

Rede
des Stadtkämmerers
Stefan Meuser
zur
Einbringung des
Haushaltsplanentwurfes 2020
am 26.09.2019

[Es gilt das gesprochene Wort]

Meine sehr geehrten Damen und Herren des Stadtrates,

verehrte Frau Bürgermeisterin,

liebe Zuhörerinnen und Zuhörer,

bereits vor 2.500 Jahren hat der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos festgestellt, dass nichts so beständig ist, wie der Wandel. Wenn man sich die aktuellen Strömungen in der Welt und die damit verbundenen Herausforderungen für jede einzelne Volkswirtschaft aber auch für die Gesellschaft als solche insgesamt anschaut, kann man dieser Aussage gerade heute nur zustimmen.

Ob die durch die Globalisierung ermöglichte zunehmende Vernetzung von Wirtschafts- und Geschäftsbeziehungen zwischen den Regionen der Welt, die steigende Verjüngung von Innovationszyklen, oder aber auch der zwischenzeitlich seriös nicht mehr zu bestreitende Klimawandel und das damit hoffentlich nunmehr entstehende Bewusstsein über die Endlichkeit der vorhandenen Ressourcen und dem notwendigen Wandel im Umgang mit der Natur.

All dies führt zu der Erkenntnis, dass die passenden Antworten von gestern nicht mehr auf die Fragen von heute, morgen oder übermorgen anwendbar sein können. Schlagworte wie Strukturwandel, Energiewende, Mobilitätswende oder digitale Revolution stehen ebenfalls für die existierende Notwendigkeit einer Neupositionierung hinsichtlich der Steuerung der Gesellschaft in eine weiterhin funktionierende und prosperierende Zukunft.

Überall hierbei können wir nicht auf bereits gemachte Erfahrungen, bewährte Konzeptionen oder Erfolgsrezepte zurückgreifen.

Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen steht hierbei nicht nur die inhaltliche Lösung und der konkrete Weg im Vordergrund, sondern insbesondere auch die Frage, wie wir es eigentlich schaffen wollen, möglichst viele Menschen dazu zu bewegen, sich in diesen Lösungsprozessen konstruktiv einzubringen, um die fehlende Erfahrung der Gesamtheit mit der individuellen Kreativität Vieler kompensieren zu können.

Heute vor genau 149 Jahren gründete der Unternehmer Fritz Henkel die Waschmittelfabrik Henkel. Das Unternehmen produzierte damals noch in Aachen ausschließlich **ein** Pulver-Waschmittel, welches schlicht „Universalwaschmittel“ genannt wurde. Heute handelt es sich bei der Henkel AG um einen weltweit agierenden Konzern mit einem Jahresumsatz von fast 20 Milliarden Euro.

Die Produktpalette reicht von verschiedensten namhaften Waschmittelmarken über Produkte der Schönheits- und Körperpflege bis hin zu Klebstoffen, Dichtstoffen und Funktionsbeschichtungen. Aus der Düsseldorfer Konzernzentrale heraus werden insgesamt 53.000 Mitarbeitende weltweit gesteuert.

Mit dem Ursprungsunternehmen hat der heutige DAX-Konzern sicherlich nicht viel mehr gemeinsam, als den Gründernamen in der Firmierung.

Augenscheinlich handelt es sich hierbei um ein Unternehmen, welches die sich über die gesamte Zeitspanne immer wieder ergebenden Herausforderungen gemeistert und sich immer wieder erfolgreich an die jeweiligen Rahmenbedingungen seiner Zeit angepasst hat.

Die gewollte Verbindung zu Kaarst ist dabei der Erfolg über einen langen Zeitraum. Kaarst ist ausgehend von dem Schlagwort des

Stadtmarketings „**der** Erfolgsstandort“. – Aber was heißt das eigentlich?
Sind wir als Stadt Kaarst erfolgreich, weil die am Standort angesiedelten Unternehmen erfolgreich wirtschaften? Weil wir finanzpolitisch solide aufgestellt sind und eine unterdurchschnittliche Verschuldung vorweisen können? Vielleicht weil wir es schaffen, den Bürgerinnen und Bürgern ein lebenswertes Umfeld zur Verfügung zu stellen, mit der unterstellt zumindest die größere Mehrheit zufrieden ist? Oder aber, weil wir es schaffen, den gesellschaftlichen Zusammenhalt aufrecht zu erhalten und ein identifikationsstiftendes Wir-Gefühl zu produzieren?

Wann sind wir also in Kaarst als Stadt erfolgreich?

Meine Sicht als Kämmerer fokussiert sich in Bezug auf diese Fragestellung selbstverständlich als Erstes auf die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen – und hier stelle ich fest, dass wir in der Tat die letzten Jahre erfolgreich waren und es auch heute noch sind.

[Klick]

Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick auf die wesentlichen Ergebnisse der letzten Jahre nehmen:

Insbesondere in den Haushaltsjahren 2014, 2017 und 2018 konnten wir positive Jahresergebnisse verzeichnen. Das durchschnittliche Jahresergebnis der letzten fünf Jahre betrug rund 3,9 Millionen Euro pro Jahr. In der gesamten Zeitspanne seit Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements konnten wir die städtische Ausgleichsrücklage von 13,9 Millionen Euro immerhin auf 26,2 Millionen Euro nahezu verdoppeln.

Hierbei handelt es sich um den entsprechenden Ausbau des hiesigen Nettovermögens, welches unter dem Strich für die städtische Aufgabenerledigung eingesetzt werden kann.

Mithin haben wir es in den letzten Jahren geschafft, den finanzpolitischen Spielraum nicht nur zu sichern, sondern vielmehr auch noch deutlich auszuweiten – eine Situation, die insbesondere in Nordrhein-Westfalen nicht zum Standard auf kommunaler Ebene gehört.

So beruhigend es sein mag, diesen Spielraum für die zukünftige Haushaltsgestaltung nutzen zu können, so wichtig ist die Analyse der

relevanten Ursachen hierfür und der Transformation auf die künftigen Planjahre.

Denn bei der Analyse des vergangenen Erfolges im Hinblick auf den Blick in die Zukunft sind zwei Rahmenparameter prägend:

Wir befinden uns nach den konjunkturellen Verwerfungen, die aus der weltweiten Bankenkrise, die sich zuletzt auch auf die Realwirtschaft ausgewirkt hatte, seit 2010 in einer Phase des konjunkturellen Aufschwungs. Es ist zwingend davon auszugehen, dass dieser Aufschwung irgendwann sein Ende finden wird – erste Anzeichen hierfür können zurzeit in den demoskopischen Umfrageergebnissen abgelesen werden.

Darüber hinaus ist die Ertragslage der letzten Jahre durch erhebliche Effekte beeinflusst worden, auf deren zukünftigen Bestand wir nicht bauen sollten. Denn hierbei kamen insbesondere die oftmals schon thematisierten Einmaleffekte zum Tragen.

In den vergangenen beiden Jahren konnten wir auf Steuererträge zurückgreifen, deren Bestand und in ihrer Höhe hinsichtlich des zeitlichen Fortbestandes sehr fraglich sind.

Diese Einnahmen waren in ihrer Entstehung und in ihrer Höhe weder vorhersagbar, noch sind sie von hier aus steuerbar, so dass ich weiterhin um eine gesteigerte Zurückhaltung einer gegebenenfalls gewollten Anpassung des strukturierten Aufwandsniveaus rate.

Die Zeit wird kommen, wo diese zusätzlichen Steuererträge wegfallen werden. Wie schwierig eine dann notwendig werdende Konsolidierung wäre, haben wir leidvoll in den Jahren 2016 und 2017 erleben müssen.

Insoweit gebietet es das Prinzip des vorsichtigen Kaufmanns, dem ich mich zumindest als Kämmerer verpflichtet fühle, sich der Endlichkeit dieser beiden Aspekte bewusst zu sein.

Aus finanzpolitischer Sicht ist neben dem Blick in die Vergangenheit und der Analyse der Ist-Situation von heute auch insbesondere die Frage bedeutsam, wie wir den Erfolg der letzten Jahre gerade unter den zuvor beschriebenen Kautelen sichern können. Wie schaffen wir es, dass auch die nachfolgenden Generationen von diesem Erfolg profitieren können?

Neben der Feststellung, dass die Stadt Kaarst gestern und heute wirtschaftlich erfolgreich war und ist, stellt sich die absehbare Notwendigkeit, sich neu aufzustellen, um morgen und übermorgen unter sich ändernden, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch weiter erfolgreich sein zu können.

Hierbei geht es nicht nur darum, Neues zu erreichen, sondern vielmehr auch darum, den erreichten Status Quo zu sichern.

Mahatma Gandhi hat einmal gesagt: „**Wir** müssen der Wandel sein, den wir in der Welt zu sehen wünschen.“

[Klick]

Noch befinden wir uns in einer Situation, in der wir genügend Zeit haben, uns mit diesem notwendigen Wandel auseinanderzusetzen und diesen zu gestalten – oder anders ausgedrückt: Wir befinden uns zwar mit Blick auf die kommenden Jahre noch in relativ ruhigem Fahrwasser, doch wir wissen, dass der Sturm kommen wird und es einer entsprechenden Gegensteuerung bedarf. Also lassen Sie uns gemeinsam die Segel hissen und in die gleiche Richtung steuern, damit wir am Ende dort auskommen können, wo wir hingelangen wollen.

Hierfür ist zunächst unabdingbar ein einheitliches Verständnis dafür zu haben, wohin wir eigentlich wollen. Es bedarf

- einer Zielsetzung, die das Ergebnis einer Neuaufstellung beschreibt,
- einer Strategie der Veränderung und
- einer organisatorischen Struktur.

In der Organisationsentwicklung bezeichnet man diesen Prozess als „Veränderungs- oder neudeutsch: als Changemanagement.

[Klick]

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

nach einem Modell von Friedrich Schulz von Thun gibt es in der Kommunikation immer vier Seiten. Er spricht hier von den vier Seiten einer Nachricht. Eine einfache Aussage bleibt nie auf die eigentliche Sachaussage beschränkt, sondern beschreibt auf ihrer nonverbalen Meta-Ebene immer auch die Position des Senders zum Empfänger der Nachricht. [Klick] Hierauf Bezug nehmend ergeben sich für mich bei der Haushaltseinbringung für das nächste Jahr vier wesentliche Kernaspekte, auf die ich im Folgenden gerne näher eingehen möchte:

- In der Sachdarstellung möchte ich kurz auf die wesentlichen Eckdaten des vorliegenden Haushaltsentwurfes eingehen.
- Da das Leben eines Kämmerers extrem unspektakulär und am Ende auch irrelevant für die politische Entscheidungsfindung ist, möchte ich gerne in der Selbstoffenbarung keine Eigenreflexion zum Besten geben, sondern vielmehr im Rahmen einer SWOT-Analyse die Frage stellen, wo die Kaarster Finanzwirtschaft eigentlich steht und was die Kernelemente dieser ausmacht.
- Auf der Beziehungsebene gehe ich darauf ein, welche Anforderungen ich für eine strategische Haushalts- und Verwaltungssteuerung sehe.
- Wer sich äußert, will in der Regel auch etwas bewirken. Zum Schluss würde ich gerne einen Appell an Sie richten, um das Ziel eines „erfolgreichen Haushalts“ für das Haushaltsjahr 2020 und darüber hinaus zu erreichen.

[Klick]

Kommen wir zunächst auf die Zahlen, Daten und Fakten des Haushaltsentwurfes 2020 zu sprechen:

[Klick]

Im Planjahr 2020 werden wir über kalkulierte Gesamterträge von 114.378.518 Euro verfügen können. Davon werden rund 65,4 Millionen Euro aus Steuern kommen, 16,7 Millionen Euro aus Zuwendungen und allgemeinen Umlagen, 15,4 Millionen Euro aus privaten und öffentlich-rechtlichen Leistungsentgelten und 17 Millionen Euro aus anderweitigen Ertragsquellen.

Demgegenüber stehen Aufwendungen in Höhe von insgesamt 118.313.041 Euro. Die wesentlichen Aufwandspositionen sind hier die Personal- und Versorgungsaufwendungen von rund 31,6 Millionen Euro und die Transferaufwendungen mit 43,5 Millionen Euro.

Am Ende resultiert hieraus ein Jahresfehlbetrag von 3.934.523 Euro im nächsten Jahr.

Bezogen auf den mittelfristigen Ergebniszeitraum, entwickelt sich die haushalterische Finanzierungslücke zwischen Erträgen und Aufwendungen im Planjahr 2021 auf 4,9 Millionen Euro, in 2022 auf 6,4 Millionen Euro und 4,5 Millionen Euro in 2023.

Damit können wir erneut kein ausgeglichenes Haushaltsergebnis im gesamten Betrachtungszeitraum erzielen und verfehlen damit das durch die Kommunalverfassung vorgegebene Ziel eines ausgeglichenen Haushaltes.

[Klick]

Aufgrund der Überschüsse der Vergangenheit können die saldierten Defizite der kommenden vier Jahre von immerhin 19,7 Millionen Euro jedoch vollumfänglich aus der Ausgleichsrücklage entnommen werden, so dass wir aufgrund der gesetzlichen Definition fiktiv den Haushalt in allen Jahren ausgleichen können.

Demnach besteht weder die Pflicht zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes noch der Genehmigung durch die kommunale Finanzaufsicht.

Der Bestand der Ausgleichsrücklage mindert sich jedoch von voraussichtlich 24,7 Millionen Euro zu Beginn des Haushaltsjahres 2020 auf dann nur noch 4,9 Millionen Euro am Ende des Haushaltsjahres 2023.

[Klick]

Die aus dem städtischen Investitionsprogramm resultierende Investitionstätigkeit in den Jahren 2020 bis 2023 befindet sich erwartungsgemäß weiterhin auf einem gesteigerten Niveau von durchschnittlich rund 21,7 Millionen Euro pro Jahr. Im Ergebnis liegt das Investitionsvolumen in diesem Zeitraum bei 86,7 Millionen Euro.

Dem steht eine Finanzierungsquote durch die Neuaufnahme von Krediten von knapp 73 Prozent –oder anders ausgedrückt: von 63,2 Millionen Euro – gegenüber.

Der Schuldenstand läge in diesem Fall zum 31.12.2023 bei herausfordernden 69 Millionen Euro – zum Vergleich: Am Ende diesen Jahres wird die städtische Verschuldung bei knapp 9,2 Millionen Euro liegen.

In der Beherrschung der Defizite und die Reduzierung der Neuverschuldung liegt die Herausforderung, der wir uns in den nächsten Jahren stellen müssen. Hier liegt in der langfristigen Betrachtung der Finanzwirtschaft der Kern für den zukünftigen finanzpolitischen Erfolg der Stadt Kaarst.

[Klick]

Wie steht es vor diesem Hintergrund unabhängig von dem konkreten Zahlengerüst des aktuellen Haushaltsentwurfes um die städtische Haushaltswirtschaft?

Lassen Sie mich hierzu ein wenig tiefer in eine -selbstverständlich subjektiv geprägte- Bewertung der Kaarster Haushalts- und Finanzwirtschaft und deren prägenden Rahmenfaktoren einsteigen.

[Klick]

Hierzu können ganz allgemein im Rahmen einer sogenannten SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen, die Risiken und die sich ergebenden Chancen gegenübergestellt werden, um dann hieraus Strategien für die Entwicklung der Stadtfinanzen zu entwickeln.

Im Zentrum meiner hier präsentierten SWOT-Analyse geht es demnach um die Entwicklung einer Strategie, bis 2023 im mittelfristigen Ergebnisplanungszeitraum und darüber hinaus das übertragene bzw. übernommene Leistungsspektrum zu bedienen und anstehende Projekte zu finanzieren sowie die haushaltswirtschaftlichen und finanzpolitischen Handlungsspielräume möglichst zu stabilisieren.

[Klick]

Lassen Sie mich zunächst zu den stärkenden Rahmenfaktoren der Kaarster Finanzwirtschaft ausführen:

[Klick]

Die Kaarster Finanzpolitik ist traditionell geprägt von einer soliden Finanzierungsstruktur.

Die finanzielle Lage einer Stadt befindet sich aus der Natur der Sache heraus stets in einem Spannungsverhältnis zwischen dem politisch gewollten Leistungsergebnis und dem finanziell möglichen Rahmen, sowie der jeweiligen Bereitschaft, über diesen Rahmen hinaus zu gehen. Hier hat die Stadt in der Vergangenheit bewiesen, in der finanzpolitischen Abwägung ein angemessenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen zu bewahren, welches nicht zu Lasten künftiger Generationen geht.

Darüber hinaus wird die finanzpolitische Stabilität über einen längeren Zeithorizont hinweg auch sehr stark von der Risikobereitschaft in den Haushaltsveranschlagungen sowie der Priorisierung des Vorsichtsprinzipes in den zu Grunde liegenden Kalkulationsansätzen beeinflusst.

Hier bin ich der Überzeugung, dass es sich hierbei um eine gesetzliche Verpflichtung handelt, die im Ergebnis zur jahresübergreifenden Sicherung der Gestaltungshoheit des Stadtrates führt. Ein in der Folge tendenziell auf positive Abweichungen ausgerichteter Haushalt produziert im gegebenen Fall eher Haushaltsentlastungen, welche künftige Gestaltungsmöglichkeiten sichern bzw. ausbauen. Im umgekehrten Fall würden negative Abweichungen zu unmittelbaren oder zukünftigen Handlungseinschränkungen führen, welche darüber hinaus nur mühsam gesteuert werden können.

So konnten wir in der Vergangenheit auch kurzfristig auftretende Bedarfe wie zuletzt den Ausbau in der Kindertagesbetreuung, den Ausbau im offenen Ganztagsbetrieb oder die Unterbringung, Versorgung und Integration von Flüchtenden finanzieren, ohne dass es zu unbeherrschbaren Defizitauseinandersetzungen gekommen wäre.

[Klick]

Bislang wurde bei der Projektrealisierung bei uns in Kaarst auf eine hohe Anteilsfinanzierung mit Eigenmitteln geachtet. Dem entsprechend niedrig sind die städtische Verschuldung sowie der hieraus resultierende

Schuldendienst. Auch die konservativen Kalkulationsmodelle konnten in der Vergangenheit die Zielerreichung in den städtischen Haushaltsergebnissen erreichen oder sogar übertreffen. Hieraus resultierend konnten insbesondere in den vergangenen Jahren die bilanziellen Handlungsspielräume für zukünftige Defizite gesichert und sogar ausgebaut werden.

Im Vergleich zum Landesdurchschnitt hatten wir zu Beginn diesen Jahres mit 359,07 Euro eine deutlich niedrigere Pro-Kopf-Verschuldung, als dies mit einem Landesdurchschnitt von 3.402 Euro weithin üblich ist.

[Klick]

Hinsichtlich der Jahresergebnisse der letzten fünf Jahre habe ich vorhin schon kurz ausgeführt. Im Ergebnis bedeuten diese, dass wir zu Beginn diesen Jahres einen Bestand von 26,2 Millionen Euro in der Ausgleichsrücklage hatten. Zu den positiven Effekten im Hinblick auf die finanzpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten habe ich ebenfalls bereits ausgeführt.

[Klick]

Im gleichen Zeitraum haben sich die Steuer- und Gebührentarife für die städtischen Grundbesitzabgaben mit der Grundsteuer B, sowie den

Abfallentsorgungsgebühren, den Straßenreinigungsgebühren und den Gebühren für die Abwasserbeseitigung ebenfalls sehr zurückhaltend entwickelt.

Im Vergleich zu 2014 haben sich nur bis 2019 marginale Steigerungen in den Straßenreinigungs- und den Abwasserbeseitigungsgebühren ergeben, während die Grundsteuer B in diesem Zeitraum konstant geblieben ist und die Abfallentsorgungsgebühren sogar durchaus bemerkbar gesenkt werden konnten.

[Klick]

Um die eher abstrakten Tarifvergleiche einmal in das echte Leben zu transformieren, sehen Sie hier die konkreten Jahresbelastungen für einen Musterhaushalt im Kreisgebiet; was ein solcher Haushalt in den einzelnen Kommunen im Rhein-Kreis Neuss in 2019 an Grundbesitzabgaben insgesamt zahlen musste.

Bezogen auf einen solchen Musterhaushalt zahlen Sie in diesem Jahr in Kaarst mit 917,02 Euro also 90,14 Euro weniger als in Dormagen und sogar 572,27 Euro weniger als in Rommerskirchen. Sie sehen, dass wir hier im wahrsten Sinne des Wortes Spitze im Interesse unserer Gebühren- und Steuerzahler sind.

Dies gilt nicht nur im Kreisvergleich.

Exemplarisch hierfür steht unser Hebesatz von 440 Prozentpunkten bei der Grundsteuer B; dieser liegt im nordrhein-westfälischem Landesdurchschnitt bei 593 %. Bei den Gebührentarifen sind wir ebenfalls landesweit unter den günstigsten Kommunen - das kann sich in meinen Augen sehen lassen.

[Klick]

Ein wesentlicher Aspekt für die überdurchschnittliche, städtische Ertragskraft ist insbesondere auch die Qualität der Stadt Kaarst als Wirtschaftsstandort und der sich hieraus ergebenden Ansiedlungsmöglichkeiten.

Hauptursächlich hierfür ist sicherlich die Kombination aus einer extrem günstigen Lage im stark verdichteten Ballungsraum der Metropolregion Rheinland im Speckgürtel um die Landeshauptstadt Düsseldorf und einer hervorragenden verkehrlichen Erschließung sowohl im Bereich des ÖPNV und des SPNV als auch des Individualverkehrs.

Die Neustrukturierung der städtischen Wirtschaftsförderung vor einigen Jahren mit der Konzentration auf den Ausbau eines umfassenden Serviceangebotes für Kaarster Unternehmen aber auch die zwischenzeitlich stark voranschreitende Entwicklung neuer Gewerbeflächen im Stadtgebiet bieten den Garant dafür, dass die verschiedenen Unternehmensbeiträge auch weiterhin als eine der tragenden Säulen für den städtischen Haushalt sein werden.

[Klick]

Ein Vergleich mit den uns umliegenden Kommunen zeigt, dass wir auch hier definitiv konkurrenzfähig sind.

Sicherlich gibt es aber trotz dieses Vergleiches auch die Mahnenden unter Ihnen, die mit Blick auf das Hebesatzniveau in Monheim oder in Langenfeld aber durchaus auch mit Blick auf unsere Nachbarn in Willich oder in Düsseldorf auf weitere Senkungspotentiale hinweisen möchten. Hier gilt es im gegebenen Fall eine Gesamtstrategie zu erarbeiten, inwieweit solche Szenarien gewollt und unter Beachtung der Finanzierbarkeit realisierbar sein können. Ansonsten verweise ich auch hier auf das Abwägungsprinzip des politisch Gewollten und des finanziell Leistbaren.

Wenn der Deutsche Industrie- und Handelskammertag in seiner aktuellen Realsteuer-Hebesatzumfrage 2019 zu dem Ergebnis kommt, dass hohe Realsteuerhebesätze ein Ausdruck von Finanzschwäche ist und gleichzeitig feststellt, dass die Hebesatzdynamik bei den mittelgroßen Städten zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnern höher ist als in den anderen Größenklassen, dann ist nicht nur der absolute Vergleich mit anderen Kommunen positiv zu werten, sondern insbesondere auch die Tatsache, dass wir unseren Hebesatz in der Gewerbesteuer seit 2003 unverändert belassen konnten.

[Klick]

Darüber hinaus kann Kaarst aber ebenfalls als Wohnstandort mit einem hohen Leistungsangebot für seine Bürgerinnen und Bürger überzeugen. Aus einem stark ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühl und einer hohen Identifikation der Stadtgesellschaft mit „Ihrer Stadt“ resultiert ein gesteigertes ehrenamtliches Engagement in vielen Lebensfeldern in Kaarst.

Daneben steht ein qualitativ ausgeprägtes Dienstleistungsangebot, was die Stadt für ihre jeweiligen Leistungsempfänger bereithält.

[Klick]

Neben diesen Stärken gibt es jedoch auch Schwächen in den Strukturen der städtischen Finanzwirtschaft, die es bei der künftigen finanzpolitischen Positionierung zu berücksichtigen gilt:

Der Blick auf die Planergebnisse 2020 bis 2023 offenbart zunächst ein offenkundiges Problem:

[Klick]

In keinem der Planjahre innerhalb des aktuellen Ergebnisplanungszeitraumes kann ein echter Haushaltsausgleich -also die Deckung der prognostizierten Aufwendungen durch die jeweils kalkulierten Erträge- erreicht werden.

Auch wenn diese Defizite mit der vorhandenen Ausgleichsrücklage gedeckt und damit ein Haushaltsausgleich zumindest fiktiv erreicht werden kann, zeigt ein durchschnittlicher Jahresfehlbedarf von ca. 4,9 Millionen Euro bzw. ein kumuliertes Defizit innerhalb der vier Planjahre von knapp 20 Millionen Euro einen deutlichen Handlungsbedarf an.

Dieser Handlungsbedarf mag möglicherweise durch erneut auftretende Ergebnisverbesserungen abgemildert, nach meiner Überzeugung jedoch in keinem Fall gänzlich aufgefangen werden.

Im Ergebnis bleibt es daher bei der Notwendigkeit mit einer strukturierten Befassung von Einsparoptionen.

Das ungeliebte Thema der Haushaltskonsolidierung bleibt uns daher wohl aller Voraussicht nach weiterhin nicht erspart. In welcher betraglichen und zeitlichen Dimension bleibt dabei noch zu definieren. Hierbei wird es zunächst primär um das Heben von Effizienzpotentialen in den einzelnen Verwaltungsprozessen gehen müssen - alleine schon, um spätere Einschränkungen im Leistungskatalog gegenüber den einzelnen Leistungsempfängern rechtfertigen zu können.

Jedoch sollte auch die Effektivität der einzelnen Leistungen im Hinblick auf die gewollten Wirkungen hinterfragt werden.

Zuletzt werden wir wohl auch die etablierten Leistungen und Standards auf ihren Fortbestand prüfen müssen.

Für all das bedarf es geeigneter Prozesse, um die notwendige Bereitschaft zur Einschränkung bei allen beteiligten Gruppen zu erhalten: Bürgerschaft, Leistungsempfänger, Politik und Verwaltung.

[Klick]

Aufgrund der in der Vergangenheit vorhandenen, gesteigerten Ertragskraft ist die Verknüpfung von Kosten- und Finanzierungsfragen

bei der städtischen Leistungserbringung und der Standarddefinition bei Investitionsmaßnahmen bisher in unseren Diskussionen und Einzelentscheidungen mitunter noch unterrepräsentiert und durchaus ausbaufähig.

Wir brauchen demnach einen Automatismus in den fachpolitischen Debatten und den hierauf basierenden Entscheidungen nicht nur den isolierten Nutzen in den Fokus zu stellen, sondern gleichfalls die entstehenden Kosten und Folgekosten in die Entscheidungsabwägungen strukturiert mit einzubeziehen.

Preis und Leistung müssen beiderseits bei den Entscheidungen betrachtet und ins Verhältnis gebracht werden.

Um hier eine funktionierende Balance zwischen beiden Aspekten herbeiführen zu können, bedarf es einer klaren Zielsetzung im Nutzen bzw. in den gewollten Wirkungen. Aber auch eine belastbare Kostenkalkulation sowie ein funktionierendes Berichtswesen für die Umsetzung und letztlich bei der laufenden Aufgabenerfüllung.

Daneben könnte ein erweitertes Controlling nicht nur die einzelnen Realisierungsphasen begleiten, sondern die Entscheider in ihrer Entscheidungsfindung beratend unterstützen.

[Klick]

Ein Blick auf das Investitionsprogramm zeigt den gesteigerten Investitionsbedarf in den kommenden Jahren. Vieles hiervon werden wir aller Voraussicht nach nicht über eigene Liquidität finanzieren können - dies ist per se auch nicht schlimm.

Dennoch bedarf die damit verbundene Finanzierungslücke einer Strategie, den Grad der Verschuldung bzw. den damit einhergehenden Schuldendienst auf einem langfristig tragfähigen Niveau zu belassen. Umso wichtiger wird es sein, die voraussichtlichen Zahlungsfälligkeiten möglichst genau zu planen und die hier erforderlichen Zahlungs- und Verpflichtungsermächtigungen anhand deren Kassenwirksamkeit zu etatisieren - hier setze ich auf die mahnenden Worte insbesondere der UWG-Fraktion.

Ausdrücklich weise ich darauf hin, dass die Investitionstätigkeit mit ihren entstehenden Folgekosten sowie die Schuldenentwicklung zwei der großen Zusatzherausforderungen für die städtische Haushaltswirtschaft der kommenden Jahrzehnte sein werden, die bislang noch nicht seriös in die Haushaltszahlen eingepreist werden konnten.

[Klick]

Auch auf die Gefahr hin, dass nicht alle von Ihnen das hören mögen:

Ich bin der festen Überzeugung, dass wir für die strategische Ausrichtung der städtischen Aufgabenerledigung und damit letztlich auch für die weiter nachhaltige Kaarster Finanzpolitik ein Leitbild brauchen, in der die Vorstellungen, Ziele, Strategien und Vorgaben in der gewollten Stadtentwicklung definiert sind.

[Klick]

Hinsichtlich der bestehenden Chancen im Sinne zusätzlicher positiver Effekte für die städtische Haushaltswirtschaft ergibt sich zunächst die Möglichkeit, durch vorhandene Rahmenbedingungen existierende und noch nicht (vollumfänglich) genutzte Potentiale zu heben.

Hierzu zähle ich neben den durch die bestehenden Ansiedlungsoptionen noch zu nutzenden Entwicklungschancen des Wirtschaftsstandortes Kaarst [Klick] insbesondere die Nutzung der vorhandenen Mitarbeiterpotentiale, die sich aus den individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen sowie der hieraus abzuleitenden Ideenpotentiale für die Entwicklung unserer Stadt ergeben.

Insbesondere im Einsatz von betriebswirtschaftlichen Analyse- und Steuerungsinstrumenten und bei der Prozessgestaltung in der Aufgabenerledigung, aber auch in der Wirkung des städtischen Leistungsangebotes hinsichtlich der bestehenden Bedarfe sitzen die Experten vor Ort und nicht nur in der 4. Etage des Rathauses oder in den Clubräumen. Dieses Potential kann durch entsprechende Förderung und Motivation gehoben werden.

[Klick]

Daneben gilt es jedoch auch, dass ehrenamtliche Engagement zu sichern und auszubauen.

Hierfür könnten wir das Ehrenamt insbesondere über eine Beratung und Entlastung bei den administrativen Aufgaben unterstützen und uns auf impulsgebende Akzente fokussieren.

Hier ist es die Aufgabe der Gesellschaft, die grundsätzliche Bereitschaft für die Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten zu fördern.

Die Aufgabe der Stadt ist es eine solche Bereitschaft für die Stadtgesellschaft nutzbar zu machen. Hier bedarf es einer Mobilisierung für ein konkretes Engagement.

Neben einem institutionalisierten Engagement in Parteien, Verbänden oder Vereinen ist hier auch das projektbezogene Engagement von hoher Bedeutung.

[Klick]

Ein solches projektbezogenes Engagement erhält man insbesondere auch über das Thema Partizipation.

Hier benötigen wir jeweils Mittel und Wege, die Vorstellungen, Absichten, Projekte oder Aufgaben in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. Hier haben wir über die sozialen Medien aber auch die Möglichkeiten der Digitalisierung eine hervorragende Ausgangssituation, die Menschen zu erreichen.

Die Stadt Tübingen in Baden-Württemberg testet zurzeit eine eigene PartizipationsApp, über die die Stadt schnell und einfach Informationen bereitstellen und Meinungen, Feedback oder Ideen abfragen kann. Vielleicht kann das ja auch irgendwann einmal ein Weg für Kaarst sein.

Einen ersten Schritt in die Richtung der Digitalisierung wird Ihnen die Verwaltung noch unter dem Stichwort „Online-Haushalt“ für das anstehende Aufstellungsverfahren präsentieren.

Sicherlich müssen wir bei der Bürgerbeteiligung insgesamt noch stärker erklärend in die Bürgerschaft einwirken:

- Warum entscheiden wir so, wie wir entscheiden?
- Warum arbeiten wir so, wie wir arbeiten?

Aber wir müssen in unseren Prozessen und Entscheidungen sicherlich auch transparenter werden.

Hier haben wir mit der Gründung des Eigenbetriebes der GWK in meinen Augen einen großen Schritt getan. Es geht hierbei unter anderem darum, dass die Vorhaltung und die Bewirtschaftung unserer Gebäuderessourcen vom übrigen Kernhaushalt separiert wurde und so das Ergebnis nunmehr im Wirtschaftsplan isoliert betrachtet und hiernach entsprechend gesteuert werden kann. Aber auch die Gesamtbelastung des Kernhaushaltes kann in dem entsprechenden Produktblatt abgelesen werden.

Ich weiß, dass wir hier noch viele Schritte gehen müssen und auch noch einen deutlichen Optimierungsbedarf haben - Meine Hoffnung ist, dass wir am Ende eine bessere Einschätzung der finanzpolitischen Bedeutung dieser Ressourcen für die Stadt haben und diese durch bessere Planungs-, Entscheidungs- und Führungsprozesse sowohl projektbezogen als auch in ihrer Gesamtheit deutlich besser steuern werden können.

[Klick]

Zuletzt ergeben sich erhebliche Chancen aus einer sich faktisch ergebenden Veränderungsnotwendigkeit, die sich durch die Digitalisierung, den Fachkräftemangel sowie der vorhandenen Verwaltungsdemographie ergeben.

Aus allen diesen Entwicklungen werden wir zwingend zu einer Anpassung unserer heutigen Geschäftsprozesse gezwungen sein, um den von uns erwarteten Verwaltungsausput noch leisten zu können. Hier bietet sich demnach die Chance, etablierte Leistungen, Standards und Prozesse zu hinterfragen und gegebenenfalls an die vorhandenen Rahmenbedingungen anzupassen.

[Klick]

Lassen Sie mich zuletzt auf die Risiken für die städtische Haushaltslage eingehen.

[Klick]

Wie ich anfangs bereits erwähnt habe, müssen wir zwingend davon auszugehen, dass der zwischenzeitlich bereits seit einem Jahrzehnt anhaltende konjunkturelle Aufschwung irgendwann seinem Ende zugehen wird.

Aktuell gehen die Experten davon aus, dass es zwar Anzeichen für eine konjunkturelle Eintrübung gibt, mit einer nachhaltigen Rezession rechnen zurzeit jedoch noch die Wenigsten.

Auch in den den Haushaltsveranschlagungen für 2021 bis 2023 zugrundeliegenden Indizierungen der Orientierungsdaten wird nicht davon ausgegangen, dass sich die Wirtschaftslage bei uns signifikant verschlechtern wird.

Dennoch: Die Konjunktur wird zu einem Großteil auch durch nichtwirtschaftliche Aspekte, Entwicklungen und Strömungen beeinflusst. Eine heute getroffene Entscheidung am anderen Ende der Welt kann unmittelbare Auswirkungen auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen oder die Nachfrage nach diesen in Deutschland, NRW

oder hier bei uns in Kaarst haben. Insoweit ist mit solchen Risiken bewusst umzugehen.

[Klick]

Ein weiteres Risiko ist die Kreativität des Bundes und des Landes in der Schaffung neuer Aufgaben und Standards, die durch die Kommunen zu bedienen sind, für die es aber keine ausreichende Finanzausstattung geben wird. Beispiele hat es in der Vergangenheit hinreichend gegeben und ist aktuell zum Beispiel mit dem in Rede stehenden Rechtsanspruch auf einen Platz im schulischen Ganzttag weiterhin sehr konkret.

[Klick]

Durch das hohe Volumen im Investitionsprogramm und der dort aufgeführten Anzahl an Investitionsprojekten, die zurzeit in der Vorbereitung, der Planung oder bereits in der Umsetzung sind; durch den damit einhergehenden Bedarf an Fremdkapital und den daraus wiederum resultierenden Folgekosten - aber auch durch die bereits heute existierende Unterfinanzierung im Haushalt engen wir vorhandene finanzpolitische Gestaltungsspielräume für die Zukunft ein.

Neben dem Risiko des Überstrapazierens der städtischen Haushaltswirtschaft besteht hier auch ein tendenzielles Risiko der

Überbeanspruchung bei den jeweils mit der Umsetzung betrauten Mitarbeitenden in der Verwaltung.

Wir haben ein Maß an Arbeitsdichte in weiten Teilen der Verwaltung erreicht, wo die zusätzliche Übernahme weiterer Projekte nicht unproblematisch möglich ist.

Beide Ressourcen -Finanzen und Personal- stehen am Ende nicht unbegrenzt zur Verfügung. Insoweit sollten wir in der strategischen Haushalts- und Verwaltungssteuerung diese Endlichkeit bei der Abwägung der zeitlichen Realisierung entsprechend berücksichtigen.

Wie tragfähig sind unser zur Verfügung stehendes Personal und unser Haushalt auf lange Sicht?

Auch hier könnte die Priorisierung von Aufgaben, Projekten, Zielen und Wirkungen im Rahmen eines Leitbildes durchaus Mehrwerte für die politische Entscheidungsfindung bringen.

[Klick]

Neben den allgemeinen wirtschaftlichen Risiken und den speziellen Risiken in der Kaarster Ressourcenverfügbarkeit gibt es ein weiteres:

Durch die Digitalisierung auf der einen Seite und die Alterung der Gesellschaft auf der anderen Seite findet eine Veränderung in den Bedürfnissen innerhalb der Daseinsvorsorge statt - neue Bedürfnisse kommen zu den bisherigen Bedürfnissen dazu; die Prioritäten von morgen sind andere als die Prioritäten von heute oder gestern.

Durch die gleichzeitig sehr hohe Dynamik bei den technischen Innovationen entsteht eine Erwartungshaltung in der Umsetzung, die mitunter nicht vorhergesehen werden kann und oftmals auch aufgrund der Ressourcen- und Zielkonflikte nicht immer sofort und überall bedient werden kann.

[Klick]

In diesem übergeordneten Gesamtkontext der Haushaltszahlen für die nächsten Jahre ist die Frage zu stellen, ob wir mit den Lösungsansätzen und Umsetzungsstrategien von gestern noch auf die passenden Antworten in Bezug auf die Bedarfslage von morgen reagieren können.

[Klick]

Oder aber: Warum braucht es überhaupt einer Veränderung?

Manch einem mag das rheinische Grundgesetz in den Sinn kommen:

„Et kütt wie't kütt und et hätt noch emmer joot jejange!“ - Vielleicht ist aber auch irgendwo dazwischen die Antwort zu finden.

[Klick]

Meine sehr verehrten Damen und Herren des Stadtrates,

Ich bin davon überzeugt, dass wir einen Weg finden werden, auch die vor uns liegenden Herausforderungen im Interesse und im Sinne der Kaarster Bürgerschaft zu bewältigen. Hierbei werden wir auch ein gutes Stück weit neue Wege gehen müssen.

[Klick]

Um den konkreten Weg am Ende zu finden, bedarf es daher auch eines wie auch immer dimensionierten und gearteten Einstieges in ein Changemanagement, um passende Antworten für die neuen Herausforderungen zu erhalten.

Auch glaube ich, dass wir unseren Ressourceneinsatz nicht nur aufgrund individueller Einzelfallentscheidungen treffen sollten, sondern dies im Rahmen eines Leitbildes tun sollten.

Nur so können wir es im Rahmen einer Gesamtstrategie schaffen, den höchstmöglichen Nutzen bzw. die stärkste gewollte Wirkung zu generieren.

Nur so können wir konkrete Ziele definieren und damit den Weg vorgeben wohin wir wollen, Zielkonflikte erkennen und bei Bedarf Prioritäten setzen.

Nur so können wir auch anhand geeigneter Kennzahlen erkennen, wie erfolgreich wir in der Umsetzung der Ziele sind und damit die Frage des Erfolges jenseits von monetären oder wirtschaftlichen Kenngrößen beantworten.

Einen ersten Ansatz haben wir dieses Jahr hinsichtlich bestehender Strategien und Ziele für von uns für wichtig erachtete Aufgabenfelder erstmalig mit in den Vorbericht aufgenommen. Ich lade Sie hier ein, gemeinsam und auch mit uns als Verwaltung in die Diskussion hierzu einzusteigen.

Zuletzt bin ich davon überzeugt, dass unabhängig davon, wie die konkreten Lösungsansätze der Zukunft aussehen, wir es nur gemeinsam schaffen können und unsere Kräfte bündeln sollten.

Sie als Ratsmitglieder, sie als Fraktionen und sie als Stadtrat in ihrer Funktion als Entscheider und politischem Auftraggeber - die Verwaltung, der Vorstand, die Dezernate, die Bereiche und die Mitarbeitenden als Impulsgeber, Berater und Auftragnehmer Ihrer Beschlüsse. Denn am Ende wird es darum gehen, gemeinsam das Beste zum Wohle dieser Stadt und ihrer Bürgerschaft zu erreichen.

[Klick]

Das originäre Ziel für die anstehenden Haushaltsberatungen sollte selbstverständlich zunächst die konkretisierende Änderung und Ergänzung der einzelnen Haushaltsansätze und damit die Ausgestaltung des finanziellen Rahmens für die städtische Aufgabenerledigung im nächsten Jahr sein. Beraten und diskutieren Sie gemeinsam in den Fraktionen und in den am 14. und 28. November stattfindenden Haushaltsberatungen des HWFA um am Ende am 12. Dezember einen mehrheitsfähigen Haushalt beschließen zu können.

[Klick]

Ich lade Sie darüber hinaus jedoch dazu ein, nicht nur das nächste Jahr isoliert zu betrachten, sondern Ihren Blick auch darüber hinaus auf die mittel- und langfristige Zukunft der Kaarster Finanzlage zu lenken.

Lassen Sie uns gemeinsam, den Wandel einleiten, der zu einem strukturell ausgeglichenen Haushalt führt, welcher eben nicht nur aufgrund von Einmaleffekten eine ausreichende Finanzausstattung vorweisen kann, so dass wir auch in den nächsten Jahren noch auf einen erfolgreichen Haushalt blicken können.

Zum Schluss möchte ich bereits schon jetzt ankündigen, dass die Verwaltung aufgrund aktuellster Entwicklungen im Hinblick auf die zur Verfügung stehende Verteilmasse dabei ist, eine erste Änderungsmitteilung zu erarbeiten. Diese wird Ihnen in jedem Fall noch vor ihren jeweiligen fraktionsinternen Beratungen zum Haushalt übermittelt werden.

[Klick]

Ich danke meinem Team aus der Kämmerei unter erstmaliger Leitung von Frau Thißen für die hervorragende Unterstützung bei der Aufstellung des Haushaltsentwurfes und bei der aufstellungsbegleitenden Beratung des Vorstandes.

Ich darf mich für Ihre geschätzte Aufmerksamkeit und Ihre Geduld bedanken und wünsche Ihnen viel Erfolg bei den anstehenden Haushaltsberatungen.