



Berufsverband der kommunalen Finanzverwaltungen
in Baden-Württemberg e.V.

Nr. 161

Dezember 2019

- **Vorwort unseres Landesvorsitzenden Stephan Fliegner**
- **BKF Berichte:**
 - Bericht über die 37. Landeshauptversammlung 2019 in Bruchsal
 - Tagung des geschäftsführenden Landesvorstands und des erweiterten Landesvorstands am 24. und 25.10.2019 im SI-Centrum in Stuttgart
 - Aufgabenverteilung im neuen Landesvorstand
 - Unser neuer Landesvorsitzender stellt sich vor
 - Nachwuchs im neuen BKF Landesvorstand
- **Fachbeiträge:**
 - Aktuelles aus Prüfung und Beratung der Gemeindeprüfungsanstalt (Hans-Dieter Weis, Präsident Gemeindeprüfungsanstalt)
 - Wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung in der Kommunalen Praxis (Prof. Wolfgang Hafner, Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl Sebastian Cott, Gemeinde Rheinau)
- **Berichte aus den Kreisverbänden**
 - Breisgau-Hochschwarzwald
 - Böblingen
 - Emmendingen
 - Lörrach
 - Neckar-Odenwald Kreis
 - Rhein-Nackar

Herausgeber: Berufsverband der Kommunalen Finanzverwaltungen
in Baden-Württemberg e.V.

Internet: www.bkfbw.de (Infoblatt auch online abrufbar)

Schriftleitung: Claudia Hartmann,
E-Mail: claudia.hartmann@stk.karlsruhe.de

Zuschriften
an den Verband: Landesvorsitzender Stephan Fliegner,
Stadt Waldkirch, Marktplatz 1 -5, 79183 Waldkirch
fliegner@stadt-waldkirch.de

Druck: Druckerei Hamberger, Weil im Schönbuch



VERANTWORTUNGSVOLL. ENGAGIERT. NAH. IHR KOMPETENZCENTER FÜR ÖFFENTLICHE KUNDEN.

Die DZ HYP ist Kompetenzcenter für Öffentliche Kunden in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Wir beraten Sie umfassend bei allen Fragen rund um die Kommunalfinanzierung.

Mit Zinsbindungsfristen von bis zu 30 Jahren und Forwarddarlehen bis zu 3 Jahre im Voraus, mit Kassenkrediten und Kommunaldarlehen / Schuldscheindarlehen sowie Anleihen und Öffentlich-Privaten-Partnerschaften unterstützen wir Sie verantwortungsvoll und engagiert - immer mit Blick auf Ihre besonderen Anforderungen.

[dzhyp.de](https://www.dzhyp.de)

Vorwort unseres Vorsitzenden

Infoblatt 161

*Liebe
Kolleginnen und Kollegen
Sehr verehrte Leserinnen und Leser
unseres Info-Blattes,*

2019 neigt sich dem Ende entgegen und wir blicken in dieser Ausgabe auf ein ereignisreiches Jahr zurück.

In der Jahreshauptversammlung am 17. Juli in Bruchsal wurde ein neuer Landesvorstand gewählt. Ich darf mich an dieser Stelle nochmals für das entgegengebrachte Vertrauen bei der Wahl zum neuen ersten Vorsitzenden bedanken.

Mit Steckbriefen werden wir Ihnen nach und nach die Mitglieder des Landesvorstandes näher vorstellen.

In der Landesvorstandssitzung am 24. Oktober in Stuttgart haben wir unsere Arbeit aufgenommen und zunächst die Aufgaben neu zugeschnitten sowie eine konkrete To-do-Liste erarbeitet. Dieses Ergebnis haben wir dem erweiterten Landesvorstand am 25. Oktober vorgestellt sowie weitere Anregungen aus den Kreisverbänden aufgenommen.

Die Finanzverwaltungen und damit wir alle stehen zurzeit und in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen:

- Viele befinden sich noch in der Umstellung auf das nicht mehr ganz so Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (Stichtag 1.1.2020), oder/und müssen noch Eröffnungsbilanzen aufstellen und Jahresabschlüsse aufstellen
- Ab 2021 greifen endgültig die Steuerrechtsänderungen im Umsatzsteuerrecht (Stichwort § 2b), sofern sich die aktuelle Initiative auf Verschiebung nicht durchsetzt
- Nach derzeitiger Rechtslage sind ab 2022 konsolidierte Gesamtabchlüsse umzusetzen
- Das Ganze in einer Phase des zunehmenden Fachkräftemangels im öffentlichen Dienst im Allgemeinen und der Schwierigkeit qualifiziertes Personal

im Besonderen für den Finanzbereich zu gewinnen

- Weitere Themen lauten beispielsweise: Grundsteuerreform, EPSAS, Datenschutzgrundverordnung, Digitalisierung, eRechnung, Schuldengrenze, eine angemessene finanzielle Grundausstattung der Kommunen

Da ist eine aktive Verbandsarbeit auf allen Ebenen wichtiger denn je. Die Kreisverbände leisten seit vielen Jahren eine hervorragende Arbeit, bieten Informations- und Erfahrungsaustausch, Fortbildungen und ein funktionierendes interkommunales, kollegiales Miteinander und Netzwerk vor Ort.

Hiervon zeugen wieder eindrucksvoll einige Berichte aus den Kreisverbänden in dieser Ausgabe.

Im Landesvorstand werden wir die Verbandsarbeit auf 3 Säulen aufbauen:

1. Die aktive Unterstützung der Kreisverbandsarbeit, beispielsweise durch Handreichungen zum Datenschutz und zu anderen Themen, die alle Kreisverbände gleichermaßen betreffen
2. Die Interessensvertretung gegenüber dem Gesetzgeber und den überörtlichen Prüfbehörden. Wir werden als Verband zu den wichtigen Themen eine Meinung bilden, diese kundtun und entsprechend vertreten.
3. Eine funktionierende Kommunikation und Koordination zwischen beiden Ebenen, und nach extern damit wir als Berufsverband wahrgenommen und gehört werden.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wenn Ihnen etwas unter den Nägeln brennt, dann lassen Sie es mich wissen. Ich habe ein offenes Ohr für all Ihre Anliegen und freue mich auf eine aktive, gemeinsame und erfolgreiche Verbandsarbeit.

Für die Advents- und Weihnachtszeit hoffe ich, dass Sie es schaffen sich neben dem üblichen beruflichen Stress des Jahresendspurts und anstehenden Jahreswechsels dennoch ausreichend Zeit für Familie und für sich selbst zu nehmen. Für 2020 wünsche ich Ihnen Gesundheit, Glück, Zuversicht und persönliches Wohlergehen sowie beruflichen Erfolg.



Stephan Fliegner
BKF Landesvorsitzender

BKF Berichte

**Bericht über die
37. Landeshauptversammlung
2019
in Bruchsal**

Die Landeshauptversammlung fand am 17. Juli 2019 im Bürgerzentrum in Bruchsal (Landkreis Karlsruhe) statt. Die stellvertretende Landesvorsitzende Ines Kleiner begrüßte die rund 130 anwesenden Mitglieder und bedankte sich bei Marco Wehrle für die gute Organisation der Veranstaltung. Die Landesvorsitzende Johanna Balaskas war entschuldigt, da sie zu diesem Zeitpunkt bereits in Tokyo, ihrem neuen Arbeitsort, weilte. Die Stadt Bruchsal hat als Gastgeber einen großen Teil der Mietkosten für das Bürgerzentrum übernommen. Dafür einen herzlichen Dank.



Stellv. Landesvorsitzende Ines Kleiner

Herr Bürgermeister Glaser, selbst schon jahreslanges BKF-Mitglied, begrüßte ebenfalls die Gäste der Landeshauptversammlung und stellte die Stadt Bruchsal vor. Im Rahmen des NKHR's von Bedeutung. Bruchsal hat im Herbst 2018 den Gesamtabschluss 2015 vorgelegt und ist damit die zweite Stadt in Baden-Württemberg überhaupt, die einen Gesamtabschluss aufgestellt hat.



BM Stadt Bruchsal, Herr Glaser

Ines Kleiner leitete zum ersten Fachvortrag über und begrüßte Herrn Ministerialdirigent Andreas Schütze vom Innenministerium Baden-Württemberg. Die Teilnahme von Herrn Schütze war nicht selbstverständlich; eigentlich war Herr Staatssekretär Würtenberger auf der Rednerliste; Herr Würtenberger hatte aber kurz vor der Tagung und dies durchaus überraschend sein Amt niedergelegt. Er ist in den wohlverdienten Ruhestand eingetreten. Unser Organisator Marco Wehrle war dann sozusagen doppelt über einen kleinen Coup erfreut. Bei der Zusage von Herrn Schütze im Vorfeld mit dem Hintergrund sehr kurzfristig einen ausgezeichneten Hauptredner gefunden zu haben; zum Zeitpunkt der Tagung gleich nochmal, da Herr Schütze zu diesem Zeitpunkt selbst als Amtschef und damit direktem Nachfolger von Herrn Würtenberger bestellt worden war. Die Themen von Herrn Schütze waren mannigfaltig: Vom NKHR, der Eigenbetriebs- und Vergaberechtsnovelle, Geldanlagen, AO-Novellierung, Flüchtlingskosten bis zur Digitalisierung gab es einen Rundblick über die aktuellen Themen. Bezogen auf die Finanzsituation wurde auch die Finanzministerin zitiert: „Die Party ist vorbei!“ Ein unverblümter Hinweis an die Kämmerer, dass die fetten Jahre wohl hinter uns liegen.



Ministerialdirigent Herr Schütze

Im Anschluss informierte Herr Weis, Präsident der Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg, über die aktuellen Themen aus Prüfung und Beratung. Hier ging es um das Problem mit dem zeitlichen Versatz aufgrund der späten Eröffnungsbilanzprüfungen, Rückstellungen für Pensionen bei den Eigenbetrieben, Zusammenarbeit mit der örtlichen Rechnungsprüfung, den Wegfall von Stellenobergrenzen und auch die Digitalisierung. Fordernd sein Hinweis, dass das Land sich künftig an den Kosten für die GPA beteiligen könnte, um Städte und Kreise zu entlasten. Seit 1997 wird die GPA komplett von den Kommunen finanziert!



Präsident der GPA, Herr Weis

Nach einer Kommunikationspause mit dem Besuch der zahlreichen Informationsstände

war Herr Urs Winfried Kühle (Human Resources Support, Jettingen) an der Reihe. Er referierte zum Thema: Wohin Führung führen kann: Auswirkungen des Führungsverhaltens auf Arbeitsklima und Stress. Man hatte sich bewusst auch ein „weiches Thema“ fernab der harten Zahlenwelt auf die Agenda gesetzt. Er ging auf die Unterscheidung von positivem Stress („Es ist machbar. Ich bin handlungsfähig.“) und negativem Stress („Ich habe den Überblick verloren. Ich bin nicht mehr handlungsfähig!“) ein.



Herr Kühle, Human Resources Support, Jettingen

Weitere interessante Aspekte hier nur in Stichworten: Die Arbeit hat die Eigenschaft dahin zu gehen, wo sie erledigt wird. Homo homini lupus! Wenn Sie die Rolle des Chefs nicht ausüben, dann wird es ein anderer aus dem Team tun. [Das darf aber nicht sein!]. Bleiben Sie echt! Auch sehr wissenswert für die tägliche Arbeitspraxis: Bei Cholerikern im Team / in der Verwaltung wird oft ein „Der ist halt so!“ als Entschuldigung angebracht. Hier die klare Aussage: Nein! Das geht so nicht. Im Beruf hat sich auch der Choleriker ordentlich zu verhalten. Dieses ordentliche Verhalten ist trainierbar / erlernbar! Der Vortrag von Herrn Kühle war sehr abwechslungsreich und gewinnbringend.



Teilnehmende in der Pause

Nach der Mittagspause mit entsprechender Stärkung und dem praktizierten Erfahrungsaustausch an den Stehtischen, ging es mit dem Thema „Wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung in der kommunalen Praxis“ weiter. Der Vortrag wurde gemeinsam von Herrn Sebastian Cott, frisch vom Studium an der Hochschule in Kehl in der Praxis angekommen, sowie Herrn Wolfgang Hafner, als erfahrener Professor der Hochschule Kehl gehalten. Herr Cott hat zu oben genanntem Thema seine Bachelorarbeit geschrieben und dafür den BKF-Preis „Nachwuchstalent des Jahres“ erhalten. Er bezog sich daher mehr auf den praktischen Teil. Herr Cott machte deutlich, dass es im Haushalt immer zwei Seiten zu betrachten gebe: die Finanzseite und die Leistungsseite. Bemerkenswert die Aussage, dass beim Vorgehen für die wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung die Finanzseite zunächst völlig ausgeblendet wurde. Es wurde primär die Leistungsseite (siehe Gesetzgeber, Strategie, Ziele) betrachtet. Die Frage, wie denn die Finanzseite wirkungsorientiert eingebunden werden kann, löst sich sozusagen von alleine: Irgendwann komme man an den „Stolperstein Geld“. Sehr bildlich dargestellt, aber natürlich nur im Spaß gemeint das Beispiel der – in diesem Fall eben nicht vorhandenen – alternativen Möglichkeit: Wenn wir schon keine Ärzte vor Ort bekommen, dann bauen wir wenigstens den Friedhof aus... Dies macht aber deutlich, dass man sich zuerst über die gewünschten Ziele und welche Leistungen ich anbieten klarwerden muss. Im zweiten Schritt ist es geboten, das „Wie“ zu bestimmen. Einen Kostendeckungsgrad kann man dadurch erhöhen, indem ich die hierfür zu erbringenden Leistungen senke. Damit verringere ich auch die selten gesehene Quersubventionierung durch den Haushalt.



BKF Nachwuchstalen Herr Cott

Abschließend schilderte Herr Professor Hafner mit interessanten Folien die allgemeine Entwicklung der Finanzen. Er machte deutlich, dass sich die kommunalen Einnahmen seit dem Krisenjahr 2008 stetig nach oben entwickelt haben. Nimmt man das Jahr 2007 als Index = 100, so sind wir in 2017 bereits wieder auf einem Index von 128 (Vergleich 2009 = 83)! Die Schlüsselzuweisungen liegen (bei Index 100 im Jahr 2000) sogar auf einem Wert von 249 in 2018. Doch sind die Schulden gesunken, weil die Einnahmen stiegen? Nein. In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass die Schulden seit dem Jahr 2000 hauptsächlich in die Eigenbetriebe ausgelagert wurden. Überraschend auch seine nun geäußerte Kritik am NKHR, wo er in den Anfängen selbst ein starker Befürworter war. Im NKHR gebe es sogar die Gefahr eines systembedingten Schuldenwachstums. Steigert sich nämlich das Vermögen bei den Aktiva und bleibt das Eigenkapital gleich, so resultiert daher sozusagen automatisch eine Erhöhung des Fremdkapitals. Herkömmliche Haushaltskonsolidierungsansätze bewirken erfahrungsgemäß keine grundlegende, langfristig wirksame Veränderung. Von daher muss die Haushaltskonsolidierung auf einer wirkungsorientierten Steuerung aufbauen. Die Aufgabenbereiche müssen nach politischen Kriterien gewichtet werden. Für die Prioritätenbildung bietet sich die Wirkungsbeitragsanalyse an, die aus der betriebswirtschaftlichen ABC-Analyse entwickelt wurde. Als Fazit gilt: Mit dem

NKHR haben wir bessere aber nicht alle wichtigen Entscheidungsgrundlagen. Die politischen Schwerpunkte müssen die Leistungen und Finanzen bestimmen; nicht umgekehrt.



Herr Prof. Hafner

Verbandsangelegenheiten mit Neuwahlen

Im Teil der Verbandsangelegenheiten wurden die Berichte der stellvertretenden Landesvorsitzenden und der Arbeitsgemeinschaften verlesen. In der Arbeitsgemeinschaft der Stadtkämmerer der Großen Kreisstädte steht ein Personalwechsel an. Herr Klaus Lang, langjähriger Kämmerer in Waldshut-Tiengen und auch langjähriger Vorsitzender dieser Arbeitsgemeinschaft, gibt sein Amt aufgrund der anstehenden Pension ab. An dieser Stelle ein besonderes Dankeschön an Herrn Lang für seinen Einsatz für den BKF! Zum Nachfolger wurde Tobias Weidemann bestimmt. Er ist Kämmerer der Stadt Eppingen. Eppingen liegt im Landkreis Heilbronn, ist seit 2002 Große Kreisstadt und hat ca. 22.000 Einwohner. Es folgte der

Bericht des Landesschatzmeisters. Dieser wurde nach dem Bericht der Kassenprüfer entlastet. Auch der Landesvorstand wurde dann entlastet. Es folgte der spannendste Punkt der Verbandsangelegenheiten: die Neuwahlen!

Aufgrund der beruflichen Veränderung der Landesvorsitzenden Johanna Balaskas war auch die Funktion der Landesvorsitzenden neu zu besetzen. Johanna Balaskas war bisher Kämmerin bei der Großen Kreisstadt Bühl. Von da zog es sie tatsächlich in die weite Welt. Seit dem Frühjahr diesen Jahres nimmt sie den Job als Verwaltungsleiterin im Goethe-Institut in der Weltstadt Tokyo war.

Als Nachfolger von Johanna Balaskas wurde Stephan Fliegner gewählt. Er konnte sich über ein einstimmiges Wahlergebnis freuen. Herr Fliegner ist Leiter des „Dezernats Zentraler Service und Finanzen“ bei der Stadt Waldkirch. Die Stadt Waldkirch ist Große Kreisstadt mit ca. 22.000 Einwohnern im Landkreis Emmendingen.

Aber es waren noch sechs weitere Positionen zu besetzen. Die Wahlen erbrachten folgendes Ergebnis:

- Stellvertretender Landesvorsitzender für den Bereich Württemberg: Christian Stepan, Mötzingen (bisher: Walter Lang, Jettingen);
- Landesschriftführer: Boris Maier, Walldorf, (wie bisher);
- Landesschatzmeisterin: Katrin Assmann, Grafenau (bisher: Andreas Wießler)
- Beisitzerin: Claudia Hartmann, Karlsruhe (bisher: Simon Müller, Karlsbad)
- Beisitzerin: Christine Höhner, Steinen (bisher unbesetzt)
- Beisitzerin: Nicole Dahringer, Bühl/Baden (bisher unbesetzt)

Weiterhin im Amt sind:

- Stellvertretende Landesvorsitzende für den Bereich Nordbaden: Ines Kleiner, Karlsruhe
- Stellvertretender Landesvorsitzender für den Bereich Südbaden: Marco Wehrle, Waldkirch

Damit sind erfreulicherweise seit der

Satzungsänderung mit bis zu drei möglichen Beisitzern zum ersten Mal alle Positionen besetzt.



Neue Vorstandschaft

Nach mehrjähriger Arbeit im Landesvorstand ausgeschieden sind. Johanna Balaskas, Andreas Wießler, Walter Lang und Simon Müller.

Ines Kleiner berichtete – leider in deren Abwesenheit – über die Tätigkeiten von Johanna Balaskas und Simon Müller. Marco Wehrle verabschiedete in lobenden Worten die ausscheidenden Kollegen Andreas Wießler und Walter Lang. Diesen konnte auch gleich das Dankespräsen überreicht werden.



Die Ausscheidenden Andreas Wießler und Walter Lang

Weiterhin im Amt als Urkundspersonen sind Andreas Emmerich, Neulußheim und Wolfgang Trautner, Graben-Neudorf; als Rechnungsprüfer Michael Öhler, Winden im Elztal und Martin Ziegler, Denzlingen. Für diese weiteren satzungsgemäßen Funktionen steht in 2021 wieder die Wahl an.

Dann war man auch schon kurz vor dem Ende der Tagung.

Preise, Verabschiedung, Dankeschön

Es folgte die Preisvergabe in den inzwischen bekannten drei Kategorien. Die Preise gingen an:

1. Verhältnis meiste Teilnehmer: Kreisverband Enzkreis,
2. meiste "U30"-Mitglieder: Kreisverband Enzkreis,
3. meiste Neumitglieder: Kreisverband Karlsruhe.



Preisverleihung an den KV Enzkreis

Ein Dank in Form eines schönen Blumenstraußes ging auch an die stellvertretende Landesvorsitzende Ines Kleiner, die - wieder einmal - in der Interimszeit viele "Chefaufgaben" übernommen hat.



Teilnehmer LHV Bruchsal

Um 16:35 Uhr konnte der stellvertretende Landesvorsitzende Marco Wehrle die gelungene Veranstaltung schließen und die Teilnehmer verabschieden.

Ein besonderes Dankeschön ging - und geht hiermit nochmals schriftlich - an die Stadt Bruchsal als Gastgeber der Versammlung; natürlich zuerst an Herrn Bürgermeister Andreas Glaser und ganz besonders an das Team der Finanzverwaltung um Herrn Steffen Golka.

Tagung des geschäftsführenden Landesvorstands und des erweiterten Landesvorstands am 24. und 25.10.2019 im SI- Centrum in Stuttgart

Bereits 2013 erfolgte die Übergabe der Amtsgeschäfte des „alten“ 6köpfigen Landesvorstands auf einen nahezu komplett „neuen“ 6köpfigen Landesvorstand bei einer zweitägigen Tagung. Die Übergabe der Aufgaben erfolgte damals 1:1.

Während es beim Komplettwechsel des Landesvorstands 2013 sechs neue Personen auf den sechs Positionen des Landesvorstands gab, standen 2019 immerhin drei neu zu besetzende Positionen sowie die Besetzung der drei Beisitzerposten an. Somit galt es 2019 wie schon 2013 insgesamt sechs neue Vorstandskolleginnen und -kollegen in ihre Aufgaben einzuführen.

Zurückblickend auf die letzten 6 Jahre wurden vom „alten“ Landesvorstand:

- 12 Vorstandssitzungen
- 8 Sitzungen des erweiterten Landesvorstands
- 6 Landesfachtagungen bzw. Landeshauptversammlungen
- 4 Fachgespräche

durchgeführt.

Nun stand am 24. und 25. Oktober 2019 als Novum und Großveranstaltung eine zweitägige Tagung im SI-Centrum an, die am 24. Oktober mit einer Sitzung des geschäftsführenden Landesvorstand begann und am 25. Oktober mit einer erweiterten Landesvorstandssitzung weiterging. Dazwischen stand am Abend des 24. Oktober die Begrüßung der Mitglieder des erweiterten Landesvorstands durch den geschäftsführenden Landesvorstand mit anschließendem Musicalbesuch und geselligem Abend an.



SI-Centrum mit seinem „Stage Apollo Theater“ in Stuttgart



Bar „Tapas y Vino“, hier konnte der erste Tag seinen Ausklang finden.

Tagung des geschäftsführenden Landesvorstands

In 3 Arbeitsblöcken bearbeitet der geschäftsführende Landesvorstand am 24. Oktober von 9:00 Uhr bis 16:00 Uhr einen langen Katalog an Themen und Aufgaben.

Der geschäftsführende Landesvorstand wurde durch die bei der letzten Jahreshauptversammlung ausgeschiedenen Mitglieder des Landesvorstand Walter Lang (ehemals stv. Landesvorsitzender Württemberg) und Andreas Wießler (ehemals Landesschatzmeister) ergänzt und unterstützt.

Durch die neue Zusammensetzung des geschäftsführenden Landesvorstand mit nun 3 Beisitzern sowie dem Ziel, einige Aufgaben umzuschichten, galt es in einem anschaulichen Verfahren, den alten „Ist-Zustand“ in einen neuen „Soll-Zustand“ zu überführen



alte und neue Aufgabenverteilung

Während des Prozesses ergaben sich bei der schrittweisen Neuverteilung neue Ideen, die auch Synergien mit sich brachten. Aber auch neue Aufgaben (z.B. Datenschutz) mussten zugeordnet werden.



am Ende war das „alte“ Tableau leer ... Ziel erreicht

So wurden zum Beispiel die bisher vom Schatzmeister Andreas Wießler wahrgenommenen Aufgaben „Rechnungsstellung für Inserate und Messestände“ einschließlich „Zahlungseingangsüberwachung“ und „Betreuung der Direktmitglieder“ auf den stv. Landesvorsitzenden Württemberg Christian Stepan sowie die Themen „Mitgliederstatistik“, „Teilnahmeprämien für LFT/LHV“, „Berichtsbögen“ und sonstige „Statistiken“ auf die Beisitzerin Nicole Dahringer umverteilt. Die Aufgabe „Archiv“ wurde ebenfalls von Nicole Dahringer übernommen. Für die allgemeine Homepagepflege ist zukünftig die Beisitzerin Christine Hohner verantwortlich.

Insgesamt ein großes Thema war die Pflege der Homepage. Bis 2015 war dies die Aufgabe des Landesschriftführers bzw. der Landesschriftführerin. In den letzten vier Jahren gab es hierzu keine klare Zuständigkeit. So wurde besprochen, dass der formelle Landesschriftführer auch von dieser Aufgabe entlastet wird. Bereits in der Vergangenheit wurde die Homepage von Marco Wehrle (stv. Landesvorsitzender Südbaden) gepflegt, obwohl dies eigentlich nicht zu seinem Aufgabenbereich gehört.



Die Pflege der Homepage (KV-Vorstände, BKF-Infos, Aktuelles usw.) wurde auf mehrere Vorstandsmitglieder verteilt. Zudem wurden weitere Tools wie z.B. Mailadressen für die Vorstandsmitglieder, ein Diskussionsforum und ein „Interner Bereich (Datenbank)“ diskutiert. Die Einführung wird geprüft. Die Vorbereitungen zur Reorganisation und Aktualisierung der Zugriffsberechtigungen übernahm der ausgeschiedene Landesschatzmeister Andreas Wießler.

Diskutiert wurde auch das Ziel, dass die Kreisverbände im einheitlichen Umfang (kompletter Vorstand oder nur Vorsitzender, mit oder ohne Beisitzer, Kassenprüfer usw.) und mit einheitlichen

Funktionsbezeichnungen (Schatzmeister, Rechner, Kassier bzw. Kassierer) wünschenswert wäre.

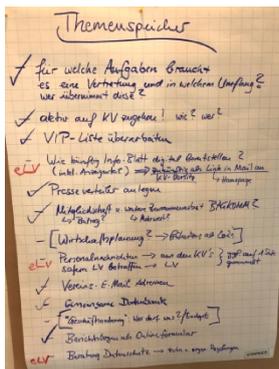
DSGVO

Das Thema „Datenschutzgrundverordnung“ wurde bereits von der erweiterten Landesvorstandssitzung vom 01.04.2019 in Karlsruhe aufgegriffen. Es besteht jedoch weiterhin Unklarheit, welche Auswirkungen dies auf unseren Berufsverband hat.

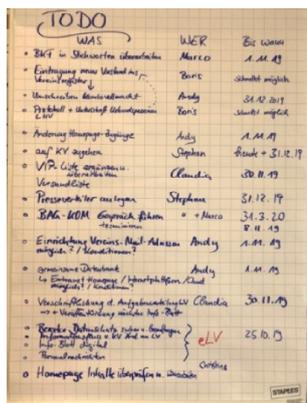
Andreas Wießler fasste die wesentlichen Punkte der „Informationen über die datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen bei Umgang mit personenbezogenen Daten der Vereinsarbeit“ des Landesdatenschutzbeauftragten zusammen.

Da beim Landesverband keine Mitgliederdaten verwaltet werden, soll in einem ersten Schritt geklärt und geprüft werden, welche Daten bei den Kreisverbänden vorgehalten werden, um in einem zweiten Schritt mit Unterstützung eines Fachjuristen die datenschutzrechtlichen Anforderungen klären zu können.

Nach einem arbeitsreichen ersten Tag wurden offene Themen und konkrete zu erledigende ToDos festgehalten.



der Landesvorsitzende Stephan Fliegner hatte sichtlich Spaß bei der Sammlung der Themen



ohne „Hausaufgabe“ durfte niemand die Tagung verlassen

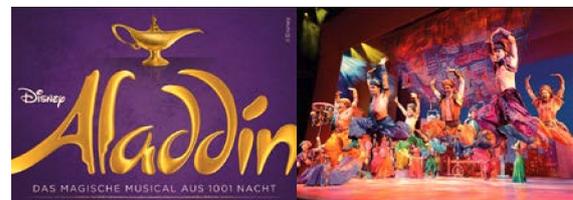
Erweiterte Landesvorstandssitzung

Bei der Begrüßung der am Nachmittag eintreffenden weiteren Mitglieder des erweiterten Landesvorstands konnte der Landesvorsitzende Stephan Fliegner im SAN MARCO auf eine Rekordzahl von 20 Teilnehmern bei der erweiterten Landesvorstandssitzung blicken. Hierbei waren aus den insgesamt 15 Kreisverbänden und Arbeitsgemeinschaften 11 Vertreterinnen bzw. Vertreter anwesend.



SAN MARCO (White Lounge)

Im Anschluss an Begrüßung und gemeinsamen Abendessen ging es zu „Aladdin und seine Wunderlampe“ ... welche/r Kämmerer/in hätte für die Kommunalfinzen nicht auch mal gerne 3 Wünsche frei?!



Nach dem phantastischen Musicalabend und einem sehr geselligen Ausklang, bei dem keiner der 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer fehlte, begann am 25. Oktober um 10:00 Uhr der 2. Arbeitsteil, der in zwei Arbeitsblöcken bis um 14:00 Uhr abzuarbeiten war.

Zur Begrüßung der Arbeitssitzung am 25. Oktober gab es für jeden Teilnehmer einen kleinen Stoffelefanten, der zum einen Glück für die Zukunft bringen soll, aber auch an eine arbeits- und erfolgreiche Tagung erinnern soll.



Die niedlichen Elefäntchen wurden – extra in den Verbandsfarben grün-rot – im Auftrag und

unter Mitwirkung von Andreas Wießler von der Aktionsgruppe Freiburg des PLAN-Kinderhilfswerks angefertigt.



Teilnehmer eLV 25.10.2019

Nach der Begrüßung der großen Runde des erweiterten Landesvorstands durch den Landesvorsitzenden Stephan Flegner übernahm der stv. Landesvorsitzende Südbaden und Cheforganisator für Landesfachtagungen und Landeshauptversammlungen Marco Wehrle und berichtete rückblickend über die Landeshauptversammlung vom 17.07.2019 in Bruchsal. Auch wenn Organisation, Ablauf und Themen wieder perfekt waren, so wurde diskutiert, wie man mehr Teilnehmer für die Landesfachtagungen / Landeshauptversammlungen mobilisieren und neue und vor allem junge Mitglieder für den BKF gewinnen kann.

Als Ergebnis wurde festgehalten und beschlossen, dass Auszubildende bzw. Anwärter während ihrer Ausbildung von Beitragszahlungen befreit werden sollen. Dies muss nun noch umgesetzt und kommuniziert werden. Hierzu soll als erster Schritt der Aufnahmeantrag entsprechend aktualisiert werden.

Berufsverband der kommunalen Finanzverwaltungen in Baden-Württemberg e.V.

Aufnahmeschein

Ich erkläre hiermit meinen Beitritt ab
zum Berufsverband der kommunalen Finanzverwaltungen e.V.

Name	Vorname	Geburtsdatum
Straße, Wohnort		Landkreis
Dienststelle		
Dienstbezeichnung	Bes./Verg Gruppe	Diensteintritt am
<input type="checkbox"/> Beitragsklasse I	vollbeschäftigte Mitglieder	20,00 € / Jahr
<input type="checkbox"/> Beitragsklasse II	teilzeitbeschäftigte Mitglieder Anwärter, Auszubildende Studenten	10,00 € / Jahr
<input type="checkbox"/> Beitragsklasse III	Ruhestandsbeamte, Rentner	5,00 € / Jahr

Aufnahmeschein in bisheriger Form

Von den Kreisverbänden und Arbeitsgemeinschaften wurde einhellig zurückgespiegelt, dass die Themen und Referenten immer sehr interessant ausgewählt werden, dass es den Kolleginnen und Kollegen der kommunalen Finanzverwaltungen aufgrund der immer weiter zunehmenden Arbeitsverdichtung und -anhäufung jedoch kaum mehr zeitlich möglich ist, an Veranstaltungen des BKF teilzunehmen.



Teilnehmer eLV 25.10.2019

Als Region für die nächste Landesfachtagung 2020 wurde die Region um Freiburg anvisiert. Wichtig ist hierbei auch eine gute Erreichbarkeit sowohl mit dem PKW, als auch mit ÖPNV. Hier kamen zum Beispiel Waldkirch, Denzlingen oder auch Gundelfingen ins Gespräch.



Teilnehmer eLV 25.10.2019

Die BKF-Info wird laut Bericht von Claudia Hartmann mehr und mehr digital gewünscht. Hier stellt es sich jedoch oft als Problem heraus, die BKF-Info wegen der Dateigröße per Mail zu verteilen. Stattdessen rät Claudia Hartmann, die BKF-Info als Link auf die Homepage an Mitglieder zu verteilen. Da Claudia Hartmann zukünftig einen Vollzugriff auf die Homepage des BKF hat, ist die zeitnahe Einstellung der aktuellen BKF-Infos gewährleistet.



Teilnehmer eLV 25.10.2019

Nach einem weiteren arbeitsintensiven Tag konnte der erweiterte Landesvorstand auf eine erfolgreiche Tagung zurückblicken. Andreas Wießler dankte im Namen des gesamten erweiterten Landesvorstands dem neuen Landesvorsitzenden Stephan Flegner für die sehr gute Moderation und Leitung der zweitägigen Tagung.



Teilnehmer eLV 25.10.2019

Vorbereitung und Organisation der zweitägigen Tagung hatte der „alte“ Schatzmeister Andreas Wießler übernommen.

Aufgabenverteilung im neuen Landesvorstand

Die Mitglieder des neuen Landesvorstands haben sich mit der Verteilung der vielfältigen neuen und alten Aufgaben im Rahmen der Vorstandstagung am 24.10.2019 in Stuttgart intensiv auseinandergesetzt.



Arbeitsergebnis LV am 24.10.2019 in Stuttgart

Wir stellen Ihnen die Verteilung der Aufgaben in aller Kürze vor:

Vorsitzenden Stephan Flegner

- Verantwortung für den Landesvorstand (Haftung)
- Ansprechpartner für Externe/BAGKom, Vertretung des BKF nach Außen
- Terminierung Fachgespräche und Sitzungen
- Einladung zu allen Veranstaltungen
- Moderation und Leitung der Veranstaltungen
- Vorwort und Freigabe des Infoblatts
- Pressearbeit
- Kommunikation zu den Kreisverbänden und Einfordern der Berichtsbögen

**Stellvertretende Vorsitzende Nordbaden
Ines Kleiner**

- Ansprechpartnerin für KVs in Nordbaden
- Betreuung der Fachthemen
- Fachbeiträge Infoblatt einwerben
- Kontakt zur Hochschule, Verwaltungsschule, VWA, den Spitzenverbänden und der GPA
- Nachwuchstalente
- VIP-Betreuung

**Stellvertretender Vorsitzender Südbaden
Marco Wehrle**

- Ansprechpartner für KVs in Südbaden
- Organisation jährlicher Großveranstaltungen, LHV oder LFT
- Präsentationen LHV, LFT und Fachgespräche

**Stellvertretender Vorsitzender
Württemberg Christian Stepan**

- Ansprechpartner für KVs Württemberg
- Betreuung der Direktmitglieder und Rechnungstellung
- Sponsoring
- Einwerben von Anzeigen für das Infoblatt
- Einwerben von Infoständen für die LHV/LFT
- Rechnungstellung und Zahlungsüberwachung
- Übergabe der Druckvorlage des Infoblatts an die Druckerei
- Vorbereitung der LHV/LFT durch Vor-Ort Termin
- Vertretung bei der Kontoführung

Schatzmeisterin Katrin Assmann

- Kontoführung und Belegsammlung
- Fahrtkostenabrechnung LV-Mitglieder
- Sitzungsentschädigung incl. Aufstellung
- Überwachung LV-Anteil der KV-Beiträge
- Begleichen Eingangsrechnungen
- Erstattung Auslagen
- Steuererklärungen
- Rechnungsbericht JHV, eLV und für das Infoblatt
- Rechnungsabschluss und Kassenprüfung

Schriftführer Boris Maier

- Eintrag Vereinsregister
- Satzungsänderungen

- Protokolle der Sitzungen
- Berichte für das Infoblatt über BKF-Veranstaltungen

Beisitzerin 1 Claudia Hartmann

- Redaktion des Infoblatts
- Versandlisten Infoblatt und Liste der Institutionen
- Fachbeiträge Infoblatt einwerben
- Beiträge der Kreisverbände für das Infoblatt einsammeln
- Bilder machen bei Veranstaltungen
- Pflege der Homepage im Zusammenhang mit dem Infoblatt

Beisitzerin 2 Christine Höhner

- Teilnehmerprämien LHV/LFT vorbereiten, Prämienurkunden und Einlösung
- Administration der Homepage
- Organisation von Ausflügen

Beisitzerin 3 Nicole Dahringer

- Stellvertretung für Administration der Homepage
- Statistiken zu Inseraten, Ausstellern, Ergebnissen LHV/LFT
- Mitgliederstatistiken fortschreiben, Bericht darüber für LHV, eLV und Infoblatt
- Berichtsbögen auswerten, Bericht darüber für eLV und Infoblatt
- Archiv

Unser neuer Landesvorsitzender stellt sich vor

Steckbrief

Landesvorsitzender Stephan Fliegner



43 Jahre alt, verheiratet, drei Kinder

Diplom-Verwaltungs- und Diplom-Betriebswirt

Dezernatsleiter Zentraler Service und Finanzen der großen Kreisstadt Waldkirch

Seit 2004 Mitglied im Berufsverband, 8 Jahre lang Vorsitzender des Kreisverbandes Breisgau-Hochschwarzwald während der Tätigkeit als Rechnungsamtsleiter der Gemeinde Pfaffenweiler

Seit 2012 bei der Stadt Waldkirch beschäftigt

Seit Mai 2016 in der Funktion als Finanzdezernent

Landesvorsitzender BKF BW e.V. seit 17.7.2019

Hobbies: Singen (von Klassik bis Heavy Metal)

Nachwuchs im „neuen“ BKF-Landesvorstand

Nachdem bekannt wurde, dass durch Ausscheiden einiger Mitglieder des Landesvorstand einige Positionen im geschäftsführenden Landesvorstand neu zu besetzen waren, hat die Kämmerin der Gemeinde Grafenau und Vorsitzende des Kreisverband Böblingen, Katrin Assmann, angeboten, den Posten der Landesschatzmeisterin zu übernehmen.

Für den Fall einer Wahl auf diesen Posten bei der Landeshauptversammlung (LHV) am 17. Juli kamen Katrin Assmann und der bis dato amtierende Landesschatzmeister Andreas Wießler überein, dass Katrin Assmann die Aufgabe der Landesschatzmeisterin erst ab 2020 übernehmen werde. Bis dahin werde Andreas Wießler die Kassengeschäfte des Landesverbandes kommissarisch weiterführen.

Nach der Wahl von Katrin Assmann am 17.07.2019 als Landesschatzmeisterin wurden die Kassierer der Kreisverbände über diesen fließenden Aufgabenübergang ausführlich informiert.

Grund für die spätere Übernahme der Kassengeschäfte ist die kleine Hanna Assmann. Sie kam einen Monat und einen Tag nach der LHV, also am 18. August 2019, zur Welt.



Katrin und Hanna Assmann

Der BKF Baden-Württemberg e.V. bedankt sich bei Andreas Wießler für die kommissarische Weiterführung der Kassengeschäfte und wünscht Katrin Assmann alles Gute zur Geburt der kleinen Hanna und freut sich auf die tatkräftige Mitwirkung im geschäftsführenden Landesvorstand.

Fachbeiträge

Aktuelles aus Prüfung und Beratung der Gemeindeprüfungsanstalt

Herr Weis informiert über den Stand der Umstellung der Kommunen auf die Kommunale Doppik. Demnach müssen noch 372 kreisangehörige Gemeinden, d.h. rd. 34 % ihre Haushaltswirtschaft zum 01. Januar 2020 auf die Kommunale Doppik umstellen. Der prozentuale Anteil der noch umzustellende Kommunen liegt bei den jeweiligen Regierungsbezirken zwischen rd. 32 % und rd. 35 %, so dass keine größeren regionalen Unterschiede erkennbar sind.

Die GPA unterstützt die Kommunen von Beginn an beim Umstieg auf die Kommunale Doppik sowie bei Fragestellungen zur laufenden Haushaltswirtschaft. Die aktive Unterstützung erstreckt sich nicht nur auf die prüfungsbegleitende Beratung im Rahmen der überörtlichen Finanzprüfung, sondern auch auf die Fachberatung der Kommunen außerhalb der eigentlichen Prüfungstätigkeit. Daneben bringt sich die GPA in hohem Maße in die zur Kommunalen Doppik beim Innenministerium eingerichteten Arbeitsgruppen ein, welche Leitfäden und sonstige Arbeitshilfen zur Kommunalen Doppik erarbeiten bzw. diese fortschreiben. Herr Weis gibt hierzu einen Überblick über die aktuellen Stände der Leitfäden. Alle Leitfäden sind auf der Homepage der GPA bzw. auch auf der Homepage des Innenministeriums abrufbar.

Aktuell erfolgt die Evaluation des Gesamtabschlusses. In einer Arbeitsgruppe werden hierzu gemeinsam vom Innenministerium, den Kommunalen Landesverbänden, Praktikern und der GPA Vereinfachungen erarbeitet. Parallel dazu wurde eine Arbeitsgruppe „Erweiterter Beteiligungsbericht“ – ebenfalls unter Beteiligung der GPA - eingerichtet. Hier geht es darum, gemäß dem Koalitionsvertrag vom Mai 2016 zu prüfen, inwieweit notwendige Steuerungsinformationen anstatt durch einen Gesamtabschluss auch durch einen sog. „Erweiterten Beteiligungsbericht“ bereitgestellt werden können.

Die Anwendung der Kommunalen Doppik führt bei Zweckverbänden teilweise zu erheblichen Problemen. Die drei kommunalen Landesverbände haben in

Zusammenarbeit mit der GPA den Kommunen hierzu eine Handreichung zur Verfügung gestellt, in welcher entsprechende Lösungen – teilweise schon im Vorgriff auf eine erforderliche Rechtsänderung – dargestellt werden.

Die Novellierung des Eigenbetriebsrechts ist seit Jahren ein grundlegendes Thema. Das bisherige Recht sieht die klassische eigenbetriebsrechtliche – sog. Handelsrechtliche - Variante gemäß Eigenbetriebsgesetz und Eigenbetriebsverordnung vor. Daneben besteht die Möglichkeit einer entsprechenden Anwendung der Kommunalen Doppik gemäß § 12 Abs. 1 Satz 3 EigBG, welche allerdings in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten bereitet. Eckpunkte der Novellierung sind die Beibehaltung der beiden bisherigen Möglichkeiten bzw. Varianten - wobei die derzeitigen Problemstellungen in der Variante Kommunale Doppik bereinigt werden sollen -, die Ablösung des bisherigen Vermögensplans durch einen Liquiditätsplan mit Liquiditätsrechnung, sowie die Vorgabe, dass Eigenbetriebe künftig grundsätzlich keine Pensionsrückstellungen mehr bilden dürfen.

Die GPA erarbeitet in diversen Arbeitsgruppen gemeinsam mit Rechnungsprüfungsämtern Handreichungen zu gemeindefinanzwirtschaftlichen Prüfungsthemen. Aktuell ist eine Handreichung zur Kassenprüfung in Arbeit. Die Handreichungen können auch auf der Homepage der GPA abgerufen werden.

Aus der Abteilung 4 – kommunale Organisationsberatung – der GPA berichtet Herr Weis von einem hohen Nachfrageaufkommen an Beratungsleitungen.

Daneben geht Herr Weis auf die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der GPA und die damit verbundenen Herausforderungen insbesondere bei der Personalgewinnung ein. Auch die Digitalisierung, Einführung der E-Akte bei der GPA und damit verbunden die Überarbeitung der Ablagestrukturen ist bei der GPA derzeit in der Umsetzung.

Abschließend geht Herr Weis auf die Finanzierung der GPA ein. Nachdem sich 1997 das Land aus der Finanzierung der GPA zurückgezogen hat, erfolgt die Finanzierung aus Gebühren (ca. 2/3) und einer Umlage (1/3).

Hans-Dieter Weis
Präsident Gemeindeprüfungsanstalt

Wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung in der kommunalen Praxis

1 Einführung

1.1 Das Grundprinzip

Mit der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) werden die Gemeinden veranlasst einen produktorientierten Haushaltsplan aufzustellen, um auf sparsame und wirtschaftliche Weise¹ eine stetige Aufgabenerfüllung² garantieren zu können. Für den anzustrebenden Haushaltsausgleich³ ist oftmals eine Haushaltskonsolidierung⁴ notwendig. Hierunter fallen grundsätzlich alle Maßnahmen, die auf eine Verringerung der öffentlichen Schulden, eine Entzerrung der Tilgungsstrukturen und/oder eine Reduzierung der Zinslasten abzielen. Die meisten Konsolidierungsmaßnahmen fokussieren dabei ausschließlich die Finanzseite (=Input-Orientierung). Die Leistungsseite (=Output und Outcome⁵) bleibt bei diesen Herangehensweisen hingegen unberücksichtigt.

Ein Kernelement des Neuen Steuerungsmodells (NSM) ist jedoch eine zunächst leistungsorientierte, später auch wirkungsorientierte Steuerung. Den Ausgangspunkt stellen in beiden Fällen die Bürger dar. Jene haben diverse Bedürfnisse, welche letztendlich in einem Bedarf und daraus konkreten Nachfrage münden (für eine Unterscheidung und detaillierte Erläuterung der Begriffe Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage wird auf die entsprechende Fachliteratur verwiesen⁶). Ziel einer Gemeinde sollte es letztendlich sein, diesen Bedarf zu decken.

¹ Nach § 77 Abs. 2 GemO ist die Haushaltswirtschaft sparsam und wirtschaftlich zu führen.

² Nach § 77 Abs. 1 GemO ist die Haushaltswirtschaft so zu planen und zu führen, dass die stetige Erfüllung der Aufgaben gesichert ist.

³ Nach § 80 Abs. 2 S. 2 GemO

⁴ Die Projektgemeinde Willstätt verfolgt dieses Ziel auf eigenen Wunsch. Die Projektgemeinde Waldbronn erhielt die Vorgabe ein Konsolidierungskonzept vorzulegen von der zuständigen Rechtsaufsichtsbehörde.

⁵ Die Begriffe Output und Outcome sind aus der Betriebswirtschaftslehre übernommen. Als Output (englisch: Ergebnis, Leistung) wird die Ausbringungsmenge eines Produktionsprozesses bezeichnet (vgl. Wöhe (2013) S. 33 f.). Der Outcome (englisch: Auswirkung) beschreibt die langfristige Auswirkung des Outputs.

⁶ Siehe z. B. Bontrup 2004, S. 29 ff.

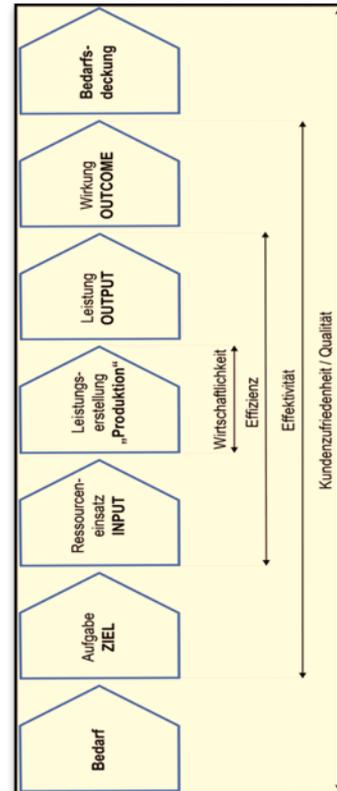


Abbildung 1 – Vom Bedarf zur Bedarfsdeckung

Der Bedarf der Bürger als elementare Prämisse, lässt sich mittels diverser Methoden der Partizipation ermitteln.⁸ Die Ergebnisse finden sich anschließend in Visionen, Leitbildern oder Leitsätzen der Gemeinde wieder.

Damit Politik und Verwaltung bei ihrem weiteren Vorgehen nicht an dem ermittelten Bedarf ihrer Bürger und somit an der Bedarfsdeckung vorbeiplanen und -handeln, sollten sie sich folgende Fragen⁹ stellen:

- Was wollen wir erreichen?
- Was müssen wir dafür tun?
- Wie müssen wir es tun?
- Was müssen wir dafür einsetzen?

Besagte Fragen aus dem „Zielsystem für Kommunen“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) dienen als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen in den beiden Projektgemeinden Waldbronn und Willstätt¹⁰.

Nach dem Kommunalen Steuerungsmodell (KSM)¹¹ (einer weiterentwickelten Version des NSMs) sind weitere Grundvoraussetzung für die Umsetzung einer strategischen Steuerung

⁷ Quelle: Böhmer/Kegelman/Kientz (2016), Lexikon „Outcomesteuerung“; inhaltlich und grafisch überarbeitet.

⁸ Siehe z. B. Handbuch zur Partizipation, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin; abzurufen unter https://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/de/handbuch.shtml.

⁹ KGSt-Bericht 3/2005, S. 23.

¹⁰ Die Gemeinde Willstätt hat bereits zum 01.01.2017 auf die doppelte Haushaltsführung umgestellt, die Gemeinde Waldbronn plant dies zum 01.01.2020.

¹¹ Siehe KGSt-Bericht 5/2013.

ein Qualitätsmanagement und ein strategisches¹² sowie operatives¹³ Controlling.



Abbildung 2 – Die Management-Ebenen¹⁵

1.2 Phase 1 – „Was wollen wir erreichen?“

Parallel zur Umstrukturierung des Haushaltsplans hat die Gemeinde Willstätt ihre Generalziele und Markensätze aktualisiert, konkretisiert und priorisiert.

1. Zielfeld 2 – Lebensqualität

Strategisches Ziel: *Verbesserung der Grundversorgung – Wohnungen, Geschäfte, Ärzte, Wochenmarkt, Verwaltung in allen Ortsteilen*

2. Zielfeld 1 – Familie, Generationen, Bildung

Strategisches Ziel: *Gesundes, abwechslungsreiches Mittagessen in der Mensa anbieten und Nutzungskonzept für die Mediathek erstellen*

3. Zielfeld 4 – Natur, Landwirtschaft

Strategisches Ziel: *Belange der Landwirtschaft erhalten höheren Stellenwert*

4. Zielfeld 3 – Wirtschaft

Strategisches Ziel: *Ausbau der örtlichen und regionalen Rad- und Wanderwege*

5. Zielfeld 5 – Sport, Freizeit, Kultur

Strategisches Ziel: *Vereine und Kultur stärken*

Bei dem Projekt in Waldbronn wurde hingegen keine Priorisierung vorgenommen.¹⁶

1.3 Phase 2 des Zielsystems für Kommunen

Nachdem die angestrebten Wirkungen festgelegt wurden, stellt sich die Frage, was eine solche Wirkung erzeugen könnte und in welcher Form eine Kommune die Ursache beeinflussen kann. Ist es z. B. ein Wirkungsziel, dass die Bürger in einer gesunden Umwelt leben, könnte die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes als eine mögliche Ursache und somit als Leistungsziel definiert werden. Konkreten Einfluss hierauf könnte eine Kommune dann beispielsweise über das Gebäudemanagement nehmen.

Die genannten Überlegungen sind weiterhin der strategischen Ebene zuzuordnen, wobei bei der konkreten Einflussnahme schon die Frage nach einem operativen „Wie?“ mitschwingt. Um hier schrittweise zu einer Lösung zu kommen, wurde die Phase 2 in eine Phase 2a und eine Phase 2b aufgeteilt.

1.4 Phase 2a – „Was müssen wir dafür tun?“

Zur Erreichung der jeweiligen Wirkungsziele bedarf es im Anschluss an deren Festlegung der Formulierung von Leistungszielen. Die Leistungsziele beschreiben sozusagen das gewünschte Ergebnis der Verwaltungsarbeit, wohingegen die Wirkungsziele die gewünschte bzw. gedachte Wirkung auf Dritte (in diesem Fall die Bürger) beschreiben.

Die Gemeinde Willstätt formulierte ihre Leistungsziele bereits im Rahmen der Klausurtagungen. Auch wenn die Art der Formulierung im weiteren Verlauf kein direktes Hindernis darstellt, ist generell – wie oben bereits erwähnt – auf eine getrennte Formulierung von Wirkungs- und Leistungszielen zu achten. Dies begründet sich darin, dass die sehr abstrakt formulierten Wirkungsziele und deren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge meist nur über Indikatoren messbar sind. Für die Messung der konkreter formulierten Leistungsziele werden i. d. R.

¹² Vgl. Horváth (2015) S. 107 f. und Hirsch (2009) S. 18 ff.

¹³ Siehe Fußnote 12.

¹⁴ In Anlehnung an das St. Galler Management-Modell; siehe Bleicher (2017) S. 87 ff.

¹⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bleicher (2017).

¹⁶ Aufgrund des engen Zeitrahmens zur Aufstellung eines Konsolidierungskonzeptes war eine Priorisierung vorerst nicht möglich.

Kennzahlen herangezogen.¹⁷

1.5 Phase 2b – „Was sind die richtigen Produkte?“

Nach Abschluss der Zielformulierungen stellt sich die Frage, welche Produkte Einfluss auf die formulierten Leistungsziele haben, sodass anschließend die gewünschte Wirkung erzielt werden kann. Anlehnend an das strategische Controlling lautet die Frage somit, welche Produkte die „richtigen“ Produkte sind. Die Beantwortung dieser Frage obliegt dem Gemeinderat, da dies der strategischen Ebene zuzuordnen ist. Gleichzeitig empfiehlt es sich, die jeweiligen Produkt(gruppen)verantwortlichen herbeizuziehen. Jene können in beratender Funktion wichtige Hinweise oder Erläuterungen zu den Produkten liefern. Somit kann der Gemeinderat den jeweiligen Einfluss auf die Leistungsziele und deren Wirkung auch vollumfänglich beurteilen. Sollte die Stelle eines strategischen Controllers¹⁸ bereits besetzt sein, ist dieser ebenfalls in beratender Funktion zu beteiligen.¹⁹

1.5.1 Die Wirkungsbeitragsanalyse

Zur Beantwortung der vorangestellten Frage wird eine sog. Wirkungsbeitragsanalyse (WBA) durchgeführt. Die KGSt nutzt diese als eine Methode zur Erfassung von Wirkungsbeiträgen unter Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes.²⁰ Ziel ist es, den Wirkungsbeitrag je Produktgruppe zur jeweiligen strategischen Zielerreichung einschätzen. Im Nachgang können das Ergebnis seitens der Verwaltung aufbereitet und sog. Zieldeckungsbeiträge²¹ ermittelt werden. Basierend auf den Zieldeckungsbeiträgen lässt sich in Anlehnung an eine ABC-Analyse²² eine Strategie zur Überarbeitung der jeweiligen Leistungsstandards erstellen. Dabei sollen,

¹⁷ Bereits bei der Zielformulierung sollten aussagekräftige Indikatoren bzw. Kennzahlen zur späteren Messung der jeweiligen Zielerreichung festgelegt werden. Des Weiteren müssen zwischen Wirkungs- und Leistungszielen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bestehen.

¹⁸ Zum Thema „strategisches Controlling“ siehe auch Abschnitt 3.1.1.

¹⁹ Die KGSt vertritt ebenfalls die Meinung, dass Wirkungsbeiträge nur durch Experten aus Politik und Verwaltung beurteilt werden können (siehe KGSt-Bericht 3/2005, S. 25 ff.). An dieser Stelle wird ergänzend die Auffassung vertreten, die Experten der Verwaltung lediglich in beratender Funktion hinzuzuziehen, da strategische Entscheidungen vollumfänglich dem Gemeinderat vorzubehalten sind.

²⁰ Vgl. KGSt-Bericht 2/2005, S. 17 ff.

²¹ Zieldeckungsbeitrag ist hier synonym zum Begriff „Nutzwert“ der KGSt zu sehen.

²² Details zur ABC-Analyse siehe KGSt-Bericht 2/2005, S. 18 f.

abhängig vom Disponibilitätsgrad²³, bei Produktgruppen mit einem

- hohen Zieldeckungsbeitrag, die Leistungsstandards erhöht,
- mittleren Zieldeckungsbeitrag, die Leistungsstandards beibehalten,
- niedrigen Zieldeckungsbeitrag, die Leistungsstandards gesenkt

werden.

Zunächst stellt sich die Frage, inwiefern diese theoretischen Ansätze auf die kommunale Praxis übertragbar sind.

1.5.1.1 Machbarkeit

Elementar für eine wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung sind deren Akzeptanz und die damit verbundene Verbindlichkeit der erarbeiteten Strategien, sowohl für den Gemeinderat als auch für die Verwaltung. Im Vorfeld sind daher die Konsequenzen dieses Projektes und der im Ergebnis entstehenden Konzepte für alle Beteiligten deutlich hervorzuheben. Zudem ist es unabdingbar, dass sich der Gemeinderat (und später auch die Verwaltung) immer an den vorgegebenen Wirkungszielen orientieren. Dies erfordert ggf. eine vollkommene Neuausrichtung der bisherigen Verfahrensweisen.

Angesichts dieser grundlegenden Bedingungen wurden die genannten Analyseinstrumente kritisch evaluiert. Zudem wurde der weitere Ablauf an die örtlichen Besonderheiten angepasst.

1.5.1.2 Bewertungsmatrix

Ergebnis dieser Überarbeitung war eine neue Bewertungsmatrix, mit welcher die Wirkungsbeiträge der einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen (Leistungen) bewertet wurden. Diese Matrix kann auch als Vorlage für weitere Gemeinden herangezogen werden und ist unter den folgenden Gesichtspunkten entsprechend anzupassen:

Umfang

Da jedem Output ein Produktionsprozess vorausgeht, lassen sich die Leistungen einer Gemeinde in Leistungen mit vorangestellten

²³ Der Disponibilitätsgrad gibt die Beeinflussbarkeit der Produktmenge und der Produktqualität an. Bezogen auf eine Kommune ist hierbei zwischen freiwilligen, Pflicht- und Weisungsaufgaben zu unterscheiden.

Geschäfts-, Management- und Supportprozessen untergliedern.²⁴ Die Geschäftsprozesse führen dabei zu Leistungen mit einer nach außen gerichteten Wirkung (Produkte der Produktgruppen 11.3x ff.). Unterstützt werden diese von den Supportprozessen (Produkte der Produktgruppen 11.2x). Die Managementprozesse (Produkte der Produktgruppen 11.1x) dienen der Planung, Koordination, Steuerung und Kontrolle.²⁵

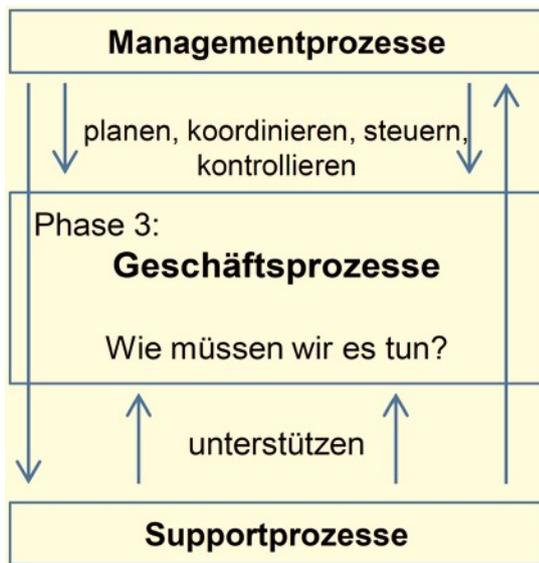


Abbildung 3 – Prozesse in der Verwaltung²⁶

Um sich strategisch optimal am Bürger auszurichten, ist es notwendig, sich bei der Bewertung zunächst ausschließlich auf die Geschäftsprozesse zu konzentrieren. Folglich sind lediglich die Produktgruppen 11.30 bis 57.50 durch den Gemeinderat zu bewerten. Der Produktbereich 61 „Allgemeine Finanzwirtschaft“ wird ebenfalls nicht bewertet, da dieser keine unmittelbar nach außen gerichtete Wirkung entfaltet.

Gliederungstiefe

Im Wesentlichen sollten die Leistungen einer Gemeinde auf Produktgruppenebene dargestellt werden.²⁷

Infolgedessen ist eine detaillierte

²⁴ vgl. Vahs (2015) S. 222 f.

²⁵ siehe VwV Produkt- und Kontenrahmen.

²⁶ Quelle: Vahs (2015) S. 223; inhaltlich und grafisch überarbeitet

²⁷ Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Darstellung auf Produktgruppenebene Bezug genommen. Sofern in der Bewertungsmatrix auf eine tiefergehende Gliederung abgestellt wird, gelten die Ausführungen analog.

Produktkritik²⁸ zu diesem Zeitpunkt nicht möglich. Vielmehr müssen die Produktgruppen mit ihren Einzelprodukten im Hintergrund bewertet werden.

Interdependenzen

Des Weiteren ist auf Interdependenzen zwischen den Produktgruppen zu achten. Sofern die Bewertung auf Produktgruppenebene erfolgt, ist zusätzlich zu bedenken, dass einzelne Produkte ebenfalls eine Wechselwirkung aufeinander ausüben, welche ggf. auf Produktgruppenebene nicht zum Ausdruck kommt.

Auf derartige Produkt(gruppen)konkurrenzen und/oder -komplementaritäten²⁹ ist der Gemeinderat im Vorfeld der Bewertung hinzuweisen.

Disponibilitätsgrad

Nicht alle Leistungen unterliegen dem freien Gestaltungswillen des Gemeinderates bzw. der Verwaltung. Abhängig von der Art der zu erfüllenden Aufgabe ist in freiwillige, Pflicht- und Weisungsaufgaben zu unterscheiden.

Budgets

Parallel zur Bewertung des Wirkungsbeitrages wird bei einer originären WBA auch der Ressourceneinsatz betrachtet. Damit erhält der Gemeinderat eine, auf den ersten Eindruck, wichtige Information. Bei genauerer Betrachtung ist das bisherige bzw. aktuelle Budget jedoch irrelevant für die Bewertung eines Wirkungsbeitrages. Schließlich lassen sich von der Höhe des Budgets nicht zwangsläufig Rückschlüsse auf die Wirkung oder gar die Qualität³⁰ ziehen. Vielmehr dürften sich hierdurch Zielkonflikte zwischen dem Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit³¹ und den vom Gemeinderat definierten strategischen Zielen ergeben.

1.5.2 Bewertung durch den Gemeinderat

Zur Durchführung der WBA bietet sich neben einer Gemeinderatssitzung auch eine Klausurtagung an.³² Eine weitere Option stellt die Bewertung außerhalb der genannten

²⁸ Vgl. KGSt-Bericht 2/2005, S. 9 ff.

²⁹ Beispiel aus der Gemeinde Willstätt: 42.10 Förderung des Sports ausbauen/reduzieren und Minder-/Mehrinvestitionen in 42.41.02 Sportanlagen führt je nach Konstellation zu einer Konkurrenz oder Komplementarität.

³⁰ Siehe Fußnote Fehler! Textmarke nicht definiert..

³¹ § 77 Abs. 2 GemO BW.

³² Zu empfehlen ist ein maximaler Zeitabstand von sechs Monaten zwischen der strategischen Zielformulierung und der Durchführung der WBA.

Veranstaltungen dar. Hierfür kann eine Kurzanleitung verfasst werden. Voraussetzung für diese Vorgehensweise ist, dass die Gemeinderäte vorab über Details zu den einzelnen Produktgruppen informiert werden und im Bedarfsfall Verantwortliche aus der Verwaltung für Rückfragen zur Verfügung stehen.

Die eigentliche Bewertung erfolgt dann durch die Einschätzung des Wirkungsbeitrages der einzelnen Produktgruppen zu den strategischen Zielen.

Dabei bedeutet

- 0** - die Produktgruppe leistet keinen,
- 1** - die Produktgruppe leistet einen geringen,
- 2** - die Produktgruppe leistet einen mittleren,
- 3** - die Produktgruppe leistet einen großen

Beitrag zur jeweiligen Zielerreichung. Durch die anschließende Multiplikation mit der jeweiligen Zielgewichtung³³ und der zeilenweisen Addition dieser Ergebnisse, ergibt sich der Zieldeckungsbeitrag für die jeweilige Produktgruppe.

1.5.3 Bildung von Leistungsclustern

Die Ergebnisse der Bewertung werden zur Bildung von Leistungsclustern verwendet. Hierbei gilt, dass bei Produktgruppen im

- *Leistungscluster A, die Leistungsstandards erhöht,*
- *Leistungscluster B, die Leistungsstandards beibehalten,*
- *Leistungscluster C, die Leistungsstandards gesenkt*

werden sollen.

Die Zuordnung zu den einzelnen Leistungsclustern ergibt sich aus der Höhe bzw. der absteigenden Rangfolge der berechneten Zieldeckungsbeiträge. Die Anzahl der Produktgruppen, welche dem Leistungscluster A, B bzw. C zugeordnet werden, ist vom Gemeinderat zu entscheiden.

Zu empfehlen ist ein **Leistungscluster A** mit max. drei Produktgruppen (bzw. fünf Produkten), damit diese in der nächsten

³³ Die Zielgewichtung ergibt sich aus der durch den Gemeinderat festgelegten Rangfolge der einzelnen Zielfelder. Die Gewichtung kann auch einheitlich erfolgen (siehe Waldbronn, hier Zielgewichtung einheitlich bei 1).

Phase auch überarbeitet werden können.³⁴ Hier sind jene Produktgruppen mit den höchsten Zieldeckungsbeiträgen enthalten. Diese Produktgruppen (ferner einzelne Produkte oder Leistungen daraus) können im Haushaltsplan als Schlüsselpositionen³⁵ der Gemeinde ausgewiesen werden.

Der **Leistungscluster C** beinhaltet die Produktgruppen mit den niedrigsten Zieldeckungsbeiträgen und sollte aus mindestens fünf Produktgruppen (bzw. zehn Produkten) bestehen. Durch die spätere Senkung der Leistungsstandards entstehen hier zusätzliche finanzielle Ressourcen.³⁶ Der **Leistungscluster B** ergibt sich aus den restlichen Produktgruppen.

1.5.4 Potenziale für die Haushaltskonsolidierung

Bislang war der Fokus ausschließlich auf einer wirkungsorientierten Steuerung gelegen. Mit der Definition des Leistungsclusters C werden zugleich erste Einsparpotenziale sichtbar.

Aufgrund ihrer niedrigen Zieldeckungsbeiträge sind die Produkte dieser Produktgruppen erste Kandidaten für eine umfassende Produktkritik³⁷ im Sinne der KGSt. Dabei lassen sich die zentralen Fragen der Produktkritik³⁸ bereits zu diesem Zeitpunkt fast vollständig beantworten:

1. „Was trägt jedes Produkt dazu bei, die strategischen Ziele zu erreichen?“

Diese Frage lässt sich mit einem Blick auf die Zieldeckungsbeiträge aus der Bewertungsmatrix beantworten. Je höher dieser ist, desto mehr trägt das Produkt bzw. die Produktgruppe zur strategischen Zielerreichung bei.

2. „Haben wir im Sinne der vorgenannten Frage die Ressourcen richtig eingesetzt?“ und „Können wir alle Leistungen noch anbieten? Auf welche

³⁴ Je nach finanziellen und personellen Kapazitäten können auch mehr Produkte bzw. Produktgruppen dem Leistungscluster A zugeordnet werden.

³⁵ Schlüsselpositionen sind insbesondere Produktgruppen, Produkte oder einzelne Leistungen aus dem örtlichen Produktplan, die für die jeweilige Kommune von besonderer politischer und/oder finanzieller Bedeutung sind (vgl. § 61 Nr. 37 GemHVO). Sie dienen der Umsetzung und Konkretisierung der strategischen Ziele.

³⁶ Abhängig vom Verfügbarkeitsgrad der Produktgruppen im Leistungscluster C und den verfügbaren Kapazitäten ist auch hier die Anzahl der Produktgruppen entsprechend anzupassen.

³⁷ Siehe KGSt-Bericht 2/2005.

³⁸ Siehe KGSt-Bericht 2/2005, S. 12. Hier in vier Fragenblöcke gegliedert.

sollten wir verzichten? Wo können wir Standards reduzieren?“

Sollten sich im Leistungscluster C Produkte mit freiwillig übernommenen Aufgaben im Sinne der Gemeindeordnung (GemO) befinden, ist die erste Frage (rational betrachtet) mit einem „Nein“ zu beantworten. Auf diese Produkte ist aus strategischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu verzichten. Bei Pflichtaufgaben sollten die Leistungsstandards reduziert werden. Allerdings bedeutet die Senkung von Standards bzw. Streichung von Leistungen nicht zwangsläufig, dass diese Leistungen unwichtig sind und in der Gemeinde nicht weiterhin im bisherigen Umfang erbracht werden können.³⁹ Ergänzend oder optional wäre die Erhöhung des Kostendeckungsgrades ebenso zielführend.⁴⁰

3. „Sind die existierenden Leistungen die richtigen Produkte, um unsere Ergebnis-⁴¹ und Wirkungsziele zu erreichen? Gibt es andere Produkte, die dies besser könnten? Müssen wir ganz neue Produkte anbieten?“

Die Frage nach den richtigen Produkten wurde bereits über die Definierung des Leistungsclusters A beantwortet. Die Frage ob es hingegen bessere, ggf. neue Produkte gibt, muss an dieser Stelle offenbleiben.

4. „Erstellen wir Produkte in der richtigen Qualität? Müssen und können wir sie gemeinsam mit anderen Kommunen besser erstellen? Sind gar andere Institutionen die besseren Produkt-Ersteller?“

Diese Frage hat sich in Bezug auf die Produkte mit freiwilligen Aufgaben im Leistungscluster C bereits grundsätzlich erledigt.⁴² Sollte sich der Gemeinderat jedoch nicht zu dem o. g. rationalen „Nein“ entscheiden (können), muss ersatzweise

³⁹ Siehe auch Antwort auf Fragenblock 4.

⁴⁰ Dies bietet sich insbesondere bei Pflichtaufgaben an (z. B. Friedhofs- und Bestattungswesen), bei denen die Senkung von Standards oder die Streichung von Leistungen nicht möglich ist. Indem der Zuschussbedarf sinkt und die finanziellen Mittel an anderen Stellen zur Verfügung stehen, wird der Ressourceneinsatz optimiert. Des Weiteren kommt ebenso eine Kooperation mit privaten Unternehmen in Frage (so arbeitet die Gemeinde Willstätt beispielsweise im Rahmen der Kulturpflege über Sponsoringverträge mit örtlichen Unternehmen zusammen).

⁴¹ Der Begriff „Ergebnisziele“ ist hier synonym zu Leistungszielen zu verstehen.

⁴² Siehe Antwort auf Fragenblock 1.

eine Ausgliederung der Leistung (ggf. an private Unternehmen) oder eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in Betracht gezogen werden.⁴³

1.6 Phase 3 – „Wie müssen wir es tun?“

In dieser Phase sind die Produktgruppen mit ihren einzelnen Leistungen und deren Prozesse seitens der Verwaltung an den strategischen Wirkungs- und Leistungszielen auszurichten und zu optimieren. Freiwerdende Ressourcen aus den Produktgruppen des Leistungsclusters C können dabei zur Erhöhung der Standards im Cluster A verwendet werden oder dienen, je nach Bedarf, dem Ziel des Haushaltsausgleichs.

1.6.1 Der Übergang von Phase 2 zu Phase 3

Bevor es zu einer Überarbeitung der Leistungsstandards kommt, muss ein Auftrag an die Verwaltung erfolgen. Dieser Zwischenschritt stellte sich in der Praxis als tendenziell schwierig dar. Neigt ein Gemeinderat bisher dazu, nicht nur auf strategischer, sondern zugleich auf operativer Ebene zu agieren (d. h. er gibt in Teilen also auch das „Wie“ vor), bringt dies zweierlei Problemstellungen mit sich. Zum einen bedarf es zur genauen Prozessgestaltung i. d. R. umfassender und detailreicher Planungen und dem entsprechenden Fachwissen. Zum anderen sind die Mitarbeiter der Verwaltung bereits an zahlreiche rechtliche Vorgaben gebunden. In Kombination besteht dabei kaum noch Platz zur Ausgestaltung durch die Verwaltung bzw. deren Sachbearbeiter.

Zur Orientierung für die Verwaltung ist es grundsätzlich Aufgabe des Gemeinderats festzulegen, ob freiwillige Aufgaben aus dem Leistungscluster C zukünftig noch erbracht werden sollen. Mit dieser Vorgabe und dem Grundsatz der sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung⁴⁴ ist dann in die Phasen 3 und 4 überzugehen.

Der Gemeinderat in Willstätt folgte dieser Empfehlung und übergab die Ergebnisse der WBA der Verwaltung mit dem Auftrag, im Rahmen der anstehenden Haushaltsplanberatungen Konzepte zur Überarbeitung der Leistungsstandards für die Cluster A und C zu erstellen.

⁴³ Unabhängig davon kommt die interkommunale Zusammenarbeit - im Sinne von § 77 Abs. 2 GemO - für zahlreiche Dienstleistungen, u. a. Produkte der Produktgruppen 11.2x (Supportprozesse), in Frage.

⁴⁴ § 77 Abs. 2 GemO BW.

1.6.2 Produkt- und Prozess-Redesign

Sowohl die Management-, als auch die Supportprozesse sind soweit wie möglich in dieses Produkt- bzw. Prozess-Redesign mit einzubeziehen. Die Optimierung erfolgt hierbei nicht einzeln, sondern in Bezug auf die Schlüsselpositionen (langfristig in Bezug auf sämtliche Geschäftsprozesse). Mit dieser Vorgehensweise ist sichergestellt, dass der Fokus auf den Schlüsselpositionen bleibt und nicht auf eine simple Umstrukturierung der Verwaltungsorganisation abdriftet. Aus der mittel- und langfristig zwangsläufig notwendigen Optimierung der Management- und Supportprozesse dürften sich so weitere, wiederverfügbare Ressourcen ergeben.

Ungeachtet dessen ist bei diesen Umgestaltungsprozessen von Beginn an zu beachten, dass die Umsetzung einer wirkungsorientierten Haushaltskonsolidierung nicht auf der sog. „grünen Wiese“ vollzogen werden kann. Vielmehr gibt es die unterschiedlichsten Geschehnisse in der Vergangenheit, die aktuell noch Auswirkungen haben und auch weiterhin haben werden.

In der Gemeinde Waldbronn basierte die angestrebte Haushaltskonsolidierung auf finanziellen Entscheidungen der letzten Jahrzehnte, wodurch weitere Kreditgenehmigungen unsicher wurden. Durch die absehbare Entwicklung hat der Gemeinderat in den letzten Jahren bereits einzelne Maßnahmen beschlossen, welche nur schwer revidierbar gewesen wären. Inwiefern vollzogene Maßnahmen oder laufende Projekte rückgängig gemacht bzw. beendet werden, ist dabei stets unter wirtschaftlichen Aspekten zu entscheiden. Zugleich zeigte sich in beiden Gemeinden, dass sich laufende Maßnahmen und Projekte größtenteils mit den Ergebnissen der WBA und den angestrebten strategischen Zielen in Einklang bringen lassen.⁴⁵

1.7 Phase 4 – „Was müssen wir dafür einsetzen?“

Die vierte Phase wird nicht gänzlich am Ende des gesamten Projektes stehen können. Vielmehr wird sie im Wechselspiel mit der

⁴⁵ Eine Ausnahme stellt hier beispielsweise die bereits anvisierte Nutzungsausweitung der Mediathek in Willstätt dar. Die Produktgruppe 27.20 „Mediathek“ landete mit einem Zieldeckungsbeitrag von 275 Punkten deutlich im unteren Teil des Leistungsclusters B. Hier sollte die Gemeinde im Sinne ihrer Gesamtstrategie die Leistungsstandards vorerst beibehalten.

Phase 3 stattfinden. Anhand der Konzipierung neuer Leistungsstandards und neuer Prozessabläufe werden die jeweils notwendigen Ressourcen mit in den Fokus der Betrachtung rücken. Aufgabe der Verwaltung ist es, nicht nur Verbesserungsvorschläge zu einzelnen Leistungen und Prozessen zu machen, sondern auch deren Ressourcenverbrauch zu beziffern. Gleichzeitig ist dies nach der hier vertretenen Auffassung ebenfalls der richtige Zeitpunkt, eine Finanzanalyse des bisherigen Haushaltes einfließen zu lassen. Hierdurch können die Änderungen, die sich durch die Neugestaltung ergeben sollen, ebenso auf finanzieller Ebene betrachtet werden.

In Waldbronn zeigte sich bei den Vorberatungen für die Gemeinderatssitzung vom 22. November 2017 ein gängiges Problem. Durch die Ergebnisse der Finanzanalyse in Kombination mit der Vorgabe ein Konsolidierungskonzept vorzulegen, gewann die Finanzseite bereits in den strategischen Phasen (1, 2a und 2b) zunehmend an Bedeutung.

Um ein solches Abschweifen von der Leistungsseite zu diesem Zeitpunkt zu vermeiden, ist ein sich ständig wiederholendes Durchlaufen der einzelnen Phasen in umgekehrter Reihenfolge mit folgenden Fragestellungen empfehlenswert:

➤ **Warum setzen wir die Ressourcen R ein?**

Weil wir die Prozesse P (auf diese Art und Weise) durchführen müssen.

➤ **Warum müssen wir diese Prozesse (auf diese Art und Weise) durchführen?**

Weil wir das Produkt Pr/die Leistung L mit einem bestimmten Standard erstellen/erbringen müssen.

➤ **Warum müssen wir diese/s Produkt/Leistung mit einem bestimmten Standard erstellen/erbringen?**

Weil wir damit etwas für unser Leistungsziel Lz tun.

➤ **Warum müssen wir etwas für dieses Leistungsziel tun?**

Weil dies die Wirkung W auf die Bürger hat.

➤ **Warum möchten wir diese Wirkung erreichen?**

Weil wir damit den Bedarf B der Bürger decken.

Die Forderung der Rechtsaufsichtsbehörde im Rahmen des Konsolidierungskonzeptes konkrete Einsparpotenziale zu benennen, wurde (versehentlich) immer wieder als Leistungsziel definiert. Beim Durchlaufen der obigen Fragekette ergab sich somit beispielsweise das Ergebnis:

Finanzielle Mittel (R) werden für Prozesse (P) zur Erstellung der Produkte Gemeindebücherei und Musikschule (Pr) eingesetzt, um eben diese finanziellen Mittel einzusparen (Lz).

Dieser Logikbruch verdeutlicht, dass es zu einem früheren Zeitpunkt noch keine direkte Verzahnung mit der Finanzseite geben darf. Für die Gemeinde Willstätt wurde die Durchführung einer Finanzanalyse daher erst für die Phase 4 empfohlen.

2 Umsetzung

2.1 Umsetzung im operativen Ablauf

Nachdem die Leistungscluster durch den Gemeinderat definiert wurden, sind die Produktgruppen des Leistungsclusters C sukzessive schmäler und effizienter zu gestalten, um somit finanzielle Ressourcen verfügbar zu machen.⁴⁶

In Waldbronn wurde dieser Schritt durch die Beschlüsse des Gemeinderats in Teilen bereits vollzogen. Des Weiteren sind die Prozesse der Produktgruppen des Leistungsclusters B auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen. Für jene im Leistungscluster A sind Konzepte auszuarbeiten, um einen qualitativen Mehrwert für die Leistungsempfänger zu erzeugen. In diesem Kontext ist das Pareto-Prinzip⁴⁷ zu beachten, wonach der zusätzliche Aufwand in Relation zum zusätzlichen Nutzen stehen muss. Dies erfordert neben der Maßnahmenplanung die kontinuierliche Überwachung und Steuerung der damit verfolgten Ziele, sowohl auf der

⁴⁶ Dies schließt neben der Senkung von Leistungsstandards oder der Streichung von Leistungen, auch das Anstreben von interkommunaler Zusammenarbeit, die Erhöhung des Kostendeckungsgrades oder die Kooperation mit privaten Unternehmen ein (siehe hierzu auch Abschnitt 2.5.4 Potenziale zur Haushaltskonsolidierung).

⁴⁷ Vgl. hierzu Vahs (2015) S. 464.

strategischen als auch operativen Ebene im Sinne eines Steuerungskreislaufs.⁴⁸

2.1.1 Implementierung von strategischem und operativem Controlling

„Bei „strategischen“ Fragestellungen schwingt immer auch die Frage nach der operativen Machbarkeit mit. Umgekehrt erhalten „operative“ Fragestellungen ihren Sinn erst im Lichte einer Strategie.“⁴⁹

Wie in Abschnitt 2.1 bereits erwähnt, geht es beim strategischen Controlling um die Frage, ob die richtigen Dinge getan werden. Da die Antwort auf diese Frage von der aktuellen Situation und der Umwelt abhängt, ist sie ebenso dynamisch wie diese. Folglich ist es erforderlich, sich diese Frage in regelmäßigen Abständen erneut zu stellen, die bisherigen Antworten zu überdenken und nach Bedarf anzupassen. Aber selbst in einem statischen Umfeld besteht die Möglichkeit, dass die bisherige Strategie nicht den gewünschten Erfolg mit sich bringt. Neben der Reflektion der bisherigen Antworten ist es daher unerlässlich, die erzeugte Wirkung zu überprüfen. Es stellen sich somit insbesondere die Fragen:

- Wurde die geplante (gewünschte) Wirkung erzielt?
- War die zu Grunde gelegte Leistung⁵⁰ die Ursache für die erzielte Wirkung?

Hierbei sind unterschiedlichste Ergebnisse möglich. Ein strategisches Controlling bietet Hilfestellung bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen und bei einer ggf. erforderlichen (Gegen-)Steuerung in Anlehnung an den Steuerungskreislauf.

Sofern die richtigen Dinge getan werden, besteht noch die Frage, ob die Dinge auch richtig gemacht werden. Im Gegensatz zum strategischen Ansatz geht es bei dieser operativen Sichtweise um größtenteils interne Prozessabläufe. Dies ist letztendlich der gleiche Ansatzpunkt wie bei der Überarbeitung der Produkte und Produktgruppen des Leistungsclusters C.

Zusammenfassend gilt, dass sowohl ein strategisches als auch operatives Controlling für eine wirkungsorientierte Steuerung und somit auch eine wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung unverzichtbar sind. Das Landratsamt Ortenaukreis nimmt sich

⁴⁸ Sh. Leitfaden zur kommunalen Steuerung, Innenministerium BW, Stand: 29. April 2016

⁴⁹ Zitiert aus Horváth (2015) S. 108.

⁵⁰ Leistung auch im Sinne von Produkt, Produktgruppe oder dergleichen.

dieser Aufgaben zum aktuellen Zeitpunkt bereits teilweise an. Dort wurden Stellenanteile für ein zentrales und dezentrales operatives Controlling bei bestehenden Stellen verankert. Inwiefern ein strategisches Controlling Einzug halten wird, ist derzeit noch offen.

Eine einfache und schnelle Umsetzung eines strategischen Controllings lässt sich ansatzweise mit Hilfe der Gemeinderatsvorlagen erzielen. So hat sich z. B. die Stadt Offenburg zum Ziel gesetzt, dass allen Gemeinderatsvorlagen das jeweils betroffene strategische Ziel zugeordnet wird.⁵¹ Insoweit obliegt die Aufgabe des strategischen Controllings teilweise dem Gemeinderat. Dieser hat bei seinen Beschlüssen stets darauf zu achten, dass die zu beschließende Maßnahme auch zur Erreichung des strategischen Ziels beiträgt.

C-Typen	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Merkmale		
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Verwaltung: Wirtschaftlichkeit interner Prozesse
Planungsstufe	Strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budgetierung
Dimensionen	Chancen / Risiken, Stärken / Schwächen	Aufwand / Ertrag, Kosten / Leistungen
Zielgrößen	Bedarfsdeckung, Zufriedenheit der Bürger, stetige Aufgabenerfüllung	Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit, Haushaltsausgleich

Abbildung 1 – Strategisches und operatives Controlling⁵²

2.1.2 Das Kehler Management-System^{©53}

Sobald die strategischen vom Gemeinderat festgelegt wurden, muss die explizite Umsetzung auf operativer Ebene erfolgen. Dies ist Aufgabe der Verwaltung. Hier können einzelne Prozesse, die zur Leistungserstellung notwendig sind, detailliert betrachtet und Anpassungen⁵⁴ vorgenommen werden. Dies erfordert eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung.

Im Rahmen der Neu-/Umgestaltung werden neben den verschiedenen Geschäftsprozessen auch die Management- und Supportprozesse auf den Prüfstand zu stellen sein. So befindet sich bei der

⁵¹ Siehe hierzu Beschlussvorlagen der Stadt Offenburg; abzurufen unter <http://www.offenburg.de>.

⁵² Quelle: Horváth (2015) S. 109; inhaltlich und grafisch überarbeitet.

⁵³ Siehe Böhmer und Schwalb in: Böhmer/Kegelman/Kientz 2016, Gruppe 4, S. 1412 ff.

⁵⁴ Abhängig vom Ausmaß der Anpassungen sind zunächst Konzepte seitens der Verwaltung zu erarbeiten, welche dem Gemeinderat zur finalen Umsetzungsentscheidung vorzulegen sind.

Gemeinde Willstätt beispielsweise das Produkt 21.10.10 „Gemeinschaftsschule“ mit einem Zieldeckungsbeitrag von 423 Punkten im Leistungscluster A. Die strategische Vorgabe des Gemeinderates lautet daher, die Leistungsstandards bei diesem Produkt auszubauen, also eine Qualitätsverbesserung und somit eine höhere Bürgerzufriedenheit zu erreichen. Um diese Vorgabe erfüllen zu können, ist neben der Optimierung der einzelnen Geschäftsprozesse eventuell eine Anpassung der benötigten

Management- und Supportprozesse notwendig. Folglich werden neben dem reinen Finanzbereich auch beispielsweise der Personalbereich und die Führungsebene angesprochen.

Das Kehler Management-System[©] (KMS) bildet diese verschiedenen Bereiche in sechs sogenannten Erfolgsclustern ab (siehe Abb. 10).

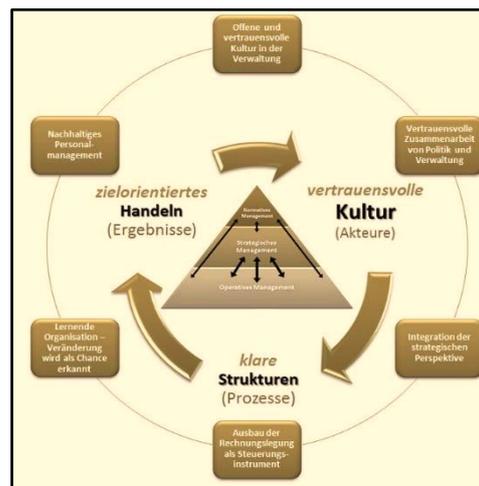


Abbildung 2 – Das Kehler Management-System^{©55}

2.1.2.1 Wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung als Ausgangspunkt

Insbesondere das Erfolgscluster „Integration einer strategischen Steuerung“ bringt einige Schwierigkeiten mit sich. Hierzu sei beispielsweise wieder einmal die Implementierung eines strategischen und operativen Controllings genannt. Die dafür erforderliche quantitative und

qualitative Personal- und EDV-Ausstattung benötigt letztendlich finanzielle Ressourcen. Eine wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung, mit der zuvor beschriebenen Vorgehensweise, führt dazu,

⁵⁵ Quelle: Böhmer und Kientz in: Böhmer/Kegelman/Kientz 2016, Gruppe 4, S. 814.

dass im Leistungscluster C zunächst finanzielle Mittel verfügbar werden. Diese können anschließend (entsprechend der strategischen Ausrichtung) wirkungsorientiert eingesetzt, also beispielsweise in die benötigte Personal- und EDV-Ausstattung investiert werden. Gleichzeitig wird durch eine Minimierung der Leistungsstandards oder gar einem Wegfall einzelner Leistungen die Erreichung der strategischen Ziele nicht gefährdet. Ein Indikator hierfür ist der verhältnismäßig niedrige Zieldeckungsbeitrag der Produktgruppen im Leistungscluster C. Sollte sich im späteren Verlauf herausstellen, dass durch die Senkung von Leistungsstandards oder deren Wegfall die Erreichung strategischer Ziele gefährdet wird oder gar misslingt, kann eine fehlerhaft aufgestellte Ursache-Wirkungs-Kette Auslöser hierfür gewesen sein. Dies verdeutlicht aber einmal mehr die Wichtigkeit eines strategischen Controllings. Die weiteren Erfolgscluster des KMS werden bei dieser Vorgehensweise praktisch automatisch betroffen sein. Auf der anderen Seite ist wiederum eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung ebenso eine grundlegende Prämisse, wie eine offene und vertrauensvolle Kultur innerhalb der Verwaltung. Sollten hieran Zweifel bestehen, könnten mittels des Diagnostic-Tools⁵⁶ des KMS Schwächen identifiziert und gezielt angegangen werden. Im weiteren Verlauf kann die Neuausrichtung mittels einer strategischen Steuerung dazu beitragen, in diesen beiden Erfolgsclustern Verbesserungen zu erreichen.

2.1.2.2 Implementierung des Kehler Management-Systems[®]

Die Implementierung des KMS ist somit ein (möglicher) weiterer Schritt zu einer ganzheitlichen Steuerung. Schließlich kann die hier beschriebene wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung als ein Instrument zur Integration einer strategischen Perspektive und unter den o. g. Voraussetzungen als Ausgangspunkt für eine ganzheitliche Neuausrichtung genutzt werden.

⁵⁶ Das Diagnostic-Tool ist ein Instrument, mit dem gemessen wird, inwiefern einzelne Erfolgsfaktoren innerhalb der einzelnen Erfolgscluster vorhanden sind und basiert auf einem Fragebogen und einem komplexen Bewertungssystem der Antworten.

2.2 Überblick

Abhängig von den Ergebnissen der Auswertung des Diagnostic-Tools, insbesondere in den Erfolgsclustern „Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung“ und „Offene und vertrauensvolle Kultur in der Verwaltung“⁵⁷, können im Folgenden beispielsweise mittels einer Strategieklausur ein Leitbild und strategische Ziele er- bzw. überarbeitet werden. Hierauf aufbauend verbindet eine wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung mittels einer Wirkungsbeitragsanalyse die Leistungsseite mit der Finanzseite.

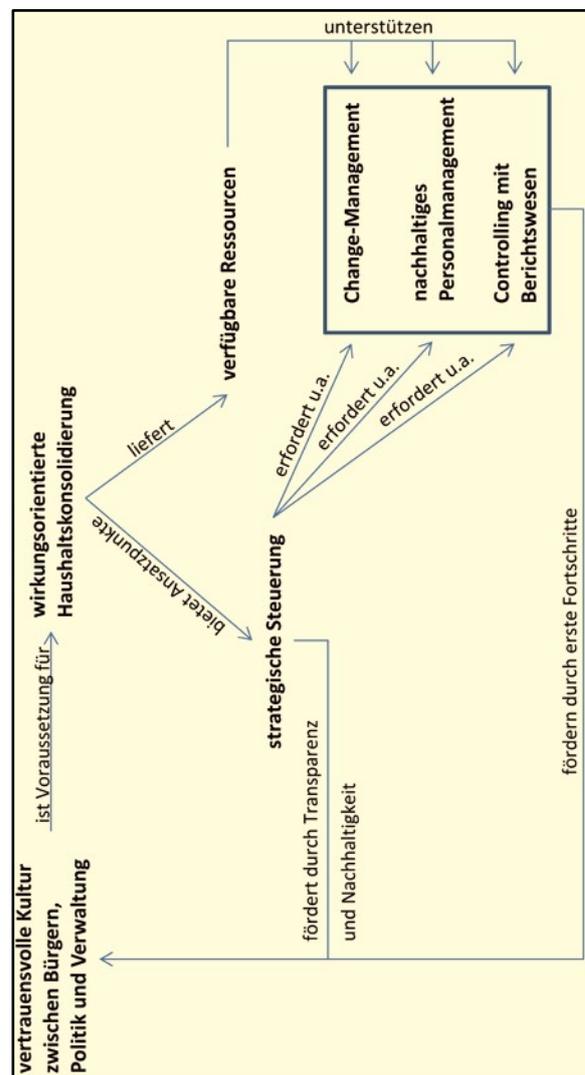


Abbildung 3 – Zusammenspiel von KMS und wirkungsorientierter Haushaltskonsolidierung⁵⁸

Der Fokus auf die wirkungsstärksten Produktgruppen erleichtert den Ausbau eines umfassenden Berichtswesens. Und die „neuverfügbaren“ Ressourcen wirken

⁵⁷ Auch wenn die Erfolgsfaktoren in den beiden genannten Erfolgsclustern augenscheinlich im Wesentlichen erfüllt sind, ist die Nutzung des Diagnostic-Tools dennoch zu empfehlen, da sich durch den Vergleich mehrerer Auswertungen Rückschlüsse auf die Wirkungen einzelner Maßnahmen ziehen lassen.
⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

unterstützend bei einem Change-Management, einem nachhaltigen Personalmanagement und dem Aufbau eines umfassenden Controllings.

3 Fazit

3.1 Ergebnisse

Wirkungsorientierte Haushaltskonsolidierung beginnt mit strategischer Steuerung. Aufgabe der Politik ist es, sich am Bedarf der Bürger zu orientieren und nach Möglichkeit ausgehend von normativen Zielen (Leitbild, Leitsätze) strategische Ziele zu formulieren. Nachdem die Fragen „Was wollen wir erreichen?“ und „Was müssen wir dafür tun?“ beantwortet sind, können mit Hilfe der beschriebenen Wirkungsbeitragsanalyse die dafür benötigten, „richtigen“ Produkte bzw. Produktgruppen identifiziert werden. Nach Bedarf empfiehlt sich hierbei eine Unterstützung durch die Verwaltung in beratender Funktion. Konsolidierungspotenzial ergibt sich daraufhin insbesondere aus der Definition des Leistungsclusters C. Anschließend ist es Aufgabe der Verwaltung, konkrete Maßnahmen, Konzepte und Vorschläge zur Überarbeitung der Leistungsstandards zu entwerfen und den entsprechenden Finanzbedarf im Detail zu ermitteln.

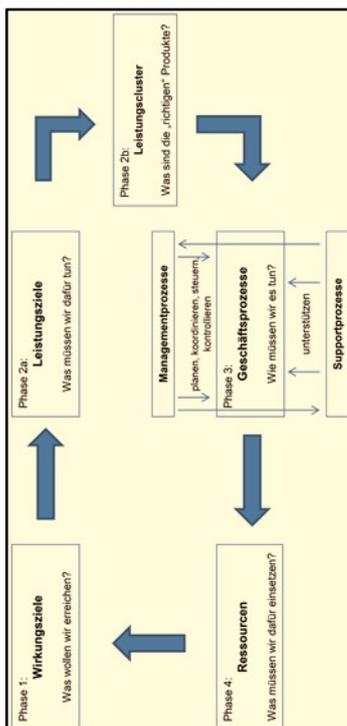


Abbildung 4 – Ablauf einer wirkungsorientierten Haushaltskonsolidierung⁵⁹

⁵⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KGSt-Bericht 3/2005, S. 23.

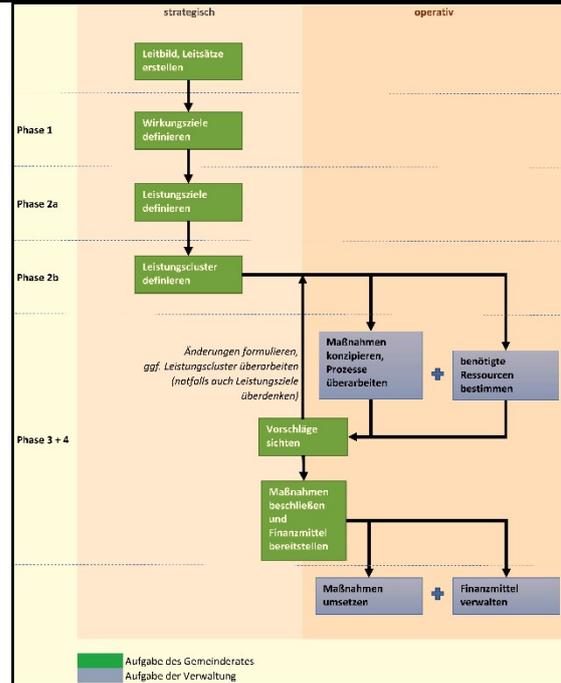


Abbildung 5 – Ablauf auf strategischer und operativer Ebene⁶⁰

Inwieweit Leistungsstandards gesenkt oder ausgebaut werden, entscheidet letztendlich wieder der Gemeinderat. Sofern Änderungen an den Verwaltungsvorschlägen gewünscht sind, können diese präzise formuliert und an die Verwaltung zurückgemeldet werden. Der Gemeinderat behält so stets seine Entscheidungskompetenz. Auf der anderen Seite erhält die Verwaltung Gelegenheit, ihre Erfahrung und Fachkompetenz in den Gestaltungsprozess einzubringen.

Abbildung 13 veranschaulicht in vereinfachter Weise den Ablauf auf strategischer und operativer Ebene. Deutlich wird hierbei nochmals, dass insbesondere die Phasen 3 und 4 durch eine enge Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung geprägt sind. Zuerst eine Trennung des strategischen „Was?“ und operativen „Wie?“ vorzunehmen, um beides anschließend wieder zu verzahnen, erfordert eine vertrauensvolle Kultur und klare Strukturen.

3.2 Zusammenfassung

Beide praktischen Beispiele verdeutlichen, dass es sich bei einer wirkungsorientierten Haushaltskonsolidierung nicht um eine weitere Form der bisher oft praktizierten „Rasenmäher-Methode“ handelt. Vielmehr werden Leistungen, Produkte oder sogar ganze Produktgruppen identifiziert, welche bisher im Leistungsportfolio der Gemeinde enthalten waren, jedoch kaum oder gar nicht zur strategischen Zielerreichung beigetragen

⁶⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

haben. Durch die Senkung der Leistungsstandards werden Ressourcen freigesetzt, welche in anderen Bereichen im Sinne der angestrebten Wirkungen eingesetzt werden können oder dem Haushaltsausgleich dienen.

Des Weiteren erwies sich die Wirkungsbeitragsanalyse auch bei unterschiedlichen Ausgangssituationen und Herangehensweisen als sehr flexibles Instrument, um aus den strategischen Vorgaben der Politik operative Maßnahmen für die Verwaltung abzuleiten. Zur Orientierung für die Strategie wären ein Leitbild oder Leitsätze wünschenswert. Ebenso bleibt eine „SMARTE“⁶¹ Formulierung von Wirkungs- und Leistungszielen empfehlenswert, bevor es zur Festlegung von Leistungsclustern und Schlüsselpositionen kommt.

Die Zuordnung von Indikatoren und Kennzahlen, sowie das strategische und operative Controlling werden wesentliche Erfolgsfaktoren für die weitere praktische Umsetzung sein.

Zugleich wurde deutlich, dass für den Erfolg einer wirkungsorientierten Haushaltskonsolidierung eine enge Zusammenarbeit von Gemeinderat, Verwaltung und Bürgern zielführend ist. Auf dieser Basis getroffene Konsolidierungsmaßnahmen, seien es Einsparungen bei einzelnen Leistungen oder auch die Anpassung von Steuern, Gebühren und/oder Beiträgen, lassen sich nachvollziehbar und transparent begründen.

Die Umsetzung der wirkungsorientierten Haushaltskonsolidierung zeitgleich mit der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen wäre zwar sinnvoll, ist aber aufgrund begrenzter Kapazitäten innerhalb der Verwaltung kaum umsetzbar. Eine schrittweise Umsetzung erscheint daher als folgerichtig. Zu beachten ist hierbei, dass strategische Ziele mit einem Umsetzungshorizont von fünf Jahren nicht zu unerreichbaren Visionen werden. Dies würde nicht nur dem Ansehen und der Glaubwürdigkeit der Verwaltung und des Gemeinderates schaden, sondern sich auch negativ auf die Motivation und Akzeptanz aller Beteiligten auswirken.

Literaturverzeichnis

Bleicher, K. (2017): **Das Konzept Integriertes Management**. 9. aktualisierte und erweiterte Auflage. Herausgeber: Christian Abbeglen. Frankfurt; New York: Campus Verlag.

Böhmer, Kegelmann und Kientz (2016): **Rechnungswesen und Controlling - Das Steuerungshandbuch für Kommunen**. Freiburg i. Br.: Haufe-Verlag.

Bontrup, H.-J. (2004): **Volkswirtschaftslehre**. 2., unwesentlich veränderte Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg.

Doran, G. T. (1981): **There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives**. in Management Review (AMA Forum) 70.

Hirsch, B. (2009): **Controlling in öffentlichen Institutionen**. 1. Auflage. Bd. 69. Weinheim: Wiley-VCH.

Horváth, P. (2015): **Controlling**. 13., komplett überarbeitete Auflage. München: Franz Vahlen.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KGSt-Bericht 2/2005: **Produkte auf dem Prüfstand - Die Verfahren zur Produktkritik**. Köln.

KGSt-Bericht 3/2005: **Produktkritik: In drei Schritten zur strategischen Steuerung**. Köln.

KGSt-Bericht 3/2015: **Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM)**. Köln.

KGSt-Bericht 4/2005: **Strategische Kommunalpolitik für die Haushaltsplanung der Stadt Leipzig**. Köln.

KGST-Handbuch 21/2014: **Strategische Haushaltskonsolidierung**. Köln.

Schmitt, R. und Pfeifer T. (2015): **Qualitätsmanagement**. 5., aktualisierte Auflage. München: Hanser.

Vahs, D. (2015): **Organisation**. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Germany: Schäffer-Poeschel Verlag.

Weibler, J. (2016): **Personalführung**. 3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Wöhe, G. und Döring U. (2013): **Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre**. 25., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Zollondz, H.-D. (2011): **Grundlagen Qualitätsmanagement**. 3., überarb., aktualisierte und erw. Aufl. München: Oldenbourg.



Prof. Wolfgang Hafner
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl



Sebastian Cott
Gemeinde Rheinau

⁶¹ Ziele sollen nach den SMART-Kriterien (vgl. Doran (1981) S. 35 f.) formuliert werden. D. h. Ziele müssen specific, measurable, assignable, realistic und time-related sein.

Die Kreisverbände

**KV – Breisgau
Hochschwarzwald**

**Fachtagung am 18.07.2019 im
Gewerbepark Breisgau**

Begrüßung

Zur Fachtagung des Kreisverbandes Breisgau-Hochschwarzwald am 18. Juli 2019 im Verwaltungsgebäude des Gewerbeparks Breisgau konnte der Vorsitzende Andreas Graf die zahlreich erschienenen Kolleginnen und Kollegen begrüßen. Für den Kreisverband sei es, so Andreas Graf, dieses Mal recht einfach mit der Organisation der Tagung gewesen, da Markus Riesterer in seiner Doppelfunktion als Verbandsdirektor des Gewerbepark Breisgau einerseits und als Geschäftsführer der badenovaKONZEPT andererseits beide Fachvorträge halte und auch die Organisation vor Ort zusagte. Andreas Graf sprach deshalb ein ganz großes Dankeschön an Herrn Riesterer und sein Team aus.



Kolleginnen und Kollegen des Kreisverbands

Fachvorträge

Vorstellung des Gewerbepark Breisgau

(Referent: Verbandsdirektor Markus Riesterer)

Herr Riesterer erinnerte zunächst an die Entstehungsgeschichte des heute so erfolgreichen Gewerbepark Breisgau. Lange Zeit wurde das heutige Gelände des Gewerbepark als Militärflugplatz genutzt. Zunächst 1953 – 1968 als französischer Militärflugplatz, anschließend bis 1993 als Bundeswehr-NATO-Flugplatz. Nach Aufgabe

der Nutzung durch die Militärs war der Weg für eine zivile Nutzung frei. Zum 1. Oktober 1994 gründeten 12 Verbandsmitglieder den Zweckverband Gewerbepark Breisgau. Dessen Aufgaben liegen überwiegend im hoheitlichen Bereich wie z.B. der Bauleitplanung, Erlass von Satzungen über Kommunalabgaben oder die Schaffung von Erschließungsanlagen.

Um die operativen Aufgaben des Gewerbepark effizient zu erledigen, wurde dann im Juli 1997 die Gewerbepark Breisgau GmbH gegründet. Diese GmbH, an der der Zweckverband mit 75% beteiligt ist, erledigt die operativen Aufgaben, insbesondere Ansiedlung von Betrieben, Vermietung und Verpachtung, Betrieb der gesamten Infrastruktureinrichtungen inkl. Sonderlandeplatz, Unterhaltung der Straßen und Grünflächen.

Herr Riesterer verdeutlichte die schwierige finanzielle Situation in den Anfangsjahren des Gewerbeparks. So wurde der Gewerbepark zwar auch vom Land unterstützt, in „Spitzenzeiten“ lag die Verschuldung des Verbandes bei rund 25 Mio. €! Der Rückbau der militärischen Anlagen, die Erschließung usw. verschlangen zunächst Millionen und die Nachfrage nach Gewerbegrundstücken war anfangs noch bescheiden. Nach und nach gelang es dem Verband jedoch auch namhafte Firmen anzusiedeln. Durch die Veräußerung weiterer Gewerbegrundstücke konnte die Verschuldung stetig zurückgeführt werden. In 2017 wurde der Zweckverband sogar schuldenfrei.

Laut Verbandsdirektor Riesterer sind im Gewerbepark derzeit 2.600 Arbeitsplätze vorhanden und es wird mittelfristig mit einem weiteren Anstieg gerechnet. Seit Bestehen des Zweckverbandes konnten 132 ha Gewerbefläche veräußert werden. Gerade einmal ca. 4 ha Fläche steht noch frei zum Verkauf.

Zurückzuführen sei das auf die ausgezeichnete Infrastruktur, insbesondere eigener Autobahnausfahrt, bedarfsgerechte Erschließung, schnelles Internet (Glasfaser), Sonderlandeplatz, guter ÖPNV. Von dieser Entwicklung profitieren die Verbandsmitglieder in besonderem Maß. So hat der Zweckverband in den zurückliegenden Jahren nicht nur alle bisher eingebrachten Verbandsumlagen zurückgezahlt, sondern schüttet den Mitgliedern seit einigen Jahren auch Gewinne aus. In den Jahren 2017 und 2018 wurden z.B. jeweils 3 Mio. € an die Verbandsmitglieder ausgeschüttet.



Von links: Vorsitzender Andreas Graf und Verbandsdirektor Markus Riesterer

Entlastung des kommunalen Haushalts durch externe Baulanderschließung

(Referent: Markus Riesterer, Geschäftsführer der badenovaKONZEPT GmbH & Co.KG)

Herr Riesterer erläuterte zunächst die Gesellschaftsstruktur der 2008 gegründeten badenovaKONZEPT GmbH & Co.KG. Danach sind Gesellschafter die badenova und mehrere Sparkassen. Die badenovaKONZEPT bietet maßgeschneiderte, individuelle Dienstleistungen für Kommunen und Grundstückseigentümer. badenovaKONZEPT stehe für

- lokale Partnerschaft
- Wertschöpfung in der Region
- Alles aus einer Hand
- Öffentlich-rechtlicher Hintergrund

Herr Riesterer betonte, dass badenovaKONZEPT verschiedene Leistungen als Bausteine anbietet. Kommunen könnten sowohl das „Rundum-Sorglos-Paket“ wählen, als auch nur einzelne Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Herr Riesterer erläuterte die verschiedenen Dienstleistungen des Erschließungsträgers und die wesentlichen Regelungen des Grunderwerbsmodells und des Erschließungsmodells.

Vorteile für die Kommune durch die Einbindung eines Erschließungsträgers bei der Entwicklung von Bauland seien insbesondere:

- Städtebaulicher Vertrag zwischen Gemeinde und badenovaKONZEPT legt den Leistungsumfang fest mit dem die Entwicklungsziele zu erreichen sind
- Einbindung des Gemeinderates im gesamten Verfahren

- Flexiblere Grundstücksverhandlungen
- Finanzierung der Gesamtmaßnahme außerhalb des Kommunalhaushalts
- Schonung der Personalressourcen
- ggf. Nachverhandlung von Ausschreibungsergebnissen möglich
- Koordination der Versorgungsträger
- Alle Leistungen aus einer Hand

Im Anschluss an die Teilnehmerdiskussion fand eine Busfahrt durch den Gewerbepark statt. Markus Riesterer informierte dabei über die Ansiedlung verschiedener Firmen.

KV - Böblingen

**Kämmerersprengel am 15.05.2019
in Ammerbuch**

Beim Kämmerersprengel am 15.05.2019 in Ammerbuch (Landkreis Tübingen) befassten wir uns mit dem Thema der Bausparverträge. Auch die Schülerhaftpflichtversicherung der WGV, welche nun durch die Gemeinde organisiert werden sollte, stand auf dem Programm. In diesem Zuge unterhielten wir uns über mögliche Anpassungen der Kitagebühren für das Jahr 2019/2020. Gerade in den aktuellen Zeiten ist es schwieriger geworden, die Kitagebühren anzuheben, da Eltern immer wieder auf andere Bundesländer verweisen, in denen der Kitabesuch für die Jüngsten gratis sei.

Abschließend diskutierten wir über die Abbildung von Sonderrechnungen in der Doppik und wie diese durch die überörtliche Prüfung abgefragt werden.

**Gemütlicher Sommersprengel am
10.07.2019 in Böblingen**

Am 10.07.2019 stand wieder ein geselliger Sprengel auf dem Programm. Der alljährliche Sommersprengel fand statt. Dieses Jahr wurde dieser durch die Altersabteilung organisiert und hielt ein buntes Programm für uns bereit.



Treffpunkt am Marktplatz Böblingen

Wir starteten mit einer Führung durch den Schlossbergstollen in Böblingen. Dieser diente als Schutzstollen im 2. Weltkrieg und ist heute für Besucher auf einer Strecke von

ca. 700 Meter frei zugänglich. Wir konnten hautnah miterleben, unter welchen Umständen die Bevölkerung diesen Stollen anlegte, um darin Schutz vor dem Krieg zu finden. Die Stollen sind heute beleuchtet und ca. 1,60 Meter breit und 2,20 Meter hoch.



Führung im Schlossbergstollen

Im Anschluss an die Stollenführung ging es weiter zum Brauhaus in Böblingen.



Gesellige Runde im Brauhaus Böblingen

Dort ließen wir es uns bei Speis und Trank gut gehen. Auch eine Verabschiedung stand auf dem Programm. Der Kämmerer aus Jettingen, Walter Lang, wurde dankend von den Aktiven verabschiedet und herzlich von der Altersabteilung aufgenommen.



Verabschiedung von Walter Lang (Jettingen)

Walter Lang war neben seiner Tätigkeit als Kämmerer auch viele Jahre als Kassier im Kreisverband und als stellv. Landesvorsitzender für Württemberg im BKF tätig.



Gesellige Runde im Brauhaus Böblingen

KV - Emmendingen

Kreisversammlung am 07.11.2019

Vor 20 Teilnehmern konnte der 1. Vorsitzende Marco Wehrle die Kreisversammlung kurz nach halb zehn eröffnen. Die Versammlung fand im Torhaus in Herbolzheim statt. Peter Müller, Stadtkämmerer der gastgebenden Stadt Herbolzheim, hatte alles bestens vorbereitet.

In Top 2 „Totenehrung“ wurde aller verstorbenen Mitgliedern gedacht. Ein besonderes Gedenken ging an Adalbert Jäger, der im März diesen Jahres verstorben ist. Herr Jäger war über viele Jahre sowohl im Kreisverband Emmendingen als auch im Landesvorstand in verantwortlicher Position aktiv. Für sein Engagement wurde er zum Ehrenvorsitzenden des Kreisverbandes Emmendingen ernannt.

Das Grußwort des Gastgebers richtete Peter Müller aus. Bürgermeister Herr Gedemer ließ sich wegen eines Termins bei ITEOS entschuldigen. Der Tagungsort „Torhaus“ hat eine bewegte Geschichte hinter sich. In früheren Jahren noch das Wohn- und Verwaltungsgebäude einer Leinenweberei war es von 1957 bis 1992 als Gerätedepot der Bundeswehr genutzt. Inzwischen gehört das Torhaus der Stadt Herbolzheim, die es als städtischen Kulturhaus nutzt. Hier sind Bücherei, Tourismusbüro und das Trauzimmer untergebracht.



Die Mitglieder bei der Kreisversammlung

Verbandsangelegenheiten

Die Vereinsangelegenheiten gingen zügig über die Runden. Im Tätigkeitsbericht des

Vorsitzenden waren doch insgesamt 17 Spiegelstriche aufgeführt, dabei teilweise noch zusammengefasste Themen. Von der Ausrichtung einer Fortbildungsveranstaltung zum kommunalen Anlagevermögen, Teilnahmen an den Sitzungen des erweiterten Landesvorstandes, Weinkellerführung, Vorstandssitzungen des Kreisverbandes ging es bis zur Bereitstellung von Zuordnungstabellen für die NKHR-Umstellung. Dies ist aber ein gutes Zeichen, dass etwas läuft im Kreisverband. Nach dem Kassenbericht von Rechner Manfred Reinbold wurde die Entlastung des Rechners von Kassenprüfer Hartmut Ehret beantragt. Die Entlastung erfolgte einstimmig. Unser (dienst-)ältestes Mitglied Klaus Rein übernahm die Entlastung des Vorstandes. Er ging kurz auf den dargelegten Tätigkeitsbericht ein und beantragte für den Vorstand die Entlastung. Auch diese erfolgte ohne Gegenstimme.



Kommunikationspause mit Führung durchs Torhaus - hier: im Trauzimmer

Unter „Verschiedenes / Erfahrungsaustausch“ wurde deutlich, dass weiterhin der § 2 b UStG und die diesbezüglichen Tätigkeiten unter den Nägeln brennen. Ganz aktuell wurde vom Kreisverband Emmendingen eine Anregung an den Landesverband gerichtet. Die zahlreichen aktuellen Verpflichtungen aufgrund gesetzlicher Regelungen (u. a. Manipulationssichere Registrierkassen, Pflicht zum Empfang von e-Rechnungen, § 2 b UStG) sollen auf der Homepage des Landesverbandes als schnelle Nachschlagemöglichkeit hinterlegt werden. Die Idee wurde bereits im erweiterten Landesvorstand positiv aufgenommen, so dass dies demnächst verwirklicht werden kann.



... und in der Bücherei

Ehrungen

Folgende Mitglieder wurden aufgrund langjähriger Zugehörigkeit zum Verband mit einem Präsent geehrt:

1. Reiner Ringwald, Stadt Waldkirch, 25 Jahre
2. Gerhard Kalt, Stadt Herbolzheim, 40 Jahre
3. Rudolf Völker, Gemeinde Reute, 40 Jahre
4. Karl Ehrlacher, Gemeinde Sasbach a. K., 40 Jahre

Und eine nicht alltägliche Ehrung:

Klaus Rein, Stadt Kenzingen, 50 Jahre



Der Kreisvorsitzende Marco Wehrle (links) mit den Geehrten...

Ein besonderer Dank ging an die Geehrten für ihre langjährige Treue zum BKF! Aufgrund des ersten offiziellen Termins seit dem Wechsel an der Spitze des Kreisverbandes wurde auch dem ehemaligen 1. Vorsitzenden Christian Klemm ein Präsent überlassen.



... und Präsente gab es auch!

Ein Dank ging an die Mitglieder des Vorstandes des Kreisverbandes.

Fachvortrag: e-Rechnung / elektronischer Rechnungseingangsworkflow

Die Pflicht für den Empfang und die Verarbeitung von e-Rechnungen muss von den Verwaltungen bis 18.04.2020 umgesetzt werden. Dieses Thema wird manche Kommune schon gut beschäftigen. Bei dieser Sache drängt sich ein weiteres Thema geradezu auf: der digitale Rechnungseingangsworkflow. Es bietet sich an, dieses Thema gleich dranzuhängen, doch ist dies dann nochmal eine bedeutend größere Nummer. Mitglied Manfred Reinbold, Kassenleiter der Großen Kreisstadt Emmendingen, referierte zur „Einführung des elektronischen Rechnungseingangsworkflows“. Er ging in seiner Präsentation auf das Projekt bei der Stadt Emmendingen ein



Manfred Reinbold beim Vortrag zum elektronischen Rechnungseingangsworkflow

Weshalb müssen wir uns mit dem Thema auseinandersetzen? Hauptgrund sind natürlich die EU-Richtlinie 2014/55/EU und das E-Government-Gesetz. Aber auch die

Lieferanten setzen vermehrt elektronische Rechnungen ein und zu guter Letzt ist eine starke Prozessoptimierung in der Verwaltung möglich. Zu beachten sind die verschiedenen Formate:

1. ZUGFeRD 1.0 → entspricht nicht den Kriterien der EU-Richtlinie
2. ZUGFeRD 2.0 → entspricht den Kriterien der EU-Richtlinie
3. XRechnung → entspricht den Kriterien der EU-Richtlinie; wurde vom IT Planungsrat als Standard für Deutschland entwickelt.

Achtung: Eine Bilddatei, ein reines PDF-Dokument oder eine eingescannte Papierrechnung sind keine elektronischen Rechnungen im Sinne der europäischen Vorgaben. Als e-Rechnung gilt eine Rechnung mit einem „strukturierten Datensatz“ und Rechnungen, die automatisch und elektronisch weiterverarbeitet werden können.

Zu berücksichtigen ist, dass Rechnungen im XML-Format an sich visuell nicht prüfbar sind. Es ist zunächst eine Rückführung in eine Bilddatei nötig, damit diese gelesen werden kann. Das Original bei einer PDF-Rechnung, die per E-Mail eingeht, ist eben genau diese E-Mail mit dem PDF-Anhang.

Praxistipp: Die PDF-Rechnungen sollten in einem zentralen Postfach eingehen und nicht bei den einzelnen Sachbearbeitern, die dann sachlich und rechnerisch richtig zeichnen. Wichtig ist es, die passende Schnittstelle zu haben (SAP-Kommunalmaster ist was anderes als das „Industrie-SAP“!). Die Projektverantwortung liegt in Emmendingen bei der Kasse. Dies muss nicht unbedingt der Fall sein; aber jedenfalls ist die Federführung des Projektes im Finanzbereich sinnvoll. Im Workflow sind als Bearbeiter prinzipiell Personengruppen und nicht einzelne Personen hinterlegt, so dass bei Urlaub oder Krankheit auch die Stellvertretung gewährleistet ist. Handkassen können derzeit nicht über den Rechnungsworkflow bedient werden. Interessant ist auch das bekannte Schaubild, wieviel Zeit bei einem elektronischen Rechnungsworkflow eingespart werde und welche monetären Einsparungen dadurch möglich seien...



Schaubild zeitliche Einsparung von elektronischem zu papierbasiertem Rechnungseingangsworkflow

Manfred Reinbold gab aber auch zu bedenken, dass in diesem Schaubild nicht die Kosten für die Software gegengerechnet werden.

Jede Kommune muss selbst abwägen, welchen Reifegrad des e-Rechnungsworkflows sie derzeit umsetzen will. Vom einfachen bis zum vollumfänglichen Format gibt es vier verschiedene Ausprägungen:

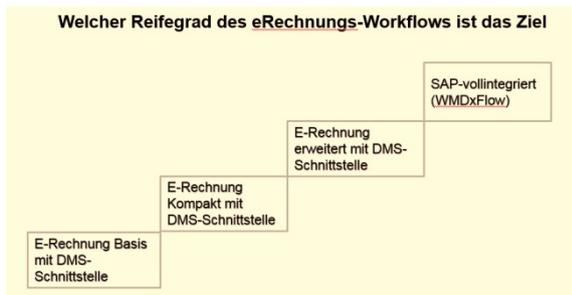


Schaubild Reifegrad e-Rechnungs-Workflow (Quelle: Präsentation von Manfred Reinbold)

Emmendingen hat die e-Rechnung inklusive dem Rechnungsworkflow zunächst pilotmäßig beim Eigenbetrieb Abwasserbeseitigung eingeführt. Dies hat sich bewährt, da dort sowohl die kaufmännische Seite als auch die technische Seite mit Anweisung von Rechnungen im Baubereich bestens getestet werden konnte. In dem fast einstündigen Vortrag kamen auch viele Fragen von den Teilnehmern, die diskutiert und beantwortet wurden.



Mitglieder der Kreisversammlung

Um 12:10 Uhr konnte die Versammlung beendet werden. Beim anschließenden Mittagessen – nun auf eigene Kosten – ließ man bei manchem fachlichen und nicht-fachlichen Gespräch die Tagung ausklingen.



Mitglieder der Kreisversammlung

Die Informationen zum Kreisverband Emmendingen immer aktuell:

www.bkf-emmendingen.de

...

KV - Lörrach

1. Treffen am 09.05.2019 der Pensionäre

Der Auftakt dieses Jahres fand wieder im Brauhaus Lasser in Lörrach statt. Das Treffen war wieder geprägt von einem regen Gedankenaustausch und lebhaften Gesprächen, auch durch die Teilnahme von einem Neupensionär. Themen waren u.a. selbstverständlich die anstehenden Europa- und Kommunalwahlen. Für den Herbst wird ein Ausflug geplant. Aus dem Vorstand wurden die Neuigkeiten aus dem erweiterten Landesvorstand bekannt gegeben, vor allem dass mehrere Positionen im Landesvorstand vakant werden. Nun dürfen sich Mitglieder melden, die sich im Landesvorstand engagieren möchten. Für die Fahrt zur Landeshauptversammlung nach Bruchsal wurden Fahrgemeinschaften angeboten.

2. Tertialsitzung des Kreisverbandes Lörrach am 16. Juli 2019 mit Besuch des Wildgeheges und dem traditionellen Grillfest in Zell im Wiesental

Viele Mitglieder des Kreisverbandes Lörrach hatten am 16.07.2019 den Weg zum zweiten Tertialtreffen mit anschließendem Grillfest in Zell im Wiesental gefunden.

Themen waren die Agenda der Landeshauptversammlung am 17.07.2019 in Bruchsal, Gemeinschaftsprojekt „§ 2b UStG“, das Themengebiet Tax Compliance, Zentraler Einkauf, sowie allgemeiner Erfahrungsaustausch zum NKHR.

Die Darstellung der finanziellen Situation in den jeweiligen Gemeinden rundete die Tertialsitzung wie gewohnt ab.

Nach gut anderthalb Stunden regen Austauschs, konnte man nun zum gemütlichen Teil übergehen. Die Kollegen des Fachbereiches Informatik und Finanzen Zell i. W. hatten alles bestens für die kleine Wanderung durch das Wildtiergehege zum Grillplatz und für das Grillen organisiert.

Bei dem traditionellen Grillfest, bei dem auch Pensionäre teilnahmen, klang der Nachmittag und Abend aus.

2 Treffen am 19.09.2019 der Pensionäre

Das halbjährliche Treffen der Pensionäre fand wieder wie geplant im Brauhaus Lasser in Lörrach statt.

3. Tertialsitzung des Kreisverbandes Lörrach am 15. Oktober 2019 im Rathaus in Kändern

Die Begrüßung der anwesenden Mitglieder erfolgte durch die 2. Vorsitzende Frau Daniela Burger und durch Schriftführer Herr Björn Keller.

Die Tagesordnung legte den Fokus auf den Erfahrungsaustausch, dazu fand auch eine Trennung der Kämmerer- und der Kassenvertreter statt.

Ebenso waren Themen der Bericht zur Landeshauptversammlung vom 17.07.2019 in Bruchsal, Dokumentenmanagementsystem (DMS), Haushaltsplanung und Kreisumlage, Digitalpakt Schule und Änderungsentwurf VwV-Ausgleichstock.

Es wurden die Termine für das kommende Jahr fixiert.

Darstellung der finanziellen Situation in den jeweiligen Gemeinden rundete die Tertialsitzung wie gewohnt ab.

KV – Neckar-Odenwald-Kreis

Exkursion nach Jagsthausen-Ortsrundgang auf den Spuren des Ritters Götz von Berlichingen und Besichtigung der Genossenschaftsladens „Unser Dorfladen Jagsthausen eG“

Mit über 50 Teilnehmern sehr gut besucht war die diesjährige Exkursion des BKF-Kreisverbands Neckar-Odenwald-Kreis am 18. September 2019 nach Jagsthausen (Landkreis Heilbronn).

Zunächst stand ein Ortsrundgang durch Jagsthausen auf dem Programm. So lernten wir auf den Spuren des bekannten Ritters Götz von Berlichingen und seiner Familie in gut 2 Stunden beginnend beim Alten Rathaus an einem Brunnen mit Götz-Figur, das weiße Schloss, das rote Schloss, die Jakobuskirche und schließlich die Götzenburg kennen. In der Götzenburg war der abschließende Höhepunkt neben einem riesigen Stammbaum der Familie die Besichtigung der original eisernen Hand des Götz von Berlichingen.



Die Teilnehmer des Kreisverbands vor der Götzenburg, in der im Sommer regelmäßig Burgfestspiele unter anderem mit Goethes „Götz von Berlichingen“ stattfinden.

Anschließend waren wir beim Genossenschaftsladen „Unser Dorfladen Jagsthausen eG“ zu Kaffee und Kuchen zu Gast. Das Besondere an diesem örtlichen Einkaufsladen ist die Entstehung als Genossenschaft.

Marktleiterin Annette Hofmann, Gemeindegamkamerer Erwin Eckert sowie der frühere Gemeindegamkamerer Ralph Matousek erläuterten die Entstehung. Nachdem beim Bürgerempfang im Februar 2011 erstmals der Wunsch nach einem Einkaufsladen geäußert wurde und die üblichen Märkte nicht gewillt waren, bewältigte man in kürzester Zeit verschiedene Hürden und

konnte bereits zum 12.07.2012 den Genossenschaftsladen eröffnen. Neben Grundnahrungsmitteln gibt es auch ein breites Angebot an frischen Back- und Metzgereiwaren, Obst, Gemüse und Produkte des täglichen Bedarfs zu fairen Preisen. Ergänzt wird das Sortiment durch verschiedene regionale Produkte.

Über 350 Personen haben Genossenschaftsanteile erworben und nach verschiedenen Ausbausritten wurde inzwischen auch ein Kaffee angebaut und die Anmietung von Festbedarf in das Portfolio aufgenommen. In Presse, Funk und Fernsehen wurde über die positive Entwicklung berichtet und der frühere Gemeindegamkamerer Ralph Matousek stellte das Konzept auf dem diesjährigen baden-württembergischen Kämmerertag in Stuttgart vor. Abschließend erläuterte Herr Matousek, der inzwischen Bürgermeister bei der Gemeinde Rosenberg (Baden) ist, dass auch in Rosenberg ein Dorfladen als Genossenschaft entstehen soll.

Nach diesen vielfältigen Eindrücken fand der Nachmittag beim gemeinsamen Abendessen im Roten Schloss schließlich einen geselligen Abschluss.

Kreisversammlung am 29.10.2019

37 Anwesende konnte der Vorsitzende Rainer Schöll bei der Kreisversammlung des BKF Neckar-Odenwald-Kreis begrüßen, die in diesem Jahr in Billigheim stattfand. Besonders Willkommen hieß Schöll den Gastgeber, Bürgermeister Martin Diblik sowie die anwesenden Pensionäre. Er dankte ferner dem Team der Gemeinde Billigheim, das die Tagung im Dorfgemeinschaftshaus des Ortsteils Waldmühlbach vorbereitet hatte.

Bürgermeister Martin Diblik stellte den Anwesenden in seinem Grußwort die Gemeinde Billigheim vor, besonders den Tagungsort Waldmühlbach. Er schilderte die Herausforderung der Unterhaltung der Infrastruktur einer Flächengemeinde im ländlichen Raum gerade im Hinblick auf die Finanzen und die zum 01.01.20 anstehende Umstellung auf das Neue Kommunale Haushaltsrecht.



Mitglieder der Kreisversammlung

Schwerpunktthema der Kreisversammlung in diesem Jahr war die Gewinnung von Nachwuchskräften im öffentlichen Dienst, gerade im Ländlichen Raum eine Thematik von zunehmender Brisanz.

Hierzu begrüßte der Vorsitzende Schöll als Referenten das Team der Arbeitsagentur Schwäbisch Hall – Tauberbischofsheim Frau John, Frau Pfeuffer und Herrn Simonides, die sich um die Vermittlung von Ausbildungsstellen und um Qualifizierungsmaßnahmen kümmern. Als Referent für den Praxisbericht konnte Schöll den Personalchef der Stadt Mosbach, Herrn Jürgen Ehler, begrüßen.

Herr Simonides informierte über die aktuellen Ausbildungsmarktzahlen. Im Neckar-Odenwald-Kreis ist die Zahl der Bewerber wie im allgemeinen Trend rückläufig, daher mehrte sich die Zahl der unbesetzten Stellen. Im Ranking der Wunschberufe lägen Berufe in der öffentlichen Verwaltung nicht eben in der TOP 10. Aus den Erfahrungen der Berufs- und Ausbildungsberatung könne er aber berichten, dass die Jugendlichen trotz anderer Wunschberufe generell auch offen für Verwaltungsberufe seien. Simonides stellte zum Abschluss die Tätigkeiten der Berufsberatung vor.

Frau John, Teamleiterin des Arbeiterservice der Arbeitsagentur, stellte die Regionalstruktur des Neckar-Odenwald-Kreises vor, also die Zahl der Beschäftigten, der Ein- und Auspendler (20% zu 40%) und die Entwicklung der Arbeitslosenquote. Die Beschäftigungsquote sei seit 2005 kontinuierlich um 16% gestiegen und mit 63% relativ hoch. Allerdings geht die Prognose von tendentiell sinkenden Beschäftigungsquoten aus, vor allem aufgrund der Altersstruktur des Landkreises.

Frau Pfeuffer ist Qualifizierungsberaterin der Arbeitsagentur. Sie prognostizierte den

Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst bis 2030 mit rund 800.000 Stellen, davon 151.000 Verwaltungsfachangestellte. Damit sei jede 9. Stelle nicht besetzt. Im öffentlichen Dienst herrsche auch eine sehr ungünstige Altersstruktur, die sich erschwerend auf den Fachkräftemangel auswirke. Frau Pfeuffer stellt die herrschenden Vorurteile gegen den öffentlichen Dienst vor, zeigt aber auch die Vorteile auf und weist damit auf Chancen in der Akquise und der Außendarstellung hin.



Podium

Zum Abschluss des Themas stellte Jürgen Ehler von der Stadt Mosbach einen Praxisbericht über die Ausbildungsberufe in Mosbach vor. Auch hier seien die Bewerberzahlen 2019 und 2020 rückläufig, allerdings versuche man, die Stadt Mosbach als Ausbildungsbehörde attraktiv zu halten. Dies geschehe unter anderem durch die jährliche Teilnahme an Ausbildungsmessen und dem Anbieten von Praktikumsplätzen. Außerdem gebe es ein Ausbildungsvideo von Azubis für Azubis und zu Beginn der Ausbildung ein Einführungsseminar.

Rainer Schöll dankte den Referenten. Er appellierte an die Anwesenden, aktiv zu werden um die Wiederbesetzung der Stellen in Zukunft zu sichern. Auch und gerade im Finanzwesen sei eine qualifizierte Ausbildung sowohl von Verwaltungsfachangestellten als auch im gehobenen Dienst notwendig.

KV – Rhein-Neckar

**PreZero Arena in Sinsheim am
28.0.2019**

Auszug aus der Satzung des BKF:

„Seine Aufgabe liegt schwerpunktmäßig in der Fortbildung der Mitglieder, insbesondere durch die Förderung des fachlichen Erfahrungsaustausches. Er bemüht sich auch um das wirtschaftliche und soziale Wohl der Mitglieder und setzt sich für eine gerechte Behandlung des Berufsstandes ein.“

Der BKF Kreisverband Rhein-Neckar hat sich in diesem Jahr dazu entschlossen, das wirtschaftliche und soziale Wohl seiner Mitglieder zu fördern!

Gesplittete Abwassergebühr, NKHR, § 2b Umsatzsteuer, Grundsteuerreform, Gutachterausschuss in den letzten Jahren wurde deutlich, welche Bedeutung die Finanzverwaltung mit all Ihren Ausprägungen und Aufgaben für die kommunale Welt hat.

Frei nach dem Spruch „Ohne Moos, nix los“ muss man konstatieren, dass ohne die Finanzverwaltungen fast schon ein gewisser Stillstand in den Kommunen herrschen würde.

Gerade in den zurückliegenden Jahren wurden die Kämmereien, Steuerabteilungen und Kassenverwaltungen extrem mit einer Vielzahl an Veränderungen belastet.

Es ist also einfach mal an der Zeit, so richtig durch zu schnaufen!!!

An einem Nachmittag hat der BKF Rhein-Neckar seinen Mitgliedern die Gelegenheit dazu gegeben.

Aus diesem Grund haben wir uns dazu entschieden, im Jahr 2019 KEINE Fachveranstaltung durchzuführen. Vielmehr wollten wir unsere Mitglieder dazu ermutigen, einfach mal abzuschalten, runterzufahren und den Akku aufzuladen.

Rund 40 Teilnehmer/-innen fanden sich in der PreZero Arena in Sinsheim ein. Der Geschäftsführer der TSG Hoffenheim Dr. Peter Görlich begrüßte uns und skizzierte einen kurzen Überblick über die Handlungsfelder der TSG.



PreZero Arena

Beeindruckend war vor allem, wie das Thema Nachhaltigkeit umgesetzt wird. Nicht umsonst heißt die Arena „Pre Zero“: Das Regenwasser wird für die Platzbewässerung und die Toilettenanlage genutzt. Aus dem Rasenschnitt wird „grünes“ Papier hergestellt.

Auch die Jugendförderung steht im Fokus. Somit muss man feststellen, dass wir uns nicht so sehr von einem Fußballverein unterscheiden. Unsere Mannschaft besteht aus dem Gemeinderat, wir „wechseln“ manchmal alle fünf Jahre und der „Trainer“ bleibt üblicherweise acht Jahre im Amt – oder noch länger. Jugendförderung und Kinderbetreuung gewinnt immer mehr an Bedeutung und auch Nachhaltigkeit beschäftigt inzwischen nicht nur die Kämmereien.



Mitglieder des Kreisverbands bei der Führung

Bei der Führung durch die Arena hatten wir die Möglichkeit hinter die Kulissen zu schauen. Faszinierend allemal und auch die Anzahl von 1.200 Mitarbeitern während eines Heimspiels ist gigantisch.

Zum Abschluss gönnten wir uns noch Kaffee und süße Teilchen und ließen in einer Businessloge den Nachmittag ausklingen. In lockerer Atmosphäre war der Nachmittag bestimmt von interessanten Gesprächen, welche nicht zwingend mit der Arbeit zu tun hatten.

Eine rundum gelungene Veranstaltung, welche Ihren Sinn und Zweck erfüllt hat.



Gemeinsamer Abschluss

Werden Sie Mitglied beim BKF Rhein-Neckar

Unser Berufsverband zählt derzeit knapp 130 Mitglieder. Beim Blick in die Mitgliederliste fällt allerdings auf, dass nicht alle Städte und Gemeinden des Rhein-Neckar-Kreises vertreten sind. Dies würden wir sehr gerne ändern und ermutigen daher dazu, einfach mal auf unserer Homepage

www.bkf-kreisverband-rhein-neckar.de

vorbeizuschauen. Die Vorstandschaft steht für Anregungen, Fragen aber auch Kritik jederzeit zur Verfügung. Gemeinsam wollen wir einen lebendigen Kreisverband gestalten!

Eine Mitgliedschaft lohnt sich in vielfältiger Weise: Erfahrungsaustausch, Kollegen und Kolleginnen kennenlernen, interessante Fachvorträge und nicht zuletzt die Teilnahme an einem sehr starken Netzwerk.

Weihnachtsgrüße 2019



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

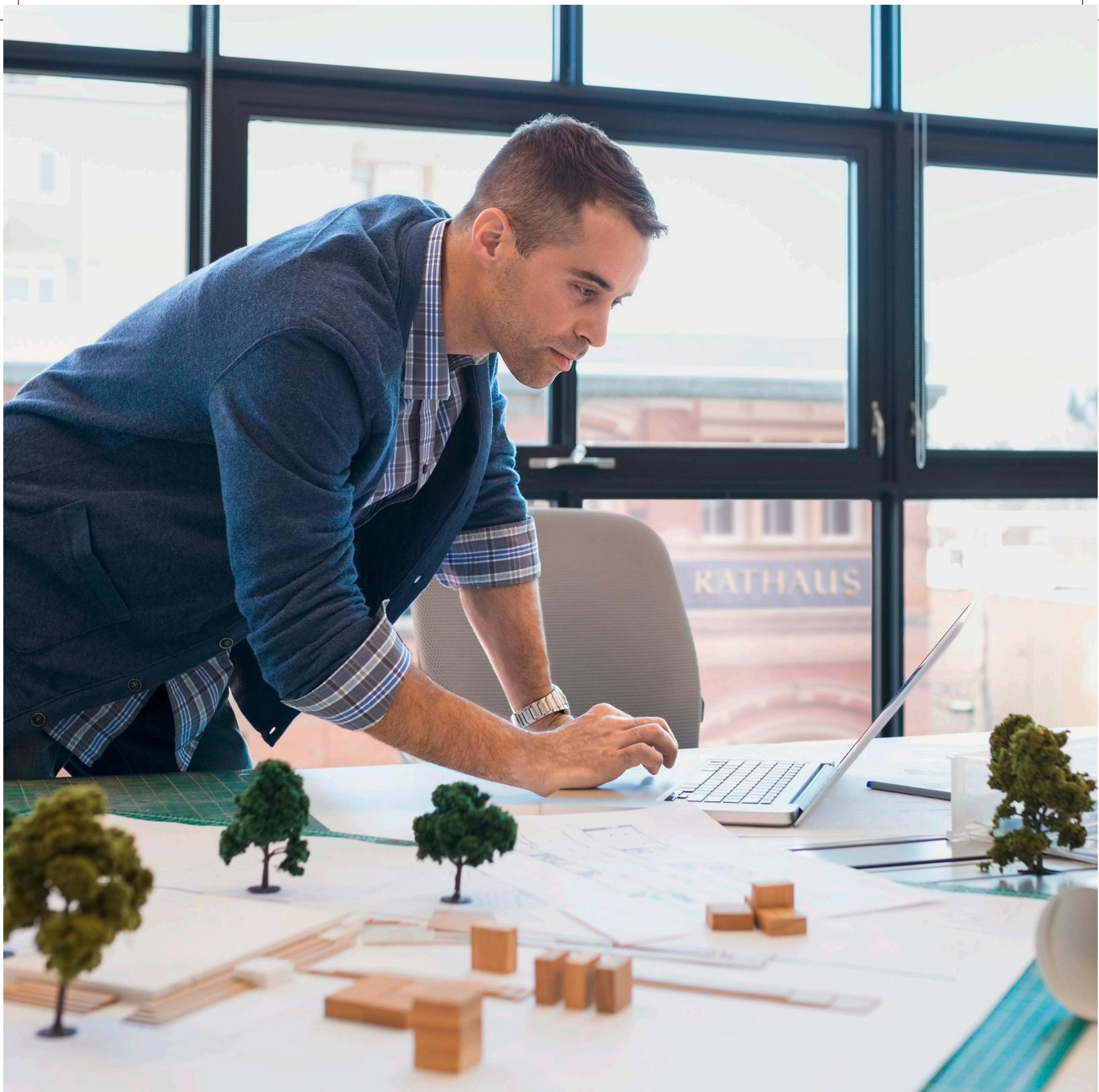
der BKF Landesvorstand wünscht allen seinen Mitgliedern und ihren Familien ein wunderschönes Weihnachtsfest, besinnliche und erholsame Stunden im Kreise ihrer Liebsten, Gesundheit, Glück und einen guten Start ins neue Jahr 2020.

An dieser Stelle möchten wir uns recht herzlich für die gute Zusammenarbeit und Ihren Einsatz im vergangenen Jahr zum Wohle des Verbandes bedanken.



Stephan Fliegner, Ines Kleiner, Marco Wehrle, Christian Stepan, Boris Maier, Katrin Assmann, Claudia Hartmann, Christine Höhner, Nicole Dahringer

Ihr Landesvorstand



»»» Weiterdenker investieren heute. In die Kommune von morgen.

Die KfW fördert kommunale Unternehmen und Kommunen, die weiterdenken. Als größte deutsche Förderbank unterstützt die KfW sie dabei mit vielfältigen Finanzierungsangeboten. Nutzen Sie heute diese Möglichkeiten, um in Ihre regionale Infrastruktur zu investieren und Ihre Kommune auch in Zukunft attraktiv zu halten. Weitere Informationen unter [kfw.de/infrastruktur](https://www.kfw.de/infrastruktur)

Bank aus Verantwortung

KfW

Dreieich

Robert-Bosch-Str. 5
D-63303 Dreieich
Tel. 06103 605-924
Fax 06103 605-333

Berlin

Friedrichstr. 90
D-10117 Berlin
Tel. 030 202535-05
Fax 030 202535-08

Calw

Weinholdweg 8
D-75365 Calw
Tel. 07051 81287-60
Fax 07051 81287-58

Erfurt

August-Röbling-Str. 11
D-99091 Erfurt
Tel. 0361 380397-53
Fax 0361 380397-54

Hannover

Hildesheimer Str. 265-267
D-30519 Hannover
Tel. 0511 8759-2443
Fax 0511 8759-2445

Karlsruhe

Ludwig-Erhard-Allee 10
D-76131 Karlsruhe
Tel. 0721 5099-8802

Kassel

Karthäuserstr. 7-9
D-34117 Kassel
Tel. 0561 705003-0
Fax 0561 705003-29

Köln

Hohenzollernring 57
D-50672 Köln
Tel. 0221 160251-89
Fax 0221 160251-99

Leipzig

Bautzner Str. 67
D-04347 Leipzig
Tel. 0341 337436-0
Fax 0341 337436-29

Mainz

Rheinessenstraße 9a
D-55129 Mainz
Tel. 06131 91074-0
Fax 06131 213575

München

Unsöldstr. 2
D-80538 München
Tel. 089 25006372-0
Fax 089 25006372-9

Sigmaringen

Josefinenstr. 15
D-72488 Sigmaringen
Tel. 07571 92790-30
Fax 07571 92790-59

Würzburg

Leistenstr. 12
D-97082 Würzburg
Tel. 0931 90879530-0
Fax 0931 90879530-9

Beratung aus einer Hand

individuell – umfassend – fachübergreifend



SCHÜLLERMANN

*Hochqualifizierte Beratung, interdisziplinäre Lösungen
und fachgerechte Qualifizierung und Weiterbildung
u.a. für die Themen:*

- § 2b Umsatzsteuergesetz (UStG)
- Buchhaltung
- Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)
- Digitalisierung
- Gebühren- und Beitragskalkulation
- Jahresabschluss
- Steuern
- Tax Compliance (IKS für Steuern)

Wirtschaftsprüfung
Steuerberatung
Unternehmensberatung
Kommunalberatung
Rechtsberatung



Beratung aus einer Hand seit 1969



www.schuellermann.de
info@schuellermann.de