



# Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit

Zusammenfassung der Tagung in Buseck am 25. April 2024



**KOMMUNALE BERATUNGS-  
UND UNTERSTÜTZUNGSSTELLE**  
*Partner der Kommunen*



INTERKOMMUNALE  
ZUSAMMENARBEIT



BERATUNG IN FRAGEN  
DER HAUSHALTPOLITIK



FÖRDERLOTSE - ZUGANG  
ZU FÖRDERMITTELN

# Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit

Zusammenfassung der Veranstaltung in Buseck am 25. April 2024

- 4 Impressum**
- 5 Vorwort zur Tagung**  
Kommunale Beratungs- und Unterstützungsstelle – Partner der Kommunen
- 6 Eröffnungsrede**  
Martin Rößler – Staatssekretär, Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz
- 10 Verabschiedung von Bürgermeister a. D. Claus Spandau**  
Verabschiedung durch Staatssekretär Martin Rößler und  
Ehrengast Ministerpräsident a.D. Dr. Volker Bouffier
- 12 Haushalten in Krisenzeiten**  
Dr. Walter Wallmann – Präsident des Hessischen Rechnungshofs
- 18 Starke Kommunalfinancen – aber wie?**  
Dr. David Rauber – Geschäftsführer Hessischer Städte- und Gemeindebund
- 28 Werkstattbericht zur KFA-Evaluierung**  
Patrik Kraulich – Leiter des Referats Kommunalfinancen I, Hessisches Ministerium der Finanzen
- 38 Kommunalförderung neu denken**  
Dr. Ulrich Keilmann – Abteilungsleiter Überörtliche Prüfung und Direktor beim  
Hessischen Rechnungshof
- 44 Vorstellung der Haushaltsberatung**  
Ferdinand Koob – MA beim Landesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit  
in der Verwaltung
- 50 Haushaltsberatung aus Sicht einer kleineren Kommune**  
Angelika Beckenbach – Bürgermeisterin, Gemeinde Abtsteinach
- 56 Wirkungsorientierte Nachhaltigkeitshaushalte**  
Dr. Marc Gnädinger – Referatsleiter beim Landesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit  
in der Verwaltung
- 66 Vorstellung des Förderprogramms**  
Daniela Willkommen – MA beim Hessischen Ministerium des Innern,  
für Sicherheit und Heimatschutz
- 72 Bilder der Veranstaltung**



#### IMPRESSUM

**Herausgeber** Hessisches Ministerium des Innern,  
für Sicherheit und Heimatschutz  
Kommunale Beratungs- und Unterstützungs-  
stelle – Partner der Kommunen  
Friedrich-Ebert-Allee 12, 65185 Wiesbaden

**Redaktion** Daniela Willkommen, Volker Mosler, Michael Welter

**Internet** <https://beratungszentrum.hessen.de>

**E-Mail** [beratungszentrum@innen.hessen.de](mailto:beratungszentrum@innen.hessen.de)

**Gestaltung** Grützmaker GmbH · Agentur für Digital- und  
Printmedien, Frankfurt



## VORWORT ZUR TAGUNG

### Sehr geehrte Damen und Herren,

defizitäre Haushalte, sich verändernde Rahmenbedingungen und zunehmender Fachkräftemangel sind Herausforderungen, vor denen die Kommunen heutzutage stehen. Wie schaffe ich es, dennoch einen soliden Haushalt in Krisenzeiten aufzustellen? Wie erreiche ich starke Kommunalfinanzen und welche Fördermöglichkeiten gibt es für die Kommunen? Diese Fragen waren Gegenstand des Kongresses „Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit“, der von der Kommunalen Beratungs- und Unterstützungsstelle – Partner der Kommunen, angesiedelt im Hessischen Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz, am 25. April in Buseck durchgeführt wurde.

Ziel war es, die Kommunen auf die Unterstützung durch die Kommunale Beratungsstelle aufmerksam zu machen und ihnen aktuelle Themen rund um die Interkommunale Zusammenarbeit sowie um die angebotenen Haushaltsberatungen näher zu bringen.

In den letzten Jahren haben Bund, Länder und Kommunen von der sehr guten Entwicklung der Steuereinnahmen profitiert. Allerdings ist diese gute Entwicklung durch Krisen wie beispielsweise die Energiekrise und den Angriffskrieg in der Ukraine massiv eingetrübt. In 2022 und 2023 hat die hohe Inflation die Kosten – insbesondere die Baukosten – sehr negativ beeinflusst. Kredite für notwendige Investitionen haben sich erheblich verteuert und die Allzeithochs der Steuern

und der Zuweisungen aus dem KFA erreichen nur noch teilweise die vergangenen Höchstwerte. Hinzu kommen weitere Herausforderungen wie der Fachkräftemangel, die hohen Standards für die Kinderbetreuung und neue Aufgaben wie die Ganztags schulbetreuung und die kommunale Wärmeplanung. Gleichzeitig sind auch die finanziellen Spielräume für den Bund und das Land Hessen, die Kommunen mit zusätzlichen Zuweisungen und weiteren Förder- und Investitionsprogrammen zu unterstützen, enger geworden. Diese Herausforderungen bekommen alle Ebenen zu spüren: Die öffentlichen Haushalte – Kommunen, Länder und der Bund – müssen ihre Mittel in den nächsten Jahren zielgerichteter und effizienter einsetzen und klare Prioritäten setzen. Außerdem zwingt der Fachkräftemangel dazu, die Leistungen weniger personalintensiv und damit günstiger anzubieten. All dies sind Herausforderungen, die sich gemeinsam besser bewältigen lassen als allein. Gerade deshalb ist die Interkommunale Zusammenarbeit so wichtig.

Die vorliegende Broschüre zeigt Wege auf, wie mit den Herausforderungen dieser Zeit umgegangen werden kann und wie bestimmte Probleme gelöst werden können.

Sollten Sie durchs Lesen Fragen haben oder gezielt Beratungen wünschen, sprechen Sie uns gern an. Wir helfen Ihnen bei der Initiierung von interkommunalen Projekten und unterstützen Sie bei der Beantragung von Fördermitteln.

Ihre

**Kommunale Beratungs- und Unterstützungsstelle –  
Partner der Kommunen**



**MARTIN RÖSSLER - STAATSEKRETÄR  
HESSISCHES MINISTERIUM DES INNERN,  
FÜR SICHERHEIT UND HEIMATSCHUTZ**

## ERÖFFNUNGSREDE



**Sehr geehrter Herr Ministerpräsident a.D. Dr. Bouffier,  
sehr geehrter Herr Präsident Dr. Wallmann,  
sehr geehrte Damen und Herren,**

ich freue mich außerordentlich, dass Sie alle heute so zahlreich hier nach Buseck gekommen sind!

**„Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit“** – so lautet der Titel der heutigen Veranstaltung.

Die Zeiten sind in der Tat herausfordernd – und das in vielfältiger Hinsicht:

Beim täglichen Blick in die Nachrichtensendungen oder die Zeitungen wird uns allen bewusst, vor welchen großen Herausforderungen wir alle stehen.

Sei es die Klimakrise, sei es der furchtbare Angriffskrieg der mitten in Europa tobt, sei es der Krieg im Gaza-Streifen oder seien es viele andere Dinge mehr, die uns täglich Sorge bereiten.

Aber auch hier bei uns – in unserer täglichen Arbeit – gibt es zahlreiche Herausforderungen, die wir zu bewältigen haben. Nicht vergleichbar mit den weltweiten Herausforderungen stehen sie doch mit diesen im Zusammenhang und fordern uns alle. Einer dieser Herausforderungen davon wollen wir uns heute intensiv widmen und interessante Denkanstöße aufnehmen um diese auch künftig zu bewältigen.

Sehr geehrte Damen und Herren, aufgrund der angespannten Finanzlage befinden sich nicht nur das Land und der Bund, sondern auch die hessischen Kommunen in herausfordernden Zeiten.

Diese Herausforderung ist für die Finanzverantwortlichen in den Kommunen nichts Neues. Im Ergebnis werden die zur Verfügung stehenden Steuermittel niemals ausreichen können, um sämtliche politischen Ziele und Wünsche auf einmal verwirklichen zu können.

Wer den Blick in die Zukunft richten will, tut gut daran, auch einen Blick auf die bereits zurückgelegte Wegstrecke zu richten. Wenn wir dies tun so stellen wir fest, dass die Kommunalfinanzen sich in der Vergangenheit bereits in weitaus schlechterem Zustand befanden als heute:

Im Jahr 2010 erreichten nur 10% aller Kommunen den gesetzlich geforderten Haushaltsausgleich. D.h., 90% mussten ihre Haushaltsdefizite überwiegend mit Kassenkrediten (heute „Liquiditätskrediten“) decken. Auch in den folgenden Jahren verbesserte sich die Anzahl derjenigen Kommunen mit Haushaltsausgleich nur langsam. Im Jahr 2014 erreichten 35% den Haushaltsausgleich.

Die wesentlichen Meilensteine, die die damalige Landesregierung zur Stärkung der Kommunalfinanzen einleitete, sind Ihnen vermutlich bestens bekannt:

- 2012 – Der Landtag beschließt das Entschuldungsprogramm *Kommunaler Schutzschirm* mit einem Volumen von 3,2 Mrd. €. Davon profitieren 96 ausgewählte Kommunen – vier Kommunen lehnten das Entschuldungsangebot des Landes ab.
- 2014 – Mit den Erlassen des Innenministeriums (sog. Herbstlerlass 2014 und den Finanzplanungserlassen) wird die Pflicht zum gesetzlich vorgeschriebenen Haushaltsausgleich hervorgehoben und auf elementare Konsolidierungsmöglichkeiten (Realsteuern, Gebühren Straßenbeiträge) hingewiesen.
- KFA 2016 – Die vom Staatsgerichtshof vorgesehene Mindestausstattung wird umgesetzt. In der Folge führt der Kommunale Finanzausgleich zu einer Verstärkung und Verbesserung der kommunalen Einnahmen.
- 2018 – Der Landtag verabschiedet das Gesetz zur Hessenkasse. Damit werden kommunale Kassenkredite im Umfang von über 5 Mrd. € abgelöst. Zusätzlich werden noch ca. 700 Mio. € Investitionshilfen an finanzschwächere Kommunen gewährt, die über keine Kassenkredite verfügten.

Diese und weitere Maßnahmen der Landesregierung – umfangreiche Kommunalinvestitionsprogramme – haben zur nachhaltigen Gesundung der Kommunalfinanzen geführt:

- Bereits im Jahr 2017 erreichten über 90% aller Kommunen den gesetzlich geforderten Haushaltsausgleich.
- Seitdem (von 2017 bis 2023) haben über 90% aller Kommunen den Haushaltsausgleich erreicht.
- Zum 31.12.2023 verfügen die Kommunen über 6,5 Mrd. € (!) Rücklagen.
- Außerdem verfügen sie zum 31.12.2023 über 5,7 Mrd. € Liquidität und nur noch über rund 80 Mio. € Kassenkredite.
- Auch für das laufende Haushaltsgenehmigungsverfahren 2024 erwarten die Aufsichtsbehörden weitestgehend genehmigungsfähige Haushalte.

Bevor Sie mir gleich die Frage stellen, ob ich gekommen bin, um Ihnen hier nur die positive Lage darzustellen, kommen wir jetzt zum Blick auf die Herausforderungen:

Denn auf diesen hervorragenden Zahlen dürfen wir uns als Landesregierung und dürfen sich die Kommunen als für ihre Finanzen verantwortlichen Körperschaften natürlich **nicht ausruhen!**

Die von mir genannten Zahlen sind zwar im Vergleich zu anderen Bundesländern außergewöhnlich gut – so beneiden uns etwa Kommunen aus NRW und Rheinland-Pfalz wegen der Hessenkasse und der Ablösung der Kassenkredite – aber die Herausforderungen, vor denen sich auch die hessischen Kommunen sehen, sind groß!

In den letzten Jahren haben Bund, Länder und Kommunen von der sehr guten Entwicklung der Steuereinnahmen profitiert. Allerdings ist diese gute Entwicklung durch die eingangs bereits erwähnten Krisen (Energiekrise, Angriffskrieg in der Ukraine etc.) massiv eingetrübt. In 2022 und 2023 hat die hohe Inflation die Kosten – insbesondere die Baukosten – sehr negativ beeinflusst. Kredite für notwendige Investitionen haben sich erheblich verteuert und die Allzeithochs der Steuern und der Zuweisungen aus dem KFA erreichen nur noch teilweise die vergangenen Höchstwerte.

Hinzu kommen weitere Herausforderungen wie z. B. der Fachkräftemangel, die hohen Standards für die Kinderbetreuung und neue Aufgaben wie z.B. die Ganztagschulbetreuung, kommunale Wärmeplanung etc.

Gleichzeitig sind auch die finanziellen Spielräume für den Bund und das Land Hessen, die Kommunen mit zusätzlichen Zuweisungen und weiteren Förder- und Investitionsprogrammen zu unterstützen, enger geworden.

Auch das Land Hessen wird in seinem Nachtragshaushaltsplan für 2024 spürbare Einsparungen vornehmen müssen!

Alle öffentlichen Haushalte (Kommunen, Länder und der Bund) müssen ihre Mittel in den nächsten Jahren daher zielgerichteter und effizienter einsetzen und klare Prioritäten

setzen. Außerdem zwingen uns die fehlenden Fachkräfte künftig dazu, die Leistungen weniger personalintensiv und damit günstiger anzubieten. Die Digitalisierung ist damit Chance und Pflichtaufgabe zugleich.

Die Datenbank *Kommunal Data Hessen* – ein positives Beispiel meines Hauses – hat frühere, aufwendig über Excel erfolgte Abfragen verschlankt und den Prozess verkürzt: Die Erstellung der Finanzstatusberichte als Teil des Haushaltsplans führte zu einer deutlichen Qualitätsverbesserung. Der Nutzen der Digitalisierung ist vielschichtig und über alle Ebenen hinweg zu beobachten.

Das Haushaltsgenehmigungsverfahren soll digitalisiert, standardisiert und damit in letzter Konsequenz beschleunigt werden. Eine Projektgruppe im Innenministerium ist eingesetzt, um dieses Projekt voranzutreiben. Möglich sind solche Maßnahmen des Bürokratieabbaus nur, weil wir mit der *Kommunal Data Hessen* und dem Datenbestand entsprechende Vorleistungen erbracht haben und Hand in Hand zusammenarbeiten.

Denn Herausforderungen lassen sich *gemeinsam* um ein Vielfaches besser bewältigen als allein!

Gerade deshalb ist die Interkommunale Zusammenarbeit so wichtig – und ich bin froh und dankbar, dass die hessischen Kommunen dies erkannt haben und an vielen Stellen ihre vielfältigen Aufgaben bereits gemeinsam erledigen.

Hierdurch können sich die Kommunen auf ihre wesentlichen Kernaufgaben und -kompetenzen konzentrieren und ihre möglicherweise schrumpfenden Mittel effektiver priorisieren und einsetzen – zum Wohle ihrer Bürger.

Dabei unterstützen wir als Innenministerium die Kommunen gern und nachhaltig – so konnten wir seit dem Jahr 2008 über 500 Projekte der Interkommunalen Zusammenarbeit mit einer Fördersumme von rund 35 Mio. € unterstützen. Diese Unterstützung und Förderung der IKZ werden wir auch künftig fortführen. Wir tun dies in enger Abstimmung mit den Kommunalen Spitzenverbänden und unterstützen die interkommunale Zusammenarbeit nicht nur mit Fördermitteln, sondern auch durch eine konkrete Beratung, damit Sie Synergieeffekte erzielen, Ressourcen bündeln und gemeinsam mehr erreichen können.

Die Bandbreite dabei ist, wie Sie alle wissen, groß: IKZ reicht von der Zusammenarbeit in einzelnen oder mehreren Arbeitsbereichen über die Gründung von Gemeindeverwaltungsverbänden bis hin zu – und dieses Wort ist an dieser Stelle besonders wichtig – *freiwilligen* Gemeindefusionen. Auf diese Weise können die vielfältigen Herausforderungen, vor denen sich unsere Kommunen immer wieder sehen, besser und effektiver bewältigt werden.

Auch das Angebot des Landes an die Kommunen, ein Beratungsgespräch in Haushaltsangelegenheiten zu erhalten, zielt in die gleiche Richtung und wird von immer mehr Kommunen in Anspruch genommen.

Mittlerweile sind es über 280 Kommunen, die von diesem Angebot profitieren konnten. Viele kleine und mittlere Kommunen, aber auch zunehmend große Städte und Landkreise, nehmen gerne die Expertise der Fachleute vom Landesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung in Anspruch, der das Land und die Kommunen bei dieser Aufgabe kraftvoll unterstützt.

Bei dieser Gelegenheit: Ich bin sehr dankbar, dass der Präsident des hessischen Rechnungshofs, Herr Dr. Walter Wallmann, heute hier bei uns ist, um uns seine mit Sicherheit spannenden Einsichten zum Thema „Haushalten in Krisenzeiten“ näher zu bringen.

Was die Haushaltsberatungen betrifft, so erfahren Sie heute Nachmittag mehr darüber und erhalten auch einen Erfahrungsbericht aus erster Hand – nämlich aus der Sicht einer Kommune, die daran teilgenommen hat.

Zudem gibt es auch Informationen zu dem zugehörigen Förderprogramm.

Sehr geehrte Damen und Herren, lassen Sie mich noch auf ein weiteres Thema zu sprechen kommen, von dem ich weiß, dass es Sie in Ihrer Arbeit erheblich belastet: Den hohen Grad der Regulierung und Bürokratisierung, mit dem Sie sich immer wieder konfrontiert sehen.

Wir alle kennen die Situation: Mannigfaltige Anforderungen und Vorgaben binden unsere knappen personellen und finanziellen Ressourcen immer mehr. Seien es Berichtspflichten, seien es Vorgaben im Rahmen von Förderprogrammen, die zu beachten sind, seien es Gesetze, Verwaltungsvorschriften oder Erlasse – die Regelungsrahmen werden zunehmend dichter und unübersichtlicher und stellen immer höhere Anforderungen an uns.

Jede Regelung ist immer gut gemeint, trägt sie doch das Ziel in sich, den jeweiligen Regelungsgegenstand möglichst richtig, gerecht, und fair für alle regeln zu wollen. Und so gibt es zahlreiche Regelungen gesetzlicher oder untergesetzlicher Art – teilweise sind es Vorgaben der EU, teilweise sind es Regelungen des Bundes, teilweise sind es Regelungen des Landes, teilweise ist es zu beachtende Rechtsprechung und teilweise sind es sonstige zu beachtende Dinge wie etwa Handlungsempfehlungen und Richtlinien, die von verschiedenster Seite herausgegeben werden und beachtet werden wollen.

Vieles davon ist sicherlich richtig und manches davon ist auch notwendig und unverzichtbar aber *ein* Ergebnis ist am Ende immer das gleiche: Eine hohe Belastung derjenigen, die dies alles zu berücksichtigen haben.

So geht es nicht weiter und hier müssen wir handeln!

Mit „wir“ meine ich sämtliche Verantwortungsebenen: Die EU-Ebene, die Bundesebene, die Landesebene und auch die Landkreise, Städte und Gemeinden – was wir brauchen ist ein grundlegendes Umdenken.

Wenn wir uns die Frage stellen: „Wie kann ich dieses oder jenes am besten regeln?“, so müssen wir uns zugleich auch immer die Frage stellen: „Braucht es diese Regelung wirklich, oder kann das vor Ort entschieden werden?“

Statt des alten Grundsatzes „*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!*“ muss unser Ansatz sein „*Vertrauen geht vor – Kontrolle nur da, wo notwendig!*“ Das gilt besonders dann, wenn es sich bei den Handelnden um Kommunen handelt – denn unsere Kommunen sind ja Recht und Gesetz in gleicher Weise verpflichtet wie das Land oder der Bund, weshalb es nicht notwendig ist, jeden Arbeitsschritt mit detaillierten Vorgaben zu regeln.

Kern der kommunalen Selbstverwaltung ist es doch, Eigenverantwortung zuzulassen und Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort zu eröffnen und dies ist uns in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten bisweilen etwas zu sehr aus dem Blick geraten. Wir müssen uns nun davon verabschieden, für alles und jedes Vorgaben und Standards zu setzen, wo es dieser nicht tatsächlich auch bedarf.

Dann wird eben ein Sachverhalt in Trendelburg anders gehandhabt als in Neckarsteinach – solange es überall nach Recht und Gesetz zugeht, geht davon die Welt mit Sicherheit nicht unter!

Wir wollen auch Förderprogramme entschlacken und einfacher fassen, damit nicht bereits die Durchsicht der Förderbedingungen dazu führt, dass von vornherein auf die Stellung eines Förderantrags verzichtet wird.

An diesen und vielen Stellen mehr besteht Handlungsbedarf und im Hinblick auf Entbürokratisierung Standardabbau gibt es viel zu tun!

Diese Landesregierung hat sich vorgenommen, das Thema engagiert anzupacken. Wir wollen etwas verändern! Und wir wollen dies gemeinsam mit Ihnen tun!

Deshalb finden Sie in unserer Koalitionsvereinbarung „*Eine für alle – Hessenvertrag der demokratisch-christlich-sozialen Koalition 2024 – 2029*“ eine Vielzahl von ganz konkreten Zielmarken, die wir uns für die nächsten fünf Jahre zur Aufgabe gesetzt haben: Wir wollen Bürokratie und überzogenen Standards in allen Bereichen abbauen.

Erstmals – und das ist neu und einmalig in Hessen – gibt es jetzt einen eigenen Minister für Entbürokratisierung in der Staatskanzlei. Dass diese Aufgabe dort angesiedelt ist, ist völlig richtig, denn es gilt, *alle* Bereiche der Landesregierung und *alle* Ministerien im Hinblick auf diese wichtige Aufgabe zu koordinieren: Will man etwa Vorschriften im Förderwesen entrümpeln, so ist dabei das jeweilige Fachministerium wie auch das Finanzministerium gefragt. Will man Planungs- und Genehmigungsverfahren vereinfachen und beschleunigen, so ist das hierfür zuständige Wirtschafts- und Bauministerium gefragt – diese Aufzählung ließe sich noch lange fortsetzen.

Daher ist es gut, dass dies alles jetzt zentral koordiniert und angepackt wird!

Wie Sie vielleicht der Presse bereits entnommen haben, hat Herr Kollege Staatsminister Pentz bereits eine *Stabsstelle Entbürokratisierung* eingerichtet, die sämtliche Maßnahmen in Hessen bündeln und koordinieren wird – eine kleine und schlagkräftige Einheit, die konkrete Vorschläge unterbreiten und Umsetzungsmaßnahmen koordinieren wird.

Wir im Hessischen Innenministerium werden uns in diesen Prozess aktiv einbringen und dabei die Belange der hessischen Gemeinden, Städte und Landkreise fest im Blick haben!

Die Bretter, die wir zu bohren haben sind dick – sehr dick!

Aber wenn wir diese Arbeit gemeinsam angehen, wenn wir die Ärmel hochkrepeln und mit echtem Willen zur Veränderung ans Werk gehen, wenn wir bereit sind, einander zuzuhören und auch neuen und ungewöhnlichen Vorschlägen und Ideen Raum zu geben, dann ist mir vor dieser Arbeit wahrlich nicht bange! Im Gegenteil – ich freue mich darauf!

Ich bin froh und dankbar, dass wir auch diese Aufgabe *gemeinsam* mit Ihnen, der kommunalen Familie, angehen können und bin zuversichtlich, dass wir auch an dieser Stelle gemeinsam viel erreichen können!

Sehr geehrte Damen und Herren, manch einer hier im Saal wird es bereits vernommen haben: Claus Spandau – oder, wie er bisweilen in Hessen bezeichnet wird: „*Mister IKZ*“ – wird in wenigen Tagen seinen wohlverdienten Ruhestand antreten. Deshalb möchten wir die Gelegenheit unseres heutigen Zusammentreffens dazu nutzen Herrn Spandau zu verabschieden und ihm für seine langjährige und für die hessischen Kommunen segensreiche Tätigkeit zu danken.

An dieser Stelle möchte ich mich allerdings selbst sehr kurz fassen, denn wie Sie vielleicht bemerkt haben befindet sich heute ein besonderer Ehrengast in unserer Mitte: Herr Ministerpräsident a.D. Dr. Volker Bouffier. Als er gehört hat, dass im Rahmen des heutigen Kongresses auch die Verabschiedung von Claus Spandau vorgesehen ist, hat er sich spontan bereit erklärt, zu uns zu kommen und die Verdienste von Claus Spandau zu würdigen. Wer wäre dazu besser geeignet als er, war er es doch, der Herrn Spandau seinerzeit mit dieser Aufgabe betraut hat. Ich freue mich, dass ich ihn auf die Bühne bitten darf – Herr Ministerpräsident a.D., Sie haben das Wort!

**Martin Röbler**

**Staatssekretär im Hessischen Ministerium  
des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz**



VERABSCHIEDUNG DURCH STAATSSSEKRETÄR MARTIN RÖSSLER UND  
EHRENGAST MINISTERPRÄSIDENT A. D. DR. VOLKER BOUFFIER

## VERABSCHIEDUNG VON BÜRGERMEISTER A.D. CLAUD SPANDAU



Im Anschluss an die Rede von Herrn Staatssekretär Rößler würdigte Herr Ministerpräsident a.D. Dr. Volker Bouffier das Wirken von Herrn Bgm. a.D. Claus Spandau als langjährigem Leiter des *Kompetenzzentrums für Interkommunale Zusammenarbeit*.

Dr. Volker Bouffier betonte, wie sehr ihm die hessischen Kommunen und ihre Anliegen stets eine Herzensangelegenheit waren und noch immer sind und ging darauf ein, dass auch er selbst vor seinem Eintritt in die Landes- und Bundespolitik bereits in der Kommunalpolitik aktiv war. In diesem Zusammenhang würdigte er die engagierte Arbeit der Kommunen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie vor allem auch das zumeist ehrenamtliche Engagement der vielen Frauen und Männer, die sich in den Kommunen für ihre Heimat engagieren.

Ebenso sei es ihm, so führte Dr. Volker Bouffier weiter aus, eine persönliche Herzensangelegenheit, Worte des Dankes und der Anerkennung an Claus Spandau zu richten.

Dr. Volker Bouffier hob hervor, dass sich kein anderer um die interkommunale Zusammenarbeit in Hessen so verdient gemacht hat wie Claus Spandau, der im Jahr 2009 die Führung des *Kompetenzzentrums für Interkommunale Zusammenarbeit*, das damals in gemeinsamer Trägerschaft des Innenministeriums und der kommunalen Spitzenverbände eingerichtet wurde, übernahm. Ganz bewusst, so Dr. Volker Bouffier weiter, habe er sich damals entschieden, diese wichtige Aufgabe in dessen Hände zu legen, da er fest davon überzeugt gewesen sei, dass Claus Spandau der richtige Mann für diese Aufgabe war. Im Rückblick seien sich nun alle einig: Das war gut so!

Im Jahr 2015 schulterte, so führte Dr. Volker Bouffier weiter aus, Claus Spandau zusätzlich die Leitung der Beratungsstelle für Nicht-Schutzschirmkommunen in Fragen der Haushaltspolitik. Diese Aufgaben führte er auch nach der 2018 erfolgten Umstrukturierung der Stabsstelle zum „Kommunalen Beratungszentrum Hessen“ erfolgreich fort. Somit blicke Claus Spandau auf sage und schreibe 15 erfolgreiche Jahre in dieser Tätigkeit zurück und man könne mit Fug und Recht sagen, dass er den hessischen Kommunen unzählige Impulse und Anstöße zur Zusammenarbeit gegeben habe.

Claus Spandau kenne die Sorgen, Nöte und Bedürfnisse der Kommunen wie kein zweiter: Nach seinem erfolgreichen Abschluss als Diplom-Verwaltungswirt begann er als Inspektor im Ausländer- und Asylwesen des Ordnungsamtes der Stadt Goslar. Dann wechselte er als Stadtoberinspektor in das Schulverwaltungsamt und war als Standesbeamter tätig, bevor er – mittlerweile im Range eines Stadtamtmanns – im Amt für Finanzwesen das Sachgebiet leitete, das unter anderem für Kosten- und Leistungsrechnung, Gebührenberechnungen, kommunale Investitionen, Kreditaufnahmen und Schuldenmanagement zuständig war – mit den aktuellen Themen des Kongresses sei er also bestens vertraut.

Im Jahre 1991, so schilderte Dr. Volker Bouffier, kam Claus Spandau dann nach Hessen – in den Landkreis Gießen, wo er das Amt des Bürgermeisters der Stadt Laubach übernahm und lange Jahre erfolgreich ausübte. So wurde er im Jahre 1996 und im Jahre 2002 wiedergewählt und beendete nach

insgesamt 18 Jahren seine Tätigkeit als Bürgermeister. Ein Verlust für Laubach aber ein Gewinn für das Land Hessen und die interkommunale Zusammenarbeit, hob Dr. Volker Bouffier hervor.

Nach all den Jahren, in denen sich Claus Spandau in unterschiedlichster Weise für unsere hessische Heimat verdient gemacht hat stehe nun sein Ruhestand an – wer ihn kenne, der wisse, dass wohl eher von „Unruhestand“ die Rede sein müsse: Claus Spandau, der seit April 1993 Kreistagsmitglied im Landkreis Gießen ist und dort fast ein Jahrzehnt als Fraktionsvorsitzender gewirkt hat, ist heute Vorsitzender des Kreistags. Zudem ist er Verbandsvorsitzender des Zweckverbandes Oberhessische Versorgungsbetriebe und wacht im Aufsichtsrat der OVAG AG über deren Tätigkeit.

Es gebe noch vieles über das umfangreiche Engagement von Claus Spandau zu sagen, doch müsse man dazu dann, so Dr. Volker Bouffier augenzwinkernd, aus Zeitgründen zu einer eigenen Veranstaltung einladen. Er wolle sich deshalb darauf beschränken, Claus Spandau einen ganz besonderen und wohlverdienten Dank auszusprechen.

Dr. Volker Bouffier dankte Claus Spandau für dessen engagierten Einsatz, seine unermüdliche Tätigkeit für die hessischen Kommunen und sein stets offenes Ohr für die vielen tausend kleinen und großen Probleme, die aus den hessischen Kommunen an ihn herangetragen wurden und die er – stets im Sinne der Kommunen – im Laufe all der Jahre gelöst habe.

Er habe sich stets für die Anliegen der Kommunen stark gemacht und wenn es sein musste auch so manchen Kampf dafür ausgefochten – etwa wenn es darum ging, eine Förderung zu ermöglichen. Jeder wusste dann, so Dr. Volker Bouffier: Claus Spandau kämpfte dann wie ein Löwe!

Als Symbol für diese Haltung und als Dank und Anerkennung überreichte Dr. Volker Bouffier Claus Spandau zwei Hessische Löwen aus Höchster Porzellan in den Landesfarben rot und weiß. Die Löwen, so erläuterte Dr. Volker Bouffier, erhöhen ihre Pranke nicht um zu drohen, sondern um einander die Hand zu reichen – ein Symbol dafür, dass sie *gemeinsam* etwas erreichen wollten. Damit seien sie nicht nur ein schönes Symbol für unser Land Hessen, in dem wir alle *gemeinsam* daran arbeiten, die Zukunft zu gewinnen; sie seien zugleich auch ein gutes Symbol für die interkommunale Zusammenarbeit, für die Herr Claus Spandau wie kein zweiter stehe.

Unter großem Beifall der Anwesenden nahm der sichtlich gerührte Claus Spandau die beiden Löwen sowie einen Blumenkorb aus den Händen von Herrn Staatssekretär Rößler entgegen und bedankte sich für die Würdigung sowie bei allen Anwesenden für die Würdigung.

Es sei ihm – so Claus Spandau – immer eine große Freude gewesen, sich mit seiner Arbeit zum Wohle der Kommunen einzubringen und er sei froh und dankbar für die vielen Begegnungen mit Kollegen, Mitstreitern und so vielen engagierten Menschen in den Kommunen, mit denen er gemeinsam vieles habe bewegen können. Er blicke, so Claus Spandau abschließend, dankbar auf eine gute Zeit zurück und zugleich frohen Mutes in die Zukunft, in der er sich weiterhin ehrenamtlich im kommunalen Bereich engagieren werde.

# HAUSHALTEN IN KRISENZEITEN

**Dr. Walter Wallmann,**  
Präsident des Hessischen Rechnungshofs



Die Kommunen standen in jüngster Zeit vielen Krisen gegenüber. Einige bestehen auch heute noch fort: Energiekrise und anwachsenden Flüchtlingsströmen, Klimakrise und auch vielleicht wieder einer möglichen Finanzkrise infolge der hohen Inflation und der steigenden Zinsen. Kritisch wird sich aber auch der immer größer werdende Mangel an Fachkräften auf die öffentliche Verwaltung auswirken.

Im Jahr 2023 erzielten die hessischen Kommunen trotz schwacher Konjunktur insgesamt steigende Gewerbesteuer-einnahmen. Das Gewerbesteueraufkommen betrug landesweit rd. 7,4 Mrd. Euro und somit noch 3,1 Prozent mehr als im Vorjahr. Allerdings profitierten nicht alle Kommunen vom unerwarteten Zuwachs. Nur 58 Prozent der hessischen Kommunen konnten eine Steigerung ihrer Gewerbesteuer-einzahlungen gegenüber 2022 verzeichnen.

Trotz dieser überraschenden Zuwächse bei der Gewerbesteuer verzeichneten die hessischen Kommunen erstmals seit 2015 wieder einen negativen Finanzierungssaldo. Dies war allerdings keine hessische Besonderheit. Auch bundesweit hatten die Kommunen erstmals wieder ein Finanzierungsdefizit zu verbuchen. Ursachen hierfür sind steigende Sozial-, Personal- und Zinsausgaben.

Die eingangs erwähnten Krisen wirken sich auch auf die kommunalen Haushalte aus und münden dort in einer Haushaltskrise. Um diese zu bewältigen ist notwendig, Ausgaben zu reduzieren. Alle Aufgaben und Ausgaben müssen auf den Prüfstand. Das gilt für das Land genauso wie für die Kommunen. Wir müssen klar priorisieren und uns fragen, was wir uns aktuell noch leisten können? Zeitgleich gibt es jedoch große Transformationsprozesse, die nicht warten können: Allen voran der gewaltige Transformationsbedarf bei der Digitalisierung der Verwaltung.

Immer wieder stellen wir in den Prüfungen unserer Überörtlichen Prüfung Kommunaler Körperschaften fest, dass mangelnde Digitalisierung zu erhöhtem Personalaufwand führt. Unsere Prüfungen zeigen aber auch, dass die Digitalisierung helfen kann, dem Fachkräftemangel und steigenden Personalausgaben beispielsweise durch eine Interkommunale Zusammenarbeit zu begegnen. Die Digitalisierung bietet Chancen, auch über die direkten Nachbarschaftsgrenzen hinaus kommunale Aufgaben gemeinsam zu erledigen.

Gleichzeitig müssen wir aber auch dessen bewusst werden, dass sich Ausgaben, Leistungen und Standards sich nicht an einnahmestarken Jahren orientieren dürfen. Denn: Einem Hoch folgt nach volkswirtschaftlichen Grundsätzen zwangsläufig ein Tief – nur dessen Zeitpunkt ist ungewiss. Daher gilt: In wirtschaftlich guten Zeiten muss für finanziell schwierige Jahre Vorsorge getroffen werden.

Wir werden den Krisen begegnen können, wenn bspw. neben eine klare Priorisierung auch eine Effizienzsteigerung durch Digitalisierung und Interkommunale Zusammenarbeit tritt. Zudem müssen die staatlichen und kommunalen Prozesse flächendeckend entbürokratisiert werden – dies ist vor allem für die kleinen Kommunen wichtig. Hier sind vor allem auch EU, Bund und Land gefragt. Gut gemeinte politische Ziele dürfen nicht in aufwändig umsetzbare Gesetze und Normen und damit in vermeidbarer Bürokratie münden.





Buseck, 25. April 2024

## Haushalten im Krisenmodus

Dr. Walter Wallmann, Präsident des Hessischen Rechnungshofs

### Ausgangslage 2023

Überraschendes von der Gewerbesteuer...



- Trotz schwacher Konjunktur erzielten 2023 die hessischen Kommunen insgesamt steigende Gewerbesteuereinnahmen
- Gewerbesteueraufkommen betrug landesweit rd. 7,4 Mrd. Euro + 3,1 Prozent mehr als im Vorjahr.

Allerdings:

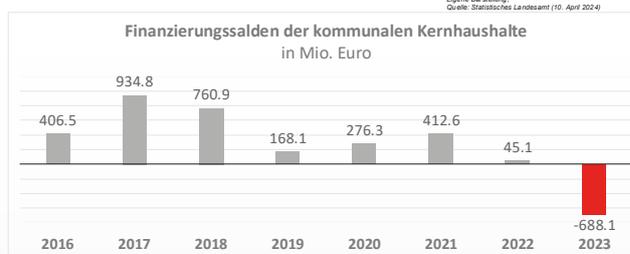
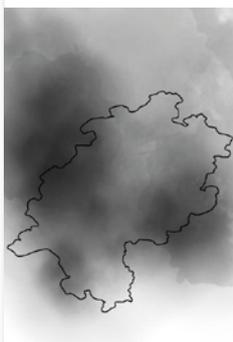
- Nicht alle Kommunen profitierten vom unerwarteten Zuwachs
- Insgesamt hatten nur 58 Prozent der hessischen Kommunen eine Steigerung ihrer Gewerbesteuereinzahlungen gegenüber 2022

Quelle: Pressemitteilung des HMdF vom 2. Februar 2024

2

### Ausgangslage 2023

Trotzdem: Hessische Kommunen erstmals seit 2015 wieder mit Defiziten



- Nur 44,5 Prozent der hessischen Kommunen erzielten 2023 noch einen Finanzierungsüberschuss
- Ursachen: Steigende Sozialausgaben und steigende Personalkosten

3

### Ausgangslage 2023

Nicht nur in Hessen - auch bundesweit Kommunen erstmals wieder mit Defiziten



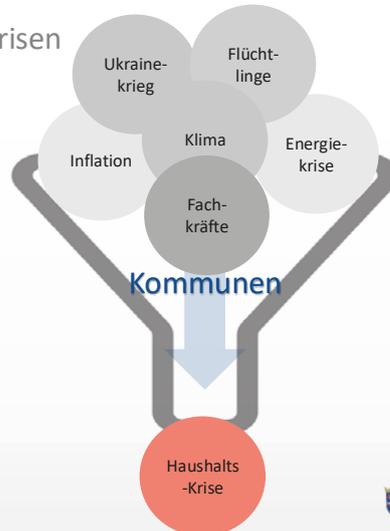
- Die Kommunen in Deutschland hatten von 2012 bis 2022 stets Finanzierungsüberschüsse erwirtschaftet
- In 2022 noch Überschuss (+2,6 Mrd. Euro)
- In 2023 erstmals ein Finanzierungsdefizit (-6,8 Mrd. Euro)
- Problem sind nicht die Einnahmen, sondern die Ausgaben:
  - ↑ steigende Sozialausgaben (+11,7 %)
  - ↑ steigende Personalkosten (+12 %)
  - ↑ steigende Zinsausgaben (+43,1%)

Quelle: Pressemitteilung Statistisches Bundesamt (Destatis) vom 3. April 2024

### Multiple Krisen



### Auswirkungen der multiplen Krisen



## Haushalts-Krise

Um diese Haushalts-Krise zu bewältigen, ist es notwendig,

- **Ausgaben zu reduzieren.**
- Alle **Aufgaben und Ausgaben** müssen **auf den Prüfstand**.
- Wir müssen klar **priorisieren**.

Zeitgleich gibt es jedoch große Transformationsprozesse, die nicht warten können.

-> Der gewaltige **Transformationsbedarf** bei der **Digitalisierung der Verwaltung**.

7

## Digitalisierungsbedarf

Was kann uns helfen, der Haushalts-Krise zu begegnen?



Immer wieder stellen wir in unseren Prüfungen fest, dass mangelnde Digitalisierung zu erhöhtem Personalaufwand führte.

Dazu werden sich der Fachkräftemangel weiter verschärfen und die Personalkosten weiter steigen.

Unsere Prüfungen zeigen:

Die Digitalisierung kann helfen, den aktuellen Krisen zu begegnen.

8

## Interkommunale Zusammenarbeit

„Haushaltsstruktur 2022: Städte und Gemeinden“ – 234. Vergleichende Prüfung und  
„Haushaltsstruktur 2022: Kleine Gemeinden“ – 235. Vergleichende Prüfung



Im Zusammenwirken mit der Digitalisierung ergeben sich hier neue Möglichkeiten auch für verwaltungsinterne Prozesse.

Beispiele: „Personalabrechnung“ und „Kämmerei-Aufgaben“

- Kann in Form einer (digitalen) IKZ organisiert werden.
- Die Digitalisierung bietet Chancen, auch über die direkten Nachbarschaftsgrenzen hinaus digitale IKZ zu organisieren

9

## Wir müssen aber auch Vorsorge treffen...



- Ausgaben, Leistungen und Standards dürfen sich nicht an einnahmestarken Jahren orientieren.
- Denn: Einem Hoch folgt nach volkswirtschaftlichen Grundsätzen zwangsläufig ein Tief – nur dessen Zeitpunkt ist ungewiss.
- Daher gilt: In wirtschaftlich guten Zeiten muss für finanziell ungünstige bzw. schwierige Jahre Vorsorge getroffen werden.

10

## Fazit



Zur Krisenbewältigung hilft:

- Priorisieren
- Digitalisieren
- Entbürokratisieren
- Interkommunale Zusammenarbeit

11



# STARKE KOMMUNALFINANZEN – ABER WIE?

**Dr. David Rauber,**  
Geschäftsführer Hessischer Städte- und Gemeindebund



Starke Kommunalfinanzen sind kein Selbstzweck. Es geht um die Grundlage des demokratischen Staates und um das Wohl der Einwohner. Die Bundes- und Landesverfassung statten die Kommunen dabei als Ausfluss ihres Selbstverwaltungsrechts mit einer garantierten Eigenverantwortlichkeit aus mit Blick auf ihre Einnahmen- und Ausgabenwirtschaft, Abgaben und Haushalte, um starke Kommunalfinanzen zu gewährleisten. Die Gemeinden müssen über so große Finanzmittel verfügen, dass sie in der Lage sind, ohne Kreditaufnahmen ihre Pflichtaufgaben und ein Mindestmaß an freiwilligen Aufgaben wahrzunehmen.

Sind die hessischen Kommunalfinanzen stark? Sie sind stärker als noch vor zehn Jahren. Mit Schutzschirm und Hessenkasse konnten unter großen Anstrengungen von Land und Kommunen in der Regel ausgeglichene Haushalte und ein weitestgehender Abbau der Kassen- bzw. Liquiditätskreditverschuldung erreicht werden. Aber: Die Investitionskreditverschuldung steigt kontinuierlich an. Das ist ernstes Warnsignal.

Die Städte, Gemeinden und Kreise setzen in vielen Bereichen Bundes- und Landesgesetze um. Letztverantwortlich für die Kommunalfinanzen ist das Land. Diese Verantwortung muss das Land nicht unbedingt mit Zahlungen an die Kommunen wahrnehmen. Alternativen sind Entlastung von bereits übertragenen Aufgaben bzw. Standardvorgaben, Verzicht auf neue Aufgaben und die Bereitstellung zusätzlicher eigener Einnahmemöglichkeiten für die Kommunen. Auch müssen Bund und Länder darauf verzichten, über Vorgaben für die Mittelverwendung in die Kommunen hineinzuregieren.

Eine starke kommunale Finanzausstattung speist sich aus eigenverantwortlich zu verwaltenden Abgabenquellen (Steuern, Gebühren, Beiträge; Wahrung der Abgabehoheit). Sie wird im erforderlichen Umfang durch Finanzausweisungen aufgestockt, die grundsätzlich ohne Zweckbindung erfolgen, soweit nicht ausnahmsweise besondere Notwendigkeiten zu adressieren sind (Anspruch auf Finanzausstattung) und vollzieht sich im Rahmen eines autonom gestalteten und umsetzbaren Haushaltsplans (Haushaltshoheit).

Starke Kommunalfinanzen sind nicht allein eine Frage des Geldes. Städte, Gemeinden und Landkreise verdienen als Teil der öffentlichen Verwaltung viel mehr Vertrauen. Auch sollten überörtliche Aufgaben auch überörtlich angegangen und finanziert werden, etwa der ÖPNV – Warum müssen Kommunen Finanzierungslücken des Deutschland-Tickets füllen? – oder die Breitbandversorgung. Finanzielle, organisatorische und personelle Möglichkeiten der Kommunen müssen realistisch abgeschätzt werden, ehe Aufgaben der Kommunen umgestaltet werden. Insbesondere im Bereich der Sozialen Leistungen sind vielfältige komplexe Leistungen und Verfahren geregelt. Hier wäre eine Vereinfachung dringend angezeigt. Auch sollte insbesondere der übertragene Wirkungskreis der Kommunen in verwaltungsmäßiger Hinsicht einheitlich standardisiert abgewickelt werden können. Bund und Länder sollten das dauerhaft zur Verfügung stellen. Es gibt daher für die Kommunen weiter große Herausforderungen, aber auch viel – letztlich für Bevölkerung und Wirtschaft – zu gewinnen.



## Starke Kommunalfinanzen – aber wie?

- Um wen es eigentlich geht
- Verfassung und starke Kommunalfinanzen
- Finanzausstattung
- Aufgabenbegrenzung
- Digitalisierung
- Bürokratieabbau, schnellere und bessere Verfahren

2

## Um wen es eigentlich geht

### Art. 28 Abs. 2 GG:

Den Gemeinden muss das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Auch die Gemeindeverbände haben im Rahmen ihres gesetzlichen Aufgabenbereichs nach Maßgabe der Gesetze das Recht der Selbstverwaltung.

Gemeinden: „Alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft in eigener Verantwortung regeln“

- umfassend („alle“)
  - Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft: „solche die in der örtlichen Gemeinschaft wurzeln oder auf sie einen spezifischen Bezug haben, die also den Gemeindeeinwohnern gerade als solche gemeinsam sind, indem sie das Zusammenleben und –wohnen der Menschen in der politischen Gemeinde betreffen“
- eigenverantwortlich
- regeln (verbindlich entscheiden)

Dazu: Finanzausstattung (Pflichtaufgaben und Mindestmaß an freiwilligen Aufgaben)

## Um wen es eigentlich geht

### § 1 Abs. 1 der Hessischen Gemeindeordnung – HGO:

„Die Gemeinde ist die **Grundlage des demokratischen Staates**. Sie fördert das **Wohl ihrer Einwohner in freier Selbstverwaltung** durch ihre von der Bürgerschaft gewählten Organe.“

### Demnach:

- Starke Kommunalfinanzen sind kein Selbstzweck.
- Es geht um die Grundlage des demokratischen Staates und um das Wohl der Einwohner.
- Deshalb müssen Kommunen in erster Linie autonom und dabei handlungsfähig sein.

## Verfassung und starke Kommunalfinanzen



### Finanzhoheit

umfasst die Befugnis zu eigenverantwortlicher Einnahmen- und Ausgabenwirtschaft sowie die finanzielle Eigenverantwortung mit Finanzausstattungsansprüchen (StGH, Urt. v. 12.10.2022 P.St. 2793 und 2796 – juris Rn. 151)

### Steuer- und Abgabenhoheit

Befugnis der Gemeinden, ihre Einwohner aus eigenem Recht zu den aus der Aufgabenerfüllung resultierenden Lasten heranzuziehen (BVerfG, Urt. v. 27.1.2010 Az. 2 BvR 2185/04 und 2 BvR 2189/04 – juris Rn. 67)

### Haushaltshoheit

ist die Befugnis, die Einnahmen und Ausgaben planmäßig miteinander zu koordinieren

Aber sicherlich auch: überhaupt einen Haushalt zu haben. Daher: Der genehmigte Haushalt muss den Regelfall bilden (daher Zurückstellungen kritisch, z.B. § 97 Abs. 4 Satz 3 HGO, § 112 Abs. 6 HGO)

5

## Finanzausstattung



StGH, Urt. v. 21.5.2013 P.St. 2361 – juris Rn. 96:

„Die Garantie einer angemessenen Finanzausstattung verlangt jedenfalls, dass die Kommunen in der Lage sind, neben Pflichtaufgaben auch ein Mindestmaß an freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben wahrzunehmen. Der so umschriebene Anspruch auf finanzielle Mindestausstattung ist verletzt, wenn infolge unzureichender Finanzausstattung keine freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben mehr wahrgenommen werden können.“

BVerwG, Urt. v. 31.1.2013 Az. 8 C 1/12 – juris Rn. 19

„(...) die Gemeinden müssen hiernach mindestens über so große Finanzmittel verfügen, dass sie ihre pflichtigen (Fremd- wie Selbstverwaltungs-)Aufgaben ohne (nicht nur vorübergehende) Kreditaufnahme erfüllen können und darüber hinaus noch über eine "freie Spitze" verfügen, um zusätzlich freiwillige Selbstverwaltungsaufgaben in einem bescheidenen, aber doch merklichen Umfang wahrzunehmen“

- im Praktischen vieles unklar – Graubereiche zwischen Pflicht- und freiwilligen Aufgaben
- Jedenfalls gilt: Die Gemeinde muss **nennenswerte und spürbare** eigene Entscheidungsmöglichkeiten behalten.

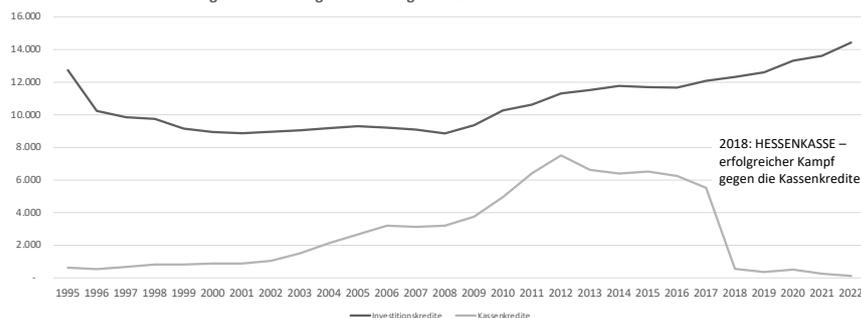
6

## Finanzausstattung



### Investitions- und Kassen- bzw. Liquiditätskredite – Krisenzeichen Kreditfinanzierung

Investitions- und Kassenkredite der hessischen Kommunen in Mio. Euro, jeweils 31.12. des Jahres, eigene Darstellung auf Grundlage von Daten des Hess. Stat. Landesamts



7



## Finanzausstattung



**StGH, UrT. v. 21.5.2013 P.St. 2361 – juris Rn. 94:**

„Die (Letzt-)Verantwortung für die Finanzausstattung der Kommunen trägt – als finanzverfassungsrechtliche Kehrseite der staatsorganisatorischen Zugehörigkeit der Kommunen zu den Ländern – das Land.“

**Wie diese Verantwortung wahrgenommen werden kann?** Nicht immer nur mit Geld (Thür.VerfGH, UrT. v. 21.6.2005 Az. 28/03 – juris Rn. 141):

„Ist das Land mangels eigener finanzieller Leistungsfähigkeit tatsächlich außerstande, diese Mindestausstattung durch Bereitstellung entsprechender Finanzmittel zu sichern, so bleibt ihm nur die Möglichkeit, entweder die Kommunen

- von bereits auferlegten Aufgaben zu entlasten,
- gesetzlich vorgegebene und kostentreibende Standards der kommunalen Aufgabenerfüllung abzusenken und
- auf die Erledigung neuer Aufgaben trotz „politischer Wünschbarkeit“ zu verzichten oder
- den Kommunen neue Steuer- bzw. Einnahmequellen zu erschließen (...).“

8

## Finanzausstattung



**Problem: Zweckgebundene Mittel regieren in die Kommune hinein**

**StGH, UrT. v. 12.10.2022 P.St. 2793 und 2796 – juris Rn. 257 und 259:**

„Allerdings kann durch den Einsatz zweckgebundener Finanzausweisungen die kommunale Autonomie beeinträchtigt werden. Diese Gefahr ist als besonders groß anzusehen, wenn die Summe der Zweckzuweisungen an die Kommunen im Verhältnis zu den allgemeinen Finanzausweisungen von erheblicher Bedeutung ist. Hieraus folgt, dass der Gesetzgeber bei der Normierung zweckgebundener Finanzausweisungen Zurückhaltung üben muss.

(...)

Ein die Selbstverwaltung beeinträchtigendes Übermaß zweckgebundener Zuweisungen kann sich nicht nur aus einer unverhältnismäßigen Normierung von Zuweisungstatbeständen, sondern auch aus der jeweils festgesetzten Höhe der Zuweisungen ergeben, welche aus der Finanzausgleichsmasse gespeist werden und damit die für allgemeine, am kommunalen Bedarf orientierte Finanzausweisungen zur Verfügung stehende Schlüsselmasse vermindern.“

9

## Finanzausstattung



**Zweckgebundene Finanzausweisungen sind demnach nach Auffassung des HSGB insbesondere in drei Fallgestaltungen angemessen:**

- finanzielle Belastung tritt nur bei einem Teil der Gemeinden und Landkreise auf (z.B. Heilkurorte)
- Zahlungen dienen dem Mehrbelastungsausgleich in Fällen von Konnexität (Art. 137 Abs. 6 der Verfassung des Landes Hessen, z.B. erhöhte Kita-Betriebskosten aufgrund von Vorgaben für Personalstandards),
- Zuwendung betrifft Projekte, die in der einzelnen Gemeinde oder dem einzelnen Landkreis nur unregelmäßig auftreten und eine besonders hohe Belastung für den Haushalt darstellen (z.B. große Investitionen Kita, Brandschutz)

10

## Finanzausstattung



**Zusammengefasst: Eine den Vorgaben der Verfassung entsprechende Finanzausstattung der Kommunen**

- speist sich maßgeblich aus eigenverantwortlich zu verwaltenden Abgabenquellen (Steuern, Gebühren, Beiträge; Wahrung der Abgabenhöhe)
- wird im erforderlichen Umfang durch Finanzausweisungen aufgestockt, die grundsätzlich ohne Zweckbindung erfolgen, soweit nicht ausnahmsweise besondere Notwendigkeiten zu adressieren sind (Anspruch auf Finanzausstattung)
- vollzieht sich im Rahmen eines autonom gestalteten und umsetzbaren Haushaltsplans (Haushaltshoheit)

11

## Starke Kommunalfinanzen – nicht allein eine Frage des Geldes



Das Problem:

- „Pflichtaufgaben, ob im eigenen oder übertragenen Wirkungskreis, verringern den finanzierbaren Umfang freier Selbstverwaltungsaufgaben geradezu automatisch; fremdgesteuerte Aufgaben lassen für kommunale Eigensteuerungen buchstäblich nichts mehr übrig“ (Hufen, Aufgabenentzug durch Aufgabenüberlastung, DÖV 1998 S. 276, 277).
- Entsprechendes gilt für Personal
- Demnach: Auch der Rahmen muss stimmen, damit es starke Kommunalfinanzen gibt

12

## Weitere Rahmenbedingungen für starke Kommunalfinanzen



**Neben Finanzierungsquellen sind starke Kommunalfinanzen auch nur bei einer angemessenen, d.h. v.a. handlungs- und umsetzungsorientierten Gestaltung der kommunalen Aufgaben möglich.**

Daran fehlt es oft! Daher auch die Kampagne des HSGB: „Halt! So geht es nicht weiter“

Zentrale Elemente auf absehbare Zeit:

- Mehr Vertrauen in die Kommunen
- Bessere Gesetzgebung rund um kommunale Aufgaben
- Digitale Abwicklung von Verwaltungsleistungen
- Bürokratieabbau, Aufgabenbündelung
- Ganz allgemein: Mehr Gelassenheit bei (vermeintlich) neuen Themen

13



### Starke Kommunalfinanzen – Aber wie? Zu allererst: Vertrauen in die Kommunen



- Städte, Gemeinden und Landkreise haben direkt gewählte Volksvertretungen
- Städte, Gemeinden und Landkreise haben direkt gewählte Verwaltungsspitzen
- Städte, Gemeinden und Landkreise sind an Gesetz und Recht gebunden
- Städte, Gemeinden und Landkreise unterliegen staatlicher Rechtsaufsicht
- Städte, Gemeinden und Landkreise haben Prüfungsinstitutionen mit gesetzlich abgesicherter Unabhängigkeit der Leitung
- ...und so sollten Bund, Land und EU sie auch behandeln: Als Partner, denen man vertraut und die man nicht gängelt.

### Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Aufgabenbegrenzung



#### Bessere Gesetzgebung für starke Gemeinden in einer Gesellschaft im raschen Wandel:

- Bedürfnisse identifizieren und **decken**, nicht Bedürfnisse **wecken**
- Überörtliche Aufgaben auch überörtlich regeln! Beispiele
  - Breitbandausbau – Kommunen erhalten Fördermittel. Wahrscheinlich besser: Bundesweite Ausbautvorgabe an Telekommunikationsunternehmen
  - Überörtlicher Verkehr: Öffentlicher Personennahverkehr geht weit über Gemeinde- und Kreisgrenzen hinaus. Daher: Organisations- und Finanzierungsverantwortung viel stärker beim Land.
- Benötigte Ressourcen für neue Aufgaben oder Aufgabenänderungen realistisch abschätzen – mindestens bezüglich Zeit, Personal, Geld
- Abgleich der vorgesehenen Maßnahmen mit finanziellen und personellen Möglichkeiten der Kommunen, soweit diese umsetzen müssen
- Bessere Gesetzgebung – einfachere Verfahren
- Kommunen sind (eigentlich) keine Lückenfüller, die gegen Fördergeld einspringen!  
Beispiele: Breitbandausbau, medizinische Versorgung

15

### Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Digitalisierung



#### Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung

- Ausgangslage: Personal und Geld knapp, sinkende Akzeptanz für nicht-digitale Abwicklung (z.B. Notwendigkeit persönlicher Vorsprache)
- Digitale Leistungsabwicklung kann Standardisierung und Rechtssicherheit stärken
- Erhebliche Kosten für Betrieb der Verfahren und Gewährleistung der IT-Sicherheit
- IT-Sicherheit kann keine Kommune allein gewährleisten (starke Bezüge zu polizeilicher Gefahrenabwehr, Strafverfolgung, auch hybride Kriegführung), daher starke Rolle von Bund und Land
- insbesondere übertragener Aufgabenkreis muss mit standardisierten und rechtssicheren Prozessen abzuwickeln sein
- sinnvolle Ansätze im OZG („once only“)
- aber auch: Identifikation per Personalausweis muss so selbstverständlich werden wie Onlinebanking mit Hilfe der Bankkarte

16

## Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Digitalisierung



### Digitalisierung und Bündelung von Leistungen

- Verwaltung finanzieller Leistungen vereinfachen? Mögliches **Fernziel**:
  - „Alles Finanzielle vom Finanzamt“ statt Verwaltung von Einnahmen durch die Finanzverwaltung versus Verwaltung unterschiedlicher (finanzieller) Sozialleistungen durch spezialisierte, oft kommunale Verwaltungen
  - Aktuell zunehmend Blick auf Handlungsbedarf bei der Verwaltung von Sozialleistungen wegen hoher Komplexität, verstreuter Zuständigkeiten

### Gewünschtes Ergebnis:

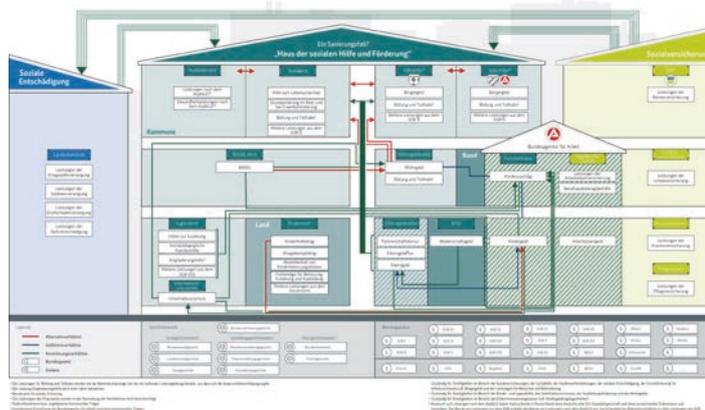
- Starke Entlastung beim Personal- und evtl. Finanzbedarf.
- Umsetzungs- und Finanzierungsverantwortung (eigentlich) klarer bei Land und Bund
- Mögliche Problemlagen:
  - Föderale Struktur,
  - herkömmliches Verständnis der Selbstverwaltungsgarantie mit dem Inhalt, dass öffentliche Aufgaben grds. den Kommunen zuzuweisen sind und herkömmliche kommunale Aufgaben (davon gibt es viele im Sozialbereich) nicht ohne weiteres entzogen werden dürfen

17

## Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Weniger Komplexität



### Überkomplexität analog und digital: Sozialleistungen in Deutschland (Darstellung NKR)



18

## Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Bürokratieabbau



### Bürokratieabbau – das viel genutzte Schlagwort. Aber wie umsetzen?

#### Aspekte...

- Verzicht auf Vorgaben zu Verfahren und Dokumentation
- Verzicht auf Mehrfachprüfungen bei Antrag und Verwendungsnachweis
- Wo Regelungen erfolgen: Verzicht auf detaillierte Vorgaben, möglichst pauschale Regelungen von Mindeststandards
- Pragmatische Umsetzung von Vorgaben (Beispiel: Wo steht das Ortsschild hundertfünfprozentig richtig?)
- Bild rechts: Dahinter stecken doch Erkenntnisse aus einer Verkehrsschau...?



19



## Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Bürokratieabbau

### Beispiel 1: Den Weg zur Haushaltssatzung weiter abkürzen, damit Kommunen besser im Interesse von Bevölkerung und Wirtschaft investieren können

- ✓ Verzicht auf Auslegung des Entwurfs der Haushaltssatzung nach § 97 Abs. 2 HGO a.F. ist erfolgt (HGO-Novelle 2020)

Offene Punkte nach Auffassung des HSGB

- Verzicht auf öffentliche Auslegung nach Bekanntmachung, § 97 Abs. 4 Satz 1 HGO (HSGB: Einstellung auf Internetseite genügt)
- Wegfall der Wartefrist, ob die Aufsichtsbehörde binnen eines Monats nach Vorlage Bedenken wegen Rechtsverletzung erhebt, § 97 Abs. 4 Satz 3 HGO
- Kritische Prüfung der Wartefrist zur Bekanntmachung bei nicht fristgerechten aufgestellten Jahresabschlüssen (§ 112 Abs. 6 HGO), mögliche Stellschrauben: Moderate Verlängerung der Aufstellungsfrist für den Jahresabschluss von vier auf sechs Monate (entsprechend Eigenbetrieben), Ausnahmemöglichkeit in § 112 Abs. 6 HGO
- Wegfall der Verpflichtung zur Auslegung des geprüften und entlasteten Jahresabschlusses, § 114 Abs. 2 Satz 1 und 2 HGO (stattdessen: Einstellung auf Internetseite)

20

## Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Bürokratieabbau

### Beispiel 2: Weniger Bürokratie, besser genutzte Digitalisierung im Haushaltsrecht

- Detailvorgaben für den Vorbericht zum Haushaltsplan streichen (§ 6 Abs. 2 Satz 2 Nrn. 4 und 5, Satz 3 GemHVO)
- Verbesserte **Auswertung** von Daten, die zu KommunalDataHessen übermittelt wurden (insb. Finanzstatusberichte und darin enthaltene Daten nutzen) zur Vermeidung von Einzelabfragen und Verbesserung des Ausblicks (Finanzstatusbericht enthält auch Ausblicke auf kommende Jahre, sollte stärker auch im Gemeindefinanzbericht berücksichtigt werden)
- Abfragen über KommunalDataHessen nur, wenn Abwicklung über Schnittstellen sichergestellt
- Verbesserte **Auswertbarkeit** von KommunalDataHessen (z.B. auch für Kommunen, etwa bei Stellungnahme zu Kreishaushalten)

21

## Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Bürokratieabbau

### Beispiel 3: Übersichtlichere und einfachere Förderungen

- Land baut Förderlotsen (digital und mit Personal) zum Ansprechpartner aus, der für Vorhaben der Kommunen geeignete Förderverfahren zuverlässig identifizieren kann
- Verzicht auf Förderverfahren mit geringem Volumen
- Pauschalzahlungen vor Antragsverfahren (Umsetzung: Pauschalzahlung etwa nach Art der früheren allgemeinen Investitionspauschale, Schlaglochprogramm 2011)
- Entscheidung über Förderfähigkeit von Maßnahmen wird auf eine einzige Stelle konzentriert (anders als z.B. Vorprüfung durch Landesenergieagentur, dann Entscheidung des Wirtschaftsressorts o.ä.)
- Verzicht auf zwingende Vorgaben, vorbereitende Konzepte als Fördervoraussetzung zu erstellen
- Rasche verbindliche Entscheidung über Förderfähigkeit des Vorhabens und den Fördersatz
- Verzicht auf pauschale Inbezugnahme vielfältiger Nebenbestimmungen
- Rückforderungen nur, wenn eigentlicher Förderzweck verfehlt, d.h. geförderte Maßnahme nicht umgesetzt ist, schwer wiegende Fehler vorgekommen sind

22

## Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Bürokratieabbau



Ganz allgemein: Mehr Gelassenheit bei (vermeintlich) neuen Themen

Beispiel 4: Nachhaltigkeitsziele der UN

- 2009 formuliert: 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen
- Handlungsbedarf in Deutschland?
- **Eine mögliche Antwort:** Wir schaffen eine Berichterstattungspflicht, formulieren Ziele und Indikatoren und rechtliche Vorgaben. Das freut Beratungsunternehmen aller Art. Es rauscht im wissenschaftlichen Blätterwald. Überall wird über Indikatoren und Berichte gegrübelt. Nachhaltiges Handeln mit praktischer Wirkung findet insoweit nicht statt.
- **Die bessere Antwort:** Bestandsaufnahme, was in diesem wohlhabenden und hoch entwickelten Land schon passiert. Und siehe da: Hessens Kommunen verfolgen diese Nachhaltigkeitsziele schon viel länger als sie formuliert sind. Also null Handlungsbedarf für Berichte, Indikatoren und Tralala (aber natürlich wie gehabt für praktisches Tun).

23

## Starke Kommunalfinanzen – aber wie? Bürokratieabbau



Ganz allgemein: Mehr Gelassenheit bei (vermeintlich) neuen Themen

Beispiel 4: Nachhaltigkeitsziele der UN



- Nachhaltigkeitsziel Nr. 14 Meeresschutz / Leben unter Wasser
- Dazu trägt jede Kommune im Binnenland Hessen im Rahmen ihrer Pflichtaufgabe Abwasserbeseitigung Tag für Tag mit großem Aufwand und sehr wirksam bei.
- Hinzu kommen Themen wie die in Umsetzung befindliche Wasserrahmenrichtlinie

24

## Starke Kommunalfinanzen – aber wie?



Fazit:

**Viel zu tun – aber auch viel zu gewinnen!**

**Starke Kommunalfinanzen sind gerade in Krisenzeiten möglich und wichtig.**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**

25



# WERKSTATTBERICHT ZUR KFA-EVALUIERUNG

**Patrik Kraulich,**  
Leiter des Referats Kommunalfinzen I,  
Hessisches Ministerium der Finanzen





### Struktur und Aufbau der Evaluation

Am 1. Januar 2026 soll das neue Hessische Finanzausgleichsgesetz in Kraft treten. Der derzeitige Kommunale Finanzausgleich (KFA) wird hierzu einer Evaluierung unterzogen. Der Gesetzgeber hatte bereits mit dem Gesetzentwurf zur Neuregelung der Finanzbeziehungen zwischen Land und Kommunen (Drucksache 19/1853) im Zuge der tiefgreifenden Reform nach dem „Alsfeld-Urteil“ des KFA in 2016 eine Evaluation nach Ablauf eines Fünfjahreszeitraum als sinnvoll erachtet. Der Evaluationswille wurde anschließend in den Koalitionsverträgen der 20. und 21. Legislaturperiode erneut bekräftigt.

Die in 2019 begonnene und zwischenzeitlich durch die Corona-Pandemie unterbrochene Evaluierung wurde in 2022 erneut aufgenommen. In über 20 Arbeitsgruppensitzungen wurden in Zusammenarbeit mit den Kommunalen Spitzenverbänden sowie weiteren Akteuren wie dem Hessischen Statistischen Landesamt, dem Hessischen Rechnungshof oder den Vertretern der anderen Ressorts alle Aspekte des derzeitigen KFA begutachtet und einer kritischen Bestandsaufnahme unterworfen. Diese ist nun abgeschlossen, sodass die Neukonzeption konkret ausgearbeitet wird.

Zusätzlich wird die Evaluation finanzwissenschaftlich durch das Gutachterteam um Prof. Lenk (Universität Leipzig) begleitet.

### Ziele der Evaluation

Die Neukonzeption des KFA verfolgt dabei insbesondere folgende Ziele:

- a) Umsetzung der Vorgaben der Koalitionsvereinbarung für die 21. Legislaturperiode
- b) Verringerung der Komplexität durch Vereinfachungen
- c) Stärkung der Ausgleichswirkung und der Kommunalen Selbstverwaltung
- d) Neuordnung des Verhältnisses Sonderstatusstädte und Kragenkreise
- e) Anpassung an aktuelle kommunale Bedarfslagen
- f) Ausrichtung an den Urteilen des Staatsgerichtshofs

Für die Evaluation kann auf umfangreiche Erfahrungen zurückgegriffen werden, da in den vergangenen zwei Jahrzehnten drei unterschiedliche KFA-Modelle in Hessen zur Anwendung kamen. Das bis 2015 angewandte Steuerverbundquoten-Modell wurde ab 2016 durch das Bedarfsmodell abgelöst. Im Zuge der Corona-Pandemie wurden zur Stabilisierung der Finanzausgleichsmasse und zur Erhöhung der Planungssicherheit für die Kommunen KFA-Festbeträge für die Jahre 2021 bis 2024 eingeführt, die im Rahmen des jährlich veröffentlichten Gemeindefinanzberichts auf Erfüllung der Vorgaben des Staatsgerichtshofs zur Deckung der finanziellen Mindestausstattung überprüft werden.

Durch die sinnvolle Verknüpfung der Vorteile dieser Modelle wird am 1. Januar 2026 ein weniger komplexer KFA in Kraft treten, der in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit allen Beteiligten, allen voran den Kommunalen Spitzenverbänden, ausgearbeitet wurde, der die Kommunen für die Zukunft rüstet und zudem besonders die Belange der steuer-schwachen Kommunen in den Blick nimmt.



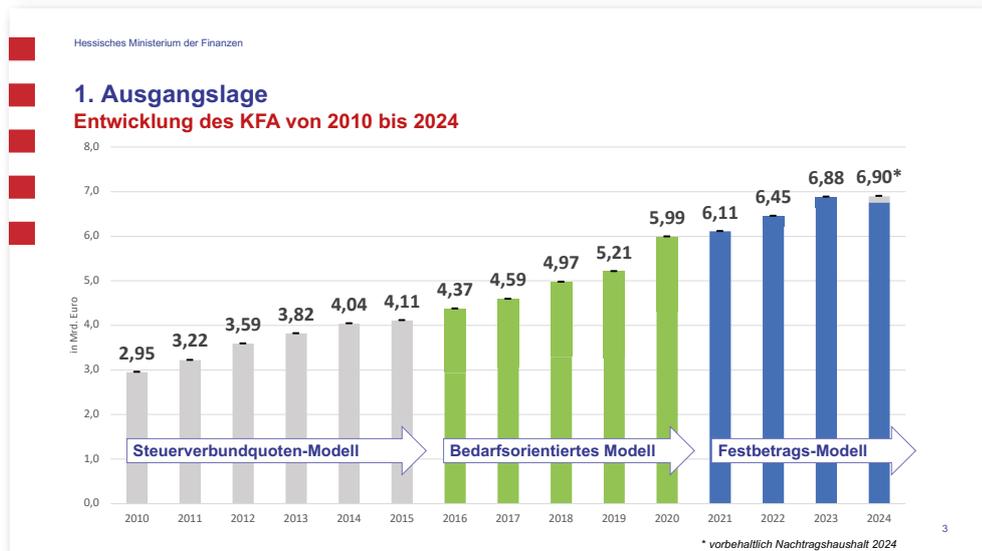
Hessisches Ministerium der Finanzen

HESSEN

## Werkstattbericht zur KFA-Evaluierung

Fachtagung Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit  
am 25. April 2024

LMR Patrik Kraulich



Hessisches Ministerium der Finanzen

### 1. Ausgangslage

#### Beobachtungs- und Nachbesserungspflicht

19. Wahlperiode Drucksache 19/1853

**HESSISCHER LANDTAG** 21. 04. 2015

Geszentwurf der Landesregierung  
für ein Gesetz zur Neuregelung der Finanzbeziehungen zwischen Land und Kommunen

Begründung, S. 37:  
„Im Rahmen seiner Beobachtungs- und Nachbesserungspflicht obliegt es dem Gesetzgeber, die maßgeblichen Parameter des neuen Ausgleichssystems auf ihre Sachgerechtigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. **Eine erste Evaluierung des neuen FAG erscheint nach Ablauf eines Fünfjahreszeitraums sinnvoll, sofern sich nicht vorher ein konkreter Anlass dazu ergibt.**“

Hessisches Ministerium der Finanzen

## 1. Ausgangslage

### Beobachtungs- und Nachbesserungspflicht

#### Warum evaluieren wir?

- Koalitionsvertrag der 20. Legislaturperiode, S. 170

„Im Zuge der Reform des Kommunalen Finanzausgleichs (KFA) im Jahr 2016 haben wir eine **Evaluation vereinbart**. Diese Überprüfung wird im bewährten partnerschaftlichen Format mit den Kommunalen Spitzenverbänden erfolgen. Dabei wollen wir, wo nötig, **Vereinfachungen und Verbesserungen vornehmen**. Das für Januar 2019 angekündigte Urteil des Staatsgerichtshofs ist dabei zu beachten. [...]“

- Koalitionsvertrag der 21. Legislaturperiode, S. 186

„Wir wollen den Kommunalen Finanzausgleich zum 1. Januar 2026 auf eine neue Grundlage stellen, ihn dabei **vereinfachen und gleichzeitig Transparenz, Stabilität sowie Planungssicherheit stärken**. [...]“

5

Hessisches Ministerium der Finanzen

## 2. Struktur und Aufbau der Evaluation

7

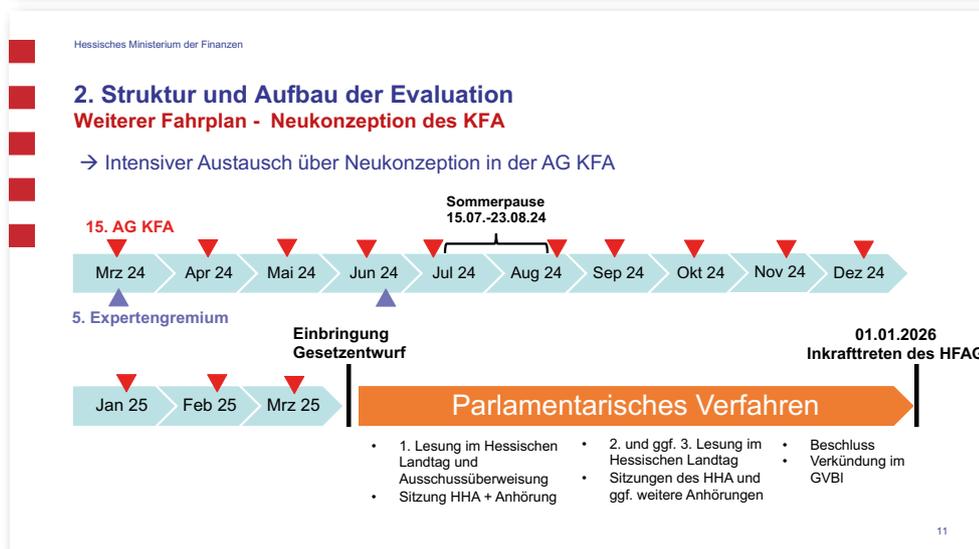
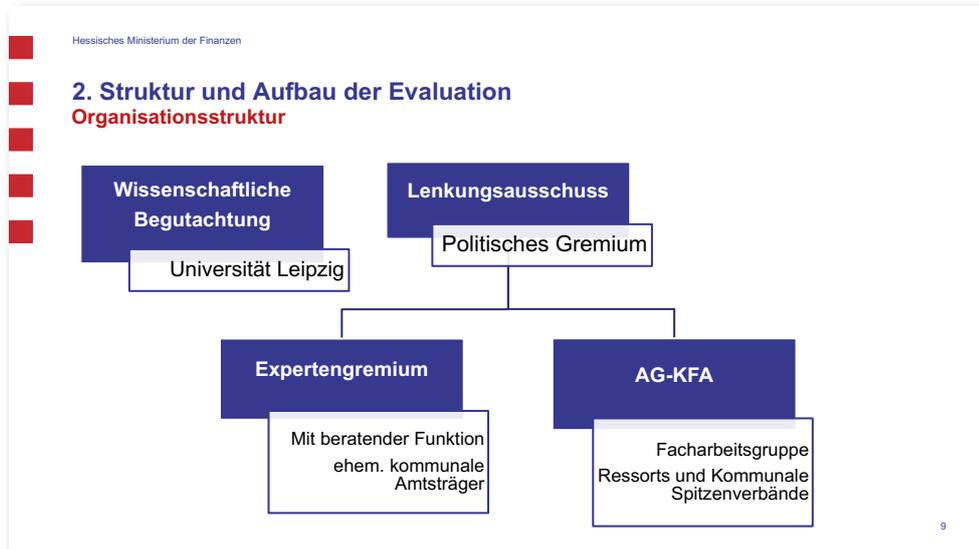
Hessisches Ministerium der Finanzen

## 2. Struktur und Aufbau der Evaluation

### Übergeordnete Ziele

- Ausrichtung an den Urteilen des Staatsgerichtshofes
- Umsetzung der Vorgaben der Koalitionsvereinbarung für die 21. Legislaturperiode
- Verringerung der Komplexität durch Vereinfachungen
- Stärkung der Ausgleichswirkung und der Kommunalen Selbstverwaltung

8



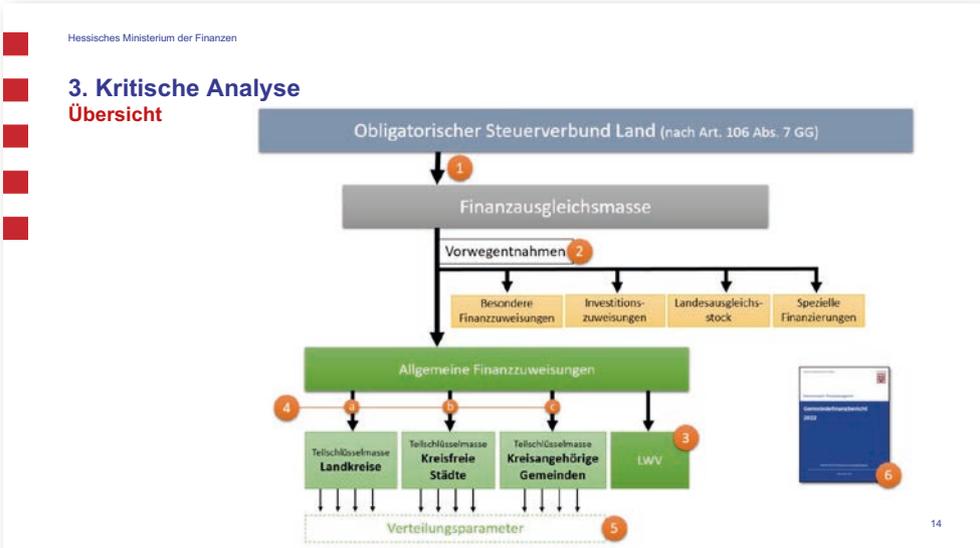
Hessisches Ministerium der Finanzen

### 3. Kritische Analyse

#### Bestandsaufnahme

Vertikale Verteilung	Horizontale Verteilung	Sonstige Regelungen
<b>Entwicklung des KFA</b>		Evaluationszyklen
<b>Bedarfsermittlung</b> ▪ Statistik, Pflichtaufgaben, Pflichtigkeitsklassifikation	<b>Steuerkraftmesszahl</b> ▪ Nivellierungshebesätze, Interkommunale Gewerbegebiete, Referenzzeiträume	Übergangsregelungen
<b>Bedarfsermittlung</b> ▪ Mindestausstattung, Stabilitätsansatz, Verstetigungsgröße, KFA-Gesamtvolumen, Teilschlüsselmassen	<b>Einwohnergewichtungen</b> ▪ Ergänzungsansätze (LEP) Ermäßigungssatz Sonderstatusstädte	Verwaltungsverfahren
<b>Vorwegentnahmen</b> ▪ Besondere Finanzaufweisungen/ Investitionsaufweisungen/ Finanzaufweisungen an den LWV, Heilkurortaufweisung	<b>Umlagen im KFA</b> ▪ Solidaritätsumlage/ Kreis- und Schulumlage/ Krankenhausumlage/ LWV-Umlage/ Zinsdienstumlage/ Schwimmsportstätten	<b>Gemeindefinanzbericht</b> ▪ Finanzsituation von Land und Kommunen
		<b>Landesausgleichsstock</b>

13



- Hessisches Ministerium der Finanzen
- ### 3. Kritische Analyse
- #### Vorschläge der Fachebene
- 1 Bestimmung der Finanzausgleichsmasse
  - 2 Vorwegentnahmen
  - 3 Finanzaufweisung an den LWV
  - 4 Bestimmung der Teilschlüsselmassen
    - Solidaritätsumlage
    - Nivellierungshebesätze
    - Einwohnergewichtung
    - Interkommunale Gewerbegebiete
  - 6 Gemeindefinanzbericht
- 15



Hessisches Ministerium der Finanzen

### 3. Kritische Analyse

Wissenschaftliche Begleitung

erledigt noch offen

2024											
Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Horizontale Verteilung											
		Sonderstatusstädte und Krangenkreise									
		Kinder als Sonderbedarf im KFA									
		Metropolenzuschlag									
				Siedlungs- und Sozialindex im KFA							
							Ermittlung FAG-Masse / Teilschlüsselmassen				
Nivellierungshebesätze											
							Ausgleichsquote				
							Mindestausstattung / Abundanzumlage				



- Hessisches Ministerium der Finanzen
- ### 4. Vorschläge der Fachebene
- Vorwegentnahmen aus der Finanzausgleichsmasse
- Deutliche Reduzierung des Anteils der Besonderen Finanzausweisungen zugunsten der Erhöhung der Teilschlüsselmassen
- Prüfung des Erfordernisses Besonderer Finanzausweisungen unterhalb einer Erheblichkeitsgrenze von 20 Mio. Euro
  - Stärkung der Kommunalen Selbstverwaltung

#### 4. Vorschläge der Fachebene Nivellierungssätze

##### Erkenntnisse aus dem Gutachten...



- Landesdurchschnittliche Nivellierungshebesätze bilden Gewerbesteuerkraft am besten ab
- Nivellierungshebesätze unterhalb des Durchschnitts benachteiligen steuerschwache Kommunen
- „Hebesatzspirale“ empirisch nicht nachweisbar

	Kreisangehörige Gemeinden		Kreisfreie Städte	
	Ø 2022	HFAG	Ø 2022	HFAG
GrSt B	508	365	526	492
GewSt	377	357	457	454

20

#### 4. Vorschläge der Fachebene Nivellierungssätze

##### ...für die Neuregelung des KFA

- Aktualisierung der Nivellierungshebesätze (GrSt A und B, GewSt) auf den Landesdurchschnitt 2024
- Regelung in der Durchführungsverordnung
- Regelmäßige Anpassung

##### Exkurs: Grundsteuerreform

- Neue Grundsteuermessbeträge ab 2025
- Ermittlung aufkommensneutraler Grundsteuerhebesätze in 2024
- Fließt in den KFA 2026 ein:  
→ Steuerkraftermittlung auf Basis 2. Halbjahr 2024 und 1. Halbjahr 2025)
- Flexible Anpassung der Nivellierungshebesätze notwendig



21

#### 4. Vorschläge der Fachebene Zusätzliche Prüfaufträge aus der Koalitionsvereinbarung

- **Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ):** „Zudem wollen wir, ggf. über den Kommunalen Finanzausgleich, die Anreize für Interkommunale Zusammenarbeit erhöhen.“
- **Straßenausbaubeiträge:** „Die finanzielle Situation der Kommunen wollen wir im Rahmen dieser Evaluierung unter besonderer Berücksichtigung [...] des Ziels der Entlastung von Straßenausbaubeiträgen verbessern.“
- **Schwimmbäder:** „Im Rahmen der Evaluierung des Kommunalen Finanzausgleichs wollen wir zudem die Berücksichtigung der Kommunen, die Schwimmbäder unterhalten, prüfen.“
- **Ausweisung von Wohnbauflächen:** „Wir werden prüfen, ggfs. auch über den Kommunalen Finanzausgleich, den Kommunen finanzielle Anreize zu bieten, sich der Verantwortung zur Ausweisung von Wohnbauflächen zu stellen.“

→ Einbindung der jeweils fachlich betroffenen Ressorts im Rahmen der AG-KFA

22



Hessisches Ministerium der Finanzen

#### 4. Vorschläge der Fachebene

##### Sonstiges

##### Referenzzeitraum für die Ermittlung der Finanzkraft

- Beibehaltung des aktuellen Referenzzeitraumes
- 1. Halbjahr des vergangenen Jahres sowie 2. Halbjahr des vorvergangenen Jahres

##### Landesausgleichstock (LAsT)

- Der LAsT soll weitergeführt werden.

##### Evaluationszeitraum

- Regelmäßige Evaluation des KFA sowie seiner Komponenten alle 5 – 7 Jahre

23

Hessisches Ministerium der Finanzen

#### 5. Ausblick

##### 1. Januar 2026:

##### Ein neues HFAG tritt in Kraft, das

- den Vorgaben des Staatsgerichtshof gerecht wird.
- in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit allen Beteiligten, allen voran den Kommunalen Spitzenverbänden ausgearbeitet wurde.
- ausgewogen und fair ist, und die Belange der steuerschwachen Kommunen in den Blick nimmt.
- die Kommunen für die Zukunft rüstet.



25

Hessisches Ministerium der Finanzen

**Jeder Meilenstein ist ein Schritt näher  
am Ziel.  
Lassen Sie uns gemeinsam weiter  
voranschreiten!**

26





**ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN**  
**KOMMUNALFÖRDERUNG  
NEU DENKEN**

**Dr. Ulrich Keilmann,**  
Abteilungsleiter Überörtliche Prüfung und  
Direktor beim Hessischen Rechnungshof

Eine grundlegende Reform des kommunalen Förderwesens ist notwendig. Sie ist überfällig, weil die Abläufe viel zu bürokratisch sind. Selbst oberste Bürokraten überblicken die Förderlandschaften schon lange nicht mehr. Die Reform ist als Chance zu sehen und zu nutzen, weil mehrere Zukunftsthemen auf einmal gelöst werden könnten. Denn Förderprogramme können sowohl unbürokratisch und transparent gestaltet werden als auch gleichzeitig auf Nachhaltigkeitsziele einzahlen.

### **Problem anpacken**

Es gibt bereits einen aktuellen politischen Auftrag aus der schwarz-roten Koalitionsvereinbarung, die bestehenden Förderprogramme auf Vereinfachungsmöglichkeiten und ihre Wirksamkeit zu überprüfen: „Programme, die mit übermäßig viel Bürokratie und Aufwand verbunden oder von geringem Nutzen sind, werden beendet; hieraus ergeben sich finanzielle Spielräume, die genutzt werden können.“

Bei solch gut gemeinten Interessensbekundungen darf es nicht bleiben, denn gerade kleinere Kommunen stehen derzeit in einem Spannungsfeld zwischen knappen (Finanz-) Mitteln und hohen Investitionsbedarfen. Hochkomplexe Antrags-, Bewilligungs- und Nachweisverfahren sind kontraproduktiv, da sie wichtige personelle und monetäre Ressourcen binden, die im Wald, in der Kita oder im ÖPNV nachhaltiger wirken können. Und das sind nur wenige Beispiele die wir tagtäglich in unserer Prüfungs- und Beratungspraxis ganz konkret sehen.

### **Förderdschungel lichten**

Wir alle kennen ihn, den sogenannten „Förderdschungel“. Erstens sind Kommunen überfordert, den Förderdschungel zu durchblicken. Es ist schwer, das richtige Förderprogramm für das konkrete Vorhaben ausfindig zu machen. Aufgrund solcher Erfahrungen wurde in Hessen der „Förderlotse“ installiert. Er reicht wohl nicht aus, denn in einigen Kreisen gibt es sogar eigene Fördermittellotsen.

Zweitens führt der Förderdschungel dazu, dass Förderhöhe und -wirkung unklar sind. Wir reden über Intransparenz vom Feinsten, denn es gibt in Hessen keinen vollständigen Überblick, welche Kommune von welchem Ressort, zu welchem Zweck welche Mittel und mit welcher (zumindest erhofften) Wirkung erhält.

### **Richtung wählen**

Fördermittel sind keine Geschenke. Das Land hat ein berechtigtes Interesse, mit den vergebenen Mitteln vorgegebene Ziele anzustreben. Dabei drängt es sich meiner Ansicht nach nahezu auf, die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) als Leitlinie vorzugeben. Idealerweise können Förderprogramme nach konkreten ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgeeffekten ausgerichtet und mit etablierten Indikatorensystemen verknüpft werden.

### **Ziele vorgeben**

Statt inputorientiert Fördermittel in ein völlig intransparentes System zu pumpen, sollte vielmehr gefördert werden, wer beispielsweise bis Ende 2028 seine Straßenbeleuchtung auf LED umgestellt hat, oder wer seinen daniederliegenden Wald bis Ende 2030 nach GIS-Kriterien in einen ökologischen Wald umgebaut hat.

Plötzlich würde sich die Blickrichtung für alle Akteure ändern. Niemand würde mehr fragen, was man machen muss, um Fördermittel zu erhalten. Alle würden an der Zielerreichung arbeiten. Denn Geld bekommt nur, wer die Ziele auch erreicht. Dafür braucht es keinen Antrag und auch das Verwendungsnachweisverfahren könnte entfallen, wenn die Zielerreichung im Haushalt jährlich dokumentiert und von der Aufsicht testiert wird.

### **Schnellschüsse vermeiden**

Ein solches Umdenken lässt sich nicht kurzfristig über alle Fördergebiete hinweg umsetzen. Insofern ist es ratsam, Schritt für Schritt vorzugehen. Zunächst gilt es, einschlägige Förderverfahren, vorschlagsweise auf dem wichtigen Feld des kommunalen Klimaschutzes, herauszuarbeiten.

### **Getreu dem Motto: Klima- und Kommunalförderung neu gedacht!**





Fachtagung „Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit“ am 25. April 2024 in Großen-Buseck

## Kommunalförderung *neu* denken

DIR HRH Dr. Ulrich Keilmann

 DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

1

Das Förder-Karussell dreht sich immer schneller ...

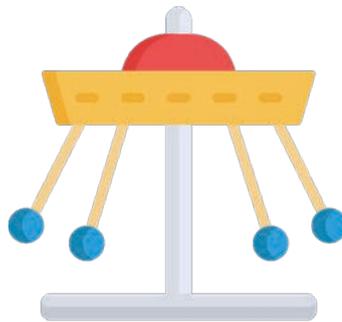


Bild: Flaticon.com;  
erstellt von Freepik

 DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

2

... gleicht es dem Öffnen der Büchse der Pandora ?



Bild: Flaticon.com;  
erstellt von Freepik

 DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

3

## Die Probleme sind erkannt ...

Der Bundes-Koalitionsvertrag zwischen SPD, Grünen und FDP hat zum Ziel, die **kommunalen Förderprogramme zu „verbessern“**. So liege der Fokus darauf, diese zu **entbürokratisieren** und dort, wo möglich, sinnvoll zu **bündeln** und mit **praxistauglichen** Fristen zu versehen.

KOALITIONSVERTRAG 2021 — 2025 BUND

ZWISCHEN DER SOZIALDEMOKRATISCHEN PARTEI DEUTSCHLANDS (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN UND DEN FREIEN DEMOKRATEN (FDP)



Nach dem schwarz-roten Koalitionsvertrag in Hessen sollen die Fördermittelverfahren gänzlich **„neu gedacht“** werden. Die bestehenden Förderprogramme sollen auf **Vereinfachungsmöglichkeiten** und ihre **Wirksamkeit** überprüft werden. Programme, die mit übermäßig viel Bürokratie und Aufwand verbunden oder von geringem Nutzen sind, werden beendet; hieraus sollen sich **finanzielle Spielräume ergeben**, die genutzt werden können.

KOALITIONSVERTRAG 2024 — 2029 Hessen

HESSENVERTRAG DER DEMOKRATISCH-CHRISTLICH-SOZIALEN KOALITION

DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

4

## ... und müssen angepackt werden

Bei gut gemeinten Vorhaben darf es nicht bleiben, denn ...

- ➔ Gerade kleinere Kommunen sind für die Nachhaltigkeits-  
transformation von wesentlicher Bedeutung
- ➔ Vielerorts stehen sie zwischen knappen (Finanz-)Mitteln und  
hohen Investitionsbedarfen
- ➔ Hochkomplexe Antrags-, Bewilligungs- und  
Nachweisverfahren sind hierbei kontraproduktiv
- ➔ Das bindet wichtige personelle und monetäre Ressourcen, die im  
Wald, in der Kita oder im ÖPNV dringender gebraucht werden

DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

5

## Kommunalförderung **neu** denken

1

### Förderdschungel lichten

- Zum einen sind Kommunen teilweise überfordert, den **Förderdschungel zu durchblicken**
- **Förderlotse** hilft, sollte im Idealfall jedoch „überflüssig“ sein
- **Fördermittellotse** zusätzlich bei manchen Kreisen
- Zum anderen **Intransparenz** über die Förderhöhe und –wirkung:
  1. **Was** wird
  2. von **Wem**
  3. in **welcher Höhe** und
  4. mit **welcher Wirkung** gefördert?

DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

6



Kommunalförderung *neu* denken

## 2

**Strukturell ausreichende Finanzausstattung**

- Neben der Programmbündelung und -streichung ist eine **strukturell ausreichende Finanzausstattung** für die Kommunen unabdingbar
- **Förderungen nur noch dort**, wo Investitionen aufgrund ihres großen Volumens **nicht aus den eigenen Mitteln** erbracht werden können
- Dabei wirken **allgemeine Investitionspauschalen** besser als unzählige kleinteilige Förderungen, auch wenn letztere politisch attraktiver erscheinen

Kommunalförderung *neu* denken

## 3

**Richtung vorgeben**

- **Fördermittel sind keine Geschenke**
- Es drängt sich nahezu auf, die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (**Sustainable Development Goals – SDG**) als **Marschrichtung** vorzugeben
- Idealerweise Förderprogramme nach konkreten ökonomischen, ökologischen und sozialen **Folgeeffekten ausrichten** und mit **etablierten Indikatorensystemen verknüpfen**

Kommunalförderung *neu* denken

## 4

**Schnellschüsse sind keine Lösung**

- Ein solches Umdenken lässt sich **nicht kurzfristig** über alle Fördergebiete hinweg **umsetzen**
- Schnellschüsse müssen vermieden werden – **peu à peu** vorgehen
- Zunächst **einschlägige Themengebiete**, etwa auf dem weiten Feld des Klimaschutzes identifizieren
- Getreu dem Motto: Klima- und **Kommunalförderung neu gedacht!**



# VORSTELLUNG DER HAUSHALTSBERATUNG

**Ferdinand Koob**, MA beim Landesbeauftragten  
für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung



Ein ausgeglichener Kommunalhaushalt ist kein Selbstläufer, aber im Sinne der Generationengerechtigkeit unbedingt notwendig. Für zahlreiche Kommunen stellt es eine Kraftanstrengung dar, die gesetzlichen Vorgaben des Haushaltsausgleichs einzuhalten. Konjunkturelle Unsicherheiten, Inflation und komplexere rechtliche Vorgaben zeigen exemplarisch auf, welchen vielfältigen Herausforderungen die Kommunalfinanzen unterliegen.

Bei der Identifizierung von Konsolidierungsmaßnahmen und der Analyse des kommunalen Leistungsangebots stehen die Kommunen nicht alleine da. Das Beratungsangebot steht allen hessischen Kommunen zur Verfügung. Eine formlose Kontaktaufnahme reicht aus, um das kostenlose und freiwillige Beratungsangebot in Anspruch zu nehmen.

#### **Kernelemente der Beratung: Status Quo, Individualität und Konsolidierungspotenziale**

Keine Vorgaben, sondern Empfehlungen. Kein Monolog, sondern die Suche nach praxisorientierten Lösungen im Dialog und auf Augenhöhe. Das zeichnet die Kommunalberatung aus. Als Grundlage der Haushaltsberatung fungiert der zuletzt beschlossene Haushaltsplan. Neben einer Betrachtung der finanziellen Rahmenbedingungen und dem Status Quo der aktuellen Haushalts- und Finanzlage der Kommune schließt sich eine interkommunal vergleichende Haushaltsanalyse an. Auf Basis der Produktbereiche werden die Ergebnisse mit ähnlich strukturierten und gleich großen Kommunen verglichen. Die als auffällig identifizierten Produktbereiche werden unter Berücksichtigung der spezifischen Besonderheiten vor Ort dargestellt und auf Konsolidierungspotenziale hin analysiert.

Alle Teilbereiche des kommunalen Haushalts sind Bestandteil der Kommunalberatung. Die Beurteilung der kommunalen Infrastruktur vor dem Hintergrund der absehbaren demografischen Entwicklung, die Analyse des Personalbestands sowie ein Satzungscheck der kommunalen Gebührensatzungen sind nur einige der thematisierten Schwerpunkte. Vor jeder Kommune liegen andere Herausforderungen, auf die individuell eingegangen wird.

#### **Kommunalberatung: Von der Anfrage bis hin zur Nachbetreuung**

Die Kommunalberatung setzt auf eine intensive Analyse des kommunalen Haushalts an deren Ende individuell auf die Kommune zugeschnittene Konsolidierungsempfehlungen stehen. Das Hauptziel der Beratung ist die erneute bzw. dauerhafte Darstellung des Haushaltsausgleichs.

Um die Kommunen im Vorfeld der Beratungsgespräche zeitlich nicht zu stark zu fordern, wurde für die Kommunalberatung ein speziell entwickelter Fragebogen erstellt. Neben der Übersendung des aktuellen Haushaltsplans und des letzten aufgestellten Jahresabschlusses muss die beantragende Kommune lediglich den Fragebogen ausfüllen und vorlegen. Alle weiteren Daten werden bei anderen Behörden, Ministerien oder über die Kommunaldatenbank abgerufen und aufbereitet.

Das Ergebnis der Haushaltsanalyse wird in einer Präsentation zusammengefasst und mit der Kommune besprochen. Das Format der Beratung, ob in einer Präsenzveranstaltung oder einem digitalen Beratungsgespräch sowie den Teilnehmerkreis bestimmt dabei die Kommune selbst. Die Präsentation wird der Kommune im Anschluss an das Gespräch zur Verfügung gestellt. Für die Beantwortung von Nachfragen oder die Durchführung von Folgegesprächen stehen die Mitarbeiter des Landesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung auch im Nachgang zur Verfügung.

#### **Wirkungsmessung: Eine Frage bringt es auf den Punkt**

Zum Stand 25. April 2024 haben bisher 324 Beratungsgespräche stattgefunden. Eine regelmäßige anonymisierte Befragung der beratenden Kommune zeigt die hohe Praxisorientierung der Beratungsgespräche auf. Dies verdeutlicht den Mehrwert der Beratungsgespräche für jede einzelne Kommune und ist zugleich Ansporn, durch den gemeinsamen Austausch Maßnahmen zu identifizieren und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Immer mit dem Fokus auf den individuellen Rahmenbedingungen vor Ort, um der Kommune Handlungsspielräume zu erhalten, sowie die finanzielle Leistungsfähigkeit dauerhaft für die Herausforderungen der Zukunft abzusichern.





## HESSISCHER RECHNUNGSHOF

LANDESBEAUFTRAGTER FÜR WIRTSCHAFTLICHKEIT IN DER VERWALTUNG

# VORSTELLUNG DER HAUSHALTSBERATUNG

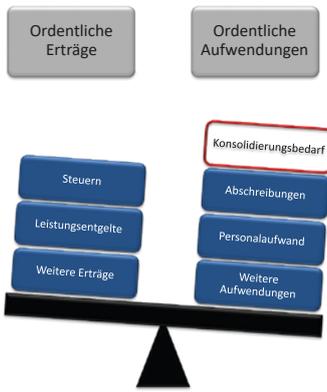
25. April 2024, Kongress „Kommunale Finanzpolitik in herausfordernden Zeiten“ in Buseck



### Vorstellung der Haushaltsberatung

**Ziel der Beratungsgespräche**

Ordentliche Erträge



**Konsolidierungsberatung**

Faustformel für finanzielle **Generationengerechtigkeit**. Jede Generation soll für die von ihr verbrauchten Ressourcen selbst aufkommen (Ausgleich Ordentliches Ergebnis) \*\*\*

Korrespondiert mit dem Ziel des Erhalts der **finanziellen Leistungsfähigkeit** (§ 92 Abs. 1 S. 1 HGO i. V. m. § 103 Abs. 2 S. 3 HGO); dauerhaft unausgeglichene Ergebnisse hohlen Selbstverwaltungsmöglichkeiten und kommunalpolitische Prioritätensetzungen aus \*\*\*

**Artikel 26c HV**  
Der Staat, die **Gemeinden** und **Gemeindeverbände** berücksichtigen bei ihrem Handeln das Prinzip der **Nachhaltigkeit**, um die Interessen künftiger Generationen zu wahren

Hessischer Rechnungshof – Landesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung 2

### Vorstellung der Haushaltsberatung

**Kernelemente der Beratung**

- Am Beginn jeder Beratung steht die **Feststellung des Konsolidierungsbedarfs** (auch Validität MiFi, Jahresabschlüsse, eigene Konsolidierungsvorstellungen nach HSK, Verfügung der Aufsichtsbehörde) sowie der Abgleich mit aktueller Rechtslage
- **Jede Kommune ist anders**. Das wird berücksichtigt durch Analyse der Kommunalstrukturen, der demografischen Entwicklung sowie der Rahmenbedingungen auf den Feldern Soziale Lage, Wirtschaft & Arbeit, geografische Lage sowie individueller Profile (Bspw. Kurstadt)
- **Auslotung von Konsolidierungspotenzialen**: Blick auf einzelne Produkte und Leistungen auf Basis eines interkommunalen Vergleichs

**1 Status Quo**  
Feststellung Konsolidierungsbedarf, Bewertung kommunaler Pläne und Abgleich mit Gesetzes- und Erlässlage

**2 Individualität**  
Kommunalstrukturen, demografische Entwicklung, Soziale Lage sowie das Feld von Wirtschaft & Arbeit

**3 Potenziale**  
Interkommunale Vergleiche und Auslotung Konsolidierungspotenziale

Hessischer Rechnungshof – Landesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung 3

**Vorstellung der Haushaltsberatung**  
*Datengrundlagen und Informationsquellen (einige wichtige Beispiele)*

<b>01</b> <b>Auffälligkeiten</b> Analyse des Haushalts und der MfF nach Produktbereichen sowie Ertrag- und Aufwandsarten	<b>02</b> <b>Gebühren, HH, Steuern</b> Kostendeckung Bereiche Ver- und Entsorgung, Friedhof und Kfz Realsteuern, Aufwand- und Verbrauchsteuern	<b>03</b> <b>Freiwillige Leistungen &amp; Infrastrukturen</b> Angemessenheit vor dem Hintergrund demografischer Entwicklung (Auslastung, Rückbau etc.) / Folgekosten	<b>04</b> <b>Personal, IKZ</b> Analyse Personaleinsatz (nach Produktbereichen) auf Angemessenheit und Fluktuationspotentiale / Verknüpfung mit IKZ-Vorhaben
<b>05</b> <b>Satzungscheck</b> Aktualität und Angemessenheit Gebührensatzungen	<b>06</b> <b>ÜP-Ergebnisse</b> Integration der Ergebnisse zurückliegender ÜP-Prüfungen	<b>07</b> <b>Steuerung</b> Nutzung Vorbericht, MfF, Jahresabschlüsse und IV, Verbuchungsfehler korrigieren, Ziele und Kennzahlen (auf SDG-Basis) usw.	<b>08</b> <b>Hinweise</b> Hintergrundinformationen zu Fragen im Kontext Nachhaltigkeitsatzungen, KfA, Hesserkasse, Investitionsprogrammen, Dialogverfahren etc.

**Vorstellung der Haushaltsberatung**  
*Besprechungsphilosophie – Was kann Beratung leisten?*



**Beraterwissen aus der Vogelperspektive**

**Ortsspezifische Kenntnisse**

➔ **Gute Beratungsergebnisse im Dialog, nicht im Monolog**

**Vorstellung der Haushaltsberatung**  
*Akteure der Haushaltsberatung*

**Vertreter Kommune**  
 Die Teilnahme an den Gesprächen ist freiwillig und kostenlos



**Vertreter Kommunales Beratungszentrum**

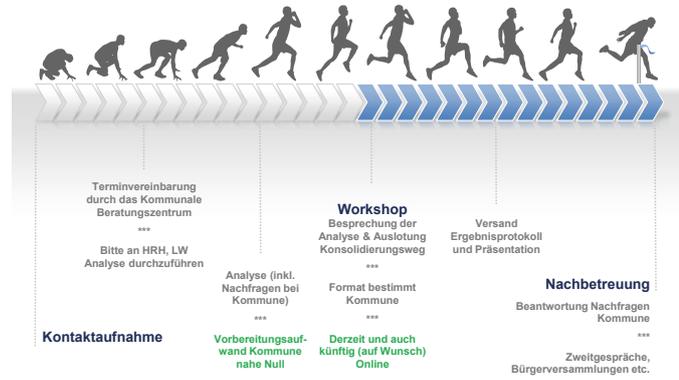
**Weitere Vertreter der Landesministerien**  
 Vertreter der Kommunalabteilung des HMdI und der Kommunalreferate des HMdF

**Vertreter HRH, LW**  
 Zentral ist die Unabhängigkeit der Beratung – weder verlängerter Arm von Kommunal- noch von Landesinteressen \*\*\*  
 Analyse der Haushaltssituation und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen als Hilfe zur Selbsthilfe



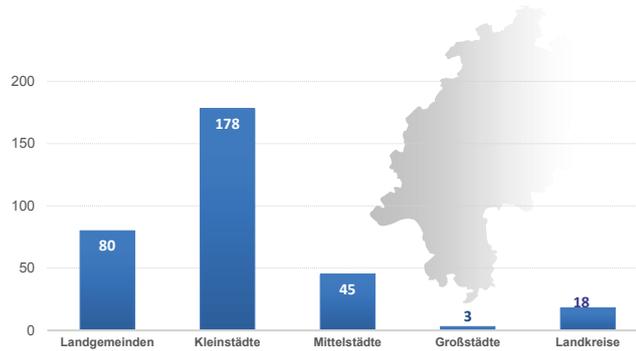
### Vorstellung der Haushaltsberatung

Kommunalberatung: Von der Anfrage bis hin zur Nachbetreuung



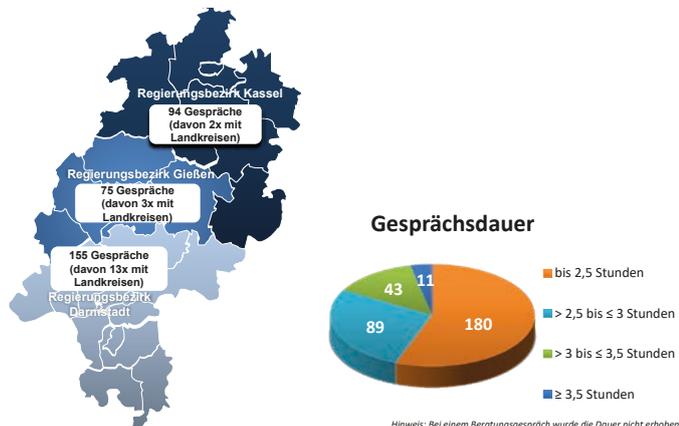
### Vorstellung der Haushaltsberatung

Beratungsgespräche: Bisher 324 durchgeführte Beratungen [Stand: 25. April 2024]



### Vorstellung der Haushaltsberatung

Hessenweite Nachfrage und durchschnittliche Dauer der Beratungsgespräche

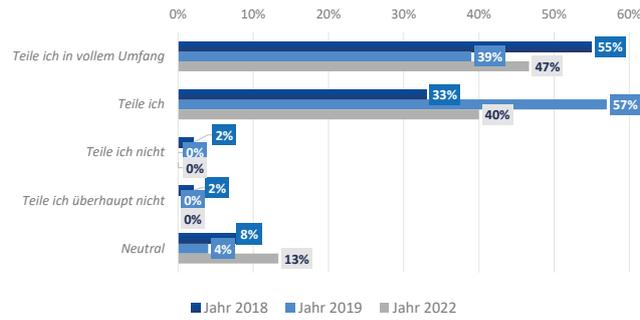


Hinweis: Bei einem Beratungsgespräch wurde die Dauer nicht erhoben

### Vorstellung der Haushaltsberatung

**Wirkungsmessung: Eine Frage bringt es auf den Punkt**

*Ich würde anderen Kommunen ebenfalls empfehlen, ein Gespräch mit der Stabsstelle zu führen, würde mithin die Beratung an Kollegen weiterempfehlen.*



### Vorstellung der Haushaltsberatung

**Kommunalberatung durch den LW: Ihre Ansprechpartner**



**Marc Gnädinger**



**Felix Volk**



**Thomas Ihrig**



**Eva Goldbach**



**Ferdinand Koob**



**Christian Petersohn**



## GEMEINDE ABTSTEINACH

# HAUSHALTSBERATUNG AUS SICHT EINER KLEINEREN KOMMUNE

**Angelika Beckenbach**, Bürgermeisterin, Gemeinde Abtsteinach

Frau Bürgermeisterin Angelika Beckenbach aus der Gemeinde Abtsteinach berichtete über eine von ihrer Kommune in Anspruch genommene Haushaltsberatung und stellte dar, wie sie das Beratungsgespräch empfunden hat und welche Informationen und Hilfestellungen ihre Kommune durch die Haushaltsberatung gewinnen konnte.





Gemeinde Abtsteinach

### Gemeinde Abtsteinach Ländlicher Raum - Kreis Bergstraße

2.476 Einwohner  
 11,02 km<sup>2</sup> Gemarkungsfläche – 3 Ortsteile  
 Haushaltsvolumen 6,6 Mio €  
 Schuldenstand 7 Mio €  
 durchschnittliches Gewerbesteueraufkommen 1,4 Mio €  
 Hebesatz Grundsteuer A = 400 v.H.  
 Hebesatz Grundsteuer B = 600 v.H. (seit 2024 – vorher 503 v.H.)  
 Hebesatz Gewerbesteuer = 400 v.H.



25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit 2



Gemeinde Abtsteinach

### Gemeinde Abtsteinach Ländlicher Raum - Kreis Bergstraße

dauerhaft ausgeglichene Haushalte  
 und positive Jahresabschlüsse seit 2018  
 Überschüsse im ordentlichen Ergebnis im Haushaltsplan 2024  
 und in der Finanzplanung 2025-2027  
 uneingeschränkte Haushaltsgenehmigung 2024 liegt vor



25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit 3



Gemeinde Abtsteinach

### Status Quo der Finanzsituation

Nach der KASH-Bewertung  
 hat Abtsteinach mit 100 Punkten die  
**Ampelfarbe grün**



25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit 4





Gemeinde Abtsteinach

### Gründe für die Teilnahme an der Haushaltsberatung

Veränderung der Finanzsituation in der Zukunft durch hohen Investitionsbedarf in Pflichtaufgaben von rund 21 Mio €

- Neubau Kindergarten
- Neubau Feuerwehr
- Sanierung Teichkläranlage
- Maßnahmen im Rahmen der EKVO

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit 5



Gemeinde Abtsteinach

### Gründe für die Teilnahme an der Haushaltsberatung

- ➔ Neutrale Beurteilung der Haushaltslage und Dokumentation der guten Haushaltsführung an die gemeindlichen Gremien
- ➔ Vergleichende Haushaltsanalyse (Was machen andere vergleichbare Kommunen anders / besser)
- ➔ Konsolidierungsempfehlungen

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit 6



Gemeinde Abtsteinach

### Kernaussage der Konsolidierungsempfehlungen

Bei Bedarf sind Konsolidierungspotentiale vorhanden.

Diese bedürfen der politischen Abwägung und Entscheidung.



positives Feedback der Entscheidungsträger, dass die Entscheidungshoheit immer noch bei ihnen liegt

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit 7



Gemeinde Abtsteinach

## Konsolidierungsempfehlungen und Umsetzung

### 1. Konsolidierungspotentiale bei den durch Pflichtaufgaben geprägten Produktbereichen (1)

- ↳ ILV bereits umfassend praktiziert  
insbesondere alle Personalkosten Bauhof und Verwaltung werden auf Kostenstellenebene verteilt  
seit 2022 auch Löschwasser Brandschutz und Grünflächenanteil Friedhof  
ab 2024 vollständige Leistungsverrechnung des Bauhofes  
ab 2024 Leistungsverrechnung weiterer Bereiche der Inneren Verwaltung  
(z.B. Gemeindeorgane und Teile der Hauptverwaltung)

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit 8



Gemeinde Abtsteinach

## Konsolidierungsempfehlungen und Umsetzung

### 1. Konsolidierungspotentiale bei den durch Pflichtaufgaben geprägten Produktbereichen (2)

- ↳ Auflösung eines Feuerwehr Standortes bereits vollzogen.  
weitere freiwillige Zusammenlegung zweier Ortsteilwehren auf einen Standort mit Neubau ist beschlossen
- ↳ Überdurchschnittliches Defizit bei der Kinderbetreuung (Problem: Altvertrag mit Kath. Kirche)  
Trägerschaft wird zum 01.08.2024 von Gemeinde übernommen

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit 9



Gemeinde Abtsteinach

## Konsolidierungsempfehlungen und Umsetzung

### 1. Konsolidierungspotentiale bei den durch Pflichtaufgaben geprägten Produktbereichen (3)

- ↳ Freiwillige Fusion  
politisch nicht gewollt
- ↳ Bürgermeister ehrenamtlich tätig  
insbesondere bei einem Gemeindeverwaltungsverband möglich –  
politisch nicht gewollt

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit  
10



Gemeinde Abtsteinach

## Konsolidierungsempfehlungen und Umsetzung

### 2. Konsolidierungspotentiale in den rein freiwilligen Aufgabenbereichen

↳ Ergebnis der Prüfung: Unterdurchschnittliches Defizit in den rein freiwilligen Aufgabenbereichen

Vereinsförderung, Musikschule, Sportanlagen, IKZ Wirtschaftsförderung und Tourismus, Senioren- und Rentenberatung

- zunächst keine Kürzungen geplant
- Würdigung und Anerkennung des Ehrenamtes
- Unterstützung der wichtigen Vereinsarbeit gerade im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit
- Bürgerservice

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit  
11

Gemeinde Abtsteinach

## Konsolidierungsempfehlungen und Umsetzung

### 3. Ausbau der IKZ

#### über die bereits bestehenden hinaus

Bestand: Ordnungs- und Verwaltungsbehördenbezirk, OZG und Digitalisierung, Tourismus- und Wirtschaftsförderung, Abfallwirtschaft, Interkommunales Breitbandnetz, Forstzweckverband

Vorschläge: Personalamt, Finanzen, Bauhof, Standesamt, Feuerwehr etc.

↳ weiterführende Bearbeitung der Analyse der Aufgabenbereiche der Verwaltungen für eine mögliche Interkommunale Zusammenarbeit bei den Gemeinden Abtsteinach, Grasellenbach und Wald-Michelbach durch die ekom aus 2017 im Rahmen des Digitalisierungsprozesses

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit  
12

Gemeinde Abtsteinach

## Konsolidierungsempfehlungen und Umsetzung

### 4. Fortschreibung der kommunalen Gebührensatzungen

↳ Überarbeitung der Stellplatzsatzung, Verwaltungsgebührensatzung und Feuerwehrgebührensatzung

### 5. Konsolidierungspotential als Ultima Ratio bei den Kommunalsteuern

↳ Erhöhung der Grundsteuer B im Haushaltsjahr 2024 von 503 v.H. auf 600 v.H.

### 6. Ausweis weiterer Ziele und Kennzahlen zur (Output-)Steuerung

↳ über die bereits im Haushaltsplan ausgewiesenen hinaus, seitens der Politik als nicht erforderlich angesehen

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit  
13



Gemeinde Abtsteinach

## Konsolidierungsempfehlungen und Umsetzung

### 7. Nettoneuverschuldung

durch Folgekosten droht zusätzliche dauerhafte Belastung

- ↳ Problem - Investitionen sind Pflichtaufgaben
  - von Fachbehörden Handeln angemahnt
  - Finanzierbarkeit
- ↳ to do: Prüfung Bau-/Sanierungsalternativen
  - Vergleich Folgekosten
  - Fördermittelberatung durch Förderlotse des Landes Hessen
  - Nutzung Wirtschaftlichkeitsrechner WI-Bank

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit  
14

Gemeinde Abtsteinach

## Fazit aus der Haushaltsberatung für unsere Gemeinde

- + überschaubarer Verwaltungsaufwand
- + Bestätigung der guten Haushaltsführung und damit der seitherigen Arbeit und Entscheidungen
- + positive Resonanz der politischen Gremien
- + dadurch Stärkung des Vertrauens in das Handeln der Verwaltung
- + Argumentationshilfe gegenüber den Bürgern bei Steuererhöhungen
- + Erkenntnis für die Ehrenamtlichen, dass allein durch die aufgezeigten Konsolidierungspotentiale das drohende Finanzproblem der Gemeinde nicht zu lösen ist

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit  
15

Gemeinde Abtsteinach

## Fazit aus der Haushaltsberatung für unsere Gemeinde

Danke,  
an die Verantwortlichen des Landes Hessen  
für die Möglichkeit der Inanspruchnahme dieser kostenlosen  
Haushaltsberatung.

25.04.2024

Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit  
16

# WIRKUNGSORIENTIERTE NACHHALTIGKEITSHAUSHALTE

**Dr. Marc Gnädinger**, Referatsleiter beim Landesbeauftragten  
für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung



Hessen ist aktuell das einzige Bundesland mit einem eigenen Staatsziel Nachhaltigkeit in seiner Landesverfassung. Nach Artikel 26c der Verfassung des Landes Hessen berücksichtigen Staat und Kommunen bei ihrem Handeln das Prinzip der Nachhaltigkeit, um die Interessen künftiger Generationen zu wahren. Insofern ist es Auftrag und Anspruch zugleich dieses Staatsziel in Bezug auf das eigene Agieren mit Leben zu füllen. Kommunal Finanzen sind eines von vielen wichtigen Nachhaltigkeitsthemen. Konkret gibt es zwei Aspekte, die nachhaltige Kommunal Finanzen ausmachen: Zum einen sind nachhaltige Kommunal Finanzen ein eigenes Nachhaltigkeitsziel. Hier geht es um den Erhalt der finanziellen Leistungsfähigkeit. Zum anderen sind die finanziellen Mittel bestmöglich im Sinne der Nachhaltigkeitstransformation entlang der Trias aus Ökologie, Soziales und Ökonomie einzusetzen. Bei der transformationsorientierten Mittelverwendung können die aus der Agenda 2030 der Vereinten Nationen stammenden und damit weltweit gültigen Sustainable Development Goals (SDGs) als Richtschnur dienen.

Sachlogisch sind beide Aspekte nachhaltiger Kommunal Finanzen miteinander verknüpft. Die stetige Aufgabenerfüllung nach § 92 Absatz 1 Satz 1 HGO ist dauerhaft nur auf dem Fundament finanzieller Leistungsfähigkeit möglich. Ansonsten drohen Defizite zu einem Motor ihrer eigenen Entwicklung zu werden. Damit würde der Nachhaltigkeitstransformation das finanzielle Fundament entzogen. Umgekehrt können unterlassene oder falsch eingesetzte Transformationsaufwendungen zur Gefahr für die finanzielle Leistungsfähigkeit werden. Nachhaltigkeitshaushalte berücksichtigen beide Aspekte nachhaltiger Kommunal Finanzen. Die Steuerung auf der Makroebene umfasst den Gesamthaushalt. Es geht um den Erhalt oder die Wiedererreichung der finanziellen Leistungsfähigkeit. Hierfür benötigt man andere Indikatoren (z.B. die KASH-Indikatoren mit dem Ordentlichen Ergebnis als Leitindikator) wie für die Mikroebene. Letztere findet auf Produktbasis statt. Es geht um den transformationsorientierten Mitteleinsatz, mithin die Realisierung von Nachhaltigkeitszielen durch kommunales Agieren und deren Messung und Steuerung durch Indikatoren.

Die Output- und Outcome-Steuerung pro Produkt betrachtet dabei in Gegenüberstellung mit den Inputs auf der Mikroebene den durch die Produktdefinition festgelegten Teil eines Haushalts. Es geht um eine wirkungsorientierte Steuerung in bewusster Abgrenzung zu Inputreflexen. Wer den Haushalt wirkungsorientiert Richtung Nachhaltigkeit steuert, wird auch den Vorgaben zum Produkthaushalt gerecht (Zwei Fliegen mit einer Klappe). Die Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung, mithin von Generationengerechtigkeit im Sinne des Staatsziels der Nachhaltigkeit, ist nur durch Fokussierung beider Aspekte nachhaltiger Kommunal Finanzen, mithin finanzielle Leistungsfähigkeit und transformationsorientierte Mittelverwendung, möglich.

Im Laufe des Jahres 2023 hat sich eine Arbeitsgruppe unter Koordination der Überörtlichen Prüfung zum Ziel gesetzt, das erstmals im Jahre 2020 veröffentlichte Produktbuch weiterzuentwickeln. Neben angepasster Leistungszuordnungen liegt ein weiterer Fokus des überarbeiteten ProduktbuchPlus in einer Hilfestellung zur Erarbeitung von wirkungsorientierten Produkthaushalten. In Verknüpfung mit dem Nachhaltigkeitsziel der Landesverfassung wurden zu diesem Zweck SDG-Nachhaltigkeitsindikatoren an verschiedenen Stellen in das Produktbuch aufgenommen. Sie dienen als Bauchladen der Möglichkeiten und sind explizit nicht verbindlich. Gleichzeitig können sich hessische Kommunen neuerdings auch durch das Hessische Kommunalberatungszentrum zu wirkungsorientierten Nachhaltigkeitshaushalten beraten lassen. Ein Verweis hierauf findet sich im Finanzplanungserlass 2024. Dadurch wird die hessische Finanzkontrolle ihrem beratenden und begleitenden Anspruch auch vor der Kulisse des Staatsziels der Nachhaltigkeit gerecht.





Kongress „Kommunale Finanzpolitik in herausfordernder Zeit“ am 25. April 2024 in Buseck

## Wirkungsorientierte Nachhaltigkeitshaushalte

Marc Gnädinger

DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

1

## Nachhaltigkeit mit Verfassungsrang

In Hessen – als bislang einzigem Bundesland – hat Nachhaltigkeit seit 2018  
Verfassungsrang



### Artikel 26c

Der Staat, die **Gemeinden und Gemeindeverbände** berücksichtigen bei ihrem Handeln das Prinzip der **Nachhaltigkeit**, um die Interessen künftiger Generationen zu wahren.

Quelle: Hessische Landesverfassung

DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

2

## Nachhaltigkeit und Kommunalfinanzen

Zwei Aspekte nachhaltiger Kommunalfinanzen

### 1. ASPEKT

**Kash, MKM mit Fokus auf regelmäßigem Ausgleich Ordentliches Ergebnis**

„Eine ausgeglichene Haushaltswirtschaft, ist [...] zwar eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für nachhaltiges Handeln.“

Prof. Dr. Schwarting

FINANZIELLE  
LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Zusammenhang beider Aspekte wird durch Art. 26c HGO hergestellt. Die Gemeinden sind ihre Finanzen, also die Mittel zur Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert.

EINFLUSS AUF ALLE  
NACHHALTIGKEITSDIMENSIONEN

### 2. ASPEKT

Finanzen sollen dazu beitragen die ökonomischen, ökologischen und sozialen Grundlagen des Gemeinwesen zu erhalten und zu entwickeln

Unser Zugang: **Produktthaushalt**

„Die Pflicht zum Haushaltsausgleich geht allen anderen Pflichten vor, weil auf die Dauer keine Pflicht mehr erfüllt werden kann, wenn der Haushaltsausgleich nicht gelingt.“

Prof. Dr. Oebbecke

Quelle: Vgl. Gnädinger, Marc / Volk, Felix (2022), S. 279

DER PRÄSIDENT DES  
HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG  
KOMMUNALER KÖRPERSCHAFTEN

3

## 1. Aspekt der finanziellen Leistungsfähigkeit (FL)

Unbestimmter Rechtsbegriff mit zentraler Bedeutung im HH-Recht (Beispiele aus Hessen)



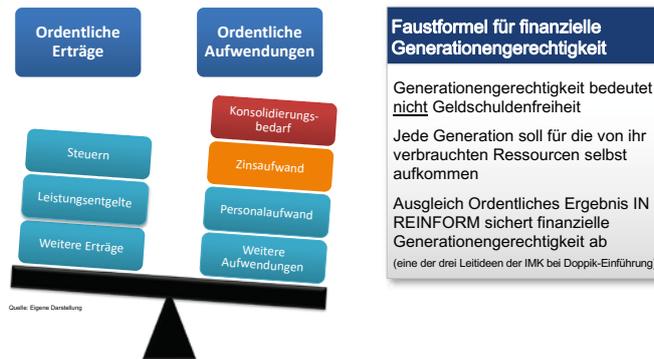
## Operationalisierung der FL

kash für Finanzaufsicht (kommunales Auswertungssystem Hessen des HMdI)

Indikator	Bewertung der Entwicklung nach Indikatoren pro Einwohner	Gewichtung der Indikatoren in %	Status
① Ordentliches Ergebnis	Überschuss (mehr als + 5 €) = 1 jahresbezogener Haushaltsausgleich (im Korridor von - 5 € bis + 5 € oder durch Rücklage) = 0,75 defizitär im Korridor (weniger als - 5 € bis - 40 €) = 0,5 defizitär im Korridor (weniger als - 40 € bis - 75 €) = 0,25 defizitär (weniger als - 75 €) = 0	40%	
② Bestand ordentliche Rücklage	Bestand = 1 kein Bestand (≤ 0 €) = 0	5%	
③ Fehlbeträge aus Vorjahren (Bilanzwert der letzten aufgestellten Bilanz)	kein Bestandswert = 1 Ausweis eines Fehlbetragbestands = 0	5%	
④ Bestand der Liquiditätsreserve (in Ländern ohne Vorgabe auch freiwillig denkbar)	Bestand vollständig gebildet = 1 Bestand teilweise gebildet (≥ 50 %) = 0,5 Bestand unzureichend oder nicht gebildet (< 50%) = 0	5%	grün (+) ≥ 70% gelb (0) < 70% rot (-) ≤ 40%
⑤ Ausweis von Eigenkapital (nach letzter aufgestellter Bilanz)	positiver Eigenkapitalbestand = 1 negativer Eigenkapitalbestand (≤ 0 €) = 0	5%	
⑥ Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten (Kommune plus Sondervermögen)	kein Bestand (= 0 €) = 1 Bestand (> 0 €) = 0	5%	Hinterlegte Ampelsystematik
⑦ Verbindlichkeiten gegenüber dem Sondervermögen Hessenkasse	kein Bestand (= 0 €) = 1 Bestand (> 0 €) = 0	5%	
⑧ Zahlungsmittelfluss für Verwaltungstätigkeit abzüglich der Tilgung sowie der Zahlungen an das Sondervermögen Hessenkasse	Saldo > 5 € = 1 im Korridor von 0 € bis + 5 € = 0,5 Saldo < 0 € = 0	30%	
		100%	

## Faustformel

Hintergrund der überragenden Relevanz des OE zur Bestimmung der FL



## 2. Aspekt: Finanzen beeinflussen alle SDGs

SDGs der Vereinten Nationen als Ausgangspunkt



- Im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet. In deren Mittelpunkt stehen **17 Nachhaltigkeitsziele** (SDGs)
- Mit dem **SDG 11** „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ ist den Kommunen **ein eigenes Nachhaltigkeitsziel** gewidmet. Grundsätzlich haben jedoch in Deutschland **alle SDGs Bezüge zu Kommunen**.

Quelle: In Anlehnung an Gindlinger, Marc / Volk, Felix (2022), S. 278

## SDG-Portal für deutsche Kommunen

... als ein besonders bekannter von mehreren möglichen Anknüpfungspunkten

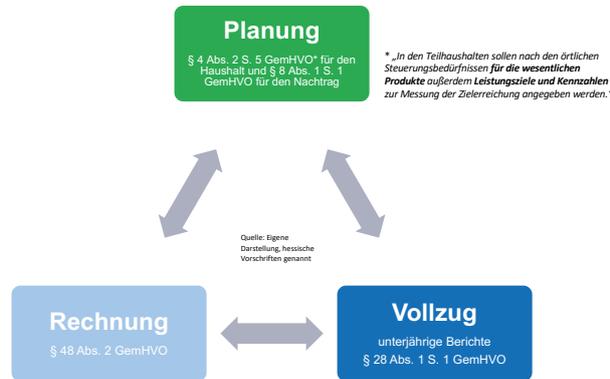


**Akzeptanz**

Entwickelt von Bertelsmann Stiftung, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, **Deutscher Landkreistag**, **Deutscher Städtetag**, **Deutscher Städte- und Gemeindebund**, Deutsches Institut für Urbanistik, Engagement Global / Servicestelle Kommunen in der Einen Welt, ICLEI European Secretariat und Rat der Gemeinden und Regionen Europas / Deutsche Sektion, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement.

## Produkte, Ziele und Kennzahlen im Haushaltsrecht

Zwischen Theorie ...



Quelle: Eigene Darstellung, hessische Vorschriften genannt

## Produkte, Ziele und Kennzahlen im Haushaltsrecht

... und Praxis

### Ergebnis einer Betrachtung von 53 hessischen Kommunen im Jahr 2017 zum Produktbereich Kultur

- In 21 der 53 Kommunen wurden **keinerlei Ziele** zu mindestens einem Produkt formuliert (40 Prozent)
- In 37 Kommunen wurden **keinerlei Kennzahlen** bei den Kulturprodukten gebildet (70 Prozent)
- Und **Geeignetheit** der Ziele und Kennzahlen noch gar nicht thematisiert



**Nicht nur, aber gerade kleine Kommunen haben beim Produkthaushalt häufig noch Probleme → Liegt eine Chance in der Verknüpfung von Haushalts- und Nachhaltigkeitssteuerung?**

## Verknüpfung von Nachhaltigkeitssteuerung mit dem Produkthaushalt

Miteinander statt Nebeneinander

*„Eine Integration der [Nachhaltigkeit] in die Haushaltssteuerung ist wichtig, da eine ungekoppelte Nachhaltigkeitssteuerung ansonsten vom Haushalt als bedeutsamsten Steuerungsinstrument der Kommune und deren politischer Vertretung deutlich überlagert wird.“*

*„Die Möglichkeiten der doppischen Rechnungslegung sollten genutzt werden, um zum einen die Haushaltslage transparenter darzustellen und zum anderen eine nachhaltige und generationengerechte Planung zu ermöglichen. Bei allen nachhaltigkeitsrelevanten Produkten sollten entsprechend der Nachhaltigkeitsstrategie Ziele und Kennzahlen Berücksichtigung finden.“*

Quelle: Zitate aus Beck / Heinrichs / Horn (2012), S.22; Grafik entnommen aus Gnädinger (2022), Folie 34



**Aufwendige Parallelstrukturen für Nachhaltigkeits- und Haushaltssteuerung nicht zwingend notwendig !**

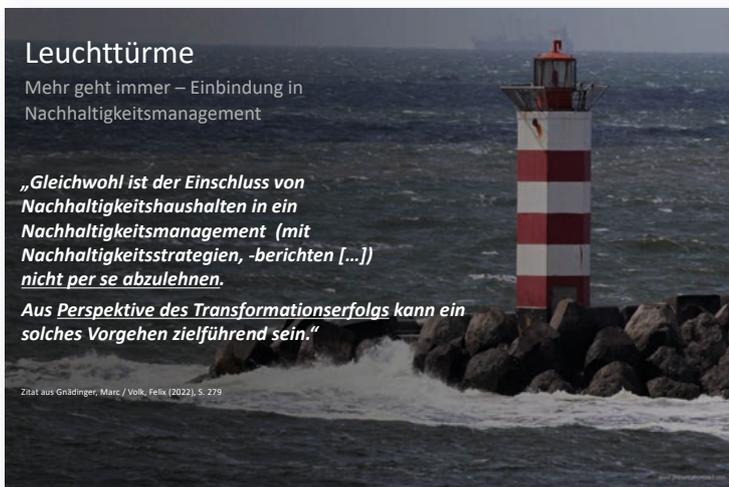
## Leuchttürme

Mehr geht immer – Einbindung in Nachhaltigkeitsmanagement

*„Gleichwohl ist der Einschluss von Nachhaltigkeitshaushalten in ein Nachhaltigkeitsmanagement (mit Nachhaltigkeitsstrategien, -berichten [...]) nicht per se abzulehnen.“*

*Aus Perspektive des Transformationserfolgs kann ein solches Vorgehen zielführend sein.“*

Zitat aus Gnädinger, März / Volk, Felix (2022), S. 279



## Praktikable Lösung für alle

... um Transformation voranzubringen

**Nachhaltigkeit darf NICHT ZUM THEMA EINZELNER großer, besonders innovativer bzw. finanzstarker Kommunen werden**

- Landgemeinden und Kleinstädte sind von großer **Relevanz für den Transformationserfolg**
- Einzelnen Gemeinden **fehlt bereits jetzt das Personal**, um Förderungen zu Nachhaltigkeitsinvestitionen zu beantragen und diese umzusetzen
- Die allermeisten Kommunen haben in ihren Haushalten zwar Produkte gebildet, aber (geeignete) **Produktziele und -kennzahlen fehlen**
- Vor dieser Kulisse erscheint eine flächendeckende (vom Haushalt abgekoppelte) **Parallelstruktur** zur Nachhaltigkeitssteuerung **unrealistisch**



### Zwei Fliegen mit einer Klappe

Lösung des Dilemma liegt in der **Integration von Nachhaltigkeitszielen und -indikatoren in die Produkte** des gesetzlich ohnehin verbindlichen Kommunalhaushaltes

→ Miteinander statt nebeneinander!



Waldbild von H2DM, CC BY-SA 3.0  
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=13743009>

## Rückgriff auf Bestehendes

Rad nicht mehrfach erfinden

**Wichtig: Keine Pflicht zur Aufnahme der Kennzahlen/ Indikatoren im Produkthaushalt**



Quelle: Screenshot <https://sdg.portal.de/de/>

- **Bauchladen der Möglichkeiten (Prinzip der Freiwilligkeit)**
- **Heterogene Aufgaben** selbst innerhalb eines Flächenlandes (Bsp. Schule)
- Kommune muss nach **eigenen Steuerungsbedürfnissen** entscheiden; zusätzlich können natürlich andere (auch eigene) Indikatoren aufgenommen werden

## Transformationssteuerung

Bsp. zur Überführung eines SDG-Ziels und -indikators in den Produkthaushalt



Quelle: Gräßler, Mei (2022), Seite 42  
 \* jährlicher Trinkwasserverbrauch (Haushalt und Einzelhandel) // (Anzahl der Einwohner) \* (Anzahl der Tage pro Jahr)  
 \*\* In der Praxis werden die Produktgruppen des IMK-Produktbereichs zusätzlich auch als Produkt im Haushalt verwendet. Das muss aber nicht sein. Regelmäßig werden innerhalb der Produktgruppen noch einmal separate Produkte definiert.

## Indikatoren-Systeme zur Nachhaltigkeit

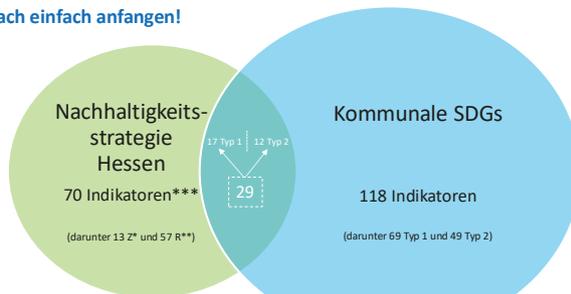
Vor- und Nachteile einschlägiger Referenzsysteme bei Nutzung für NachhaltigkeitsHH

Kommunale SDG-Indikatoren Typ1 (sdg-portal.de)	Kommunale SDG-Indikatoren Typ2	SDG-Indikatoren Nachhaltigkeitsstrategie der Länder u.ä.	Eigene Nachhaltigkeits-indikatoren
Hohe wissenschaftliche und kommunalpraktische Fundierung	Hohe wissenschaftliche und kommunalpraktische Fundierung	Anschlussfähigkeit an die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes	Optimale Abstimmung mit örtlicher Nachhaltigkeitsstrategie und darauf aufbauendem Management (sofern vorhanden)
Länderübergreifende Vergleichsmöglichkeit (Lernen vom Anderen) über Internetportal mit vielen Vergleichskommunen (alle über 5 T Ew.)	Länderübergreifende Vergleichsmöglichkeit (Lernen vom Anderen), sofern andere Indikatoren nutzen und diese öffentlich zugänglich machen	Landesinterne Vergleiche, sofern andere Indikatoren nutzen und diese öffentlich zugänglich machen	Erhöhter Abstimmungsaufwand (Verwaltung/Politik), ggf. mit Akzeptanz-, Durchsetzungsschwierigkeiten („Prophet im eigenen Land“)
Niedriger Erhebungsaufwand	Erhebungsaufwand höher als bei Typ1-Indikatoren	Erhebungsaufwand höher als bei Typ1-Indikatoren	Erhebungsaufwand tendenziell höher als bei Typ1-Indikatoren
Unklare Passgenauigkeit zu örtlicher Nachhaltigkeitssteuerungsstrategie (sofern vorhanden)	Unklare Passgenauigkeit zu örtlicher Nachhaltigkeitssteuerungsstrategie (sofern vorhanden)	Unklare Passgenauigkeit zu örtlicher Nachhaltigkeitssteuerungsstrategie (sofern vorhanden)	Schwierige Vergleichbarkeit mit anderen (im länderübergreifenden Maßstab)

## Erweiterbare Minimallösung zum Einstieg

Überschneidung wichtiger Referenzsysteme Bsp. Hessen

Einfach einfach anfangen!



Quelle: Eigene Darstellung:

\* Z = Zielindikator (Indikator, zu dem ein Ziel besteht) | \*\* R = Reportingindikator  
 \*\*\* Hinweis: Hessisches Statistisches Landesamt vom 17.3.23: Letztlich sind es nur 69 Indikatoren (darunter 56 Reportingindikatoren), da für den Indikator 7.5 „Private und öffentliche Ausgaben für Forschung und Entwicklung in der Branche der erneuerbaren Energien“ keine Daten vorliegen.

## Nachhaltigkeitshaushalte in Kommunalberatung des LW (HRH) integriert

- LW berät mit HMdI und HMdF Kommunen
- Jede hessische Kommune kann sich **zur Thematik beraten lassen**
- <https://beratungszentrum.hessen.de/>

**7. Kommunales Beratungszentrum – Partner der Kommunen**

Allen hessischen Kommunen steht das Beratungsangebot des Kommunalen Beratungszentrums zur Verfügung. Gerade in Zeiten von konjunkturellen Belastungen sowie von generellen Auswirkungen durch die Ukraine-Krise ist es sinnvoll, die Konsolidierung des Haushalts von einer unabhängigen Institution überprüfen zu lassen. Auch Landkreise können das kostenfreie Beratungsangebot in Anspruch nehmen, um Konsolidierungsmöglichkeiten in Erfahrung zu bringen.

Der Landesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit übernimmt die operative Beratungstätigkeit mit einer vertieften Analyse des Haushaltes, einzelner Produktbereiche sowie einer vergleichenden Haushaltsanalyse. Zur Sicherstellung der besten Aufgabenerfüllung kann auch der Aufbau von wirkungsorientierten Nachhaltigkeitshaushalten ein Beratungsergebnis sein. Durch Beteiligung der Kommunalleitung des HMAIS und des HMAJF können alle relevanten Fragen zur Haushaltsituation erörtert werden.

Quelle: Finanzplanungserlass 2024, S. 91.



## Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitshaushalt

Bestenfalls aufsetzend auf vorhandener Nachhaltigkeitsstrategie, aber nicht zwingend



Quelle: Eigene Darstellung

Quelle: Kommunaler Finanzreport 2023, Seite 17

| BertelsmannStiftung

## Beratung läuft, Hilfestellung ist da

Aktuelles aus Hessen: *Produktbuch<sup>Plus</sup>* (seit August/September 2023 fertig)

- Nebst Aufnahme neuer Leistungen die Ergänzung um **Nachhaltigkeits-Indikatoren je Produktgruppe als Baublenden der Möglichkeiten** – selbstverständlich rein freiwillig für Kommunen
- Produktgruppen HE entsprechen finanzstat. Produkten → für alle Kommunen in Deutschland interessant
- Konkrete Beispiele zur Darstellung im HH für Kommunen enthalten (Produktblätter)
- **Downloadoption unter**  
[https://innen.hessen.de/sites/innen.hessen.de/files/2023-08/produktbuch\\_plus\\_2023-08-16.pdf](https://innen.hessen.de/sites/innen.hessen.de/files/2023-08/produktbuch_plus_2023-08-16.pdf)



Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit.

DER PRÄSIDENT DES HESSISCHEN RECHNUNGSHOFS  
Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften  
Eschollbrücker Straße 27  
64295 Darmstadt  
Telefon: (06151) – 381 – 0  
poststelle@uepkk.hessen.de

rechnungshof.hessen.de



## Finanzielle Generationengerechtigkeit

1. Aspekt: Ökonomische Schutzfunktion als Budgetfunktion



Quelle: Gröninger, May (2022), S. 11

**Keine Überforderung nachrückender Generationen**

Jede Generation soll nur die Ressourcen verbrauchen, die sie in der betreffenden Periode auch selbst erwirtschaftet hat (Intergenerative Gerechtigkeit)

**Schutzfunktion**

**Keine Überforderung aktueller Generation**

Aktuelle Generation soll nicht mehr Ressourcen bereitstellen als sie verbraucht (kein „zu großer“ Überschuss) + Effizienz und Effektivität im Ressourceneinsatz

## Operationalisierung der FL

Mehrkomponentenmodell (MKM) für Kommunalprüfung

Kenngrößen zur Bewertung der Haushaltslage für ein Jahr		Punktzahl	Haushaltslage
Beurteilungsebenen und Kenngrößen			
<b>1. Beurteilungsebene: Kapitalerhaltung</b>			
Ordentliches Ergebnis unter Berücksichtigung von Fenbeträgen aus Vorjahren <sup>1)</sup> ≥ 0		45	Stabile Haushaltslage, wenn Summe der vergebenen Punkte ≥ 70 Punkte
Oder: Ordentliches Ergebnis nur unter Auflösung der ordentlichen Rücklage aus Vorjahren ≥ 0		35	
Jahresergebnis ≥ 0		5	
Eigenkapital am Ende des betrachteten Jahres ≥ 0		5	
<b>2. Beurteilungsebene: Substanzhaltung</b>			
„Doppelte freie Spalte“ im Verhältnis zu den verfügbaren allgemeinen Deckungsmitteln ≥ acht Prozent (Substanzfranchisingquote)		40	Instabile Haushaltslage, wenn Summe der vergebenen Punkte < 70 Punkte (oder fehlender Jahresabschluss)
Oder: Zahlungsmittelfluss aus laufender Verwaltungstätigkeit abzüglich der Auszahlungen für Tilgungen von Investitionskrediten sowie Eigenbeitrag an das Sondervermögen „Hesserkasse“ ≥ 0 (sog. „Doppelte freie Spalte“)		30	
Oder: Zahlungsmittelfluss aus laufender Verwaltungstätigkeit ≥ 0		10	
Stand der liquiden Mittel abzüglich der Liquiditätskredite ≥ 0 <sup>10)</sup>		5	
<b>3. Beurteilungsebene: Geordnete Haushaltsführung</b>			
Es wird erhoben, ob für die einzelnen Jahre Jahresabschlüsse aufgestellt wurden und die Aufstellung sowie Beschlussfassung im Prüfungszeitraum fristgerecht vorgenommen wurde. <sup>11)</sup>			nachrichtliche Darstellung, aber Einfluss auf Jahresbewertung
Es ist zu ermitteln, ob gemäß der Mittelfristigen Ergebnisplanung im fünfjährigen Planungszeitraum kumuliert ein Fenbetrags- oder Überschuss zu erwarten ist (Vorausschau).			nachrichtliche Darstellung, aber Einfluss auf Gesamtbewertung

## Überschneidungen der Indikatoren-Systeme (Bsp. Hessen)

17 kommunale Typ1-Indikatoren, die es auch in der Nachhaltigkeitsstrategie gibt\*

SDG-Ziel	SDG-Indikator (Typ1 und Strategie HE)
2   Kein Hunger	Stickstoffüberschuss der Landwirtschaft
3   Gesundheit und Wohlergehen	Luftschadstoffbelastung
5   Geschlechtergerechtigkeit	Verhältnis der Medianeinkommen von Frauen und Männern
5   Geschlechtergerechtigkeit	Frauenanteil im Stadtrat, Gemeinderat bzw. Kreistag
8   Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	Bruttoinlandsprodukt
8   Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	Langzeitarbeitslosenquote
8   Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	Beschäftigungsquote
9   Industrie, Innovation und Infrastruktur	Breitbandversorgung Private Haushalte
10   Weniger Ungleichheiten	Einbürgerungen
11   Nachhaltige Städte und Gemeinden	Flächennutzungsanspruchnahme
12   Nachhaltige/r Konsum und Produktion	Abfallmenge
12   Nachhaltige/r Konsum und Produktion	Trinkwasserverbrauch Private Haushalte
13   Maßnahmen zum Klimaschutz	Treibhausgasemissionen
13   Maßnahmen zum Klimaschutz	Treibhausgasemissionen - Verkehr
14   Leben unter Wasser	Fließwasserqualität
15   Leben an Land	Unzerschnittene Freiraumflächen
16   Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	Straftaten



Quelle: Eigene Darstellung;  
\* Zweifeln Unterschiede in der Indikatorenbezeichnung und kleinere Berechnungsformelunterschiede sowie Unterschiede in der Zuordnung des Indikators zu einem SDG-Ziel



# VORSTELLUNG DES FÖRDERPROGRAMMS

**Daniela Willkommen,**  
MA beim Hessischen Ministerium des Innern,  
für Sicherheit und Heimatschutz





### Sehr geehrte Damen und Herren,

Herr Koob hat Ihnen die Analyse unserer Haushaltsberatungen näher erläutert. Ich möchte Ihnen das Förderprogramm zur „Vertiefenden Untersuchung bei der Beratung von Kommunen in Fragen der Haushaltspolitik“ vorstellen.

Das Förderprogramm finden Sie auf unserer Homepage „Beratungszentrum.hessen.de“.

### Zu den Fördervoraussetzungen:

Ihre Kommune hat eine Haushaltsberatung bei dem Referat IV 5 „Kommunale Beratungs- und Unterstützungsstelle – Partner der Kommunen“ in Anspruch genommen. Bei der Beratung ist ein Sachverhalt zu Tage getreten, der einen negativen Einfluss auf den Finanzhaushalt Ihrer Kommune hat und den Sie einmal näher beleuchten möchten.

### Wie fördern wir Sie?

Zur Aufklärung des negativen Sachverhaltes fördern wir die Inanspruchnahme eines externen Beraters bzw. Beratungsunternehmens.

Hierzu können Sie sich ein Angebot eines externen Beraters oder Beratungsunternehmens einholen. Die förderfähige Höchstgrenze der externen Beratungskosten beträgt 100.000 Euro. Das stellt den Bruttobetrag, inkl. aller Nebenkosten des Beratungsangebotes dar. Dieses Gesamtbrutto-Angebot wird mit einer 50%igen Anteilsfinanzierung bezuschusst. Eine höhere Förderung ist bei besonders modellhaften Untersuchungsprojekten möglich. In der Präsentation, Folie 5, finden Sie einige mögliche Organisationsuntersuchungen, die bereits gefördert wurden, aufgelistet.

### Zur Antragstellung:

Die Antragstellung ist sehr unkompliziert. Sie richten ein formloses Antragsschreiben auf dem Kopfbogen Ihrer Kommune an das Hessische Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz (HMdI), Referat Kommunale Beratungs- und Unterstützungsstelle – Partner der Kommunen, gern auch per Mail: [beratungszentrum@innen.hessen.de](mailto:beratungszentrum@innen.hessen.de) und fügen das Angebot des externen Beraters bzw. des Beratungsunternehmens bei. Bitte beachten Sie, dass das Angebot eine Kostenkalkulation mit dem Gesamt-Bruttobetrag, inkl. aller Nebenkosten enthält, welche als Bemessungsgrundlage für den Anerkennungsbetrag dient.

Alle Informationen sowie ein Muster finden Sie auch auf unserer Homepage: <https://beratungszentrum.hessen.de> oder Sie rufen uns an.

### Zum Ablauf des Förderverfahrens:

Die Antragsprüfung erfolgt in der Kommunalabteilung des HMdI. Im Anschluss an die Vorprüfung erhält das Hessische Ministerium der Finanzen (HMdF) Ihren Antrag zur Mitzeichnung. Wurde Ihr Antrag für positiv befunden durch das HMdF erfolgt die interne Bewilligung der Anerkennung durch den Innenminister oder seinen Vertreter.

Im Anschluss an die Bewilligung erhält Ihre Kommune die Anerkennung des Förderbetrages per Post übersandt und die Kommunalen Spitzenverbände werden über die Anerkennung informiert. Sie müssen mit einer Bearbeitungsdauer des gesamten Bewilligungsverfahrens in etwa von 4 bis 6 Wochen rechnen.

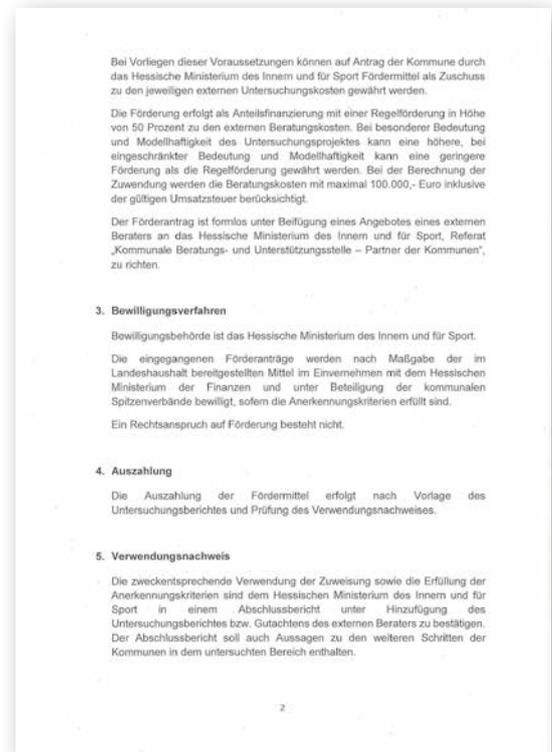
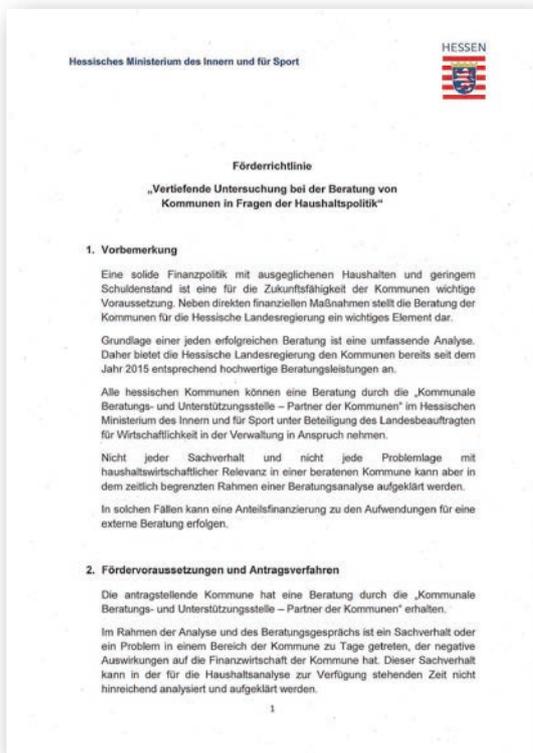
### Vorlage des Abschlussberichtes / Gutachtens des externen Beraters sowie der Schlussrechnungen:

*Wie erhalten Sie Ihren 50%igen Förderbetrag?* Ist Ihre Organisationsuntersuchung abgeschlossen und Ihnen liegt der Abschlussbericht sowie die Schlussrechnung(en) des externen Beraters vor, übersenden Sie diese an die Kommunalabteilung des HMdI.

Nach Prüfung des Abschlussberichtes und der Schlussrechnung(en) wird der anteilmäßige Förderbetrag, der anhand Ihrer Schlussrechnung(en) errechnet wird, von Ihrem zuständigen Regierungspräsidium an Ihre Kommune überwiesen.

Ein wichtiger Hinweis für Sie zum Schluss! Sollten sich während des Bewilligungsverfahrens bzw. während der Organisationsuntersuchung Änderungen zum Angebot (z. B. Erhöhung/Erweiterung des Angebotes, Inanspruchnahme eines anderen externen Beraters) ergeben, teilen Sie uns das Bitte nach Bekanntwerden so rasch als möglich mit, denn nur dann ist es möglich, den Förderbetrag eventuell noch zu erhöhen.





Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz



## Förderung zur „Vertiefenden Untersuchung bei der Beratung von Kommunen in Fragen der Haushaltspolitik“

### Fördervoraussetzungen und Antragstellung zu einer finanziellen Unterstützung bei der Inanspruchnahme eines externen Beraters bzw. Beratungsunternehmens

Buseck, 25. April 2024

Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz



## Förderprogramm

**1. Zielsetzung**

Eine solche Unterstützung wird ausschließlich im Falle der Inanspruchnahme eines externen Beraters bzw. Beratungsunternehmens für die Vertiefende Untersuchung bei der Beratung von Kommunen in Fragen der Haushaltspolitik bewilligt.

**2. Voraussetzungen und Bedingungen**

Die unterstützten Kommunen sind eine Beratung durch die kommunale Beratungsstelle zu beauftragt und die kommunale Beratungsstelle hat die Inanspruchnahme eines externen Beraters bzw. Beratungsunternehmens für die Vertiefende Untersuchung bei der Beratung von Kommunen in Fragen der Haushaltspolitik beantragt.

**3. Durchführung und Verfahren**

Die Kommunen sind den Kommunen für die Vertiefende Untersuchung bei der Beratung von Kommunen in Fragen der Haushaltspolitik zu beauftragt.

**4. Finanzierung**

Die Kommunen sind die Kommunen für die Vertiefende Untersuchung bei der Beratung von Kommunen in Fragen der Haushaltspolitik zu beauftragt.

**Quelle: <https://beratungszentrum.hessen.de>**

Buseck, 25. April 2024 2

Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz



## Fördervoraussetzungen

- Erfolgte Haushaltsberatung durch die Kommunale Beratungsstelle
- Negativer Sachverhalt im Finanzhaushalt der Kommune

Buseck, 25. April 2024 3





## Fördermodalitäten

- Angebotseinholung von einem externen Berater / Beratungsunternehmen.
- Förderfähige Obergrenze 100.000 Euro (Brutto-Gesamtbetrag inkl. Nebenkosten).
- Förderung durch eine 50 %-ige Anteilsfinanzierung
- Höhere Förderung bei modellhaftem Untersuchungsprojekt möglich.



Foto: Pixabay.com



## Beispiele für Organisationsuntersuchungen

- Analyse der Kernverwaltung einschließlich der Personalbemessung
- Strategische Haushaltsausrichtung
- Erstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes mit der Prüfung der Aufbau- und Ablauforganisation in der Verwaltung
- Umsetzung der Organisations- und Personalstruktur
- Untersuchung des Bauhofs und Aufwandskalkulation
- Organisationsuntersuchung einer bestehenden IKZ auf Wirtschaftlichkeit



## Antragstellung

- **Formloses Antragsschreiben**
  - Formloses Schreiben, keine Formalien wie in anderen Förderverfahren
  - Kurze Darstellung der Problematik im Fließtext auf dem Magistrats- bzw. Gemeindevorstandskopfbogen
- **Angebot des externen Beraters**
  - Beschreibung des zu untersuchenden Sachverhaltes
    - Projekt- / Analysephasen der Untersuchung
    - Zielsetzung (Maßnahmenkatalog / Umsetzung)
    - Kostenkalkulation mit dem Gesamt-Bruttobetrag (inkl. NK)
- **Einreichung**
  - HMDI / Referat Kommunale Beratungs- und Unterstützungsstelle (per Post oder Mail: [beratungszentrum@innen.hessen.de](mailto:beratungszentrum@innen.hessen.de))
- **Hilfestellung**
  - Informationen und Muster auf unserer Homepage: <https://beratungszentrum.hessen.de>

Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz




## Muster des Antragsschreibens inkl. Angebot

Hilfestellung: <https://beratungszentrum.hessen.de>



Buseck, 25. April 2024 7

Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz




## Ablauf des Förderverfahrens

### ■ Antragsprüfung

- Antragsprüfung erfolgt im HMDI durch die Kommunalabteilung.
- Zustimmung durch das Hessische Ministerium der Finanzen.
- Interne Mitzeichnung und Bewilligung der Anerkennung durch den Innenminister o.V.i.A.
- Information der Kommunalen Spitzenverbände nach Bewilligung und Versand der Anerkennung an die Kommune.
- Bearbeitungsdauer ca. 4-6 Wochen.



Buseck, 25. April 2024 8

Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz




## Abschlussbericht / Gutachten

### ■ Einreichung des Abschlussberichtes und der Rechnungen zur Auszahlung des Förderbetrages

- Nach Abschluss der Organisationsuntersuchung – Übersendung des Abschlussberichtes vom externen Berater, inkl. der Schlussrechnung an die Kommunalabteilung im HMDI.
- Gesamtbetrag der Rechnungen oder Höchstbetrag der Anerkennung werden per Verfügung vom zuständigen Regierungspräsidium an Ihre Kommune überwiesen.
- Wesentliche Änderungen zum Angebot sind mitzuteilen.



Buseck, 25. April 2024 9

# IMPRESSIONEN

VON DER TAGUNG IN BUSECK  
AM 25. APRIL 2024



- 1** v.l.n.r.: Volker Mosler, HMDI;  
Angelika Beckenbach,  
Bürgermeisterin Abtsteinach;  
Claus Spandau, Bürgermeister a.D.

---

- 2** Ankunft und erster Austausch der  
Teilnehmer\*innen vor Kongressbeginn

---

- 3** Blick von oben in den Veranstaltungsraum

---

- 4** Tagungsteilnehmer

---

- 5** Blick seitlich in den Veranstaltungsraum

---

- 6** Angelika Beckenbach,  
Bürgermeisterin Abtsteinach

---

- 7** Michael Welter, Referatsleiter „Kommunale  
Beratungs- und Unterstützungsstelle“, HMDI

---

- 8** Dr. David Rauber, Geschäftsführer HSGB





# IMPRESSIONEN

VON DER TAGUNG IN BUSECK  
AM 25. APRIL 2024

- 9** Claus Spandau, Bürgermeister a.D.
- 10** v.l.n.r.: Dr. Ulrich Keilmann, Hessischer Rechnungshof; Patrik Kraulich, Hessisches Ministerium der Finanzen; Dr. David Rauber, Geschäftsführer HSGB; Dr. Walter Wallmann, Präsident des Hessischen Rechnungshofs; Dr. Volker Bouffier, Ministerpräsident a.D.; am Rednerpult Staatssekretär Martin Rößler
- 11** v.l.n.r.: Dr. Marc Gnädinger, Hessischer Rechnungshof; Angelika Beckenbach, Bürgermeisterin Absteinach; Daniela Willkommen, HMDI
- 12** Dr. Walter Wallmann, Präsident des hessischen Rechnungshofs; Claus Spandau, Bürgermeister a.D. (© Pressestelle des Hessischen Rechnungshofes)
- 13** Dr. Ulrich Keilmann, Hessischer Rechnungshof
- 14** Dr. Volker Bouffier, Ministerpräsident a.D.; Claus Spandau, Bürgermeister a.D.
- 15** Dr. Marc Gnädinger, Hessischer Rechnungshof
- 16** Staatssekretär Martin Rößler, HMDI; Dr. Volker Bouffier, Ministerpräsident a.D.
- 17** Staatssekretär Martin Rößler, HMDI; Dr. Volker Bouffier, Ministerpräsident a.D.; Claus Spandau, Bürgermeister a.D.
- 18** Staatssekretär Martin Rößler, HMDI
- 19** v.l.n.r.: Michael Welter; Volker Mosler; Claus Spandau, Bürgermeister a.D.





HESSEN



**Hessisches Ministerium des Innern,  
für Sicherheit und Heimatschutz**

Friedrich-Ebert-Allee 12  
65185 Wiesbaden

[www.innen.hessen.de](http://www.innen.hessen.de)