



## Nachgefragt

# Welche Erfolgsfaktoren sind für die Haushaltskonsolidierung relevant?

Die Sanierung kommunaler Haushalte ist nach wie vor ein aktuelles Thema. An der prekären Haushaltslage vieler Kommunen haben die aktuelle Niedrigzinsphase und sprudelnde Steuereinnahmen nichts geändert. Daher gehört die nachhaltige Haushaltskonsolidierung zum Pflichtprogramm der Entscheidungsträger. Bei der Erarbeitung und Umsetzung von Konsolidierungsprojekten tun sich die Verwaltungen jedoch vielfach schwer, weil falsche Prioritäten gesetzt werden. Häufig wird versucht, Konzepte für die Entlastung der Stadtfinanzen „im stillen Kämmerlein“ zu erarbeiten. Dieser Ansatz greift deutlich zu kurz. „Kürzungen in öffentlichen Haushalten sind zu fünf Prozent ein administrativ-organisatorisches und zu 95 Prozent ein politisches Problem“, stellte der ehemalige Vorstand der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Gerhard Banner schon vor über 30 Jahren fest. Die Rolle der Politik wird dennoch häufig verkannt oder zu spät erkannt, obwohl Entscheidungen wie die Schließung eines Schwimmbades oder die Erhöhung von Gebühren zumeist politisch legitimiert werden müssen. Solche Entscheidungen sollten durch eine frühzeitige Einbindung aller Beteiligten und ein transparentes Vorgehen flankiert werden. Eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung gelingt, wenn sie an folgenden Erfolgsfaktoren ansetzt:

- ein klares Bekenntnis der Politik und der Verwaltungsspitze zur Haushaltskonsolidierung mit einem Grundsatzbeschluss
- die Definition ambitionierter Konsolidierungsziele durch verbindliche Vorgaben der Politik
- eine verbindliche Ableitung von Einsparvorgaben für alle Verwaltungsbereiche
- die rechtzeitige und umfassende Kommunikation aller Beteiligten in Politik und Verwaltung
- die schnelle Bestimmung der Ursachen für die Haushaltsentwicklung und -situation
- der Ausschluss von Tabubereichen und Denkverböten bei den Konsolidierungsmaßnahmen
- die Einbindung der Mitarbeitenden der Verwaltung bei der Erarbeitung von konkreten Einsparzielen
- eine Qualitätssicherung der vorgeschlagenen Konsolidierungsmaßnahmen
- eine Konzeption für eine zügige und konsequente Umsetzung

Die Erfahrung zeigt, dass eine positive Dynamik der Haushaltskonsolidierung entstehen kann, wenn die genannten Erfolgsfaktoren beachtet werden. Stellen sich im Zuge einer schnellen und konsequenten Umsetzung von Konsolidierungsmaßnahmen erste Erfolge ein, fallen auch unpopuläre Entscheidungen der Politik leichter.

Felix Ullrich Till (BSL Managementberatung GmbH) ist Mitglied des Fachverbandes Öffentlicher Sektor im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.

## Swap-Geschäfte

# Stadt Hattingen schließt Vergleich

Die Stadt Hattingen und die EAA (Erste Abwicklungsanstalt), die Risikoportfolien von der ehemaligen WestLB übernommen hat, haben kürzlich einen Vergleich geschlossen und damit das vor dem Oberlandesgericht Düsseldorf anhängige Verfahren erledigt. Die Stadtverordnetenversammlung hat diesem Vergleich in ihrer Sitzung im Oktober 2016 zugestimmt. Hintergrund der erfolgreichen Vergleichsgespräche war – wie Kammerer Frank Mielke und der von der Stadt beauftragte Rechtsanwalt Jens Mäkel (Kanzlei Donner & Partner, Wuppertal) bereits in der Sitzung des letzten Haupt- und Finanzausschusses darlegten – das Urteil des Bundesgerichtshofs in Sachen Stadt Ennepetal ./ EAA. In diesem Urteil wurden auch Rechtsfragen der Verjährung angesprochen. Diese neuen Risiken wurden in dem Vergleich neben anderen offenen Rechtsfragen mitberücksichtigt. Zu den Einzelheiten können keine detaillierten Angaben gemacht werden, da eine Verschwiegenheitsverpflichtung Gegenstand der Vereinbarung ist. Das ist bei Vergleichen mit Banken üblich und Voraussetzung eines Vergleichsschlusses. Festgehalten werden kann aber, dass von der Stadt Hattingen noch ein Betrag von rund 11 Millionen Euro an die EAA zu zahlen ist, um aus sämtlichen bestehenden Swap-Geschäften auszusteigen und einen Schlusstrich unter das Kapitel „Derivate“ zu ziehen. Aufgrund der konstruktiven Vergleichsgespräche zwischen der EAA und der Stadt Hattingen wurde vereinbart, dass die Rückzahlung nicht sofort stattfinden muss. Die Auflösung der Derivate soll hingegen unmittelbar erfolgen. Mit diesem Vergleich wird ein möglicher, mehr als doppelt so hoher Schaden von der Stadt abgewendet und ein lang andauerndes, kostenträchtiges Verfahren vermieden.