

# ***Haushaltspolitik in Zeiten knapper Kassen***

## ***Tipps und Tricks für die kommunalen Finanzen***

***Kommunalkongress***  
***21.09.2024***



# Haushaltspolitik in Zeiten knapper Kassen

## Tipps und Tricks für die kommunalen Finanzen

Kommunalkongress  
21.09.2024



**David Schichel, 43 Jahre**

**Referent für Kommunalpolitik der  
Landtagsfraktion**

**Fraktionsvorsitzender Stadtrat Remscheid**

**AR-Mitglied Stadtwerke + Energieversorger**

**seit 2009 Ratsmitglied &  
Mitglied im Finanzausschuss**

**Bürgermeister 2009 -2020**

**seit 2004 Mandatsträger**

## Erwartungsmanagement

**Bitte keine Wunder erwarten.**

**Historisch schlechte Haushaltssituation der Kommunen.**

**Unterschiedliche Ausgangslagen in den Kommunen...**

**Einnahme-/ Ausgabensituation  
wirtschaftliche und soziale Lage**

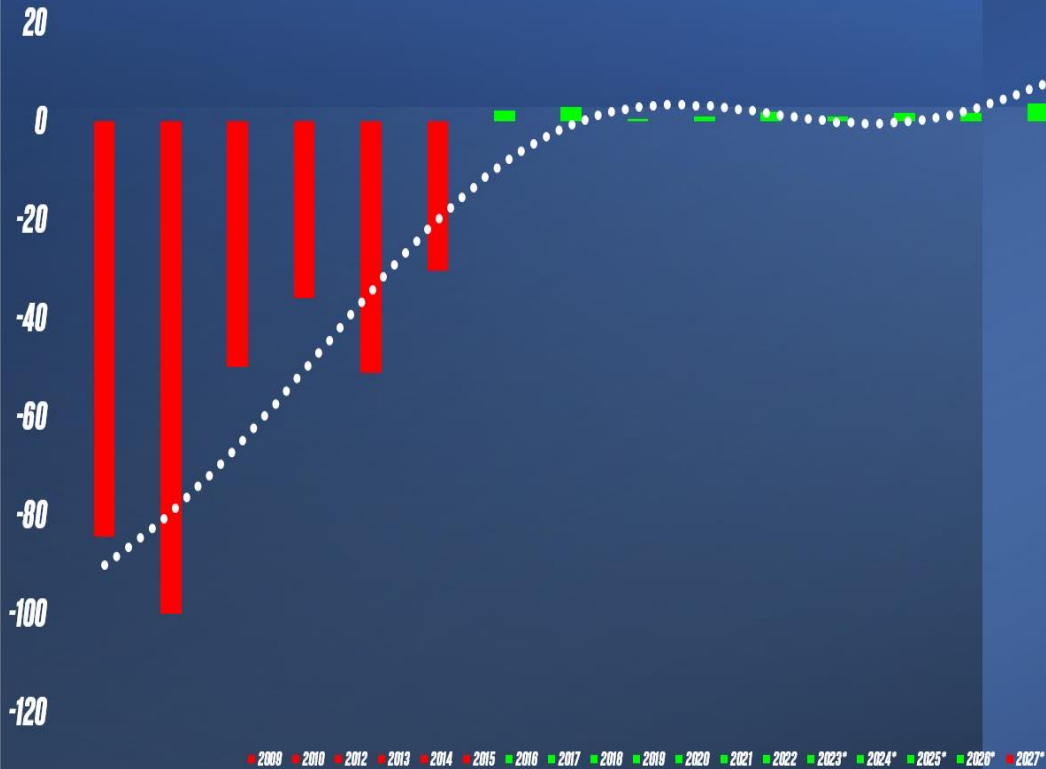
**Altschulden**

**bisherige Konsolidierungsbeiträge  
politische Mehrheiten(?)**

**...Leider keine Patentrezepte.**

# Grüne Politik und Haushaltskonsolidierung? Geht.

**Gesamtergebnis Stadt Remscheid**  
in Mio. Euro



**Seit den 90er Jahren in der Haushaltssicherung**

**2000 bis 2011 Nothaushalt**

**2012 bis 2021 Teilnahme Stärkungspakt**

**seit 2013 überschuldet,  
derzeitiger nicht gedeckter Fehlbetrag ca. 90 Mio. Euro**

**seit 2016 ausgeglichener Haushalt,  
erstmal seit 1994**

**Haushaltsvolumen ca. 500 Mio. Euro**

**Kassenkredite: derzeit ca. 600 Mio. Euro  
(Platz 3 in NRW)**

**Investitionskredite: ca. 200 Mio. Euro**

**Erwartetes Plandefizit 2025: 30 - 40 Mio. Euro  
(Schätzung)**

# Gedanken zum kommunalen Haushaltsrecht

**Selbstzweck  
oder  
Mittel zum  
Zweck?**

**NKF ausgehöhlt?**

**Zurück zur  
Kameralistik?**

**Doch besser  
HGB?**

**Executive!**

**Daseinsvorsorge  
sichern!**

**„Was sind Schulden  
und wenn ja, wie  
viele?“**

**Transparenz &  
Compliance**

**Öffentliches  
Vermögen  
schaffen &  
bewahren**

**Buchführung &  
Bilanzierung**

**Steuerung?**

# *Gedanken zum kommunalen Haushaltsrecht*



***„Die Weisheit des Lebens besteht im Ausschalten der unwesentlichen Dinge.“***

***(Chinesisches Sprichwort)***

# Gedanken zum kommunalen Haushaltsrecht

**HGB**

**Unternehmen**



**NKF**

**Kommune**

**Gewinnoptimierung**

**Privatvermögen**

**Erlöswege frei wählbar**

**Einnahmen unendlich vermehrbar**

**Ausgaben vollständig steuerbar**

**Insolvenzrecht**

**begrenzte Haftung**

**VS.**

**Daseinsvorsorge**

**Öffentliches Vermögen**

**Erlöswege gesetzlich vorgegeben**

**Einnahmen begrenzt**

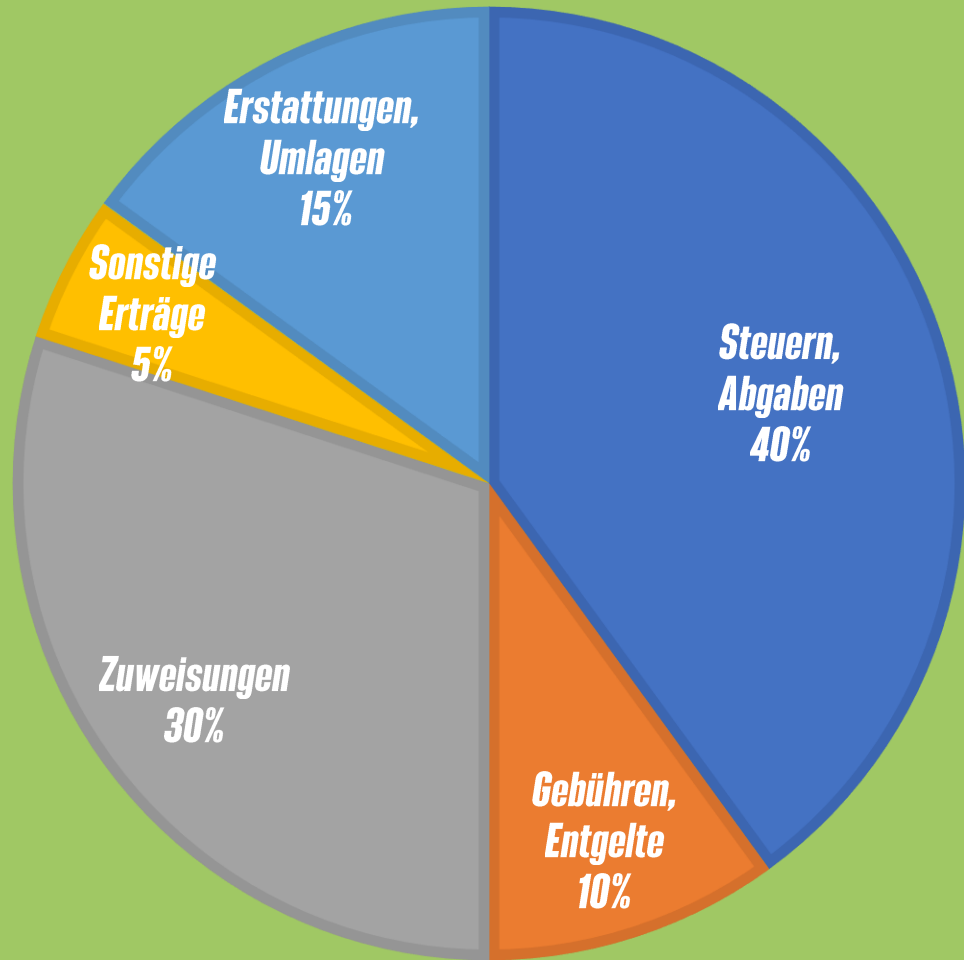
**Ausgaben begrenzt steuerbar**

**kein Insolvenzrecht**

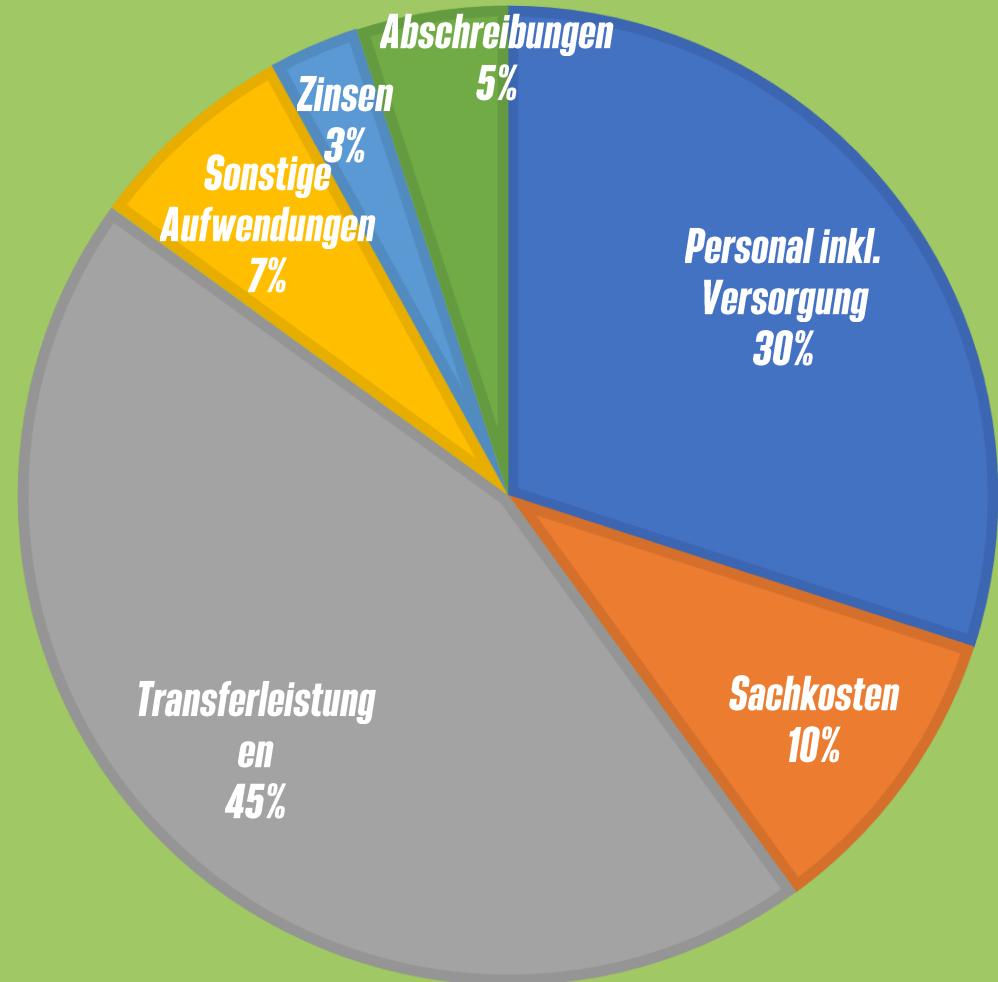
**unbegrenzte Haftung**

# Struktur kommunaler Erträge und Aufwendungen

## ERTRÄGE



## AUFWENUNGEN



# *Drei Säulen der Haushaltskonsolidierung*

## *Mehreinnahmen*

*Steuern*

*Gebühren,  
Entgelte*

*Finanzerträge*

*Anlagevermögen*

## *Einsparungen*

*Personal*

*Transferleistungen*

*Leistungen*

*Passiva*

## *Hilfen*

*Erstattungen*

*Fördermittel*

*Zuweisungen*

*Altschulden*

*1000 Wege zur  
Haushaltskonsolidierung:*

**Link**

*zum  
Maßnahmenkatalog  
Stärkungspakt*

[https://gpanrw.de/sites/default/files/media/1604396402\\_manahmenkatalog\\_2020\\_2020-11-02.xlsx](https://gpanrw.de/sites/default/files/media/1604396402_manahmenkatalog_2020_2020-11-02.xlsx)

# *Hilfe von Außen*

*Haushaltsrecht*

*Konnexität?*

*Altschuldenlösung?*

*Eingliederungshilfe?*

*Verbundsatz GFG?*

*HZE?*

*Gewerbesteuer?*

*Gemeinschaftsaufgabe  
Klimaschutz?*

*FlüAG?*

*Transformationsfonds?*

*Deutschlandticket?*

*Wärmeplanung?*

# Einsparungen

## Sozialausgaben

- **Jobcenter: Zielvereinbarungen treffen**
- **„Bedarfsdeckende Integration“ als Vermittlungsziel**
- **Passiv-Aktiv-Tausch**
- **Trägermodelle ausweiten**
- **Ausbauplanung Betreuungsplätze Kita, OGS**
- **„ambulant vor stationär**
- **Armutsprävention**

## Personal

- **Stellenreduktion (KW-Vermerke)**
- **Fluktuation nutzen**
- **Personalentwicklungskonzept hinterlegen!**
- **Rückstellungen auflösen (z.B. Urlaub, Überstunden)**
- **IT & KI**

## Leistungen

- **Ehrenamt stärken und nutzen (freiwillige Leistungen)**
- **Trägervereine gründen**
- **Transfer- bzw. Sachkosten vs. Personalkosten (nicht hoheitliche Leistungen)**
- **Standards senken (Pflichtaufgaben)**

## Finanzmanagement

- **aktives Zinsmanagement**
- **Anleihen vs. Kredite**
- **Abschreibungen reduzieren, Nutzungszeiträume ausschöpfen**
- **investiv vor konsumtiv**
- **Rückstellungen reduzieren**

## Reorganisation

- **Ausgliederung in Eigenbetriebe**
- **Übertragung an Beteiligungen**
- **Kaufen/ bauen, statt Mieten**
- **Interkommunale Zusammenarbeit**

# Einsparungen

## zwei Praxisbeispiele

**Rückstellungen reduzieren**

**Sinnvoll ausgliedern**

Pos.	PASSIVA	31.12.2020	31.12.2021	Veränderung
<b>1.</b>	<b>Eigenkapital</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1.1	Allgemeine Rücklage	-100.522.345,14	-98.722.867,60	1.799.477,54
1.2	Sonderrücklagen	0,00	0,00	0,00
1.3	Ausgleichsrücklage	0,00	0,00	0,00
1.4	Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	2.131.774,89	954.596,84	-1.177.178,05
1.5	Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag (Umbuchung an Aktivseite)	98.390.570,25	97.768.270,76	-622.299,49
<b>2.</b>	<b>Sonderposten</b>	<b>157.774.292,60</b>	<b>155.341.870,32</b>	<b>-2.432.422,28</b>
2.1	für Zuwendungen	128.449.843,13	128.433.171,33	-16.671,80
2.2	für Beiträge	26.465.958,36	23.770.197,42	-2.695.760,94
2.3	für den Gebührenaussgleich	0,00	0,00	0,00
2.4	Sonstige Sonderposten	2.858.491,11	3.138.501,57	280.010,46
<b>3.</b>	<b>Rückstellungen</b>	<b>282.601.880,10</b>	<b>291.479.057,18</b>	<b>8.877.177,08</b>
3.1	Pensionsrückstellungen	261.985.042,68	273.630.570,34	11.645.527,66
3.2	Rückstellungen für Deponien und Altlasten	1.660.829,80	1.819.942,78	159.112,96
3.3	Instandhaltungsrückstellungen	4.074.604,26	3.089.734,16	-984.870,10
3.4	Sonstige Rückstellungen	14.881.403,36	12.938.809,92	-1.942.593,44
<b>4.</b>	<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>689.290.313,07</b>	<b>702.004.653,00</b>	<b>12.714.339,93</b>
4.1	Anleihen	172.500.000,00	172.500.000,00	0,00
4.1.1	für Investitionen	0,00	0,00	0,00
4.1.2	zur Liquiditätssicherung	172.500.000,00	172.500.000,00	0,00

## TECHNISCHE BETRIEBE REMSCHEID

	T€	(Vorjahr T€)
Abwasserbeseitigung	5.011,6	(6.385,0)
Abfallbeseitigung	252,1	(120,6)
Straßenreinigung	-42,5	(161,0)
Grünflächen	-1.062,0	(-768,2)
Friedhöfe	22,1	(82,4)
Straßen und Brückenbau	-806,1	(-376,2)
Forstwirtschaft	704,0	(-287,0)
<b>Ergebnis gesamt</b>	<b>4.079,2</b>	<b>(5.317,6)</b>

# Mehreinnahmen

## Kommunale Steuern

- Grundsteuern
- Gewerbesteuer
- Bagatellsteuern

## Einkommen- & Umsatzsteuer

- Nur schwer und nur mittel- bis langfristig zu beeinflussen

## Gebühren, Entgelte

- Rettungsdienstgebühren kostendeckend?
- Gebührenkalkulation auf Basis aktueller Zinssätze bzw. Wiederbeschaffungswert?
- Frischwassergebühren noch kostendeckend?
- Gebührensatzungen
- Mieten und Pachten

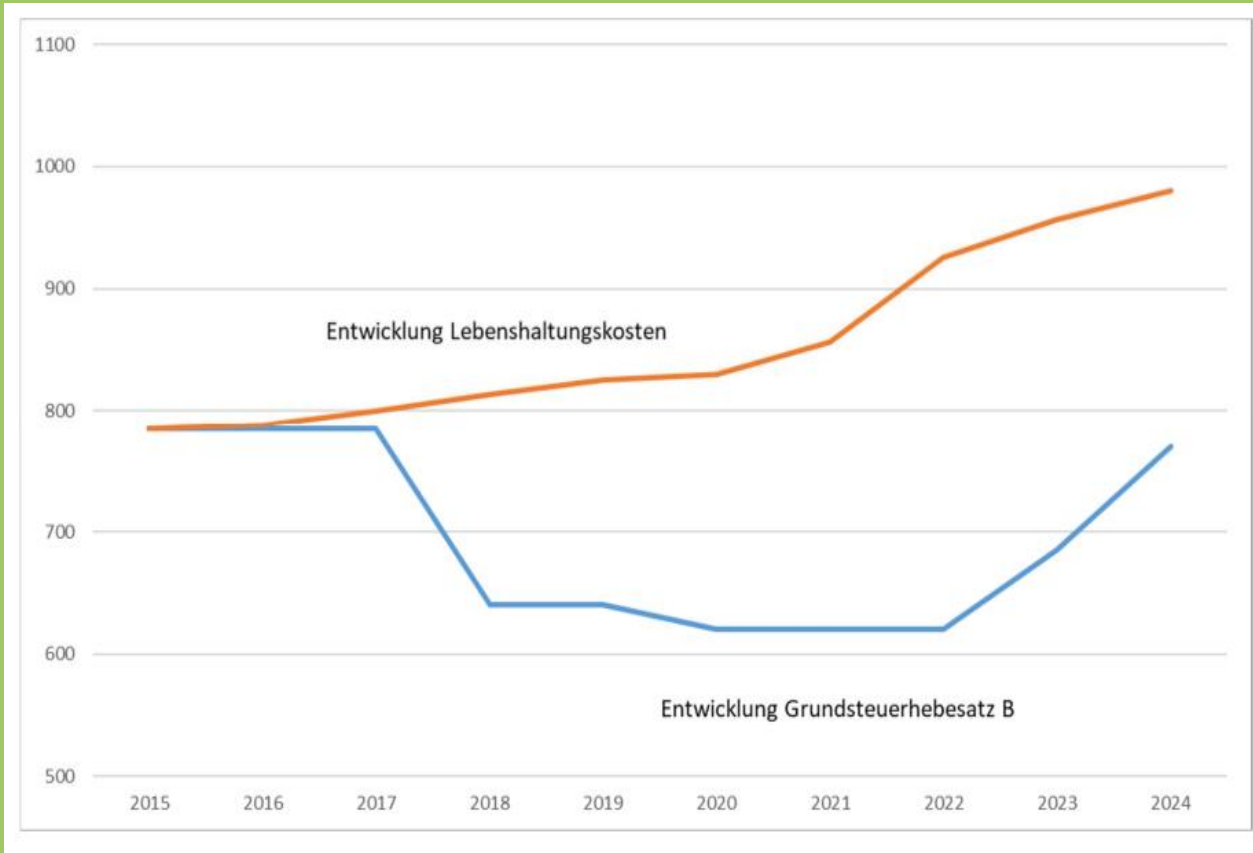
## Ausschüttungen, Dividenden

- Rückführung Eigenkapital möglich?
- Gewinnausschüttung sinnvoll? Steuern beachten!
- Kapitalerhöhungen prüfen
- Beteiligungsmanagement

## Bilanzgewinne

- Kapitalisierung Anlagevermögen
- Ausgleichsrücklage
- Stille Reserven

# Keine Angst vor der Grundsteuer!



**gut planbar, Substanzsteuer**

**kein Inflationsausgleich**

**Eigentümer\*innen vs. Mieter\*innen vs. Unternehmen**

**Belastet Eigentümer\*innen von Einfamilienhäusern**

**Anteil an Wohnkosten gering (ca. 2 - 3 Prozent)**

**für Unternehmen gewinnmindernd („Kosten“)**

**Grundsteuer C?**

**Differenzierte Hebesätze?**

# Tipps und Tricks

- **Kernhaushalt vs. „Gesamtkonzern“**
- **Spielräume der Bilanz nutzen:**
  - **Nutzungszeiträume ausschöpfen**
  - **Bewertung Anlagevermögen (Gebäude, Sondervermögen)**
  - **Bewertung Beteiligungen**
- **Allgemeine Ausgleichsrücklage ist auch kein Selbstzweck**
- **Globalen Minderaufwand & Verlustvortrag nutzen**

**Möglichkeiten  
des NKF nutzen**

**investiv vs.  
konsumtiv**

- **Finanzergebnis vs. Gesamtergebnis**
- **§8 KAG**
- **Novelle KomHVO**
- **Aktivierung von Eigenleistungen**
- **„Stellen statt Steine“**

- **Puffer erkennen und nutzen**
- **ÜPL-Mittel prüfen!**
- **Soll/ Ist- Abgleich**
- **Beispiele:**
  - **Transferbudgets**
  - **Kita- und OGS-Plätze**

**Plan vs. Ergebnis**

# **Tipps und Tricks**

## **abseits des Haushalts**

- ***Kooperation, nicht Konfrontation mit der Kommunalaufsicht (selbst im RB Köln)!***
- ***Mehrheiten entscheiden, nicht Argumente...***
- ***Schlüsselpositionen (schaffen, besetzen und) nutzen: HVB, Beigeordnete, Amtsleitungen, aber auch***
  - ***Stadt- und Verkehrsplanung***
  - ***Entsorgungsbetriebe***
  - ***Sozialbereich, etc.***
- ***Stellenplan***
- ***„Sowieso“-Kosten und „Sowieso“-Projekte nutzen***
- ***gezieltes Fördermanagement aufbauen***

***Danke für die Aufmerksamkeit***

***Zeit für Fragen und Diskussion***