßgeschneidertes Bauzeitdarlehen an die WBG Kommunal GmbH, teilweise unterlegt durch eine Kommunalbürgschaft der Stadt Nürnberg.

Nach Fertigstellung und Übergabe für den Schulbetrieb schließt die langfristige Endfinanzierung mit bis zu 25-jähriger Lauf-

zeit an. Das Bankenconsortium kauft hierbei die durch die WBG Kommunal GmbH der Stadt Nürnberg langfristig gestundeten Werklohnansprüche. Die Stadt ihrerseits unterlegt diesen Zahlungsstrom mittels Einredeverzichtserklärung (sogenannte kommunale Forfaitierung). Auf dieser Basis werden günstige, auf kommunaler Bonität basierende Finanzierungsbedingungen ermöglicht.

Maximale Kalkulationssicherheit auf Ebene der Bauzeit- und Endfinanzierung gewährleistet ab Projektstart ein langfristiges Zinsfixing und eine maßgeschneiderte Auszahlung nach Baufortschritt. Ein Teil der Finanzierungsmittel ist flexibel an das künftige Kapitalmarktniveau anpassbar. Ergänzend fördert der Freistaat Bayern das neue Schulzentrum durch staatliche Zuschüsse. Diese werden durch das Bankenconsortium bis zu ihrer Verfügbarkeit zwischenfinanziert.

Die Stadt Nürnberg hat für den Zeitraum 2025 bis 2028 Bruttoinvestitionen in Höhe von 2,32 Milliarden Euro geplant. Davon entfallen gut 576 Millionen Euro auf Schulen inklusive Schul-IT. In den vergangenen zehn Jahren sind bereits über 720 Millionen Euro in den Schulbau geflossen.

In der Vergangenheit hat die Stadt Nürnberg bereits zahlreiche Schulprojekte durch ÖÖP-Modelle verwirklichen können. Wirtschaftlichkeit und Termintreue sind wesentliche Gesichtspunkte, die aus Sicht der Verwaltung für eine ÖÖP sprechen. Hinzu kommt, dass diese zunehmend an ihre Kapazitätsgrenzen stößt und auch deshalb die Zusammenarbeit mit der Inhouse-Gesellschaft eine große Hilfe ist. ➔

Sandra Kam ist Direktorin im Bereich Öffentliche Hand der Helaba, Thomas Ostermann ist Direktor im Bereich Projektfinanzierung – Kontinental-Europa bei der Helaba in Frankfurt. Thorsten Brehm ist berufsmäßiger Stadtrat für Finanzen, Personal und IT der Stadt Nürnberg.

thomas.ostermann@helaba.de

Der Bund will die Digitalisierung voranbringen

Mit der Einführung der elektronischen Patientenakte geht der Bund einen wichtigen Digitalisierungsschritt. Die Kommunen wollen weitere zentrale Lösungen.

Von Gunther Schilling

Die Digitalisierung der Verwaltung kommt langsam voran. Der Bund kann inzwischen einige Erfolge vorweisen, doch der Durchbruch bei der bundesweiten Umsetzung des Onlinezugangs steht noch aus. Zentrale Lösungen wie bei der Kfz-Zulassung könnten helfen und entsprächen auch besser dem Konnexitätsprinzip als kommunale Insellösungen, die die kommunalen Haushalte überfordern.

Zum Start der Testphase für die elektronische Patientenakte (ePA) blickte Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach 20 Jahre zurück auf die Verabschiedung des dafür notwendigen Gesetzes unter der damaligen Ressortchefin Ulla Schmidt. Er habe sich nicht vorstellen können, dass die Umsetzung so lange dauern würde, sagte Lauterbach bei der Vorstellung der Digitalisierung für Zugang und Speicherung von Pa-

tientendaten. Allerdings bestehen offenbar noch Sicherheitsprobleme, die der Chaos Computer Club offengelegt hat. Danach sind momentan noch Zugangsinformationen auf der Gesundheitskarte der Patienten ablesbar. Diese Sicherheitslücken würden bis zum bundesweiten Start der ePA behoben, versicherte Lauterbach.

Digitalisierungserfolge im Bund

Der Bund kann nicht nur in der medizinischen Versorgung Digitalisierungserfolge vermelden. Auch die 115 priorisierten OZG-Leistungen sind seit Jahresende 2024 digital verfügbar. Über das Bundesportal (www.bund.de) können seither Kindergeld, Mutterschutzmeldung, Ladepunktanzeige für E-Pkw, Auskunft über Berufsqualifikationen für ausländische Fachkräfte oder Bildungskredite abgerufen werden, meldet das Dashboard „Digitale Verwaltung“. „In vielen Fällen ist es jetzt nicht mehr nötig, zum Amt zu gehen“, sagt Bundesinnenministerin Nancy Faeser. „Die Zettelwirtschaft hat in vielen Bereichen ein Ende.“

Der Branchenverband Bitkom begrüßt die Fortschritte im Bund. Laut seinem „Monitor Digitalpolitik“ seien mit der Digitalisie-

rung der 115 Leistungen 34 Prozent der 334 digitalpolitischen Vorhaben der Bundesregierung umgesetzt. Er nennt insbesondere die Wiedereinführung digitaler Arbeitsverträge, die Einigung mit den Ländern beim Digitalpakt 2.0 und die Strategie für autonomes und vernetztes Fahren als wichtige Erfolge. „Es ist gut, dass die Bundesregierung in den Wochen vor der Neuwahl noch einige wichtige Projekte ins Ziel gebracht hat“, sagt Bitkom-Präsident Ralf Wintergerst. „Wichtig ist, dass die neue Bundesregierung schnell ihre Arbeit auf- und die Digitalpolitik in den Fokus nimmt. Vor allem unsere Verwaltungen müssen auf Vordermann gebracht werden und ihre Dienste für Unternehmen und Privathaushalte durchgängig digital anbieten.“

Zentrale Lösungen erwünscht

Auch in den Kommunen kommt die Umsetzung des OZG voran. Der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DStGB) fordert jedoch mehr zentrale Lösungen. „Städte und Gemeinden sind nicht die Filialen von Bund und Ländern. Wenn es nur darum geht, Leistungen zu erbringen, bei denen es kein Ermessen vor Ort gibt, müssen wir die Frage

stellen, ob diese nicht auch zentral erbracht werden können“, erklärten dessen Präsident Uwe Brandl und Hauptgeschäftsführer André Berghegger in einer Pressekonferenz zum Jahresauftakt 2025. Als Beispiel für zentrale Lösungen nannten sie die Kfz-Zulassung. Sie sei „ein Beispiel dafür, wie es im digitalen Zeitalter gelingen könnte, Personal und Kosten zu sparen“.

In den Neujahrsansprachen der Bürgermeister und Oberbürgermeister wurde die Digitalisierung zumeist nach anderen Schwerpunkten der Investitionstätigkeit genannt. Und auch hier steht der Ausbau des Breitbandnetzes vor allem im ländlichen Raum im Vordergrund. Doch im Ausblick gewinnt das digitale Potential deutlich an Gewicht. „Der digitale Fortschritt und die damit verbundene Effizienzsteigerung werden kurzfristig vielfach überschätzt, aber langfristig eher unterschätzt“, stellte etwa Christian Ruf, Bürgermeister von Rottweil, fest.

Akzeptanz und Finanzierung nötig

Für die Akzeptanz der digitalen Entwicklung in Richtung künstliche Intelligenz wirbt Hessens Digitalministerin Kristina Sinemus. Im Rahmen eines Bürgerdialogs war sie 2024

in Hessen unterwegs, um die Bevölkerung von KI-gestützten Anwendungen zu überzeugen. Dazu gehörten unter anderem Sensoren für die Optimierung der Wurstproduktion und Roboter zur Unterstützung bei der Brandbekämpfung, schilderte sie im Gespräch mit dem Bitkom. Durch die praktische Vorstellung der konkreten Lösungen könnten Vorbehalte ausgeräumt werden.

In den Städten stößt die Transformation derweil an finanzielle Grenzen. Energie- und Wärmewende, Verkehrswende und Digitalisierung stellen inzwischen einen beachtlichen Teil der städtischen Aufgaben und zugleich zentrale Bausteine der Finanzierung dar. „Sie können aber nur angegangen werden, wenn die Stadt einen stabilen Haushalt besitzt“, sagte Potsdams Kämmerer Burkhard Exner bei der Vorstellung des städtischen Haushalts am 22. Januar. Er stelle sicher, dass Potsdam auch unter schwierigen Rahmenbedingungen handlungsfähig bleibt und gleichzeitig wichtige Transformationsprojekte vorantreibt. Der Digitalisierungsrat der Stadt drängt auf eine weitere Digitalisierung, die die Verwaltung effizienter mache. ➔

g.schilling@derneuekaemmerer.de

Alles Wichtige aus der Welt des Rechts.

Jetzt neu: F.A.Z. PRO Einspruch
Ihr Experten-Update rund um Recht und Gesetz als wöchentliches Briefing und als Website. Inklusive freiem Zugang zu allen Artikeln auf unserem Onlineportal FAZ.NET.



**Jetzt 2 Monate
kostenfrei testen!**

F.A.Z. PRO Einspruch vereint alle juristisch relevanten Beiträge aus der F.A.Z., ergänzt um exklusive Analysen und Einordnungen in einem neuen Informationsangebot. Sichern Sie sich Ihren Wissensvorsprung:

**Jetzt F.A.Z. PRO Einspruch und freien Zugang zu FAZ.NET
2 Monate kostenfrei testen unter faz.net/pro-einspruch**



Recht

Stiften leicht gemacht

Anstiften zum Stiften: Wie Nürnberg mit der „Stiftungsinitiative“ das Stiftungswesen stärkt.

Von Thorsten Brehm

Stiften ist ein zentraler Beitrag für das Gemeinwohl – und in Nürnberg wird dieser Gedanke aktiv vorangetrieben. Mit der „Stiftungsinitiative Nürnberg“ hat die Stadt Nürnberg ein Netzwerk geschaffen, das sich seit über 15 Jahren der Förderung des Stiftungswesens widmet. Das Ziel: Stiftungen als Instrument bürgerschaftlichen Engagements stärken und mehr Menschen dazu ermutigen, selbst aktiv zu werden.

Aktuell verwaltet die Stadt Nürnberg 65 Stiftungen mit einem Gesamtvermögen von über 300 Millionen Euro. Dazu zählen auch 514 Hektar Wald, die der 1341 gegründeten Heilig-Geist-Spital-Stiftung gehören. Allein im Jahr 2023 konnten durch diese Stiftungen rund 5,4 Millionen Euro für gemeinnützige und mildtätige Zwecke bereitgestellt werden.

Die städtische Stiftungsverwaltung fungiert dabei als zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um das Stiftungswesen – von Gründungen über Nachlassregelungen bis



Thorsten Brehm (rechts) und Elisabeth Ries, Referentin für Jugend, Familie und Soziales (links), mit den Stiftungspreisträgenden 2024

hin zu Fördermöglichkeiten. Doch das ist nur ein Teil des Engagements. In Nürnberg gibt es mehrere Hundert Stiftungen – eine Zahl, die stetig weiterwächst.

Ein starkes Netzwerk

Der Weg zur eigenen Stiftung wirkt oft kompliziert. Welche Form ist die richtige? Welche Ziele lassen sich verwirklichen? Welche Vorgaben müssen beachtet werden? Dabei ist ein weitverbreiteter Irrtum, dass Stiften nur etwas für Millionäre sei. In Wirklichkeit gibt es viele flexible Modelle – mit kleinen oder großen Beträgen, als Einmalzahlung oder in

Raten. Eine Stiftung kann zu Lebzeiten oder per Testament gegründet werden, dauerhaft bestehen oder zeitlich begrenzt sein. Auch Sachwerte oder Immobilien können eingebracht werden. Wer sich unsicher ist, kann sich individuell beraten lassen.

Um potentiellen Neustifterinnen und -stiftern eine erste Anlaufstelle zu bieten und um das Thema Stiften voranzutreiben, wurde 2010 das Netzwerk „Stiftungsinitiative Nürnberg“ gegründet. Angesiedelt im Zuständigkeitsbereich des Stadtkämmerers vereint sie acht Partner, darunter die Brochier-Stiftung, die Bürgerstiftung Nürn-

berg, die Stiftung Deutschland im Plus, die Sparkasse Nürnberg, die HypoVereinsbank, die Ökumenische Stiftungsinitiative, die in.media.vitae foundation und die Stadt Nürnberg. Ihr gemeinsames Motto: „Informieren, vernetzen, ermutigen!“

Engagement sichtbar machen

Die Stiftungsinitiative Nürnberg macht das Thema Stiften das ganze Jahr über sichtbar. Durch regelmäßige Newsletters, Presseveröffentlichungen, Infoveranstaltungen und den Austausch im Netzwerk informiert sie kontinuierlich über Möglichkeiten und Entwicklungen. Zudem laufen Planungen für weitere Veranstaltungen, die Stiftungsinteressierte und Engagierte zusammenbringen sollen.

Ein Höhepunkt ist der jährlich stattfindende Nürnberger Stiftungstag. Er bietet eine Plattform für Vorträge, Fachgespräche und den Austausch von Erfahrungen. Schwerpunktthemen in den vergangenen Jahren waren etwa „Glück.Stiften“ oder „Nachhaltig.Stiften“.

Seit 2014 wird beim Stiftungstag außerdem der Nürnberger Stiftungspreis verliehen. Diese Auszeichnung würdigt herausragende Stifterpersönlichkeiten oder innovative Projekte und soll das Bewusstsein für die gesellschaftliche Bedeutung von Stiftungen stärken und andere zum Mitmachen inspirieren.

Der Stiftungstag 2024 stand unter dem Motto „Chancen stiften für ein selbstwirksames Leben“ und rückte das Thema Bildungsgerechtigkeit in den Mittelpunkt. Rund 200 Stiftende und Interessierte kamen zu diesem Anlass zusammen. Der Stiftungspreis ging dabei an Manfred und Barbara Schmitz mit ihrer „Innovation und Zukunft Stiftung“. Ihr besonderes Engagement gilt der nachhaltigen Bildung. Ein Beispiel dafür ist der Nürnberger Weltacker, ein Bildungs- und Begegnungsort, der die globale Verteilung von Ressourcen anschaulich vermittelt und Nachhaltigkeit erlebbar macht.

Auch 2025 wird der Stiftungstag wieder neue Impulse setzen – diesmal rund um das Stiften von Wohnimmobilien und die Gestaltung lebendiger Nachbarschaften. Am 17. Juli lädt die Stiftungsinitiative erneut zum Austausch ein, diesmal unter dem Motto „Zuhause.Stiften“.

Mit der Stiftungsinitiative zeigt Nürnberg, wie eine Stadt das Stiften nicht nur als Verwaltungsaufgabe, sondern als lebendiges und gemeinschaftsförderndes Thema vorantreiben kann. <

Thorsten Brehm ist Referent für Finanzen, Personal und IT sowie Stadtkämmerer bei der Stadt Nürnberg.

stiftungsinitiative@stadt.nuernberg.de

Gasverteilnetze im Wandel

Was bedeutet das Ende der konventionellen Gasversorgung für Kommunen?

Von Heiko Hofmann und Liane Thau

Die Umstellung auf nicht fossile Energieträger stellt Städte und Gemeinden vor große Herausforderungen. Laut EU-Vorgaben soll die konventionelle Gasversorgung in Deutschland bis 2045 auslaufen. Doch was passiert mit den bestehenden Gasverteilnetzen? Eine nachhaltige Planung ist entscheidend, um Versorgungssicherheit zu gewährleisten und wirtschaftliche Risiken zu minimieren.

Städte und Gemeinden vergeben nach Maßgabe des Energiewirtschaftsgesetzes Konzessionen für den Betrieb der Gasverteilnetze, die oft über viele Jahrzehnte genutzt werden. Diese Netze sind regelmäßig technisch und wirtschaftlich für eine Betriebsdauer konzipiert, die weit über das Jahr 2045 hinausgeht. Daher stellt sich die Frage, ob sie künftig für alternative Energieträger wie Wasserstoff genutzt werden können oder rückgebaut werden müssen.

Die Entscheidung über die weitere Nutzung hat weitreichende Folgen für die kommunale Infrastruktur, die Stadt- und kommunale Wärmeplanung sowie die wirtschaftliche Stabilität der Netzbetreiber. Ein vollständiger Rückbau der Gasnetzinfrastruktur wäre mit erheblichen, im Einzelfall auch existenzgefährdenden Kosten verbunden und könnte zu langwierigen rechtlichen Auseinandersetzungen sowie nachhaltigen Krisen führen. Gleichzeitig stellt sich für Netzbetreiber die Frage, ob und wie sich Investitionen in die Transformation der Netze refinanzieren lassen.



Was kommt nach dem Ende der konventionellen Gasversorgung? Das ist nur eine Frage, die sich Kommunen bei der Transformation stellen müssen.

Jüngste Entwicklungen bringen mehr Klarheit in die Diskussion um die Zukunft der Gasverteilnetze, auch wenn damit natürlich nicht alle komplexen Fragen beantwortet werden.

Neuer Rechtsrahmen

Der Bundesgerichtshof hat sich in einem Grundsatzurteil aus dem Jahr 2024 intensiv mit den Eigentumsverhältnissen und Rückbaupflichtungen von Netzbetreibern auseinandergesetzt. Im dortigen Fall ging es um das Wärmenetz der Landeshauptstadt Stuttgart. Das Urteil hat weitreichende Implikationen für bestehende und zukünftige Konzessionsverträge aller Sparten (Strom, Gas, Wasser und Wärme), insbesondere hinsichtlich der (finanziellen) Verantwortung für den Rückbau.

Gleichzeitig hat die Bundesnetzagentur am 27. März 2024 ein Eckpunktepapier veröffentlicht, das alternative Abschreibungsmodelle für die Gasnetztransformation vorstellt. Dies eröffnet Netzbetreibern

die Möglichkeit, die Nutzungsdauer von Anlagen anzupassen und neue Abschreibungsmethoden anzuwenden. Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klima hat sich mit der Zukunft der Gasverteilnetze beschäftigt. In einem ebenfalls im vergangenen März vorgelegten Ideenpapier, dem „Green Paper Transformation Gas-/Wasserstoff-Verteilernetze“, beantwortet das Ministerium zudem zentrale Fragen zu Kündigungsrechten, Rückbaupflichten und Weiterbetriebszwängen.

Ergänzend dazu hat die EU im Juni 2024 eine neue Gasrichtlinie verabschiedet, die erstmals eine Stilllegungsplanung für Erdgasverteilnetze vorsieht. Im September 2024 hat die Bundesnetzagentur die Festlegung zur Anpassung von kalkulatorischen Nutzungsdauern und Abschreibungsmodalitäten von Erdgasleitungen veröffentlicht („KANU 2.0“). KANU 2.0 soll die Abschreibungsmodalitäten für Gasnetzanlagen flexibilisieren und ermöglicht Netzbetreibern so kürzere Nutzungsdauern und degressive Ab-

schreibungen, um die wirtschaftlichen Auswirkungen der Energiewende abzufedern und Investitionen effizienter zu amortisieren.

Strategien und Risiken

Kommunen stehen vor der Herausforderung, besonders bei neuen Gas-Konzessionsverträgen, wirtschaftliche Risiken fair zu verteilen. Die Transformation der Gasnetze erfordert dabei eine enge Abstimmung zwischen Kommunen, Netzbetreibern und politischen Entscheidungsträgern. Das zeigt sich aktuell häufig in Verhandlungen von Kommunen mit potentiellen Netzbetreibern. Hier kristallisiert sich der Umgang mit der Rückbauthematik als einer der schwierigsten Verhandlungspunkte heraus.

Auch bei bestehenden Konzessionsverträgen müssen Kommunen und Netzbetreiber diesen Aspekt prüfen und möglicherweise neu verhandeln, um langfristige Planungssicherheit für beide Vertragspartner zu schaffen. Bereits jetzt zeigt sich, dass das Interesse an neuen Konzessionen

im Gasbereich erheblich abnimmt. Ohne attraktive Rahmenbedingungen könnte es für Kommunen zunehmend schwierig werden, zuverlässige Netzbetreiber für neue Konzessionsperioden zu finden.

So wird sich zukünftig die auch verfassungsrechtlich interessante Frage stellen, ob der Bestandsnetzbetreiber dazu verpflichtet werden kann, das Netz weiter zu betreiben, wenn sich in einem wettbewerblichen Auswahlverfahren kein Interessent findet.

Gleichzeitig drohen Netzbetreibern enorme finanzielle Belastungen. Die Möglichkeit, Gasverteilnetze für Wasserstoff oder andere erneuerbare Gase umzurüsten, könnte eine wirtschaftlich sinnvolle Alternative zum vollständigen Rückbau darstellen. Jedoch bestehen erhebliche regulatorische Unsicherheiten, die Investitionen in alternative Nutzungsmöglichkeiten erschweren.

Die Transformation der Energieversorgung betrifft nicht nur Gasnetze, sondern auch die kommunale Wärmeplanung und den Aspekt der Energieeffizienz. Die Umstellung auf nicht fossile Energieträger ist ein komplexer Prozess, der eine langfristige Strategie erfordert. Kommunen und Netzbetreiber müssen nachhaltige Lösungen entwickeln, um den Übergang erfolgreich zu gestalten. Die Integration von Wasserstofftechnologien, der Ausbau erneuerbarer Energien und innovative Speicherlösungen könnten entscheidende Faktoren für die zukünftige Nutzung der Gasverteilnetze sein. Klar ist: Die Energiewende erfordert ein Umdenken auf allen Ebenen. <

Dr. Heiko Hofmann und Dr. Liane Thau sind Partner der Kanzlei Görg mit Schwerpunkt im Vergabe- bzw. Energierecht.

hhofmann@goerg.de

VHS-Angebote als umsatzsteuerliche Grauzone

Weiterhin Rechtsunsicherheit bei der Umsatzbesteuerung von Volkshochschulkursen

Von Christian Trost und Christian Moenikes

Die Umstellung auf das neue Umsatzsteuerrecht läuft in vielen Städten und Gemeinden seit Jahren. Etliche Kommunen haben bereits ihre gegenüber dem Finanzamt abgegebene Optionserklärung widerrufen und wenden die neue Rechtslage an. Besonders die umsatzsteuerliche Behandlung von VHS-Kursen unterliegt dabei jedoch einer großen Rechtsunsicherheit.

Im Rahmen der regelmäßigen Überprüfung des Kursangebots müssen die verantwortlichen Akteure der VHS künftig einzelfallbezogen entscheiden, ob die nun umsatzsteuerbaren Kursangebote der VHS als umsatzsteuerbefreit oder -pflichtig behandelt werden müssen. Die Rechtsunsicherheit resultiert daraus, dass sowohl die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) als auch die des Bundesfinanzhofs (BFH) in Bezug auf die bestehenden Abgrenzungsfragen noch nicht ausreichend gefestigt und differenziert ist.

Hinzu kommt, dass auch der dritte Anlauf zur Reformierung der Umsatzsteuerbefreiung im Bildungssektor im Jahressteuergesetz 2024 aufgrund erheblicher Kritik nicht die gewünschte Klarheit gebracht hat. Daher bleibt die Unterscheidung zwischen steuerpflichtigen und steuerbefreiten Volkshochschulkursen mit rechtlichen Risiken verbunden.

Mit der Neuregelung des § 2b UStG richtet sich die Umsatzsteuerpflicht für VHS-Kurse grundsätzlich danach, ob die Kurse gemäß § 4 Nummer 21, 22 Buchstabe a UStG umsatzsteuerbefreit sind. Diese Vorschriften basieren auf der europäischen Mehrwertsteuer-Systemrichtlinie (MwST/SystRL), nach der Schul- und Hochschulunterricht von der Umsatzsteuer zu befreien ist.

In seinem Urteil in der Rechtssache Haderer hat der EuGH festgestellt, dass der in der MwStSystRL verwendete Begriff des Schul- und Hochschulunterrichts nicht nur auf Unterricht beschränkt ist, der zu einer Abschlussprüfung bzw. Erlangung einer Qualifikation oder einer Ausbildung im Hinblick auf die Berufstätigkeit führt. Vielmehr seien alle Tätigkeiten erfasst, bei denen die Unterweisung in Schulen und Hochschulen erteilt wird, um Kenntnisse und Fähigkeiten der Schüler und Studenten zu entwickeln, sofern diese Tätigkeiten nicht den Charakter bloßer Freizeitgestaltung haben.

Zwar erwähnt nur § 4 Nummer 21 UStG explizit den Schul- und Hochschulunterricht, jedoch geht der BFH davon aus, dass dieser auch für eine Steuerbefreiung der Hochschulkurse nach § 4 Nummer 22 Buchstabe a UStG vorliegen muss. Somit kommt eine Steuerbefreiung der VHS-Kurse nur in Betracht, wenn keine bloße Freizeitgestaltung vorliegt. Was jedoch im Näheren unter dem Begriff der „bloßen Freizeitgestaltung“ zu verstehen ist, hat der EuGH den nationalen Gerichten zur Auslegung überlassen.

In Deutschland hat sich aufgrund der Rechtsprechung des BFH herauskristallisiert, dass vor allem die thematische Zielsetzung des Kurses entscheidend ist. Als Freizeitgestaltung gelten danach beispielsweise Kurse, die sich an Eltern von Schülern richten, um die Wartezeit während des Unterrichts der Kinder zu nutzen, spezielle Kurse für Senioren oder beispielsweise allgemein an Tanz interessierte Menschen.

Hingegen sollen solche Kurse steuerbefreit sein, die es einem Teilnehmer ermöglichen, die vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten durch Vertiefung und Fortentwicklung

die eine fehlende Gewinnerzielungsabsicht als Voraussetzung für die Steuerbefreiung vorsahen, wurde diese Anforderung in der endgültigen Fassung der Norm gestrichen.



Das neue Umsatzsteuerrecht stellt Volkshochschulen vor große Herausforderungen.

beruflich zu nutzen. Eine solche Beschränkung des Schul- und Hochschulunterrichts auf die berufliche Verwertbarkeit steht jedoch potentiell im Widerspruch zu der beschriebenen Rechtsprechung des EuGH. Diese rechtlichen Unsicherheiten stellen für die VHS eine bedeutende Herausforderung dar, aus der sich viele Anwendungsfragen ergeben.

In drei jüngeren Entscheidungen aus den Jahren 2019 und 2021 hat nun auch der EuGH in seiner Rechtsprechung den Begriff des Schul- und Hochschulunterrichts konkretisiert. Dabei wiederholte er jeweils, dass dieser nicht auf Unterricht beschränkt ist, der zu einer Abschlussprüfung bzw. einer Ausbildung im Hinblick auf die Berufstätigkeit führt, solange er nicht den Charakter einer bloßen Freizeitgestaltung habe. Jedoch stellt der EuGH fest, dass der Schul- und Hochschulunterricht Tätigkeiten umfasst, die sich sowohl wegen ihrer spezifischen Art als auch aufgrund des Rahmens, in dem sie ausgeübt werden, abheben. So verweise der Unterricht „allgemein auf ein integriertes System der Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten in Bezug auf ein breites und vielfältiges Spektrum von Stoffen“. Die Verteilung und Entwicklung dieser Kenntnisse und Fähigkeiten durch Schülerinnen und Schüler bzw. Studentinnen und Studenten müsse auf den verschiedenen dieses System bildenden Stufen basieren.

Darauf aufbauend kam der EuGH zu dem Ergebnis, dass etwa Fahrschulunterricht ein spezialisierter Unterricht ist, der kein breites Spektrum an Fähigkeiten vermittelt und somit nicht von Schul- und Hochschulunterricht umfasst ist. Folglich sei er nicht steuerbefreit. Mit einer ähnlichen Begründung lehnte der EuGH eine Steuerbefreiung für privaten Surf- und Segelunterricht sowie für privaten Schwimmunterricht ab. Da sich diese Urteile auf private Unternehmen bezogen, bleibt fraglich, ob sie auch für eine VHS gelten, die über ein wesentlich breiter gefächertes Bildungsangebot verfügt und bereits viele Bildungsbereiche in Vertiefungen mit einem gestuften Kurssystem abdeckt.

Durch die Neufassung des § 4 Nummer 21 UStG hat der Gesetzgeber die Steuerbefreiung für Schul- und Hochschulunterricht, Aus- und Fortbildung sowie berufliche Umschulungen und damit eng verbundene Leistungen an die Vorgaben der MwStSystRL angepasst. Private Einrichtungen, die Fortbildungsleistungen anbieten, bleiben weiterhin von der Umsatzsteuer befreit. Im Gegensatz zu den ursprünglichen Entwürfen,

Fortbildung oder berufliche Umschulung“
abzielen.

Die Finanzverwaltung hat sich bislang noch nicht näher zur Umsatzbesteuerung von VHS-Kursen geäußert. Im Rahmen einer Anfrage des Bundestagsabgeordneten Fritz Güntzler hat das Bundesministerium der Finanzen (BMF) Anfang Dezember 2024 allerdings den Hinweis gegeben, dass ein BMF-Schreiben zur Neuregelung des § 4 Nummer 21 UStG in Bearbeitung ist. Darüber hinaus arbeitet das BMF derzeit an einer Handreichung zur für die VHS bedeutsamen Befreiungsvorschrift des § 4 Nummer 22 Buchstabe a UStG. Wann mit einer Veröffentlichung der beiden Schreiben gerechnet werden kann, ist derzeit nicht bekannt. Allerdings entfalten BMF-Schreiben als Verwaltungsanweisungen lediglich gegenüber untergeordneten Finanzbehörden eine Bindungswirkung. Finanzgerichte hingegen sind nur an das Gesetz und somit bei streitigen Sachverhalten nicht an Verwaltungsanweisungen gebunden.

Insbesondere Kommunen mit eingegliederten VHS sowie VHS in privater Rechtsform sollten daher das Kursangebot regelmäßig auf dessen umsatzsteuerliche Behandlung prüfen und das Ergebnis dokumentieren.

VHS, die eine Umsatzsteuerbefreiung nach § 4 Nummer 22 Buchstabe a UStG in Anspruch nehmen, sollten ihre Kursangebote klar strukturieren und die Bildungs-

ziele transparent darlegen. Eine sorgfältige Dokumentation der Kurse und ihrer Ziele kann dabei helfen, rechtliche Risiken zu minimieren. So sollte die Dokumentation den Bildungscharakter und auch eine etwaige berufliche Verwertbarkeit der Veranstal-

**„Eine sorgfältige Dokumentation
der Kurse und ihrer Ziele kann
Volkshochschulen dabei helfen,
rechtliche Risiken zu minimieren.“**

tungen klar hervorheben und dadurch die Gefahr einer Einstufung als reine Freizeitgestaltung vermeiden. Zudem sollten die Kurse in ein entsprechend breitgefächertes und modular vertiefendes Kurssystem eingebettet werden, das auch als solches nach außen erkennbar ist. Dann ist es auch den VHS möglich, die Vorteile der Umsatzsteuerbefreiung nach § 4 Nummer 22 Buchstabe a UStG in Anspruch zu nehmen. <

Christian Trost ist Steuerberater und Partner bei der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Christian Moenikes LL. M. ist Rechtsanwalt bei BDO Concunia.

christian.trost@bdo.de



KfW Bank aus Verantwortung

Irgendwann in die kommunale Infrastruktur investieren. Oder einfach jetzt.

Die KfW fördert Kommunen und kommunale Unternehmen, die jetzt in ihre Infrastruktur investieren. Als größte deutsche Förderbank unterstützt die KfW sie dabei mit vielfältigen Finanzierungsangeboten. Nutzen auch Sie heute diese Möglichkeiten, um in Ihre regionale Infrastruktur zu investieren und Ihre Kommune auch in Zukunft attraktiv zu halten. Weitere Informationen unter [kfw.de/infrastruktur](https://www.kfw.de/infrastruktur)

Personal

„Ich will all die Liebe zurückgeben!“

Said Ramez Payenda berichtet über seinen Weg vom Geflüchteten zum Kämmerer der Stadt Ratzeburg.

Von Anne-Kathrin Meves

Der 30-jährige Said Ramez Payenda ist seit 2022 Kämmerer der schleswig-holsteinischen Kleinstadt Ratzeburg. Als Jugendlicher flüchtete er mit seiner Familie aus Afghanistan. Er hatte Glück und ist immer wieder auf Menschen getroffen, die ihm Türen geöffnet haben.

„Ich bin in Ratzeburg aufgewachsen“, sagt Said Ramez Payenda rückblickend über die insgesamt mehr als 14 Jahre in der schleswig-holsteinischen Kleinstadt. Zwar hat er dort nicht all die Jahre gewohnt, aber wichtige Stationen in seinem Leben durchlaufen. So hatte Payenda 2015 nach dem Abitur in Ratzeburg seine Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten begonnen. Seit vier Jahren wohnt er nun in der Stadt, seit 2022 ist er ihr Kämmerer.

So aneinandergereiht in einer Abfolge von Jahreszahlen hört sich die Geschichte des mittlerweile 30-jährigen Afghanen äußerst geradlinig an. Doch das ist sie nicht. Vor ein paar Jahren hätte auch alles ganz anders laufen können. Kurz vor seinen Abiturprüfungen wäre er beinahe abgeschoben



Said Ramez Payenda ist Kämmerer der Stadt Ratzeburg.

worden, aber er konnte das Gericht davon überzeugen, dass er ein wertvolles Mitglied der Gesellschaft werden wolle.

Der Richter hatte ihn damals gefragt, was er in Zukunft in Deutschland machen wolle. „Wir haben hier alles von Ihnen bekommen, eine Wohnung, Sicherheit“, habe ich ihm geantwortet. „Ich will arbeiten und all die Liebe zurückgeben.“ Ihm mache es Spaß, jetzt im Berufsleben den Menschen in Deutschland auch wieder etwas zurückgeben zu können. „Ich habe bis jetzt das Glück gehabt, immer sehr nette Menschen kennengelernt zu haben, die mir Türen geöffnet und nicht im Wege gestanden haben“, so der Kämmerer.

Im August 2010 findet sich Said Ramez Payenda mit seiner insgesamt sechsköpfigen Familie aus Herat, der zweitgrößten Stadt Afghanistans, in der Mitte Schleswig-Holsteins in Neumünster wieder. Drei bis vier Monate später zieht die Familie weiter in die kleine Gemeinde Gudow, dann in die Nähe von Lübeck. „Ich war 16 Jahre alt und



Die lateinische Inschrift über der Tür des Ratzeburger Rathauses passt auch zum Weg des dortigen Kämmerers.

wollte in die Schule gehen“, erinnert sich der Kämmerer der Stadt Ratzeburg an seinen Ausgangspunkt auf diesem Weg. In Lübeck sei das allerdings nicht gegangen. Daher habe er sich erkundigt und sei schließlich auf eigene Faust mit dem Bus nach Ratzeburg gefahren. „Am Bahnhof habe ich einen älteren Herrn getroffen und ihn mit Hilfe des Google-Übersetzers nach dem Weg zur Schule gefragt“, sagt Payenda. Der Mann habe ihn allerdings nicht verstanden.

Diese Kommunikationsschwierigkeiten habe wiederum eine junge Frau mitbekommen und ihn mit zum diakonischen Werk genommen. Bei der Diakonie ging das Gespräch dann auf Englisch weiter. Die damalige Chefin habe sein Anliegen erkannt und die Gemeinschaftsschule in Ratzeburg angerufen. Der Schulleiter lud Payenda sofort zum Gespräch ein und fragte sein Können ab. Am nächsten Tag konnte der damals 16-Jährige in der 9. Klasse anfangen.

Ursprünglich wollte Payenda nach dem Abitur Mathematik und Physik auf Lehramt studieren. Doch er konnte nicht mit dem Studium starten, da er plötzlich abgeschoben werden sollte. Glücklicherweise schaltete sich der damalige Ratzeburger Bürgermeister ein und fragte ihn, ob er nicht eine Ausbildung bei der Stadt machen wolle, um bleiben zu können. Der Bürgermeister habe ihn gut gekannt, da Payenda sich in Ratzeburg zu dem Zeitpunkt bereits ehrenamtlich engagiert hatte. „Am Anfang war es für mich eine Zwangsausbildung“, erinnert sich Payenda. Auf eine Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten habe er gar keine Lust gehabt. Direkt zu Beginn seiner Ausbildung ist er ins Bürgerbüro gekommen. „Das war ein Glücksfall für mich“, erinnert sich der heutige Kämmerer. „Nach einem Monat habe ich meine Tätigkeit im Bürgeramt geliebt. Ich konnte so vielen Menschen helfen“, sagt Payenda.

Die Ausbildung und hier vor allem die vielen Gesetzestexte seien am Anfang sehr schwierig für ihn zu verstehen gewesen. „Doch es hat mir dann doch viel Spaß gemacht und ich konnte die Ausbildung sogar um sechs Monate verkürzen“, sagt Payenda. Auf die erste Zeit im Bürgerbüro folgten zwei Jahre im Einwohnermeldeamt. Doch dann wurde ihm klar, auf Dauer müsse etwas Anspruchsvolleres her. Payenda machte anstelle seines ursprünglichen Wunschstudiums einen Lehrgang zum Diplom-Verwaltungsfachwirt. „Mein Steckenpferd ist und bleibt die Mathematik. Ich bin ein Theoriemensch“, sagt Payenda. Von daher sei der Weg zur Stadtkämmerei für ihn logisch gewesen. Doch der ursprüngliche Plan sei gewesen, sein Wissen erst einmal zu vertiefen und vielleicht in Zukunft eine Führungsaufgabe zu übernehmen. „Mein Ziel war es weiter zu lernen“, sagt Payenda. Doch plötzlich sei die Möglichkeit gekommen, den Job des Kämmerers direkt zu übernehmen.

Sein Vorgänger, Axel Koop, der gleich zu Beginn seiner Ausbildung eine Vorbildfunktion für Payenda übernommen hatte, wurde 2022 mit erst 30 Jahren Hauptamtsleiter. Und Payenda konnte direkt als Kämmerer nachrücken. „Ich bin einfach in der richtigen Abteilung gelandet“, sagt der Kämmerer

heute. „Doch ich war überall der Jüngste als Kämmerer und habe mich schon gefragt, ob die anderen, viel älteren Kollegen und Führungskräfte mich in der Ratzeburger Verwaltung überhaupt akzeptieren würden.“ Diese Sorge stellt sich jedoch schnell als unbegründet heraus. „Auch Herr Koop war ja schon vor mir immer der Jüngste“, sagt Payenda schmunzelnd.

Trotzdem musste er erst einmal in die Themen reinkommen, wie er heute sagt. Das erste große Projekt für ihn als Kämmerer war die Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik. „Ich hatte während meiner Ausbildung allerdings nur die Doppik gelernt“, sagt Payenda. Die Umstellung habe dennoch sehr gut geklappt, wenn auch auf den „letzten Drücker“ zum 1. Januar 2024.

Auch wenn sich Payenda vom Berufswunsch des Lehrers zumindest fürs Erste verabschiedet hat, ein paar Parallelen sieht er doch zu seinem ursprünglichen Traumberuf. Am meisten Freude am Amt des Kämmerers bereitet ihm, Zusammenhänge nachzuvollziehen und alles letztendlich der Politik und den Bürgern vorzustellen. „Es macht mir richtig Spaß, beispielsweise Wirtschaftlichkeitsberechnungen aufzustellen und mich dann auf der Grundlage mit den Kollegen zu beraten. Ich mag es gerne, den Kollegen zuzuhören und ihnen weiterzuhelfen“, sagt der Kämmerer. „Romane schreibe ich nicht so gerne“, bringt er es auf den Punkt. Auch den Azubis in der Verwaltung gebe er immer gerne Mathematiknachhilfe und versuche, komplizierte Dinge in einfacher Sprache zu erklären. „Wenn die Leute das verstehen, ist das sehr schön, und ich fühle mich ein bisschen wie ein Lehrer“, sagt Payenda.

Dass ihm das Erklären und Lehren nicht so schnell abhandekomme, dafür sorgt auch der Fachkräftemangel. „Wir haben ein Problem damit, bei uns Stellen mit qualifizierten Personen zu besetzen“, sagt der Kämmerer. Von acht Mitarbeitern im Finanzbereich haben nur drei eine Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte. Dieses Bild sieht der Kämmerer nicht nur in Ratzeburg, sondern in der gesamten Umgebung. „Wir haben noch Glück und viele sehr gute Quereinsteiger, die sich auch weiterbilden wollen“, sagt Payenda. „Wir versuchen als Verwaltung ein attraktiver Arbeitgeber zu sein – mit Angeboten im Gesundheitsbereich, verschiedensten Fortbildungen, einem Mobilitätzuschuss und bis zu 50 Prozent Homeoffice. Bei Menschen, die weiterkommen wollen, funktioniert das, egal ob sie Quereinsteiger sind oder bereits eine Ausbildung als Verwaltungsfachwirt haben“, sagt der Ratzeburger Kämmerer aus Überzeugung. <

ak.meves@derneuekaemmerer.de

Zukunftssicherer Wertstoffhofbetrieb.

Effizienz und Resilienz durch digitale Transformation

Self-Service am Wertstoffhof:
Flexibel, bürgernah und krisensicher.
Erweitern Sie Ihre Betriebszeiten mit MAEX für optimierte Prozesse und zur Entlastung Ihres Personals.



REMONDIS Digital Services GmbH
Hammerbrookstr. 74 // 20097 Hamburg
Anica Stengele // +49 160 96905540 // anica.stengele@remondis.de
remondis-digital.com



„Hilfe, wir werden immer weniger!“

Karin Welge, Oberbürgermeisterin von Gelsenkirchen und Verhandlungsführerin der VKA, spricht über den Fachkräftemangel und die Tarifverhandlungen.

Die Fragen stellte Anne-Kathrin Meves.

Für Karin Welge ist der öffentliche Dienst ein attraktiver Arbeitgeber. Anstatt im Angesicht des Fachkräftemangels immer mehr Lohn für immer weniger Arbeit zu fordern, sollten Prozesse effizienter gestaltet, Aufgaben abgebaut und Anreize für mehr Arbeit geschaffen werden.

Frau Welge, der Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst ist schon seit Jahren ein Thema, wie bewerten Sie die Situation derzeit?

Wir stehen vor einem mehrfachen Dilemma. Es sind insgesamt in Deutschland mehr als 2,6 Millionen Menschen im öffentlichen Dienst bei Bund und Kommunen beschäftigt. Bis 2030 werden allein in der inneren Verwaltung 230.000 bis 250.000 Stellen vakant. Das allein schon führt zu einer enormen Zuspitzung der Situation. Zusätzlich haben wir in den vergangenen Jahren viele neue Aufgaben bekommen: im Gesundheitsbereich, bei der Digitalisierung oder auch der Transformation der Wirtschaft. Dazu kommen dann noch kleine Sidekicks wie die vorgezogene Bundestagswahl, die Katastrophenpläne für Kriegsszenarien, die wir aufstellen sollen. An all diesen Ecken gibt es offene Stellen.

Wie nehmen Sie die Situation als Oberbürgermeisterin in Gelsenkirchen wahr?

Gelsenkirchen ist, wie weite Teile des Ruhrgebiets, im besten Sinne ein „melting pot“. Für die Arbeitnehmer ist die räumliche Nähe des Ballungsgebiets ein echter Standortvorteil. Im Ruhrgebiet konkurrieren 53 Stadtverwaltungen und vier Kreisverwaltungen um die besten Mitarbeiter. Für Arbeitgeber hingegen stellt es eine echte Herausforderung dar. Zu vakanten Stellen, verursacht durch den Fachkräftemangel, kommen auch noch permanente Personalwechsel zwischen den Kommunen.

Wie müssten Ihrer Meinung nach die Rahmenbedingungen aussehen, um die Personallücken zu füllen und Übergänge erleichtern zu können?

Ich bin der festen Überzeugung, dass der öffentliche Dienst bereits ein sehr attraktiver Arbeitgeber ist. Fachkräftemangel gibt es in jeder Branche. Darauf mit immer neuen Lohnerhöhungen zu antworten, halte ich für den falschen Weg. Seit 2014 gab es im öffentlichen Dienst Lohnerhöhungen im Schnitt von 34 Prozent, in einigen Bereichen liegen wir sogar bei 44 Prozent. Da brauchen wir uns auch im Vergleich mit der Wirtschaft nicht zu verstecken. Wir benötigen hochqualifizierte Leute. Wir haben schon viel gemacht, um Seiteneinsteigern den Weg in den öffentlichen Dienst zu erleichtern. Es gibt vereinfachte Ausbildungsgänge, Zulagen für Mangelberufe, beispielsweise in der IT. Richtig ist aber auch, ehrlich zu sein und zu sagen, es wird nicht gelingen, in den nächsten Jahren alle Stellen zu besetzen.

Sie führen derzeit wieder als Vertreterin der VKA die Tarifverhandlungen für den öffentlichen Dienst. Wie schon beim letzten Mal, vor zwei Jahren, haben Sie jetzt auch auf den Fachkräftemangel und auf die Notwendigkeit attraktiver Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst hingewiesen. Welche Fortschritte sehen Sie im Vergleich?



Karin Welge ist nicht nur Oberbürgermeisterin der Stadt Gelsenkirchen, sondern auch Verhandlungsführerin der VKA: In beiden Rollen nimmt sie den Bürokratieabbau „sehr ernst“.

Wir haben in den vergangenen Jahren eine Menge gemacht, vor allem in den Bereichen Flexibilisierung der Arbeitszeit und Familienfreundlichkeit. In Gelsenkirchen bieten wir Coaching und Supervision für unsere Mitarbeitenden an. Aktuell sind wir dabei, ÖPNV-Tickets und Diensträder möglich zu machen. Ich denke, es sollte noch mehr in die Richtung gehen, wesentliche Verwaltungsstrukturen zu verschlanken. Den Bürokratieabbau nehme ich sehr ernst. Jeder Behördengang ist bei uns mittlerweile zu kompliziert, und noch dazu macht jede Kommune ihr eigenes Ding. So etwas können wir uns schon lange nicht mehr leisten. Ein Beispiel aus der nicht ganz fernen Vergangenheit: In der Coronakrise saßen wir da und konnten die Gesundheitsdaten zwischen den einzelnen Ämtern nicht austauschen.

Mit Blick auf den Fachkräftemangel, wie bewerten Sie die aktuellen Forderungen der Gewerkschaften?

Die Gewerkschaften fordern grob gesprochen drei Tage mehr frei, noch viel mehr Flexibilität und acht Prozent mehr Lohn. Das ist schon ein Hammer. Gerade beim Thema Urlaub ist der öffentliche Dienst ohnehin führend. Doch es verhält sich mit dem Geld wie sonst auch: Man kann es nur einmal ausgeben. Wir stehen gerade vor erheblichen Zukunftsinvestitionen; Prozesse müssen effizienter gestaltet werden mit dem Ziel, ein Stück mehr Arbeitsverdichtung zu erreichen. Die Forderungen der Gewerkschaften wären sogar rein theoretisch noch irgendwo darstellbar, wenn wir nicht der öffentliche Dienst wären und die Daseinsvorsorge sicherstellen müssten. Wir müssen verlässliche Öffnungszeiten anbieten, im Bürgerbüro, im Standesamt – in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen gilt das natürlich noch mehr. Der öffentliche Dienst muss für Bürger da sein. Die Forderungen der Gewerkschaften passen überhaupt nicht, wenn man den öffentlichen Dienst stärken will. Und das ist ja das erklärte Ziel beider Seiten in den Tarifverhandlungen.

Sie stehen dem von Seiten der Gewerkschaften geforderten „Meine-Zeit-Konto“ kritisch gegenüber. Was würden Sie stattdessen vorschlagen, um Arbeitszeiten flexibler zu gestalten?

Ein Ansatz anstelle immer neuer Flexibilisierungen wäre es, Aufgaben abzubauen.

muss die Funktionsfähigkeit der Verwaltung gewährleistet bleiben. Für Gelsenkirchen kann ich sagen, die Leute haben in der Regel unbefristete Arbeitsverträge und wir bieten auch den Auszubildenden, die wir über Bedarf ausbilden, zumindest eine befristete Folgebeschäftigung an, die es ihnen ermöglicht, erste Berufserfahrungen zu sammeln. Kein öffentlicher Arbeitgeber übernimmt Auszubildende, die sich nicht bewährt haben. Dazu kommen die unterschiedlichsten Arbeitszeitmodelle, von 41 bis 12 Wochenstunden ist beispielsweise in Gelsenkirchen alles dabei. Wir versuchen sehr flexibel auf die Interessen der Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen. Ich sage es noch einmal: Der öffentliche Dienst ist ein attraktiver Arbeitgeber. Man muss nur schauen, was gerade in der Autoindustrie los ist. Wir müssen weg von der Argumentation: „Hilfe, wir werden immer weniger, brauchen immer mehr Urlaub, immer mehr Geld, wollen immer kürzer arbeiten.“ Wie soll das alles zusammenpassen?

Vor zwei Jahren ist nach Ihren Worten der „teuerste Tarifaabschluss aller Zeiten“ erzielt worden. An welchen Punkten müsste Ihrer Meinung nach bei den aktuellen Verhandlungen angesetzt werden?

Heute müssen wir die Situation ganz anders bewerten als vor zwei Jahren, als die

Energiepreise so hoch waren. Sorgen macht mir aber noch immer die Stauchung unserer Entgelttabellen. Die halten wir für gefährlich. Denn je mehr wir in einer komplexen, wilden Zeit leben, umso mehr ich die Entgelttabelle stauche, desto unattraktiver wird es, mehr Verantwortung zu übernehmen oder sich weiterzuqualifizieren. Wir sollten stattdessen die Tarife öffnen für Leute, die mehr Verantwortung tragen wollen. Ich finde, das muss es auch geben können. Das schafft doch Motivation.

Sie haben angekündigt, nicht mehr bei der diesjährigen Oberbürgermeisterwahl in Gelsenkirchen antreten zu wollen. Welche Pläne haben Sie sich für die Zeit nach der Kommunalwahl vorgenommen?

Für die Zeit nach dem 1. November habe ich noch keine wirkliche Planung. 38 Jahre lang habe ich durchgearbeitet und zwei Kinder großgezogen. Ich glaube, ich mache erstmal zwei Monate lang gar nichts. Ich bin und bleibe aber gesellschaftspolitisch aktiv und möchte mich auch gerne weiter engagieren. Außerdem habe ich Lust dazu, einfach mal Karin Welge sein zu dürfen und nicht die Oberbürgermeisterin oder Kämmerin. Ich glaube, das ist für mich eine seltene Form von Luxus und Reichtum. 

ak.meves@derneuekaemmerer.de

Wir bringen die

Helaba | 

Öffentliche Hand

voran.

Bund, Länder, Kommunen und kommunalnahe Unternehmen setzen auf unsere Erfahrung, wenn es um Projekte von Bedeutung für Gemeinschaft und Umwelt geht. Seit Jahrzehnten sind wir die bevorzugte Partnerin für wichtige Vorhaben. Denn als Landesbank sind wir der Nachhaltigkeit und dem Gemeinwohl besonders verpflichtet. Wir finanzieren das Wasser- und Stromnetz genauso wie die digitale Infrastruktur. Wir ermöglichen die Modernisierung des öffentlichen Nahverkehrs und den Aus- oder Neubau von Schulen und Kindertagesstätten. Sollten Ihre Herausforderungen größer werden, wachsen unsere Lösungen mit, und dabei sorgen wir für die Absicherung Ihrer Leistungsfähigkeit – kompetent, nachhaltig und partnerschaftlich.

Mehr Informationen
zu unseren Leistungen.

Werte, die bewegen.

Netzwerk

Landkreis Miesbach

Thorsten Wagner wird zum April den Fachbereich Finanzen und Kreisbeteiligungen übernehmen. Der 47-Jährige wird in dieser Funktion Nachfolger von Kreiskämmerer Gerhard de Biasio, der zum Oktober in den Ruhestand geht. Der noch amtierende Kreiskämmerer de Biasio ist bereits seit Juli 1996 in dieser Funktion im Landratsamt Miesbach. Allerdings hat sich bereits zum Jahresbeginn der inhaltliche Zuschnitt des Fachbereichs Finanzen geändert. So wurde aus dem Fachbereich zum Januar bereits die Schulverwaltung und zum Februar der Hoch- und Tiefbau sowie das Gebäudemanagement herausgetrennt. Im Fachbereich Finanzen des künftigen Kreiskämmerers Wagner verbleiben die Kämmerei, Kasse, Buchhaltung und das Beteiligungsmanagement. Bislang arbeitet der Diplom-Kaufmann Wagner als Verwaltungsleiter der Stiftung St. Zeno.

Kaarst

Der Erste Beigeordnete **Sebastian Semmler** wird ab dem 1. April zusätzlich Kämmerer. In diesem Zug organisiert die Stadt den Fachbereich IV neu, der derzeit noch von Kämmerer und Beigeordnetem Stefan Meuser geleitet wird. Meuser verantwortet in Kaarst die Bereiche Finanzen, Jugend und Familie sowie die Stabsstelle Liegenschaften. Ab April leitet Semmler als Erster Beigeordneter und Kämmerer die Bereiche Personal, Finanzen,

Ordnung sowie Recht. Ausgelöst wurde die neue Aufgabenverteilung durch den angekündigten Wechsel des derzeitigen Kämmerers Meuser zur Stadt Grevenbroich.

Jena

Der Kämmerer und Leiter des Fachdienstes Finanzen, Martin Berger, hat den Stafelstab an **Jennifer Michall** übergeben. Nach fast zwölf Jahren im Amt wird sich Berger nun beim Modellprojekt „Smart City Jena“ der Weiterentwicklung der Urban-Da- ta-Plattform „WISSEnsAllmende“ widmen. Die neue Kämmerin Michall ist ebenfalls keine Unbekannte in der Jenaer Stadtverwaltung. Nach ihrem dualen Studium im öffentlichen Management an der Dualen Hochschule Gera-Eisenach – mit der Stadt Jena als Praxispartner und Ausbildungsbetrieb – startete sie 2016 im Fachdienst Finanzen. Hier hatte sie seitdem verschiedene Positionen inne, zuletzt als Teamleiterin Haushaltssteuerung.

Kreis Höxter

Am 1. März hat **Sigrig Wichmann** ihr neues Amt als Kreiskämmerin angetreten. Der Kreistag hat Wichmann einstimmig gewählt. Wichmann ist auf

den langjährigen Kreiskämmerer Gerhard Handermann gefolgt, der zum 1. März in den Ruhestand gegangen ist. Wichmann ist die erste Kämmerin des Kreises Höxter mit rund 142.000 Einwohnern. Die Kämmerin hat zuvor im Kreishaus die Abteilung für Revision und Kommunalaufsicht geleitet. Davor hatte sie verschiedene Führungspositionen in der Kreisverwaltung inne, unter anderem leitete sie mehrere Jahre das Jobcenter und davor die Abteilung Sicherheit und Ordnung. Ihre Laufbahnprüfung für den gehobenen Dienst hatte sie vor mehr als 30 Jahren beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe abgelegt, danach startete sie beim Kreis Höxter.

Kreis Unna

Philipp Reckermann ist am 11. Februar vom Kreistag zum neuen Kreisdirektor und Kämmerer gewählt worden. Der gebürtige Unnaer tritt zum 1. April seinen Dienst im Kreishaus an. Er folgt auf den noch amtierenden Kreiskämmerer Mike-Sebastian Janke, der zum April neuer Geschäftsführer der Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft Kreis Unna mbH (VBU) wird. Janke ist seit August 2018 Kreiskämmerer und Kreisdirektor des nordrhein-westfälischen Kreises. Als Dezernent ist er außerdem für die Bereiche Organisation, Personal und Kultur verantwortlich. Der künftige Kämmerer Reckermann war als Rechtsanwalt tätig, bevor er von 2016 bis 2023 als Dezernent bei der Bezirksregierung Arnsberg im Bereich Städtebau arbeitete. Mit einer Zwischenstation bei der NRW.Bank ist er seit Juni 2024 Referatsleiter beim NRW-Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung.

Pirna

Zum Jahresende 2024 hat die Stadt mit **Birgit Erler** ihre Kämmerin verloren. Nach 36 Jahren im Amt hat sie es auf eigenen Wunsch niedergelegt. Die Stadt schreibt die Kämmererstelle jetzt neu aus. In Erlers Amtszeit sind unter ihrer Federführung insgesamt 25 Haushaltspläne erstellt worden. Die langjährige Kämmerin Erler hinterlässt der Großen Kreisstadt mit mehr als 40.000 Einwohnern einen „soliden Haushaltsplan für die Jahre 2025/2026, der in Pirna zahlreiche Investitionen und freiwillige Leistungen ermöglicht“.

Empfingen

Die Gemeinde hat seit 1. März mit **Pascal Maier** einen neuen Kämmerer. Der Gemeinderat wählte ihn bereits Ende November 2024 zum Nachfolger von Kämmerer Tobias Wannenmacher. Bei seiner Wahl war Maier, Jahrgang 1998, noch Student an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg. Der vorherige Kämmerer Wannenmacher, der erst zum Mai 2023 seinen Dienst als „Kohleschaufler“ in Empfingen angetreten hatte, hat die Gemeinde zum 1. Januar 2025 nach Haigerloch verlassen. Sein Nachfolger hat seinen Dienst nun zum März begonnen. Um den Übergang zu erleichtern, hatte Kämmerer Maier allerdings bereits seit 1. Februar im Rahmen seines Studiums in der Gemeindeverwaltung in Empfingen mitgearbeitet.

Würzburg

Stadtkämmerer **Robert Scheller** steht vor seinem nächsten Karriereschritt. In der Verwaltungsratssitzung am 16. Dezember 2024 wurde er offiziell zum neuen Vorstand des Kommunalunternehmens des Landkreises bestellt. Vorbehaltlich weiterer Gremienentscheidungen wird er sein Vorstandsamt am 1. April 2025 antreten. Eine Nachfolge für das Amt des Kämmerers gibt es derzeit noch nicht. Scheller hatte das Amt 2014 von Christian Schuchardt übernommen. Schuchardt war damals zum Oberbürgermeister von Würzburg gewählt worden.

Düren

Seit Jahresbeginn ist **Stephan Schlaak** neuer Erster Beigeordneter und Kämmerer. Über die Personalie hatte der Verwaltungsvorstand der Stadt in seiner Sitzung am 14. November 2024 einstimmig entschieden. Schlaak war zuvor bei der Stadt Eschweiler beschäftigt; er leitete dort das Haupt- und Personalamt. Nach mehr als acht Jahren als Beigeordneter und Kämmerer hatte sein Vorgänger Thomas Hissel die Stadt mit mehr als 90.000 Einwohnern im Mai 2024 auf eigenen Wunsch verlassen und ist als Beigeordneter für Wirtschaft, Soziales und Wohnen zur Stadt Aachen gewechselt.

DEUTSCHER
KÄMMERERTAG



Jetzt anmelden

9. SEPTEMBER 2025:
HOTEL ADLON, BERLIN

VORABEND,
8. SEPTEMBER 2025:
WELTWIRTSCHAFT

KOMMUNEN IN DER FINANZKLEMME
Wie geht es weiter?

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
Vom Schreckgespenst zum Alltagshelfer?

TRANSFORMATION
Investitionen trotz der Krise stemmen

EFFIZIENTE VERWALTUNG
Weniger Bürokratie auf Kosten der Rechtssicherheit?

MITVERANSTALTER



HypoVereinsbank
Member of UniCredit



REMONDIS®
IM AUFTRAG DER ZUKUNFT

KOOPERATIONSPARTNER



Deutscher
Städtetag



DStGB
Deutscher Städte-
und Gemeindebund

FÖRDERER



DZ HYP



komuno
Digitale Plattform für Kommunen und Städte

MEDIENPARTNER



Frankfurter Allgemeine

VERANSTALTER



Der Neue
Kämmerer

LETZTE RUNDE

Der Wohlfühlschnitt

Von Gunther Schilling

Die Bundestagswahl ist vorbei. Eine Koalition aus Schwarz und Rot soll in den nächsten Wochen geformt werden. Nun ist kreatives Handwerk gefragt. Dazu dürften auch zahlreiche Kommunen greifen, denn auf frisches Geld vom Bund werden sie wohl noch lange warten müssen.

In den Städten und Gemeinden ist Sparen angesagt. Auch ein Anstieg der Steuern und Abgaben lässt sich oft nicht vermeiden. Die Kämmerer müssen immer öfter Vermittler unschöner Wahrheiten sein. In der politischen Diskussion ist dabei zumeist von Unvermeidlichem und Schmerzhaftem die Rede. Doch das muss nicht sein. Schließlich bieten die Städte und Gemeinden außerordentliche Leistungen, die viel zu oft als Selbstverständlichkeiten abgetan werden. Dabei lässt sich Hochpreisiges mit den richtigen Begleittexten durchaus gut verkaufen.

Da trifft es sich gut, dass der Berliner Friseursalon „Kämmerei“ ein Wording vorhält, das auch die Kämmerei auf dem flachen Land gut für die Umschreibung dringender notwendiger Einsparungen und Gebühren-erhöhungen verwenden kann. So bewerben die hochpreisigen Haarkünstler ihre professionellen Schnitte mit Nutzwert vermittelnden Charakterisierungen wie der „Liebe zur Perfektion, zum Detail und zur kreativen Handwerkskunst“. Es geht den Coiffeuren um das Einzigartige in jedem Menschen und dessen besondere Bedürfnisse. Der Preis rückt so in den Hintergrund.

Wäre das nicht auch etwas für den nächsten Grundsteuerbescheid? Gerichtet an die liebe Mitbürgerin, den lieben Mitbürger in der idyllischen Nebenstraße, könnte eine wertschätzende und nutzenbetonende Ansprache die Höhe der gemeindlichen

Grundsteuer gekonnt relativieren. Was sind schon höhere Abgaben an die heimische Gemeinde im Vergleich zu dem seit Jahren steigenden Marktwert der Liegenschaft oder dem inzwischen erreichten Mietniveau?

Eine kleine Formulierungshilfe für die Verwaltung bieten wir gerne an. Dazu haben wir uns keiner künstlichen Intelligenz bedient, schlagen das aber durchaus zur Gestaltung eines passenden Textes vor. Denn der richtige Ton ist oftmals schwer zu treffen, insbesondere wenn der subjektive Wohlfühlfaktor des Umfeldes und der kommunalen Leistungen zu weit unter dem erreichten Grundsteuerbetrag liegt. Es kommt ja nicht selten vor, dass gerade Kommunen mit weniger ansprechenden Attributen und sparsamem Angebot zu besonders hohen Hebesätzen greifen (müssen).

Also schreiben wir auf, was in einigen Fällen durchaus zu einer positiveren Einstellung gegenüber dem beiliegenden Grundsteuerbescheid führen könnte: „Sie wohnen in der schönsten Kommune Deutschlands (wahlweise: in einer der schönsten Kommunen) und genießen die Vorzüge unserer einzigartigen (vielleicht auch nur: ansprechenden) Lage. Als Verwaltung arbeiten wir täglich mit Hingabe an der Verbesserung Ihres Lebensumfeldes. Mit Liebe zum Detail und der Perfektion jahrelanger Erfahrung rücken wir Sie als Grundstückseigentümer in das Zentrum unserer Aufmerksamkeit. Wir haben dazu in enger Zusammenarbeit mit dem Finanzministerium des Landes Ihre Messzahl optimiert und den Hebesatz neu austariert. So können Sie sicher sein, dass die erhobene Grundsteuer Ihrem exquisiten Wohngefühl entspricht.“

g.schilling@derneuekaemmerer.de