

## **Haushaltsrede 2018 des Ersten Stadtrats Geiger (Ratssitzung am 6. Februar 2018)**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

lange ist es her, aber in meinem Studium habe ich mal die einprägsame Formulierung gehört: Recht ist im Grunde nichts Anderes als geronnene Politik. Die Haushaltssatzung 2018 der Stadt Braunschweig, die Sie heute voraussichtlich beschließen, wäre dann die in Zahlen geronnene Kommunalpolitik dieser Stadt. Alle von der Stadt Braunschweig gestalteten Politikfelder spiegeln sich in dem umfangreichen und wichtigen Zahlenwerk wider.

Heute wird ein über viermonatiger Beratungsmarathon abgeschlossen. Sie als ehrenamtliche Kommunalpolitiker haben wieder viel Zeit in das genaue Studium unseres Verwaltungsentwurfes investiert. Außerdem haben Sie sich bei der Vorbereitung und Beratung zahlreicher Änderungsanträge und haushaltsbezogener Anfragen engagiert.

Begleitet wurden Sie dabei von zahlreichen hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen aus allen Dezernaten, Fachbereichen und Referaten der Stadtverwaltung, die zuvor schon viele Monate mit der

Erarbeitung des ursprünglichen Verwaltungsentwurfs beschäftigt waren. Koordiniert haben dies wie immer der Fachbereich Finanzen und dort insbesondere das Haushaltsreferat unter der bewährten Leitung von Herrn Schlimme und Herrn Dr. Niehoff. Für die immense und verlässlich geleistete Arbeit möchte ich mich bei allen engagierten Kolleginnen und Kollegen aller Dezernate sehr herzlich bedanken.

Mir kommt die Aufgabe zu, überblicksartig einzuführen. Dabei kann ich aufbauen auf der öffentlichen Präsentation, mit deren Hilfe Herr Oberbürgermeister Markurth und ich im September den Verwaltungsentwurf vorgestellt haben. Ich komme auf diese Inhalte teilweise zurück, versuche aber wie gewohnt vor allem einige aus meiner Sicht wesentliche gedankliche Zusammenhänge herzustellen und einzuordnen, auch im Sinne eines Ausblicks über das laufende Jahr hinaus. Zunächst:

## **Wo stehen wir heute?**

Seit 2011 ist die deutsche Wirtschaft im Aufschwung. Glaubt man den Konjunkturforschern, wird das auch in den nächsten Jahren voraussichtlich noch so weitergehen. Im kommenden Jahr wäre es nach meinem Kenntnisstand der längste konjunkturelle Aufschwung, den die Bundesrepublik Deutschland je erlebt hat. Freuen wir uns doch

auch einmal ganz bewusst, dass das so ist. Es ist keine Selbstverständlichkeit und macht uns Vieles einfacher, als es sonst wäre.

Die positiven Auswirkungen der guten Konjunktur schlagen sich natürlich an vielen Stellen im Haushalt der Stadt nieder. Neben den vorteilhaften Auswirkungen insbesondere im Sozialaufwand wie beispielsweise im Bereich der Unterkunftskosten für Langzeitarbeitslose wirkt sich die Konjunktur auf diverse Ertragspositionen aus. Über das Gemeindefinanzsystem sind wir nämlich neben unseren örtlichen Steuern auf vielfältige Weise auch direkt oder indirekt am derzeit sehr erfreulichen Steueraufkommen des Bundes und des Landes Niedersachsen beteiligt. Unser gemeindlicher Anteil an den Einkommensteuern und Umsatzsteuern des Bundes ist erheblich gestiegen in den letzten Jahren. Gleiches gilt für die städtischen Zuweisungen aus dem kommunalen Finanzausgleich, also unseren Anteil an den Steuereinnahmen des Landes Niedersachsen.

Allerdings mache ich mir nach den jüngsten Presseberichten große Sorgen, dass die Landesregierung planen könnte, demnächst unter einem fadenscheinigen Vorwand dauerhaft den kommunalen Anteil an den Landessteuern abzusenken. Technisch hätte ein solches Vorgehen folgende Bezeichnung: Absenkung der Verbundquote im kommunalen Finanzausgleich durch Änderung des

Niedersächsischen Finanzverteilungsgesetzes. Hoffentlich täuscht der bisherige Eindruck. Es wäre ein extrem unfreundlicher Griff in die kommunalen Kassen, der in dieser Form seit 2005 nicht mehr vorgekommen ist und das Gegenteil der Wahlkampfversprechungen zur finanziellen Stärkung der Kommunen wäre. Es geht hier um eine Belastung der städtischen Haushaltsplanung in Höhe von mehreren Millionen € jährlich.

Auch die aktuellen Nachrichten von den Koalitionsverhandlungen auf Bundesebene klingen leider finanzpolitisch bedrohlich. Gerade hat die Bundesvereinigung kommunaler Spitzenverbände öffentlich Alarm geschlagen, dass die seit 1995 bestehende und planmäßig im Jahr 2019 endlich auslaufende „Solidarpaktumlage“ möglicherweise zu Lasten der Städte und Gemeinden verlängert werden soll. Diese Umlage wurde seinerzeit eingeführt, um die Kosten der Einbeziehung der neuen Bundesländer in den bundesstaatlichen Finanzausgleich mitzufinanzieren. Die überfallartige Verlängerung der Umlage wäre ein massiver Vertrauensbruch zu Lasten der Kommunen und würde den städtischen Haushalt ab dem Jahr 2020 in Höhe von rund 11 bis 12 Millionen € jährlich zusätzlich belasten.

Das langjährige Durchschnittsniveau unserer örtlichen Gewerbesteuerereinnahmen, das noch im Jahr

2010 bei rund 110 Millionen € lag, hat sich inzwischen bei deutlich über 160 Millionen € pro Jahr stabilisiert. Wie ist das zu bewerten? Das Statistikerferat der Stadt Braunschweig hat kürzlich die kommunalen Gesamtsteuereinnahmen der Jahre 2012 bis 2016 innerhalb der Region Braunschweig sowie mit der Landeshauptstadt, den Großstädten Oldenburg, Osnabrück und auch dem Gesamtland Niedersachsen verglichen. Fazit der Untersuchung, bezogen auf die Steuereinnahmen pro Einwohner: „Lässt man den Sonderfall Wolfsburg außen vor, liegt Braunschweig nach der LH Hannover an zweiter Stelle und gut 27 % über dem Wert des Landes Niedersachsen.“ Wir haben also, ohne zu den landes- und bundesweit ganz besonders steuerstarken Städten zu zählen - abgesehen von den Höhen und Tiefen bei Volkswagen -, kein grundsätzliches Problem mit unserer Steuerkraft. Wir sollten aber keinesfalls in unseren Bemühungen nachlassen, durch eine weiterhin kluge Standortpolitik und Wirtschaftsförderung die örtliche Steuerbasis zu verbreitern.

Sorgen bereitet mir allerdings die Grundsteuer, die mit rund 50 Millionen € jährlich zuverlässig und wesentlich zu unserem städtischen Steueraufkommen beiträgt. Sie wird bekanntlich zurzeit vom Bundesverfassungsgericht auf ihre Verfassungsmäßigkeit überprüft, da sie auf einer veralteten Bemessungsgrundlage beruht, welche seit über 50 Jahren nicht mehr grundsätzlich aktualisiert wurde. Sollte die

Grundsteuer in ihrer heutigen Form demnächst für verfassungswidrig erklärt werden, müssen Bund und Land alles daransetzen, sie innerhalb der vorgesehenen Übergangsfrist zügig gesetzgeberisch zu überarbeiten, damit keinerlei Steuerausfälle eintreten, denn das wäre katastrophal für unseren Haushalt. Entsprechend ausgearbeitete und politisch von fast allen Ländern unterstützte Reformvorschläge liegen seit langem vor, werden aber in einer unschönen Allianz der Länder Hamburg und Bayern bisher leider blockiert.

Zentraler Maßstab für die Gesundheit eines öffentlichen Haushalts ist nicht der Stand der Liquidität oder der Schulden, sondern ob es dauerhaft, einschließlich des Zins- und Tilgungsdienstes für die bestehenden und geplanten Kredite, gelingt, den Haushalt – trotz eines möglichen zukünftigen Zinsanstiegs - auszugleichen. Hier zeigt sich folgendes Bild: Seit 2011 herrscht wie bereits erwähnt eine Hochkonjunkturphase mit stetigem Wirtschaftswachstum, die auch noch bis zum Ende des Finanzplanungszeitraum andauern soll, also bis 2021. In diesem insgesamt 11jährigen Zeitraum ist es zu Anfang gelungen, Jahresüberschüsse zu erzielen und Überschussrücklagen zu bilden. Der voraussichtliche Stand der vor allem in den Jahren 2008 bis 2013 aufgebauten Überschussrücklage beträgt zum Jahresende 2017 voraussichtlich rund 220 Millionen € und liegt damit auf einem bereits im Jahr 2013 erreichten Niveau.

Dass eine Überschussrücklage in der aktuellen Höhe auch sehr rasch aufgezehrt werden kann, zeigt ein Seitenblick auf unsere Nachbarstadt Wolfsburg. Dort wird im laufenden Jahr bei halber Einwohnerzahl ein Fehlbetrag von 50 Millionen € geplant, entsprechend reduziert sich die dortige Überschussrücklage. Übertragen auf unsere Einwohnerzahl wären das also grob 100 Millionen € in einem einzigen Jahr. Die Planung der Folgejahre in Wolfsburg sieht übrigens ähnlich aus.

Ein Blick auf die Jahresergebnisse der letzten vier Haushaltsjahre bestätigt den Befund, dass wir, nachdem auch die Privatisierungserlöse bei der SBBG aufgezehrt sind, trotz der Hochkonjunktur Schwierigkeiten haben, substantiell zusätzliche Rücklagen aufzubauen. In jedem der vier Jahre gab es eine Abweichung zwischen Plan und tatsächlichem Jahresergebnis von über zwanzig Millionen Euro. Zweimal lief es deutlich besser als erwartet (2016 und 2017), zweimal dagegen deutlich schlechter (2014 und 2015). Das zeigt einmal mehr, dass es zur Diskussion der grundsätzlichen Ausrichtung unserer Haushaltspolitik nicht sinnvoll ist, sich auf einzelne Jahresergebnisse zu fixieren, ob nun in Plan oder Ergebnis. Nebenbei zeigt es übrigens auch, dass die Verwaltung den Haushalt weder pessimistisch noch optimistisch plant, sondern so realistisch wie möglich.

Richtig ist es - statt einer Fixierung auf einzelne Jahresergebnisse - den strukturellen Zustand des städtischen Haushalts gemeinsam zu analysieren und daraus Schlüsse zu ziehen für einen konsequenten und längerfristig tragfähigen Umgang mit den städtischen Finanzen. Insoweit stelle ich erfreut fest, dass die politische Diskussion hierzu aus meiner Sicht in den beiden vergangenen Jahren wesentliche Fortschritte gemacht hat. Die Zeit der eher abstrakten Grundsatzdiskussion ist aus meiner Sicht vorbei, die wesentlichen Argumente bzw. Meinungen sind bekannt. Ich würde den erreichten Diskussionsstand in etwa grob wie folgt zusammenfassen:

Weder ein privater noch ein öffentlicher Haushalt kann auf Dauer mehr ausgeben, als er einnimmt. Maßstab für einen nachhaltig gesunden Haushalt ist deshalb die Frage, ob in einem konjunkturellen Durchschnittsjahr der Haushaltsausgleich gelingt. Das nach diesem Verständnis überschlägig ermittelte strukturelle Defizit beträgt für das Jahr 2018 nach dem jetzigen Stand der Haushaltsberatungen etwa 38 Millionen €, einschließlich einer Aufnahme zusätzlicher Kredite in Höhe von 5 Millionen €. Trotzdem kann übergangsweise so weitergewirtschaftet werden, solange unsere Bilanz nämlich noch Überschussrücklagen ausweist und die Banken uns Kredite gewähren, was derzeit kein Problem ist. Soweit ich sehe, werden diese Ergebnisse der bisherigen Grundsatzdiskussion von niemand



ernsthaft bestritten, wobei ich unter „ernsthaft“ konkrete und zahlenbasierte Argumente meine, nicht dagegen pauschales Bestreiten dieser Strukturanalyse.

Meinungsverschiedenheiten herrschen dagegen in zwei großen Fragen: Erstens ist zum Teil klar ein Unwillen herauszuhören: Warum sollte man sich überhaupt ernsthaft mit dem strukturellen Defizit beschäftigen, solange noch Überschussrücklagen, also ein variabler Teil unseres städtischen Bilanzvermögens, in rechtlich zulässiger Weise verzehrt werden dürfen, um so einen fiktiven Haushaltsausgleich zu erreichen? „Auf Dauer“ könne man natürlich nicht mehr ausgeben, als man einnehme, aber noch seien ja Rücklagen vorhanden. Schließlich gebe es aktuell so viel Wichtiges zu erledigen, was nun einmal viel Geld koste, und noch sei dieses ja glücklicherweise verfügbar. Handeln im Sinne von „konsolidieren“ müsse man doch im Grunde erst dann, wenn keinerlei Rücklagen mehr da seien und der gesetzliche Zwang zur Konsolidierung eingreife.

Meine Auffassung hierzu habe ich in früheren Haushaltsreden ausführlich begründet. Mein finanzpolitisches Ideal ist weder Dagobert Duck, der seinen Geldspeicher nur zu seinem persönlichen Vergnügen auffüllt, um anschließend allein darin zu baden, noch ist es König Midas aus der griechi-

schen Sagenwelt, unter dessen Berührung bekanntlich wunschgemäß alles zu Gold wurde, was dann aber zu seinem Verhängnis wurde, weil man zu Gold gewordene Speisen eben weder essen noch trinken kann und dann schnell der Hungertod droht.

Ich halte als finanzpolitisches Ideal weiter an der Josefsgeschichte des Alten Testaments der Bibel fest, die ich in meiner Haushaltsrede im März 2016 zitiert hatte. In den sieben guten Jahren wird gezielt für die sieben schlechten Jahre vorgesorgt, damit dann plötzlich auftretende Härten möglichst vermieden werden können. Nicht als Selbstzweck wird vorgesorgt, sondern im Sinne echter Nachhaltigkeit, um ansonsten drohende harte Einschnitte in finanziell schlechteren Zeiten, dann gern als verfehlte „Politik nach Kassenlage“ gerügt, möglichst vermeiden zu können. Übertragen auf Braunschweig heißt das: Solange die gute Konjunktur anhält, müssen wir so schnell wie möglich zusätzliche Rücklagen aufbauen statt die vorhandenen zu verbrauchen.

Neben der ersten wichtigen Frage, ob und wie lange man die Beschäftigung mit dem Strukturdefizit aufschieben sollte, gibt es eine zweite wichtige Frage, in der die Meinungen in diesem Raum sehr grundsätzlich auseinandergehen. Sie lässt sich ungefähr so zusammenfassen: Sollten Finanzziele

überhaupt den gleichen Rang haben wie inhaltliche Ziele etwa in der Sozial- und Bildungspolitik?

Auch hierzu habe ich mich in der Vergangenheit klar geäußert und bleibe dabei. Finanzpolitische Ziele sollten keinen grundsätzlichen Vorrang vor anderen politischen Zielen genießen, es geht also gerade nicht um ein „Diktat der Finanzpolitik“ oder „gute Zahlen als Selbstzweck“. Finanzpolitische Ziele sollten aber auch nicht nachrangig sein, also solange vernachlässigt werden, wie sich irgendein politisches Ziel anführen lässt, dessen dringend für erforderlich gehaltene Erfüllung nun einmal Geld koste. Privat hält man es doch genauso: Man mietet für seine Familie keine größere Wohnung als die, die man sich dauerhaft leisten kann. Nicht weil der umsichtige und längerfristig ausgerichtete Umgang mit Geld ein Selbstzweck ist, sondern weil es unverantwortlich der Familie gegenüber wäre, sehenden Auges eine größere Wohnung anzumieten, wenn absehbar ist, dass die Miete auf Dauer nicht zu bezahlen ist.

Ob, wann und mit welcher Priorität am strukturellen Defizit unseres städtischen Haushalts gearbeitet werden sollte, ist also politisch streitig. Viel Einigkeit nehme ich dagegen in der Frage der richtigen Methodik wahr, auch das ist aus meiner Sicht ein wertvolles Ergebnis der bisherigen Diskussionen.

Soweit ich sehen kann, hält absolut niemand den vielzitierten Rasenmäher, also die konsequent rechnerische Gleichbehandlung aller Haushaltsbudgets, für mehr als eine Notlösung im Vergleich zu einem inhaltlich fundierten Vorgehen zur Bewältigung der Strukturprobleme. Ich selbst habe von Anfang an betont, dass ich das auch so sehe. Richtigerweise, auch wenn das vom Vorgehen her erst einmal aufwändiger ist, werden inhaltliche und finanzielle Ziele sinnvoll miteinander verknüpft. Das muss umsichtig organisiert werden und ist dann natürlich ein Thema der gesamten Verwaltung, nicht des Finanzdezernats. Schließlich nehme ich als weitere Gemeinsamkeit der bisherigen Diskussion wahr, dass niemand grundsätzlich bestreitet, dass interkommunale Vergleiche ein sinnvolles Instrument sein können, wenn man sie richtig einsetzt. Glücklicherweise steht uns mit der Software IKVS nun auch kurzfristig ein zeitgemäß digitales und von der KGSt empfohlenes Werkzeug für die Vornahme solcher Vergleiche zur Verfügung.

Ich fasse also zusammen: Wo stehen wir heute? Unsere städtische Haushaltslage ist in der Kombination aus strukturellem Defizit und bestehenden Überschussrücklagen vorerst beherrschbar. Es besteht ein gewisses Zeitfenster unbekannter Größe, um das Strukturdefizit im städtischen Haushalt zu beseitigen. Die richtige Vorgehensweise sollte

sinnvoller Weise in einem Prozess erarbeitet werden, der inhaltliche und finanzpolitische Zielsetzungen gleichrangig verbindet und – auch zur Akzeptanz bei allen Beteiligten – nicht vorrangig finanzgesteuert ist. Hierzu müssen Verwaltung und Politik eine eigene Haltung entwickeln. Ich komme darauf zurück.

## **Was ist im laufenden Jahr 2018 vorgesehen?**

„Aktuelle und zukünftige Herausforderungen (finanziell) nachhaltig bewältigen“. Das ist die Überschrift der Präsentation, mit der Herr Oberbürgermeister Markurth und ich am 27. September 2017 den ursprünglichen Haushaltsplanentwurf der Verwaltung vorgestellt haben. Diese Überschrift ist nach wie vor eine treffende Kurzbeschreibung dessen, was wir uns für 2018 und die Folgejahre vorgenommen haben. Zunächst zum laufenden Jahr: Was ist vorgesehen?

Es ist ein guter Grundsatz, erst einmal das in Ordnung zu halten, was man hat, bevor man sich etwas Neues zulegt. Wir haben verwaltungsintern festgelegt, dass dieser Grundsatz künftig verstärkt berücksichtigt werden soll. Deshalb haben wir ermittelt, welche Mittel für die laufende Instandhaltung der Gebäude, Straßen, Brücken und auch Grünflächen erforderlich sind, um Substanzverluste künftig möglichst gering zu halten.

Es sind große Beträge, die wir künftig zusätzlich für die Instandhaltung aufwenden. Bei den Gebäuden haben wir zunächst einmalig erhöht um 2 Millionen €, im Bereich der Straßen und Brücken sind es knapp 600.000 € mehr – ungefähr gleich hohe weitere jährliche Erhöhungen sind vorgesehen bis Ende 2021. Auch für die Unterhaltung der Grünflächen kommen ab diesem Jahr jährlich rund 400.000 € hinzu und ab 2019 weitere 300.000 € jährlich.

Im Bereich der Investitionen soll künftig bis auf Weiteres der Grundsatz gelten, dass zumindest in Höhe der Abschreibungen investiert wird, damit kein schleichender Vermögensverzehr stattfindet. Hier hilft uns die durch die kaufmännische Doppik geschaffene Transparenz, welche uns seit 2008 anzeigt, wo welche laufenden Vermögensverluste stattfinden, die durch Neuinvestitionen ersetzt werden sollten.

In manchen Bereichen wird darüber hinaus in großem Umfang zusätzliches Vermögen in der Kernverwaltung oder in den städtischen Gesellschaften aufgebaut. Ich nenne nur beispielhaft den Neubau des neuen Führungs- und Lagezentrums der Feuerwehr für 21,7 Millionen €, die vorgesehene, aber derzeit nicht im Haushalt der Stadt eingeplante Generalsanierung der Stadthalle für rund 58 Millionen Euro, die Umsetzung der zweiten Stufe des Zwei-

Standorte-Konzepts unseres städtischen Klinikums für rund 250 Millionen € nebst weiteren dort anstehenden erheblichen Investitionen, die Neubauprojekte unserer städtischen Wohnungsbaugesellschaft im Nördlichen Ringgebiet und am Alsterplatz für jeweils knapp 70 Millionen €, den Neubau des Heidbergbades für rund 10 Millionen €, den konsequenten Weiterbau des Ringgleises und Vieles mehr.

Es wird erwartet, dass die Stadt Braunschweig in den kommenden Jahren erheblich wachsen wird. Kraftvoll wird daher zurzeit die Erschließung von Wohn- und Gewerbegebieten finanziert. In die Ermöglichung bezahlbaren Wohnens fließen insgesamt fast 2 Millionen € jährlich. Auch für die Gestaltung der Sanierungsgebiete Soziale Stadt, Donauviertel und Stadtumbau West sind um die 5 Millionen € jährlich in den nächsten Jahren vorgesehen.

Ein besonderer Schwerpunkt ist auch in diesem Jahr die Bildung und Betreuung. So steigen allein im Jahr 2018 die laufenden Kosten der U3- und Kindergartenbetreuung um über 8 Millionen €, für den fortgeführten Ausbau der Schulkindbetreuung sind es weitere 2 Millionen €. Auch investiv tut sich Einiges im Bereich der Bildung. Neben den bereits geplanten Einzelprojekten sind rund 31 Millionen € für den Ausbau und die Sanierung von Ganztagsgrundschulen bis zum Jahr 2022 vorgesehen.

Wenn eine Stadt wachsen soll, benötigt sie auch einen leistungsfähigeren Nahverkehr. Die aktuelle Verbesserung des Fahrplanangebotes schlägt bereits im laufenden Jahr mit jährlich über 1 Million € und anschließend weiter aufwachsend zu Buche. Generell wird sich durch eine Fülle von Angebotsverbesserungen der Zuschussbedarf der Verkehrs-GmbH von unter 20 Millionen € jährlich auf rund 24 Millionen € erhöhen.

Außerdem wird mit Hochdruck am Stadtbahnausbaukonzept gearbeitet. Allein 2018 fallen dafür rund 1,5 Millionen € Planungskosten an, in den nächsten vier Jahren sind es über 10 Millionen €. Die Realisierung des Stadtbahnausbaus wird nach aktueller Einschätzung rund 190 Millionen € bis zum Jahr 2030 erfordern, was natürlich nur mit erheblichen staatlichen Fördermitteln möglich sein wird. Gleiches gilt für die regionalen Radschnellwege, die derzeit zwischen Braunschweig und verschiedenen Nachbarstädten geplant werden.

Das alles sind Beispiele für die große Kraftanstrengung, mit der wir im Jahr 2018 Bestehendes in Ordnung bringen wollen, neue Infrastruktur schaffen und neue Daseinsvorsorgeleistungen anbieten und zugleich Planungen für zukünftige Großvorhaben vorantreiben. Und doch ist 2018 auch in ganz besonderer Weise ein Jahr des Übergangs.



Nach rund 3-jähriger Laufzeit wird der Prozess der Erarbeitung eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes, kurz: ISEK, mit einem Ratsbeschluss im zweiten Halbjahr seinen Abschluss finden. Dieser intensive und vielfältige Dialog der Verwaltung mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie etlichen externen Expertinnen und Experten soll Maßstäbe setzen für die weitere Entwicklung von Braunschweig bis zum Jahr 2030. Die Ergebnisse werden eine wichtige Rolle spielen bei der künftigen Priorisierung von Handlungsschwerpunkten. Dies dürfte vermutlich bereits ab der Aufstellung des nächsten Haushaltsplans, spätestens aber im übernächsten Haushaltsplan sichtbar werden.

Ein Jahr des Übergangs ist 2018 aber auch in der Frage, wie künftig die Struktur unseres Haushaltes verbessert werden soll. Der Handlungsbedarf ist angesichts geplanter Haushaltsfehlbeträge in zweistelliger Millionenhöhe in jedem der nächsten Jahre unübersehbar. Der ungeliebte Rasenmäher, also die Durchführung rein rechnerischer anteiliger Kürzungen sämtlicher Budgets nach simpler Dreisatzberechnung, soll nach einem letzten Einsatz im laufenden Jahr nach wohl allgemeinem Wunsch vorerst in den Schuppen zurückgestellt werden. Er hatte ohnehin mit dem Einsparbetrag von gerade einmal 1 Million € jährlich nur einen bescheidenen, fast schon symbolischen Beitrag in einem städtischen Haushalt geleistet, der einen jährlichen Auf-

wand von inzwischen rund 850 Millionen € ausweist. Doch was soll an die Stelle der nun vorerst auszumusternden „Brückentechnologie“ Rasenmäher treten? Damit bin ich bei dem Blick nach vorn, über das Jahr 2018 hinaus.

## **Wie soll es ab dem Jahr 2019 weitergehen?**

Lassen Sie uns zunächst ein Blick auf die Zahlen der mittelfristigen Haushaltsplanung werfen, die wie bereits erwähnt auf der Annahme einer unverändert positiven Konjunktur beruhen. 2018 erwarten wir einen Jahresfehlbetrag im Haushalt von knapp 36 Millionen €. Auch 2019 und 2020 sind deutlich negative Jahresergebnisse geplant von ca. 30 bzw. ca. 20 Millionen €. 2021 ist derzeit ein Jahresüberschuss von etwa 9 Millionen € vorgesehen, allerdings ist zu beachten, dass hierbei ein punktueller Gewinnsprung bei BS Energy aufgrund eines noch laufenden Rechtsstreits geplant ist. Ohne diesen einmaligen Sondereffekt wäre auch das Jahr 2021 aus heutiger Sicht nur knapp positiv. Unsere bilanziellen Überschussrücklagen werden sich dementsprechend bis Ende 2021 von heute etwa 220 Millionen € auf voraussichtlich dann noch gut 140 Millionen € deutlich verringern, wobei über die Entwicklungen in der Automobilindustrie und bei VW natürlich nur spekuliert werden kann.

Da wir nun schon seit längerer Zeit in jedem Planungsjahr deutlich mehr investieren, als wir aus dem laufenden Haushalt erwirtschaften, sinkt unsere Liquidität von heute gut 90 Millionen € deutlich ab auf nur noch etwa 20 Millionen Euro Ende 2021. Das ist in etwa der Sockel, den wir aufgrund der unterjährigen Schwankungen dann dauerhaft bräuchten, um weiterhin ohne Liquiditätskredite auszukommen. Auch dieses Ergebnis setzt die Aufnahme zusätzlicher Kredite in Höhe von gut 50 Millionen € voraus, die wir im Laufe der weiteren Planungsjahr 2019 bis 2021 vorgesehen haben. Was bedeutet das unter dem Strich? Wenn wir nichts verändern, führen weiterhin hohe Investitionen ab 2022 mit großer Wahrscheinlichkeit zu hoher Neuverschuldung, weil dann keine Restliquidität mehr abgeschmolzen werden kann wie in den vergangenen Jahren.

Auch deshalb muss also kraftvoll an der Struktur unseres Haushalts gearbeitet werden. Zumal nicht zu erwarten ist, dass der Bedarf an Investitionen langfristig deutlich abnehmen wird. Im Gegenteil, schon heute kennen wir große Investitionsprojekte, die aber erst teilweise oder noch gar nicht in den Zahlen der mittelfristigen Finanzplanung auftauchen. Ich nenne nur das bereits erwähnte Thema Stadtbahnausbau, die Sanierung des Rathausneubaus, außerdem sind allein im Bereich der Bildungsinfrastruktur sind nach einer ersten groben Schätzung des Bildungsdezernats bis zum Jahr

2030 mehrere Hundert Millionen Euro zusätzlicher Investitionen erforderlich.

2030 erwähne ich natürlich nicht zufällig, weil das ISEK, was Sie noch im Laufe dieses Jahres voraussichtlich beschließen werden, die langfristigen Prioritäten der Stadt bis zu diesem Jahr neu ordnen wird. Man muss kein Hellseher sein um vorzusagen, dass in den nächsten Jahren neue und zusätzliche Investitionsprioritäten geltend gemacht werden. Verwaltungintern wollen und werden wir eine langfristige Investitionsvorschau sämtlicher Dezernate und Fachbereiche erarbeiten, die natürlich auch das ISEK in seiner Endfassung berücksichtigen wird.

Richtig und konsequent ist es, nicht nur die inhaltlichen Themen der Stadt langfristig zu planen, sondern auch die dazu passende Finanzpolitik. Eine solche langfristige Finanzstrategie steht noch aus, sollte nun aber richtigerweise erarbeitet werden. Dass müsste gerade auch im Interesse derjenigen unter Ihnen liegen, die trotz der bisherigen Diskussionen wenig Neigung verspüren, den Abbau des vorhandenen Strukturdefizits aktiv anzugehen. Wenn Sie nämlich andererseits sehr daran interessiert sind, dass wir bei den mittel- und langfristig anstehenden Investitionen möglichst nicht auf die Bremse treten müssen, sollte deren nachhaltige Finanzierung auch Ihr Anliegen sein.

Genau so gingen bzw. gehen übrigens eine ganze Reihe anderer Großstädte vor, Nürnberg etwa oder Köln. Von besonderem Interesse für uns ist aber insbesondere das Beispiel der Stadt Mannheim, mit dem wir uns im vergangenen Jahr verwaltungsintern intensiv beschäftigt haben, seit es im Rahmen der letztjährigen Haushaltsdebatte den hilfreichen lobenden Hinweis auf deren breit angelegtes und politisch unterstütztes Modernisierungs- und Konsolidierungsprogramm gab. In Mannheim, wo aktuell Jahr für Jahr auch ohne Konsolidierung deutlich zweistellige Haushaltsüberschüsse geplant werden, wurde nämlich erkannt, dass dies nicht reicht, um die notwendige langfristige Investitionsoffensive zu bewältigen.

Der Oberbürgermeister von Mannheim hat deshalb mit Unterstützung seiner Führungsmannschaft und seines Rates beschlossen, eine umfassende inhaltliche Verwaltungsmodernisierung mit einer Konsolidierung zu verbinden, um mit entsprechend höheren als den bisherigen Jahresüberschüssen künftig die langfristige Investitionsstrategie finanzieren zu können. Vorgesehen und im Gange ist eine umfassende inhaltliche Analyse diverser städtischer Aufgabenbereiche, worauf ich hier leider nicht im Einzelnen eingehen kann. Unter anderem soll aber über die gezielte Optimierung von Schlüsselprozessen einerseits die Qualität der Verwaltungsarbeit erhöht, zugleich aber sollen klar defi-

nierte ehrgeizige jährliche Ergebnisverbesserungen erreicht werden. Bei der Konzeption dieses umfassenden Projekts ließ man sich extern beraten. Gesteuert wird es durch ein Kernteam, das eine Mitarbeiterin aus dem Stab des Oberbürgermeisters leitet, in enger Zusammenarbeit unterstützt durch Führungskräfte aus dem Organisations- und aus dem Finanzdezernat.

Im Kreis der Dezernenten haben wir kürzlich das Mannheimer Projekt mit einem Mannheimer Referenten aus dem dortigen Kernteam diskutiert, außerdem die Erfahrungen mit ähnlichen Projekten aus anderen Großstädten. Hierfür stand uns mit Herrn Beutel der langjährige Vorstand der rein kommunal getragenen und nicht kommerziell ausgerichteten KGSt zur Verfügung.

Deutlich wurde, dass ein kombiniertes Modernisierungs- und Konsolidierungsprojekt als inhaltlich fundiertes Projekt der Gesamtverwaltung sinnvoll ist, dass es maßgeschneidert für die Braunschweiger Anforderungen konzipiert werden müsste unter intensiver Einbindung der Beschäftigten und schließlich, dass bei der KGSt viel Erfahrung besteht, wenn Städte von dort bei der Erarbeitung einer entsprechenden Konzeption unterstützt werden möchten. Ebenso deutlich wurde, dass zeitlich und auch finanziell klar definierte Ziele zu Beginn des Prozesses als entscheidend angesehen wurden, auch wenn – wie durchaus auch in Mannheim

zu beobachten – im weiteren Verlauf durchaus Anpassungen erforderlich werden können.

Inzwischen liegt Ihnen als vorläufiges Ergebnis unserer gemeinsamen Anstrengungen in der Dezerntenrunde auch eine schriftliche Mitteilung vor, dass die Verwaltung entschieden hat, aus inhaltlichen und verwaltungsorganisatorischen Gründen sowie zur nachhaltigen finanziellen Konsolidierung einen solchen kombinierten Modernisierungs- und Konsolidierungsprozess vorzubereiten und hierzu eine KGSt-Beratung in Anspruch zu nehmen. Wie ich eingangs angedeutet habe, ist dies sicher genau der richtige Weg, inhaltlich fundiert und mit allen Dezernaten gemeinsam vorzugehen, auch wenn es aufwändiger ist und länger dauert. Die Beispiele aus anderen Großstädten bestärken uns in der Überzeugung, dass es sehr wohl möglich ist, inhaltlich besser zu werden und zugleich wirtschaftlicher zu arbeiten.

Wie gerade die Mannheimer Erfahrungen zeigen, kommt der Optimierung von Schlüsselprozessen in der gesamten Verwaltung dabei eine sehr wichtige Rolle zu. Im ersten Schritt müssen dabei die bestehenden Prozesse unter der Fragestellung analysiert werden, ob sie verbessert und verschlankt werden können. Im zweiten Schritt wird sich dann heutzutage in vielen Fällen eine Digitalisierung empfehlen, die auch wirtschaftliche Vorteile bieten

kann. Ich nenne zur Veranschaulichung drei Beispiele für aktuell anstehende Prozessoptimierungen, die durch mein eigenes Dezernat in diesem Jahr bearbeitet werden sollen: die Einführung der digitalen Steuerakte im Fachbereich Finanzen, die Etablierung einer digitalisierten Bearbeitung von Rechnungen innerhalb der ganzen Verwaltung und ein Elektromobilitätskonzept zur Abdeckung des Mobilitätsbedarfs aller Fachbereiche und Dezernate mit zentral gesteuerter digitaler Disposition.

Ich habe großes Vertrauen, dass ein klug konzipierter Modernisierungs- und Konsolidierungsprozess, wenn er klar definierte Ziele verfolgt und konsequent zielorientiert gesteuert wird, uns als Gesamtverwaltung in jeder Hinsicht stärken kann. Inhaltlich und auch finanziell, damit wir unsere vielfältigen und noch wachsenden wichtigen Aufgaben in Zukunft erledigen und finanzieren können, dauerhaft und in guter Qualität. Es wäre schön, wenn auch Sie als Rat der Stadt uns dabei wohlwollend und kritisch-konstruktiv zugleich begleiten würden.

Machen wir uns also gemeinsam engagiert und optimistisch an die Arbeit!