



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

Nr. 165

Dezember 2023

- **Vorwort unseres Landesvorsitzenden Stephan Fliegner**
- **BKF Berichte:**
 - Landeshauptversammlung des BKF e.V. am 19.09.2023 in der Stadthalle Kehl
 - Sitzung des Landesvorstands und erweiterten Landesvorstands im Europapark Rust - 23.11.2023 & 24.11.2023
- **Fachbeiträge:**
 - Prozessautomatisierung mittels RPA und KI in der Verwaltung (Andreas Kimmig, agitum GmbH)
 - Entwicklung einer outputorientierten Steuerung als Grundlage der kommunalen Haushaltskonsolidierung (Prof. Dieter Brettschneider, Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl)
- **Berichte aus den Kreisverbänden**
 - Böblingen
 - Emmendingen
 - Lörrach

Herausgeber:

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

Internet:

www.bkfbw.de (Infoblatt online abrufbar)

Schriftleitung:

Claudia Hartmann,
E-Mail: claudia.hartmann@bkfbw.de

Zuschriften
an den Verband:

Landesvorsitzender Stephan Fliegner,
Stadt Waldkirch, Marktplatz 1 -5, 79183 Waldkirch
stephan.fliegner@bkfbw.de

Vorwort unseres Vorsitzenden

Infoblatt 165

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

in dieser Ausgabe unseres Infoblatts haben wir wieder einige informative Beiträge für Sie zusammengetragen. Lesen Sie

- den Bericht über unsere
Landeshauptversammlung vom 19.09.2023
in Kehl,
- einen Bericht über die Ergebnisse der
letzten Landesvorstands- und erweiterten LV-
Sitzung,
- den Fachbeitrag der agitum GmbH zum
Thema „Prozess-Automatisierung mittels
RPA und KI in der Verwaltung“
- den Fachbeitrag von Herrn Prof.
Brettschneider zum Thema „Entwicklung
einer outputorientierten Steuerung als
Grundlage der kommunalen
Haushaltskonsolidierung“ sowie
- Berichte aus den Kreisverbänden

Für das zurückliegende Jahr möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die sich mit großer Einsatzbereitschaft und Hingabe nicht nur der immer komplexer werdenden Arbeit im Berufsalltag der kommunalen Finanzverwaltungen widmen, sondern sich darüber hinaus ehrenamtlich in unserem Berufsverband in den Kreisverbänden und im Landesvorstand engagieren.

Vielen Dank auch für Ihre Anfragen und Anregungen, Ihre Mitwirkung aber auch konstruktive Kritik, das kollegiale Miteinander, der fachliche Erfahrungsaustausch und das wohlthuende zwischenmenschliche Miteinander.

Sie alle leisten damit einen wichtigen Beitrag für unseren Berufsverband, der uns im wahrsten Sinne des Wortes beruflich und persönlich miteinander verbindet.

Der Landesvorstand wünscht Ihnen und Ihren Familien ein gesegnetes Weihnachtsfest, erholsame Feiertage sowie einen guten Start

in ein hoffentlich gesundes, glückliches und erfolgreiches Jahr 2024.



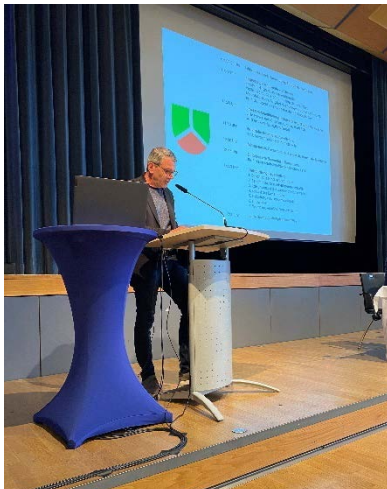
Stephan Fliegner
BKF Landesvorsitzender

BKF Berichte

Landeshauptversammlung des BKF e.V. am 19.09.2023 in der Stadthalle Kehl

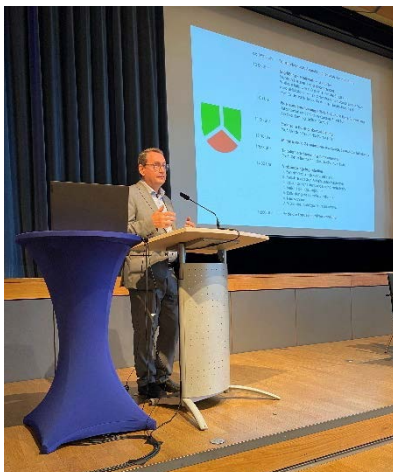
Artikel: Nadja Rönsch

Nach den Sommerferien fand die diesjährige Landeshauptversammlung (LHV) in der Stadthalle Kehl statt. Der Vorsitzende, Stephan Fliegner, begrüßte die rund 70 Teilnehmenden sowie Boris Maier und Marco Wehrle als langjährige Vorstandsmitglieder. Weiter bedankte er sich bei Oberbürgermeister Wolfram Britz als Gastgeber der Veranstaltung.



Wolfram Britz, Oberbürgermeister Stadt Kehl

Die Vertreterin des Bundesverbands der BAG-Komm, Frau Mechthild Stock und der Rektor der Hochschule Kehl, Prof. Dr. Joachim Beck, Carola Pfunder vom Städtetag BW, Ingo Wörner vom Gemeindetag BW und Dirk Leißner von der Hochschule Ludwigsburg waren ebenfalls anwesend und wurden gesondert begrüßt.



Prof. Dr. Joachim Beck, Rektor der Hochschule Kehl

Die Finanzverwaltungen stehen vor vielen rechtlichen Veränderungen und zu erledigenden Aufgaben. Das Eigenbetriebsrecht, § 2b UStG, verschiedene Themen bei der Erstellung der Eröffnungsbilanz und den Jahresabschlüssen etc. Dem gegenüber stehen der Fachkräftemangel und die Herausforderung, genügend junge Menschen für diesen Beruf zu begeistern und das Studium zu absolvieren.



Teilnehmende in der Stadthalle Kehl

Im ersten Fachvortrag wurde die Prozessautomation mittels RPA und KI in der Verwaltung vorgestellt. Hier fand eine Zusammenarbeit der Stadt Bühl und der Firma "agitum GmbH" statt. Es können zahlreiche manuelle Prozesse am Computer vollständig automatisiert werden. Rund 30 Arbeitstage pro Jahr werden mit Routineaufgaben verschwendet, die von Robotern übernommen werden könnten. Die Firma "agitum GmbH" digitalisiert und automatisiert die Prozesse mittels Robotic Process Automation (RPA) und & KI. Dabei werden die Verwaltungen mit der Planung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie unterstützt.



Andreas Kimmig, Agitum GmbH
Julia Henkel und Christian Karcher, Stadt Bühl

So konnte die Stadt Bühl bereits sechs Projekte erfolgreich abschließen. Neben den

Budgetauswertungen, den Mittelanmeldungen, statistischen Auswertungen werden nun auch die Jahresabschlüsse, Honorar-lehrerabrechnungen der Musikschule und die Abrechnung des Anruf-Linien-Taxis digital bearbeitet.



Prof. Merdan Seker bei seinem Vortrag

Im nächsten Tagesordnungspunkt wurde von Prof. Seker die praktische Haushaltskonsolidierung vorgestellt. Er stellte ein Praxisbeispiel vor. Bei unausgeglichenen Haushalten lebt die Kommune auf Kosten künftiger Generationen. Durch die Haushaltskonsolidierung soll der Haushalt ausgeglichen werden, indem Erträge und Einzahlungen erhöht sowie Aufwendungen und Auszahlungen gesenkt werden. Ziel ist es, dass der Haushaltsausgleich dauerhaft sichergestellt ist und der Schuldenstand reduziert wird. Das Eigenkapital soll als übergeordnetes Ziel erhalten werden. Prof. Seker geht auf verschiedene Möglichkeiten ein. Es werden 5 Erfolgsfaktoren genannt:

1. Die Haushaltskonsolidierung beginnt bei der Haushaltsplanung.
2. Im Gemeinderat muss um Verständnis geworben werden.
3. Unterjähriges Budgetcontrolling.
4. Gesamtstaatliche Finanzlage.
5. Ganzheitliches Haushaltskonsolidierungskonzept.



Plenum während der Vorträge

Prof. Seker gibt den Hinweis, dass auch eine Zusammenarbeit mit der Hochschule im Rahmen eines Fachprojekts, eines Vertiefungspraktika oder einer Bachelorarbeit eine Entlastung und wertvolle Hilfe für die Finanzverwaltungen sein kann.

In der anschließenden Mittagspause konnten die Infostände besucht werden. Es fand ein reger Austausch statt.

Gestärkt wendeten wir uns nach der Mittagspause der zielorientierten Steuerung der Kommunen zu. Prof. Brettschneider ging zunächst auf die rechtlichen Grundlagen ein. Dabei stellte er die verschiedenen Paragraphen vor, gab hierzu Erläuterungen und einen Gesamtüberblick. Bei der Darstellung im Haushaltsplan wurden die verschiedenen Muss-, Soll-, und Kann-Inhalte vorgestellt. Der Weg zur kommunalen Steuerung besteht aus drei Fragestellungen:

1. Wo sind unsere primären Themen (Handlungsfelder)?
2. Was wollen wir bewirken?
3. Wie müssen wir es tun?



Prof. Dieter Brettschneider bei seinem Vortrag

Auch hierzu wurden Erläuterungen gegeben.

Am Beispiel des Landkreises Lörrach und Bad Krozingen wurden die Bausteine nochmals verdeutlicht.

Im letzten Tagesordnungspunkt wurde über verschiedene Verbandsangelegenheiten berichtet und abgestimmt. Aus den Arbeitsgemeinschaften waren keine Vertreter anwesend, weswegen hier kein Bericht stattfand. Der Kassenbericht der Landesschatzmeisterin wurde anhand einer Präsentation vorgestellt. Bei der Kassenprüfung konnten keine Einwände gefunden werden, weswegen die Entlastung einstimmig beschlossen wurde. Auch der Landesvorstand wurde einstimmig entlastet. Anschließend fanden noch turnusgemäße Neuwahlen statt. Folgende Personen wurden gewählt:



Verbandsangelegenheiten

- Landesvorsitzender: Stephan Fliegner wird erneut einstimmig gewählt.
- Stellvertretende/r Landesvorsitzende/r Württemberg: Der aktuelle Amtsinhaber, Christian Stephan steht nicht mehr zur Wahl. Die Position im Vorstand bleibt vorerst unbesetzt.
- Landesschatzmeisterin: Katrin Assmann wird erneut einstimmig gewählt.
- Beisitzer/in: Claudia Hartmann und Nicole Dahringer werden einstimmig erneut gewählt.
- Urkundspersonen: Niklas Dickemann und Dominic Schlenker werden einstimmig gewählt.
- Rechnungsprüfer: Michael Öhler und Martin Ziegler werden einstimmig erneut gewählt.



Verbandsangelegenheiten



Sitzung des Landesvorstands und erweiterten Landesvorstands im Europapark Rust - 23.11.2023 & 24.11.2023

Artikel: Nadja Rönsch

Am 23.11.2023 fand die Sitzung des Landesvorstands im Seminarraum des Europaparks in Rust statt.



Landesvorstand

Nach einer kurzen Begrüßung und einem lockeren Austausch bestätigten wir die Aufnahme neuer Mitglieder und hörten die Zahlen des aktuellen Kassen- und Mitgliederstands. Anschließend widmeten wir uns der Vorbereitung der Landesfachtagung im Jahr 2024. Hierfür sammelten wir bereits Ideen und Themen.



Stephan Fliegner, Vorsitzender des Landesvorstands

Ein weiterer zentraler Punkt der Vorstandssitzung war die Öffentlichkeitsarbeit. Wir wollen auf den sozialen Medien aktiver werden und unsere Homepage pflegen. Auch die Gewinnung neuer Mitglieder ist uns wichtig. Künftig wollen wir unseren jährlichen Nachwuchspreis sowohl an der Hochschule in Kehl als auch in Ludwigsburg an der

Hochschule vergeben. Zum Abschluss trugen wir Themen für ein Forderungspapier zusammen, welches gemeinsam mit dem erweiterten Landesvorstand am Folgetag besprochen werden sollte.



Landesvorstand

Wir schlossen den Tag nach einem gemeinsamen Abendessen mit leckeren Cocktails bei interessanten Gesprächen in der Bar ab.



Impressionen Hotel

Am nächsten Vormittag fand die Sitzung des erweiterten Landesvorstandes statt. Wir sprachen über verschiedene Themen wie die Berichtsbögen, die Nachwuchspreise, die Landesfachtagung und die Öffentlichkeitsarbeit.



Erweiterter Landesvorstand

Anschließend folgten die Berichte aus den Kreisverbänden. Teilweise sind die Kreisverbände sehr aktiv und es findet ein regelmäßiger Austausch statt. In anderen Kreisverbänden ist die Verbandsarbeit nicht so ausgeprägt. Die Anwesenden sind sich aber einig, dass die Zusammenarbeit auf Kreisebene sehr wichtig ist und viele Mitglieder davon profitieren können. Alle möchten sich mehr um einen aktiven Austausch bemühen. Zum Abschluss widmeten wir uns wieder dem Forderungspapier und besprachen die Themen hierfür.



Gemeinsames Mittagessen

Nach einem gemeinsamen Mittagessen besuchten wir den winterlich dekorierten Europapark, bevor wir uns wieder auf den Heimweg machten.



Impressionen Europapark



Impressionen Europapark



Impressionen Europapark

Fachbeiträge

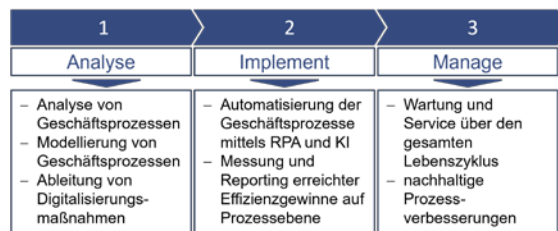
Prozessautomatisierung mittels RPA und KI in der Verwaltung

Die Digitalisierung von Städten und Gemeinden ist seit Jahren ein zentrales Thema. Mithilfe von Robotic Process Automation (RPA) und Künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich zahlreiche Prozesse in den Stadtverwaltungen einfach und effizient automatisieren. Dank der Unterstützung des Start-ups agitur, einer Ausgründung des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT), konnten bereits beginnend mit der Stadt Bülh viele Prozesse in verschiedenen Stadtverwaltungen in Baden-Württemberg erfolgreich automatisiert werden. Neben der Verkürzung von Prozesszeiten und einer Steigerung der Prozessqualität, profitieren vor allem die Mitarbeiter durch die spürbare Entlastung.

In der Stadtverwaltung werden täglich Prozesse durchgeführt, die repetitiv, monoton und zeitaufwendig sind. Dabei können zahlreiche manuelle Computerprozesse schnell und einfach automatisiert werden. Das Start-up agitur aus Philippsburg hat sich seit der Gründung im Jahr 2021 auf die effiziente Automatisierung wiederkehrender und zeitintensiver Prozesse spezialisiert. Zur Automatisierung der Prozesse verwendet agitur die innovative Technologie RPA. Bei RPA kommen sogenannte Softwareroboter zum Einsatz, die das menschliche Verhalten imitieren und wie ein Mitarbeiter auf der Benutzeroberfläche eines Systems agieren. Die Softwareroboter können Mitarbeiter bei ihren täglichen Aufgaben am Computer unterstützen und einige Prozesse sogar vollständig übernehmen. Dank der Flexibilität der Technologie können mittels RPA verschiedenste Prozesse automatisiert werden, sodass sich in jedem Bereich ein Anwendungsfall finden lässt. Vielversprechend ist auch die Integration von Methoden aus dem Bereich der KI. Durch eine Kombination von RPA und KI können die Softwareroboter intelligenter werden, wodurch das Spektrum an Anwendungsfällen nochmals erweitert wird.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Automatisierungslösungen ist die Verwendung eines strukturierten Vorgehens. agitur führt die Automatisierung von Prozessen in einem dreistufigen Vorgehen durch, bestehend aus Analyse, Implement

und Manage.



In der ersten Phase erfolgt eine systematische Analyse, Dokumentation und Bewertung des Digitalisierungspotenzials bestehender Geschäftsprozesse. Hierbei werden geeignete Maßnahmen identifiziert, um die Effizienz dieser Prozesse zu steigern. Im zweiten Schritt erfolgt die Automatisierung mittels RPA und KI, wobei der Fokus auf Kosteneffizienz, Zeitersparnis und Qualitätssteigerung gesetzt wird. Der dritte Schritt beinhaltet die kontinuierliche Wartung und den Service der Automatisierungen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg, einschließlich der nachhaltigen Verbesserung der Prozessabläufe.

Im Jahr 2021 führte agitur gemeinsam mit der Stadtverwaltung Bülh in Baden-Württemberg das erste Projekt zur Automatisierung von Verwaltungsprozessen durch, nachdem die Verwaltung über das von der KIT-Professorin Jivka Ovtcharova ins Leben gerufene Projekt RegioMORE erste Kontakte zu agitur geknüpft hatte. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Pilotprojekts wurden weitere Automatisierungsprojekte initiiert. Inzwischen konnten bereits 24 Prozesse der Stadtverwaltung Bülh erfolgreich automatisiert werden. Die Ausführung der Prozesse erfolgt dabei unabhängig von der aktuellen Personalsituation der Stadtverwaltung und wird von agitur unterstützt und betreut. In der Stadtverwaltung Bülh konnte durch die Prozessautomatisierungen bereits eine Einsparung von weit über 670 Arbeitsstunden pro Jahr erzielt werden. Das Ziel der Stadtverwaltung Bülh ist es, schrittweise sämtliche Prozesse in der Stadtverwaltung auf eine mögliche Automatisierung zu überprüfen, um so die Mitarbeiter zunehmend von monotonen Aufgaben zu entlasten.



Anwendungsbeispiel: Einer der ersten automatisierten Prozesse von agitur in der Stadtverwaltung Bühl war die monatliche Budgetauswertung. Vor der Automatisierung wurden hierbei die Daten manuell von einem Mitarbeiter aus dem SAP-System ausgewertet und als Excel Tabellen exportiert. Nachdem die Excel Tabellen, ebenfalls in mühevoller Handarbeit, formatiert wurden, mussten die Auswertungen einzeln per E-Mail an die zuständigen Abteilungen versandt werden. Diese Aufgabe war für den zuständigen Mitarbeiter sehr eintönig und verbrauchte viele Arbeitsstunden. Zudem war die Bearbeitung des Prozesses kaum fehlerfrei möglich. Inzwischen hat agitur eine Vielzahl verschiedener Verwaltungsprozesse automatisiert, darunter Prozesse für die Haushaltsmittelanmeldung, den Jahresabschluss oder die Erstellung von Honorarabrechnungen. Auch Datenbankabfragen wie Einwohnerstatistiken und Informationsabfragen zu Ehe- oder Altersjubilaren wurden bereits erfolgreich automatisiert.

Das Start-up agitur betont mit den erfolgreich durchgeführten Projekten die Vorteile von RPA und KI und veranschaulicht das vielversprechende Potential der Prozessautomatisierung für Städte und Gemeinden.



Andreas Kimmig, agitur GmbH
Julia Henkel und Christian Karcher Stadt Bühl

Entwicklung einer outputorientierten Steuerung als Grundlage der kommunalen Haushaltskonsolidierung

Autor: Prof. Dieter Brettschneider, Kehl

Kurzbeschreibung: Wie man von einem normativen Zielsystem (Leitbild) über strategische Methoden (Wirkungsziele bzw. Produkte mit Maßnahmen) zu den operativen Haushaltsansätzen (Leistungsziele) gelangt.

Zusammenfassung

Durch die Verankerung der Begriffe «Schlüsselposition», «Leistungsziele» und «Kennzahlen» in der Gemeindeordnung bzw. Gemeindehaushaltsverordnung hat der Gesetzgeber den Kommunen die outputorientierte Steuerung als «Soll»-Vorschrift vorgeschrieben. Wie das im Einzelnen zu geschehen hat und wie dies im Haushaltsplan darzustellen ist, bleibt den einzelnen Gemeinden überlassen.

In dem Artikel wird erklärt wie man von einem normativen Zielsystem (Leitbild) über strategische Methoden (Wirkungsziele bzw. Produkte mit Maßnahmen) zu den operativen Haushaltsansätzen (Leistungsziele) kommt. Vor allem werden politisch strukturierte Handlungsfelder entwickelt und in diesen die Schlüsselposition der Kommune bestimmt.

Als Konsequenz daraus wird diese individuelle Struktur auch für die Konsolidierung der Gemeinde verwendet. Darin werden die Überlegungen getroffen, welche lang-, mittel- und kurzfristigen Beiträge diese kommunalen Handlungsfelder zur Verbesserung der stetigen Aufgabenerfüllung leisten können.

1 NKHR als Grundlage für das kommunale Finanzwesen

Ein bedeutendes Leitziel der Kommunen, das in der kommunalen Verfassung verankert ist, definiert die Pflicht zur stetigen Aufgabenerfüllung.¹ Besonders zu beachten sind hierbei die Begriffe der Nachhaltigkeit und intergenerativen Gerechtigkeit. Daraus ergibt sich, dass die Gemeinde ihre

gesetzlichen, vertraglichen und freiwilligen Aufgaben dauerhaft wahrnehmen muss² und dabei die kommenden Generationen nicht belasten soll.

Mit der verbindlichen Einführung des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts (NKHR) in Baden-Württemberg zum Jahr 2020 wurde den Kommunen eine neue Grundlage für das kommunale Finanzwesen geschaffen. Diese Umstellung ging mit einer aufwändigen Umstrukturierung des kommunalen Haushalts einher.

Da sich die Rahmenbedingungen laufend in allen kommunalen Bereichen verändern, ist die Steuerung einer Kommune besonders anspruchsvoll. Die Entscheidungen der kommunalen Gremien werden hierbei grundsätzlich durch 3 Strömungen beeinflusst. Zunächst müssen die öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen für den Bedarf der örtlichen Bevölkerung einer Gemeinde gesichert werden. Des Weiteren entstehen enorme kommunale Herausforderungen durch zusätzliche staatliche Pflichtaufgaben und einer immer schneller werdenden digitalen Entwicklung. Und letztendlich erlaubt es nun das Neue Kommunale Haushaltsrecht das eigene Handeln durch Zielsysteme mit Kennzahlen vor dem Hintergrund der Effektivität und Effizienz zu bewerten. Diese zusätzlichen Anforderungen stellen immer wieder neue Ansprüche an alle Verantwortlichen einer Kommune dar.

Es entsteht dabei ein Spannungsfeld zwischen den Bürgerbedürfnissen und den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln einer Gemeinde, das immer mehr in den Fokus von kommunaler Politik und Gesellschaft rückt. Um die kommunalen Dienstleistungen dauerhaft anbieten zu können, bedarf es hierbei einer strategischen Planung, die neben einer Definition von Handlungsfeldern auch genauen Zielvorgaben und Kennzahlen bzw. Indikatoren für die Messung der Zielerreichung beinhaltet. Durch diese Steuerungsgrundlage erhalten alle Beteiligten ein Instrument mit dem sie ein schnelles und bedarfsgerechtes Handeln umsetzen können. Der Ressourceneinsatz soll sich zukünftig nach dem kommunalen Zielsystem orientieren (outputorientierte Steuerung). Bisher steuern die Gemeinderäte und Verwaltungen die Kommunen jedoch überwiegend operativ indem sie den

¹ § 71 Abs. 1 Satz 1 GemO.

² Beck/Böhmer/Brettschneider, Kommunales Finanzmanagement in Baden-Württemberg, 2019, S. 158.

Schwerpunkt der Kommunalpolitik auf die Haushaltsansätze legen (inputorientierte Steuerung). Demgegenüber wird das Setzen von Wirkungszielen, welche die grundsätzliche und mittelfristige Ausrichtung der Kommunen vorgeben, für eine nachhaltige kommunale Entwicklung gänzlich vernachlässigt. Diese Art von Politik erfordert einen hohen Ressourceneinsatz damit künftige Handlungsmöglichkeiten ein.³

Die vom Gemeinderat entwickelten Steuerungsstrukturen sollen als Grundlage für Konsolidierungsmaßnahmen herangezogen werden. Die klassische Konsolidierung setzt an der Reduzierung von Aufwendungen bzw. Auszahlungen oder an einer Erhöhung von Erträgen bzw. Einzahlungen an und führt zu Beschränkungen in Politik, Verwaltung und bei den Bürgern. Sie ist jedoch nicht nur ein Instrument zur Bewältigung aktueller Krisen, sondern ein strategischer Ansatz für eine nachhaltige kommunale Haushaltswirtschaft. Dabei geht es nicht mehr nur um das «einfache» Sparen, sondern entscheidend sind die Wirkungen und die hierfür eingesetzten Produkte mit den Maßnahmen bis zu den kommunalen Leistungen. Durch das System der outputorientierten Steuerung können nun innerhalb der Handlungsfelder die Produkte und Leistungen kritisch geprüft bzw. angepasst werden. Dies ergibt eine überschaubare Struktur, die vom Gemeinderat einfacher kommunalpolitisch handelbar ist.

2 Die Outputorientierte Steuerung

2.1 Rechtsgrundlage der kommunalen Steuerung

Ein wichtiges Anliegen der Reform des Haushaltsrechts war die Einbindung von Leistungszielen in die Haushaltsplanung. Diese orientiert sich an den von der Politik gewünschten Wirkungen (Outcome) und den dafür zur Umsetzung seitens der Verwaltung zu erbringenden Dienstleistungen bei den einzelnen Produkten (Output). Dies hat zur gesetzlichen Verankerung von Begriffen wie «Schlüsselpositionen», «Leistungsziele» und «Kennzahlen» u. a. in § 80 Abs. 1 S. 3 GemO sowie § 4 Abs. 2 GemHVO geführt. So wird in § 4 Abs. 2 GemHVO sowohl die Ausweisung von Zielen als auch die Bildung von Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung als verpflichtender Bestandteil des Haushalts angesehen.⁴

2.2 Entwicklung von Zielsystemen

Maßgebend ist zunächst die gute Zusammenarbeit zwischen dem kommunalen Gremium und der Verwaltungsführung. Gemeinsam muss eine aktuelle Bestandsaufnahme der Kommune erarbeitet und alle Betroffenen für das Thema sensibilisiert werden. Es werden dabei sowohl die Stärken und Schwächen der Kommune, als auch künftige Entwicklungen und individuelle Faktoren mit einbezogen.

Die Steuerungsrelevanz des kommunalen Haushalts wird weiterhin dadurch unterstrichen, dass aufgrund von § 80 Abs. 1 GemO und § 4 Abs. 2 GemHVO (zumindest) bei den Schlüsselpositionen die Leistungsziele dargestellt und zur Unterstützung der Haushalts- und Finanzsteuerung durch Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung ergänzt werden. Durch diese Ergänzungen wird der Haushaltsplan verständlicher und er erhält die Funktion einer Zielvereinbarung zwischen Politik und Verwaltung. Dabei sollen die Zielsysteme durchgängig und handlungsleitend sein. Aus diesen Festsetzungen ergeben sich Strategien, die die Veranschlagung der Maßnahmen im Haushaltsplan bzw. mittelfristige Finanzplanung ergeben.

2.2.1 Erstellung eines Leitbilds

Die Erstellung eines Leitbilds wird vom Innenministerium Baden-Württemberg stark empfohlen.⁵ Das Leitbild hat die Aufgabe, langfristige Entwicklungsziele der Kommune zu definieren, die mit einem strategischen Grundsatzprogramm verknüpft werden. Diese Ziele sollen vor allem als Orientierungsrahmen für aktuelle kommunalpolitische Entscheidungen dienen.

Das kommunale Entwicklungsleitbild muss im Zusammenhang mit den örtlichen und regionalen Teilkonzepten und -plänen, denen ebenfalls Leitgedanken zur mittelfristigen Entwicklung zugrunde liegen (z. B. touristisches Leitbild, Bauleitplanungen, Dorferneuerungskonzepte, Kindergartenbedarfsplanung, Feuerwehrbedarfsplanung, Landschaftsrahmenplan, Raumordnungskonzepte usw.), gesehen werden. Im Unterschied zu diesen mehr fachplanerisch ausgerichteten Teilplänen und Spezialuntersuchungen und Expertisen soll das

³ KGSt-Bericht 5/1993, S. 9.

⁴ Beck/Böhmer/Brettschneider, Kommunales Finanzmanagement in Baden-Württemberg, 2019, S. 107.

⁵ Vgl. Innenministerium BW, Leitfaden zur kommunalen Steuerung, S. 7.

kommunale Leitbild als fachübergreifendes Leit- bzw. Steuerungsinstrument dienen. Unter Berücksichtigung der zwischen den einzelnen Fachbereichen bestehenden Wechselbeziehungen soll es wie ein regelnder Bezugsrahmen für den Entwicklungsweg der Gemeinde als Ganzes funktionieren.

2.2.2 Strukturierung von politischen Handlungsfeldern

Der Haushaltsplan einer Gemeinde zeigt eine vorgegebene finanzwirtschaftliche Struktur der kommunalen Dienstleistungen. Er ist unterteilt in Teilhaushalte, die die kommunalen Produktbereiche, -gruppen und Produkte enthalten. Diese vorgegebene Einteilung ist oftmals für die Steuerung der Kommune nicht geeignet, sodass zunächst eine individuelle kommunale Struktur der Gemeindeaufgaben entwickelt werden sollten. Dies bedeutet, dass die Gemeinderäte passgenaue Handlungsfelder erarbeiten sollten, um die Grundlage der outputorientierten Steuerung zu legen.

Bei der Entwicklung einer outputorientierten kommunalen Politik, die im Haushaltsplan dargestellt wird, sollte die Gemeinde nach strengen Regeln vorgehen. Zuerst sollten die Begriffe und Inhalte definiert und in einer Hierarchie abgestimmt werden. Das Schaubild zeigt beispielhaft, wie eine strategische Planung aufgebaut sein könnte. Dabei kann sich folgende Reihenfolge ergeben:



Bildung von Handlungsfeldern durch eine SWOT-Analyse

1. Handlungsfelder (grau)

Bereiche in denen Schlüsselpositionen gebildet werden

2. Strategie (rot)

Die Wirkungsziele werden mit dem Einsatz der Produkte erreicht.

3. Haushaltsplanung (blau)

Die Strategie wird im Haushaltsplan auf die Leistungen und Ressourcen abgestimmt.

Die Handlungsfelder können mit Hilfe einer SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Oppurtunities, Threats) gebildet werden. Sie zählt zu den klassischen Instrumenten des strategischen Managements. Hier werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Organisation untersucht und bewertet. Diese kann auf die Gesamtgemeinde angewandt und dann daraus die Handlungsfelder ermittelt werden.

Die SWOT-Analyse betrachtet eine Organisation sowohl von außen (Umwelt), als auch von innen, um anschließend die Ergebnisse auf die 4 Bereiche der Matrix «herunterzuberechnen». Aus der Gegenüberstellung der internen Faktoren (**Stärken und Schwächen**) und der externen Faktoren (**Chancen und Bedrohungen**) soll ein ganzheitliches Bild der Organisationssituation gewonnen werden.

In einer Strategieschulungen mit Städten und Gemeinden kann über eine ganzheitliche SWOT-Analyse strategische Schwerpunkte individuell herausgearbeitet und daraus kommunale Handlungsfelder entwickelt werden. Diese sollte dann vom Gremium mit einem Punktesystem bewertet werden, sodass eine gemeindespezifische Reihenfolge entwickelt wird, die die Handlungsschwerpunkte deutlich zeigen. In den ersten Handlungsfeldern, die in der oberen Hierarchieebene liegen, sind die nach § 80 Abs. 1 Satz 3 GemO geforderten Schlüsselpositionen zu finden.

Beispielhaft wurde folgende bewertete Reihenfolge von Handlungsfeldern einer Gemeinde erarbeitet:

Nr.	Handlungsfelder	Punktebewertung
1	Siedlungsstruktur	36
2	Wirtschaft und Tourismus	27
3	Sport, Kultur und Soziales	20
4	Verwaltung und Innere Organisation	18
5	Energie und Klima	16
6	Bildung und Betreuung	14
7	Naturschutz, Landwirtschaft und Forstwirtschaft	12
8	Infrastruktur	11
9	Sicherheit und Ordnung	3

Tab. 1: Handlungsfelder (Quelle: eigene Darstellung)

Es zeigt sich deutlich, dass in dieser Gemeinde die «Siedlungsstruktur» ein ganz besonders dringendes Thema ist. Für dieses Handlungsfeld werden nun die Wirkungsziele mit den entsprechenden Produkten sowie die Maßnahmen erarbeitet und daraus Leistungsziele für den Haushaltsplan generiert.

2.3 Festsetzung einer politischen Zielhierarchie

Ein Ziel ist definiert als ein angestrebter Soll-Zustand in der Zukunft, der gewollte künftige Ergebnisse, die durch bestimmte Wirkungen, Maßnahmen und Leistungen erreicht werden sollen, beschreibt. Sie bilden damit den Maßstab für die Feststellung, inwieweit die ursprünglichen Anforderungen erfüllt worden sind.

Wichtigkeit der Zielbildung

Die Zielbildung ist der zentrale Faktor für die Umsetzung einer outputorientierten Steuerung.

Dabei muss die Zielerreichung systematisch und kontinuierlich beobachtet und analysiert werden, da die daraus gewonnenen Ergebnisse die Grundlage für neue Ziele bilden. Dadurch entsteht ein permanenter Steuerungsprozess, der sich, je nachdem in welcher Zielebene man sich befindet, zwischen Wirkungszielen und Leistungszielen unterscheidet.

Die konkrete Zielformulierung ist ein entscheidendes Kriterium bei der erfolgreichen Umsetzung einer outputorientierten Steuerung. Allerdings gestaltet sich die Zielbildung und das Arbeiten

mit Zielen in der Praxis häufig als schwierig. Ziele sind durch eine zu allgemeine Formulierung nicht aussagekräftig, sie widersprechen sich und eine Erfolgskontrolle der Zielerreichung findet oftmals nicht statt. Daher sollten Ziele nach den folgenden SMART-Kriterien formuliert werden.

- **Spezifisch:**

Ziele müssen so präzise wie möglich formuliert sein. Allgemein definierte Ziele wie z. B. «Verbesserung der Zufriedenheit der Bürger einer Kommune» wären nie erreichbar, da nicht klar ist, worauf sich die Zufriedenheit der Bürger konkret bezieht.

- **Messbar:**

Ziele müssen messbar formuliert sein und dies auch mit vertretbarem Aufwand. Die Maßeinheiten bilden die Kennzahlen bzw. Indikatoren.

- **Angemessen bzw. attraktiv:**

Der Nutzen eines Ziels muss in einem angemessenen Verhältnis zum Aufwand stehen. So ist z. B. das Ziel «Verbesserung des gesamten örtlichen Straßenkörpers auf Neubauniveau» unangemessen, da Nutzen und Aufwand in keinem Verhältnis stehen.

- **Realistisch:**

Ziele müssen im vorgesehenen zeitlichen Rahmen erreichbar sein. Ist das nicht der Fall, sind die Ziele unrealistisch und sollten nicht verfolgt werden.

- **Terminiert:**

Ziele müssen mit einem klaren zeitlichen Rahmen definiert sein, damit sie überprüft werden können. Aufgrund des Jahresbezugs der kommunalen Haushalte ist dieser Rahmen bereits gegeben, womit in der konkreten Darstellung eines Ziels nicht zwingen der

zeitliche Horizont der Zielerreichung angegeben werden muss.⁶

2.3.1 Entwicklung von Wirkungszielen

Die Wirkungsziele beschreiben den gesellschaftlichen Zustand, der in dem entsprechenden Handlungsfeld erreicht werden soll. Sie sind relativ abstrakt definiert und werden in der Regel mit Indikatoren gemessen, die das Fundament für die kommunale Wirkungsanalyse darstellen. Die Wirkungsziele richten sich nach Zielgruppen wie z. B. die Bevölkerung bzw. Bevölkerungsgruppen (**Outcome**) oder auch nach der gesamtgesellschaftlichen Ebene (**Impact**) aus.

Das zentrale Wirkungsziel eines Handlungsfelds ist dasjenige Ziel, auf das Sie hinarbeiten – also die Veränderung der Lebenslage der entsprechenden Zielgruppen. Es sollte positiv formuliert sein und man sollte sich die Veränderung in einem Zeitrahmen vorstellen können. Durch die Indikatoren werden die Wirkungsziele messbar und somit überprüfbar. Dadurch dienen sie als Motivator bei der täglichen Arbeit.

Ab Beispiel des ersten Handlungsfeldes «**Siedlungsstruktur**» im oberen Beispiel könnte man folgende Wirkungsziele formulieren:

Handlungsfeld	Wirkungsziele	
1. Siedlungsstruktur	1.1	Jeder Einwohner/in findet in der Gemeinde eine bezahlbare Wohnung.
	1.2	Für Gewerbebetriebe werden ausreichend Grundstücke zur Verfügung gestellt.
	1.3	Die neuen Siedlungsflächen werden familienfreundlich vermarktet und gestaltet.
	1.4	Die Ortsteile werden gleichberechtigt bezüglich Siedlungsflächen berücksichtigt.
	1.5	Die neuen Siedlungsflächen werden klimaneutral konzipiert.
	1.6	...

Tab. 2: Handlungsfeld, Wirkungsziele (Quelle: eigene Darstellung)

2.3.2 Definition von Produkten und Leistungszielen

Die Produkte sind Leistungen oder Gruppe von Leistungen (§ 61 Nr. 33 GemHVO) und werden eingesetzt, um die übergeordneten Wirkungsziele zu erreichen. Sie definieren einen Qualitätsstandard und bilden dann mit den Maßnahmen die kommunale Strategie.

Die Leistungsziele greifen die Produkte auf und beschreiben daraus eine **zu erbringende Leistung**. Diese ist definiert als bewertbares Arbeitsergebnis einer Verwaltungseinheit und die der Aufgabenerfüllung im Haushaltsplan (§ 61 Nr. 29 GemHVO). In den Handlungsfeldern finden wir dann die Schlüsselpositionen, die eine Produktgruppe, ein Produkt oder auch eine Leistung darstellen können (§ 61 Nr. 37 GemHVO). Diese sind dann mit den Leistungszielen besonders im Haushaltsplan darzustellen.⁷

Die Leistungsziele sollen die Mitarbeiter motivieren und ihnen Leitlinien für die Arbeit geben. Dadurch kann auch die Höhe eines Budgets festgesetzt und die Verwaltungsarbeit messbar gemacht werden. In regelmäßigen Zielgesprächen werden das Erreichen der Ziele besprochen und eventuell neuen Gegebenheiten angepasst.

Nach der Erarbeitung der Zielstruktur erfolgt die **Zuordnung** der Leistungen die im Haushaltsplan bzw. mittelfristige Finanzplanung veranschlagt werden. In vielen Fällen werden für eine Zielerreichung mehrere Leistungen gebündelt. Um die Wirkungsziele mit den Produkten und Maßnahmen operativ umsetzen zu können bedarf es solcher konkreten Leistungen, die im Haushaltsplan veranschlagt werden. Nach haushaltsrechtlichen Vorgaben werden die Maßnahmen innerhalb der mittelfristigen Finanzplanung für die nächsten 3 Jahre der Zukunft dargestellt.⁸

Die folgende Tabelle soll beispielhaft die strategische Steuerungsstruktur im Handlungsfeld «**Siedlungsstruktur**» darstellen.

⁶ Adam u. a., Doppik-Leitfaden – Von der Projektierung zum Gesamtabchluss, 3. Aufl., 2015.

⁷ S. § 80 Abs. 1 Satz 3 GemO.

⁸ S. § 85 GemO.

Handlungsfeld	Wirkungsziele	Produkte / Maßnahmen	Leistungen (im Haushaltsplan veranschlagt)
1. Siedlungsstruktur	1.1. Jeder Einwohner/ in findet in der Gemeinde eine bezahlbare Wohnung.	1.1.1. Grundstücksvverkäufe mit einer 10-jährigen sozialen Mietbindung werden gefördert.	1.1.1.1. Es wird eine übersichtliche Liste erstellt, welche Grundstücke hierfür zur Verfügung stehen.
			1.1.1.2. Es wird eine Vereinbarung erarbeitet, die die Höhe der Förderung und sozialen Mietbindung beinhaltet.
			1.1.1.3. Es wird eine Liste der interessierten Bauunternehmer erstellt.
			1.1.1.4. Im Haushaltsplan wird ein entsprechender Förderbetrag bereitgestellt.
			1.1.1.5. ...

Tab. 3: Handlungsfelder, Wirkungsziele, Produkte/ Maßnahmen, Leistungsziele, (eigene Darstellung)

Aufgrund dieser Vorgehensweise wird nun der Haushaltsplan zu einer **strategischen Zielvereinbarung** zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung. Zudem können die Mitarbeiter ihr operatives Geschäft an den kommunalpolitischen Zielen des Gremiums ausrichten.

Sehr wichtig bei diesem Vorgehen ist, dass jeder Schritt zur Definition des Zielsystems einzeln durchgeführt wird. Von den Handlungsfeldern über die Wirkungsziele und Produkte/Maßnahmen bis zu den Leistungszielen müssen sie in separaten Prozessstufen entwickelt und dargestellt werden. Erst wenn ein Themenfeld

abgeschlossen und dokumentiert ist, wird der nächste Arbeitsschritt begonnen. Durch dieses Vorgehen wird ein Ziel- und Maßnahmensystem vom Allgemeinen zum Besonderen entwickelt und kann von der Verwaltung umgesetzt werden. Der Haushaltsplan wandelt sich dadurch von einem rein operativen zu einem strategischen Element.

2.3.3 Messung der Zielerreichung durch Kennzahlen bzw. Indikatoren

In der Gemeindehaushaltsverordnung sind an mehreren Stellen die Begriffe Ziele und Kennzahlen genannt. Demnach sollen nach § 4 Abs. 2 Satz 3 GemHVO Kennzahlen in den Teilhaushalten zur Messung der Zielerreichung dargestellt werden. Auch in § 6 Satz 2 Nr. 2 GemHVO sollen Kennzahlen zur Analyse der Haushaltslage im Vorbericht abgebildet werden. Ebenso soll im Rechenschaftsbericht gemäß § 54 Abs. 2 Nr. 6 GemHVO die Entwicklung der verbindlich vorgegebenen Kennzahlen dargestellt werden.

Um ein Ziel quantitativ beschreiben zu können muss es messbar sein. Nur so kann der Erfolg für die Zielverantwortlichen nachgewiesen werden. Solche Messgrößen, die als absolute oder relative Zahlen Verwendung finden, werden als **Kennzahlen** bezeichnet. Messgrößen, die die Zielerreichung nicht direkt dokumentieren können, sondern lediglich einen Hinweis auf die Zielerreichung geben können, weil sie in Korrelation mit dem Ziel stehen und daher als Hilfsgröße für die Messung von Zielen geeignet erscheinen, werden als **Indikatoren** bezeichnet. Solche Indikatoren werden immer dann eingesetzt, wenn die Zielformulierung eine unmittelbare Messung der Zielerreichung nicht zulässt. In Abhängigkeit von dem ausgewählten Ziel kann dieselbe Messgröße eine Kennzahl oder ein Indikator sein.⁹

2.3.4 Darstellung im Haushaltsplan

Das Zielsystem mit den Kennzahlen der Gemeinde soll im Haushaltsplan nach § 80 Abs. 1 Satz 3 GemO dargestellt werden. Wie eine solche Darstellung aussieht ist in der Gemeindeordnung nicht geregelt. An einigen Stellen der Gemeindehaushaltsverordnung ist zumindest ein Hinweis darauf, dass man die Ziele und Kennzahlen in den Teilhaushalten¹⁰,

⁹ Beck/Böhmer/Brettschneider, Kommunales Finanzmanagement in Baden-Württemberg, 2019, S. 138.

¹⁰ § 4 Abs. 2 Satz 2 GemHVO.

im Vorbericht¹¹, im Nachtragsplan¹² und im Rechenschaftsbericht¹³ darstellen soll. Eine Darstellungsmöglichkeit zeigen die Haushaltspläne des Landkreises Lörrach oder der Stadt Bad Krozingen. Hier wurden die Zielhierarchien in den einzelnen Teilhaushalten mit Fragestellungen präzisiert. Dadurch ergibt sich folgende Unterscheidung:

- Wirkungsziele: Was wollen wir bewirken?
- Produkte/Maßnahmen: Was müssen wir dafür tun?
- Leistungen: Wie müssen wir es tun?

Diese Darstellung sollte zumindest für die Schlüsselpositionen verwendet werden.

3 Konsolidierung des Haushalts

3.1 Grundlagen

Die Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung ergibt sich somit aus der Perspektive des Haushaltsrechts, welches das dauerhafte Erreichen des Haushaltsausgleichs vorsieht. Sollte dies nicht gewährleistet sein, kann die Rechtsaufsichtsbehörde ein Haushalts-sicherungskonzept anordnen, um den zukünftigen Haushaltsausgleich nachzuweisen. Die Gemeinde kann aber jederzeit von sich aus ein solches Konzept zur Sicherung der dauernden Leistungsfähigkeit erarbeiten.

Bedeutung der Haushaltskonsolidierung

Mit der Haushaltskonsolidierung wird die Gesamtheit aller Maßnahmen und Leistungen beschrieben, die darauf abzielen, das bestehende Haushaltsdefizit abzubauen und drohende Haushaltsdefizite abzuwenden.

Ziel ist es in erster Linie den gesetzlich vorgeschriebenen Haushaltsausgleich zu erlangen und als Konsequenz hieraus die Verschuldung auf einem erträglichen Maß zu halten bzw. zu verringern. Dadurch soll die dauerhafte Aufrechterhaltung der haushalts- und finanzpolitischen Flexibilität im Interesse der jetzigen und der zukünftigen Generationen wieder erreicht und erhalten bleiben. Es gilt den obersten Haushaltsgrundsatz der

Sicherung der stetigen Aufgabenerfüllung zu garantieren.

Nach § 77 Abs. 1 GemO des Landes Baden-Württemberg haben die Kommunen ihre Haushaltswirtschaft so zu planen und zu führen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gewährleistet ist. Dabei hat sie vor allem auf die **nachhaltige Führung der Haushaltswirtschaft** und auf die **intergenerative Gerechtigkeit** zu achten. Daraus resultiert die kommunalpolitische Verpflichtung, die öffentlichen Einrichtungen für die Zukunft zur Verfügung zu stellen und dabei nicht auf Kosten der zukünftigen Generation zu leben. Hierbei geht die Erfüllung der Pflichtaufgaben vor den freiwilligen Aufgaben. Eine entscheidende Kennzahl für die kommunalwirtschaftliche Beurteilung ist der Begriff der **«dauernden Leistungsfähigkeit»**, die vor allem bei der Genehmigung von Krediten eine große Rolle spielt. Eine maßgebende Kennzahl hierfür ist der gesetzlich vorgeschriebene Haushaltsausgleich, der den Ausgleich des ordentlichen Ergebnisses unter Berücksichtigung von Fehlbeträgen aus Vorjahren vorschreibt. Sollte die Kommune einen Fehlbetrag nicht ausgleichen können und sich somit das Basiskapital in der Bilanz reduzieren, wird sich das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital verschieben. Die Folge eines nicht ausgeglichenen Haushalts ist ein daraus resultierender Mangel an zukünftiger Liquidität und somit die Gefahr einer Überschuldung der Gemeinde. Sollte dies häufiger der Fall sein, wäre die gesetzlich vorgeschriebene stetige Aufgabenerfüllung in Gefahr.

Darüber hinaus gibt § 77 Abs. 2 GemO vor, dass die Haushaltswirtschaft sparsam und wirtschaftlich zu führen ist. Dadurch unterliegen vor allem die Aufwendungen und Auszahlungen besonderer Aufmerksamkeit. Hierbei spielen das laufende Verwaltungsgeschäft, die kommunalen Investitionen und deren Auswirkung auf den Ergebnishaushalt eine besondere Rolle.

Im Bereich der Wirtschaftlichkeit treten die Begriffe «Effektivität» und «Effizienz» näher in den Fokus. Die Effektivität verlangt von den Gemeinden ein zielorientiertes Handeln. Voraussetzung ist ein zuvor entwickeltes Zielsystem, was als Grundlage des zukünftigen Haushaltskonsolidierungskonzepts dienen soll.

¹¹ § 6 Satz 2 Nr. 1 GemHVO.

¹² § 8 Abs. 1 GemHVO.

¹³ § 54 Abs. 2 Nr. 6 GemHVO.

3.2 Konsolidierungsbeitrag der Handlungsfelder

Die Gemeinde ist durch das Haushaltskonsolidierungskonzept einem **Zielkonflikt** ausgesetzt. Wirksame Sparmaßnahmen werden sich weitgehend auf solche Bereiche, die für den Bürger Serviceleistungen erbringen, konzentrieren. Dies trifft vor allem im Bereich der örtlichen Daseinsvorsorge oder im kulturellen und sportlichen Bereich zu. Der Abbau des kommunalen Serviceangebots trifft die Bürger unmittelbar und kann mit einer «fühlbaren» Veränderung der Lebensqualität in der Gemeinde verbunden sein. Auf die Finanznot kann die Gemeinde mit Aufwands-einsparungen (insbesondere Leistungskürzungen) oder mit Ertragssteigerungen (insbesondere Abgabenerhöhungen) reagieren.

Durch die gebildete Struktur der kommunalen Handlungsfelder können diese nun unter dem Aspekt der outputorientierten Steuerung überprüft werden. Es werden nicht die kurzfristigen Haushaltsansätze herangezogen, sondern man bedient sich dem zuvor entwickelten Zielsystem und entscheidet über Wirkung und Leistung einer Maßnahme. Auf diese Weise bekommen die Beschlüsse des Gremiums mittel- und langfristige Resultate.

Viele Gemeinden sind durch eine Verwaltungsstruktur durch die **Gebietsreform der 70er-Jahre** stark geprägt. Dementsprechend wird nach wie vor großen Wert darauf gelegt, in allen Ortsteilen gleichermaßen alle notwendigen Infrastruktureinrichtungen vorzuhalten. Auch dieser besonders sensible Bereich wird in die Sparüberlegungen mit einzubeziehen sein. Dabei sind die grundsätzlich freiwilligen Einrichtungen wie Ortsverwaltungen und Ortschaftsverfassung, Hallen und sonstige Gemeindehäuser besonders kritisch zu überprüfen. Ebenso müssen die Pflichtaufgaben in den Ortschaften (z.B.: Grundschulen, Kindertagesstätten, Feuerwehren) unter der Prämisse der Effektivität und Effizienz durchleuchtet und deren Nutzung vor diesem Hintergrund angepasst werden. Zahlreiche von den Gemeinden wahrgenommene Aufgaben könnten typischerweise nicht kostendeckend betrieben werden. Entweder nehmen die Gemeinden solche Aufgaben selbst wahr oder Bezuschussen die privaten Träger solcher Einrichtungen. Unter diesem Aspekt ist insbesondere zu überprüfen, inwieweit öffentliche Einrichtungen (z. B. Hallen, Gemeinschaftshäuser, Sportplätze u.a.) ohne

kostendeckende Entgelte betrieben oder zumindest die Überlassung solcher Einrichtungen erfolgswirksam verrechnet werden können.

Die Bereitschaft, mit anderen Kommunen oder Privaten **Kooperationen** einzugehen, hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Hierbei sind kommunale Kooperation insbesondere in Bereichen Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Bauhof, Kulturbereich, Fremdenverkehr u. a. denkbar.

Innerhalb der Handlungsfelder können nun die **langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Auswirkungen** untersucht und bestimmt werden. Jede Sichtweise sollte für sich analysiert und dokumentiert werden.

3.2.1 Langfristiger (normativer) Beitrag

Es ist nun zu fragen, welchen Beitrag ein Handlungsfeld im Bereich der Konsolidierung bringen soll bzw. kann. Auch hier geht man entsprechend dem entwickelten Zielsystem vor und überlegt zunächst, welche Wirkungsziele geändert bzw. entfernt werden können, um hierbei Ressourcen zu sparen. Dabei hat man als Zielgruppe die gesamte Einwohnerschaft oder Teile der Einwohner (z. B. Senioren, Jugend, Vereine usw.) im Blick.

Am Beispiel des Handlungsfelds **«Siedlungsstruktur»** würde dies heißen, dass der Gemeinderat erkennt, dass nicht jeder Einwohner eine bezahlbare Wohnung findet oder man nicht genügend Fläche für die Gewerbebetriebe vorhält.

3.2.2 Mittelfristiger (strategischer) Beitrag

Aus der Konsequenz, ein Wirkungsziel zu verändern, ergibt sich auch eine Reduzierung bzw. Verzicht auf Produkte bzw. Maßnahmen die das strategische Grundsatzprogramm verändern werden. Diese folgende Veränderung der entsprechenden Leistungsziele sind im Haushaltsplan darzustellen.

Zum Beispiel würde man im Handlungsfeld **«Siedlungsstruktur»** die Förderungen für bezahlbare Wohnungen reduzieren oder Grundstücke nach Marktpreisen verkaufen.

3.2.3 Kurzfristiger (operativer) Beitrag

Die finanzielle Auswirkung auf den Haushaltsplan ergibt sich durch die Anpassung der einzelnen Leistungen. Bei der Umsetzung schnell wirksamer Sparmaßnahmen ist der Handlungsspielraum der Gemeinde eingeschränkt. Zum einen ist bei der Erfüllung

von Pflichtaufgaben der Aufgabenumfang gesetzlich vorbestimmt, zum anderen müssen von den Kommunen längerfristig eingegangene vertragliche und tarifrechtliche Bindungen beachtet werden.

Innerhalb dieser Grenzen sind Sparmaßnahmen deshalb nur möglich

- soweit sie Pflichtaufgaben betreffen, in Form einer Reduzierung der Aufgabenerfüllung auf den gesetzlich vorgegebenen Mindestumfang und einer Aufgabenerfüllung unter Einsatz des geringst möglichen Aufwands bei Nutzung aller Rationalisierungspotenziale;
- soweit freiwillige Aufgaben betroffen sind durch Leistungskürzungen oder völlige Leistungseinstellung;
- soweit sie im Rahmen haftungsrechtlich vorgegebener Grenzen, insbesondere im Bereich der Verkehrssicherungspflicht, möglich sind.

Bezüglich der **Ausschöpfung der Ertrags- und Einzahlungsquellen** hat § 78 Abs. 2 GemO eine klare Reihenfolge formuliert. Hier sind zunächst die sonstigen Vorgänge zu beachten, die die privatrechtlichen Erträge (z. B. Mieten, Pachten, Verkäufe u.ä.) und die staatlichen Zuwendungen für den laufenden Betrieb und Investitionen beinhalten. Die nächste Stufe beinhalten die Entgelte für Leistungen, die die Gemeinde soweit vertretbar und geboten von ihren Einwohnern erhält. Darin enthalten sind zum einen die Gebühren, die die Gemeinde für eine Amtshandlung (z. B. Reisepass, Personalausweis) oder für die Benutzung einer öffentlichen Einrichtung (z. B. Wasserversorgung, Kindergarten) enthält. Und zum anderen gehören hierzu Beiträge für die Erschließung eines Baugebiets. Nur wenn diese Ertragsquellen ausgeschöpft sind soll die Gemeinde auf den Steuertopf zurückgreifen. Es sind daher vor einer Finanzierung über Steuern die vorherigen Schritte zu prüfen und auszuschöpfen. Die Kreditaufnahme für Investitionen soll die Gemeinde nach § 78 Abs. 3 GemO nur dann tätigen, wenn eine andere Finanzierung nicht möglich ist oder diese wirtschaftlich unzumutbar wäre.

4 Fazit

Die Entwicklung eines Zielsystems und die Konsolidierungsentscheidungen sind 2 Seiten einer Medaille. Es bedarf zunächst eines

umfassenden Entwicklungsprozesses, um eine **Haushaltsstruktur mit einer Zielhierarchie** zu etablieren. Die Zuständigkeit hierfür liegt grundsätzlich beim Gemeinderat, der die für die Kommunalsteuerung erforderlichen Strategieelemente zum Erarbeiten hat. Die Struktur der individuellen Handlungsfelder, die die kommunalen Dienstleistungen der Gemeinde beinhalten, muss vom Gemeinderat selbst entwickelt werden. Dies erfolgt in der Regel über eine Gemeindeklausur, da die Arbeitsschritte sehr komplex sind und nicht in einer üblichen öffentlichen Gemeinderatssitzung entwickelt werden können. Nur so kann die Umstellung von der inputorientierten zur outputorientierten Steuerung gelingen.

Dieses Ziel- und Strategiekonzept ist dann Grundlage für **zukünftige Konsolidierungsvorhaben**, die sich daran ausrichten. Die Ergebnisse dieser Prozesse sind dann im Haushaltsplan beim Vorbericht oder den Teilhaushalten entsprechend darzustellen.

5 Literaturhinweise

Adam u. a., Doppik-Leitfaden – Von der Projektierung zum Gesamtabchluss, 3. Auflage 2015, Kommunal- und Schulverlag, Wiesbaden.

Beck/Böhmer/Brettschneider, Kommunales Finanzmanagement in Baden-Württemberg, 3. Auflage 2019

KGSt (Hrsg.), Das Neue Steuerungsmodell KGSt – Bericht Nr. 5/1993, Köln, 1993.

Aker/Hafner/Notheis, Kommentar zur Gemeindeordnung und Gemeindehaushaltsverordnung in Baden-Württemberg, 3. Auflage 2019



Prof. Dieter Brettschneider

lehrt an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Die Kreisverbände

KV - Böblingen

Kämmerersprengel am 16.11.2022 – Heimsheim

Der letzte Kämmerersprengel fand in Heimsheim statt. Zunächst wurde uns der buchholz-fachinformationsdienst, kurz „bfd“ vorgestellt. Die „bfd“ ist ein zentraler Ansprechpartner für Gesetze, Kommentierungen etc. in digitaler Form und erleichtert die Arbeit in den Verwaltungen. Weiter wurde uns das Kommunalforum „VuBN“ (Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk) vorgestellt. Die Sprengelteilnehmer unterhielten sich anschließend über die eingesetzten Faktura Programme und den Windatlas Verband Region Stuttgart. Erneut beschäftigten uns die Themen § 2b UStG und die Grundsteuerreform.

Kämmerersprengel am 18.01.2023 – Kreissparkasse Böblingen

Zum Jahresbeginn waren wir bei der Kreissparkasse Böblingen eingeladen. Nach einem kurzen Rückblick auf die Corona-Pandemie wurden wir über die Wechsel in der Vorstandschaft informiert. Anschließend hörten wir einen Vortrag über die aktuellen Entwicklungen am Zins- und Kapitalmarkt. Ein Vertreter der LBBW Kommunalentwicklung hielt einen Vortrag über die städtebaulichen Erneuerungen und Sanierungen. Er ging auf die einzelnen Schritte ein und stellte vor, welche Fördermöglichkeiten es gibt. Den spannenden Nachmittag schloss der Geschäftsführer von N-Motion mit dem Thema Nachhaltigkeitsstrategie ab. Den Abend ließen wir bei einem Sektempfang mit anschließendem Abendessen ausklingen.

Kämmerersprengel am 08.03.2023 – Hildrizhausen

Nach einer kurzen Präsentation des Gastgebers stellten sich die neuen Sprengel-Kollegen vor. Eigentlich war dann ein

Sachstandsbericht und Austausch mit einem Vertreter des Finanzamtes zum Thema Grundsteuerreform geplant, jedoch musste der Vertreter leider kurzfristig absagen, weswegen sich die Sprengelteilnehmer über ihre eigenen Erfahrungen und die Entwicklungen austauschten. Es wurde kurz über die Fortführung des Gemeinschaftsprojekt § 2b UStG /TCMS gesprochen. Weitere Themen waren unter anderem die Förderrichtlinie Wasserwirtschaft, die Friedhofsatzungen und Bauhofaufträge.

Kämmerersprengel am 10.05.2023 - Holzgerlingen

Nachdem im letzten Sprengel leider kein Vertreter vom Finanzamt da war, begrüßten wir nun einen Vertreter. Wir sprachen über den aktuellen Stand und unsere Sorgen, welche wir bei der Umsetzung haben. So wird befürchtet, dass die Datenstämme der Kommunen nicht mit den Datenstämmen des Finanzamtes übereinstimmen. Weiter wurde auch die Kommunikation mit dem Finanzamt angesprochen. So sollen Fehler, welche bei den Kommunen auffallen, dem Finanzamt quartalsweise übermittelt werden. Anschließend tauschten sich die Sprengel-Teilnehmer über die Pachthöhe für die „Point of Presence“ Standorte für die Glasfaser sowie die geforderten Maßnahmen der UKBW zur Kassensicherheit aus. Weitere Themen waren die Bewirtschaftung von Parkplätzen, die Planung der kommunalen Wärmenetze, die Digitalisierung und die Änderung der Z-Feu.

Sommersprengel am 19.07.2023 - Calw

Unser geselliger Sommersprengel findet traditionell verbunden mit einer Outdoor-Aktivität statt. Dieses Jahr ging es am Nachmittag des 19. Juli bei idealen trockenen Wetterbedingungen zu einer Rundwanderung in den benachbarten Landkreis Calw- das Rohr zum Schwarzwald Nord. Ausgangspunkt war die idyllisch gelegene Gemeinde Holzbronn, dort gab es zum Treffpunkt eine kleine Erfrischung und dann ging es mit ca. 20 TN auch schon los in den Naturpark Schwarzwald/Nord. Zunächst über Feldwege konnte man noch in Gruppen marschieren. Dann führte uns unser Wanderführer auf einen schmalen Pfad eine wildromantische Schlucht

hinunter. Schuhwerk mit gutem Profil war hier von Nöten, da der naturbelassene Pfad mehrmals den Bachlauf der Erching kreuzt und Bäume und Steine zu übersteigen sind.

Am Flussbett entlang blieben die Füße zwar trocken, aber manch Einer kam ob der herausfordernden Stellen doch ins Schwitzen. Im Talbett angekommen mündet die Erchin in die Nagold und wir wanderten das Tal entlang nordwärts zu der für die meisten Teilnehmer nicht bekannten Naturschönheit der Xanderklinge. Dieses reizvolle Natur-Highlight führte uns wieder aufwärts entlang von Felsen, Wasserfällen und Grotten. Einfache Sicherungen halfen dabei, die Steilstellen zu überwinden und die Schlucht zu erklimmen. Der Weg war hier voller Eindrücke, dennoch musste jeder Schritt und Tritt achtsam gesetzt und das Gleichgewicht gewahrt werden.



Aufstieg

Oben in der Schlucht angekommen gab es ein Getränk aus der wassergekühlten Schatztruhe zum Auffüllen der Wasserspeicher. Die Kämmerer waren sich einig, dass sie das Ende der Rundtour mit einem zünftigen Vesper im Krabbennest gemütlich ausklingen lassen wollten. Es war schön, dass so viele teilnehmen konnten.



Gruppenbild der Teilnehmenden



Geschicklichkeit Übungen mit toller Teamarbeit

Kämmerersprengel am 20.09.2023 - Jettingen

Nach der Sommerpause trafen wir uns in Jettingen. Nach einer kurzen Vorstellung des Gastgebers sprachen wir über das Cashpooling und eine Alternative zum Anbieter „JobRad“. Erneut beschäftigten wir uns mit dem § 2b UStG. Für die anstehende Haushaltsplanungen wurden die aktuellen Hebesätze abgefragt. Weitere Themen waren unter anderem das E-Payment und dessen Abwicklung, ein einheitlicher Telefonanschluss für das Rathaus und die Außenstellen sowie die Einführung einer Mitarbeiter-Card und einem separaten Bankkonto für die Schulen.

KV – Emmendingen

Gesellige Veranstaltung

Der BKF - Kreisverband Emmendingen hat seine Mitglieder am 20. Oktober 2023 zu einem gemütlichen Beisammensein eingeladen. Es war nun höchste Zeit, eine solche Veranstaltung durchzuführen. Die Corona-Zeit hatte für Verzögerungen gesorgt und schließlich hatte der KV Emmendingen noch etwas in petto. Es liegen gleich mehrere Gutscheine für den Preis des Landesverbandes für die meiste Teilnehmerzahl eines Kreisverbandes an der Landeshauptversammlung bzw. Landesfachtagung vor. Diese können nun endlich eingelöst werden. 😊

Wir haben uns beim Weingut Nopper in Waldkirch-Buchholz getroffen, um eine besondere Weinprobe zu machen. Die angesetzte Dauer der Weinprobe von 3,5 Stunden hörte sich im Vorfeld doch recht lange an. Auch bei der Reservierung der Plätze in der Wirtschaft ist angeklungen, ob wir nicht früher anfangen könnten, da wir so erst um 20 Uhr reserviert hatten. Außerdem wurde die Befürchtung geäußert, dass die Leute von der Weinprobe sowieso immer eine halbe Stunde zu spät kommen würden.

Aber zurück zur Weinprobe: Zum Auftakt gab es einen Begrüßungssekt. Die Wettervoraussichten waren nicht so prickelnd wie der Sekt hieß es doch „am Freitag durchgehend bewölkt und überwiegend Regen!“. Aber von oben her war es noch trocken. Da sich gleich drei Kleingruppen für die Weinprobe angemeldet hatte, stellte Herr Nopper diese kurz vor. Dabei unterlief ihm ein kleiner Lapsus, der uns im Laufe des Tages noch ab und zu verfolgen würde. Wir wurden als die Gruppe vom „Finanzamt“ vorgestellt, die ja „eigentlich keiner so gern habe“. Sofort wurde unsererseits interveniert, dass man uns zum einen sehr wohl gern haben kann und zum anderen, dass wir alle in verschiedenen Bürgermeisterämtern arbeiten und dort die Finanzen verwalten. Auf dem Betriebsgelände gab es dann auch den ersten Wein – einen „Gutedel Mundinger Alte Burg“.

Schon hieß es „Aufsitzen!“. Aufsitzen auf den Planwagen, mit dem wir in den Weinberg gefahren wurden. Die Planwagenfahrt und die damit verbundenen Stationen im Freien sorgten für etwas mehr Bewegung und

Abwechslung
Weinproben.

gegenüber

sonstigen



Mitten im Weinberg gab es den nächsten Wein. Herr Nopper erklärte fachmännisch die Weine. Mit einem Augenzwinkern nannte er auch einen netten Nebeneffekt seines Berufes: Wenn ihn sein Nachbar morgens um acht Uhr mit einem Weinglas in der Hand sehe, dann denke dieser: „Ah, der Herr Nopper isch schu om Schaffe!“ Bei anderen Berufen käme dies nicht so gut an. 😊

Das Weingut hat teilweise auf ökologischen Anbau umgestellt und neben den konventionellen Weinen auch verschiedene Bio-Weine im Angebot. Die Geschmacksrichtungen, die wir im Glas haben, wurden zunächst gerochen und dann geschmeckt. Ein Tipp für die Nicht-Weinproben-Erproben: Fragt der Winzer, wonach der Weißwein riecht, so ist die „Banane“ bei jeder Weinprobe ein „guter Joker“! Auch dieses Mal war die Banane – beim Geruch – dabei; für einige neu war vermutlich die Geschmacksrichtung „Lychee“. Nach einem kurzen Spaziergang gab es einen weiteren Halt an einem herrlichen Aussichtsplatz.



Wir waren gerade bei der Verkostung von Wein Nummer 4, einem „Souvignier Gris-Biowein“, als die Meldung „Ziel erreicht“ auf dem Fitnesstracker der Kollegin zu meiner Linken aufpoppte. War das ein Zeichen?!? Der Kollege

zu meiner Rechten schaute auf seine Smartwatch, stellte entspannt fest, dass er noch weit entfernt vom Tagesziel war und ließ sich noch etwas Wein nachschenken... 😊



Schließlich kam sogar noch die Sonne heraus. Die Jacken wurden ausgezogen und wir wurden mit einem herrlichem Ausblick belohnt!



Aber damit nicht genug. Wir gingen beziehungsweise fuhren zurück zum Betriebsgelände. Dort führte uns Herr Nopper durch den Betrieb. Herr Nopper erklärte (weiterhin) einiges über Wein, Betrieb und ging auch auf alle Fragen der Teilnehmer ein. Die Weinprobe endete mit einem Spätburgunder Rotwein und die anderen Kleingruppen verabschiedeten uns mit einem gut gelaunten „Tschüss Finanzamt!“.



Tja, unsere Klärungsversuche über den ganzen Nachmittag hinweg haben trotz - oder gerade wegen - des Weingenusses nicht gefruchtet. Je später der Abend desto schwieriger war es, den anderen den Unterschied zwischen „Finanzamt“ und dem „Amt Finanzen“ einer Gemeinde-/Stadtverwaltung zu erklären.

Die Stimmung war sehr gut und es gab genügend Zeit, sich untereinander über Fachliches und auch Nicht-Fachliches auszutauschen. Die vermeintlich langen 3,5 Stunden vergingen wie im Fluge und zum Glück gab es mit dem Abendessen noch einen weiteren Programmpunkt. Kurz vor 20 Uhr liefen wir los zur Wirtschaft, so dass wir – wie es sich für städtische Bedienstete gehört – pünktlich um 20 Uhr im Löwen in Buchholz eintrafen. Dort hat sich jeder zum Abschluss ein leckeres Essen gegönnt. Es war ein rundum gelungener Tag.

Praxishilfen

Die vom Kreisverband Emmendingen umgesetzten Arbeitshilfen wurden schon im vorigen Infoblatt erwähnt. Wir wollen trotzdem nochmal auf diese hinweisen, da sie weiterhin von Interesse sein könnten:

1. Übersicht der NKHR-Umstellungen der Kreisgemeinden
2. Vergleich der Anlagen in der alten und den zwei neuen Eigenbetriebsverordnungen
3. Muster / Anlagen der EigBVO'en als Excel-Datei – mit hinterlegten Formeln!

Bei der Übersicht zur NKHR-Umstellung ist eine Aktualisierung / Erweiterung bezüglich des Stands bei den Jahresabschlüssen vorgesehen.

Die Praxishilfen sowie die aktuellen Informationen rund um den Kreisverband sind auf der Homepage des BKF-Emmendingen www.bkf-emmendingen.de abrufbar.

KV – Lörrach

Besucherfahrt des Kreisverbandes Lörrach am Mittwoch, 09.11.2022 zum Landtag Baden-Württemberg in Stuttgart

Dieser Besuch im Landtag war bereits im Juni 2020 vorgesehen, musste aber wegen Corona abgesagt werden.

Die Fahrt fand nun auf Einladung des Lörracher SPD - Landtagsabgeordneten Jonas Hoffmann am Mittwoch, 09. November 2022 statt. Vom BKF - Kreisverband Lörrach nahmen 13 Personen teil, drei weitere gemeldete Teilnehmer mussten kurzfristig absagen. Zusammen mit Wiesentäler Landfrauen, Polizeianwärtern und jugendlichen SPD – Mitgliedern umfasste die Reisegruppe 27 Teilnehmer.

Die Fahrt mit dem Bus der Fa. Heizmann begann in Lörrach-Haagen, mit Zustiegen in Schopfheim und Schönau und führte über den Feldberg, vorbei am Titisee, über Donaueschingen nach Stuttgart.

Begrüßt und vorzüglich betreut wurden wir während der Fahrt vom Mitarbeiter des SPD – Wahlkreisbüros, Herrn Jonathan Flohr.

Trotz Regen, starkem Verkehr, die üblichen Baustellen und einer kurzen Pause erreichten wir unser Ziel pünktlich, wie vorgesehen, um 11.00 Uhr.

Vor dem Landtag wurden wir vom Mitarbeiter des SPD – Landtagsbüros, Herrn Andreas Bertram, willkommen geheißen.

Zunächst gingen wir zum gemeinsamen Mittagessen in Carls Brauhaus am Schlossplatz. Bei einem echt schwäbischen Gericht (Maultaschen mit Kartoffelsalat) konnten wir uns bei launiger Unterhaltung auf den Nachmittag einstimmen, zumal uns Herr MdL Hoffmann bereits hier seine Aufwartung machte.

Um ca. 13.00 Uhr ging es dann zurück zum Landtag, wo wir vom Besucherdienst des Landtags empfangen wurden.

Über den Besuchereingang im UG gelangten wir in den Landtag. In einer 30 - minütigen Einführung erläuterte der Besucherdienst die Aufgaben und die Arbeitsweise des Landtags.

Da ein Besuch im Plenarsaal vorgesehen war, wurden wir auf die dort geltenden Verhaltensregeln hingewiesen.

Im Anschluss daran ging es ins 2. OG. In einem Sitzungssaal wurden wir von Herrn Hoffmann begrüßt. Nach kurzer Einführung über seine Parlamentsarbeit und Funktion konnten noch Fragen gestellt und diskutiert werden. Themen waren u. a. die Breitbandverkabelung, neue Bezahlssysteme in der Kommunalverwaltung sowie Fragen zum Landeshaushalt.

Mit 30 Minuten war die Zeit doch sehr eng bemessen.

Beim anschließenden Besuch auf der Zuschauertribüne des Plenarsaales konnten wir den Ablauf im Gremium live miterleben. Leider haben wir sowohl die morgendliche Debatte zum Landeshaushalt als auch eine Rede von Herrn Hoffmann verpasst.

Nach 30 Minuten war unser Besuch im Plenarsaal beendet und damit auch im Landtag beendet.

Vor dem Gebäude wurden wir von Herrn Hoffmann verabschiedet.



Danach blieben uns noch ca. 2 Stunden bis zur Rückfahrt.

Die einen bummelten durch die Königsstraße, andere genossen die Zeit zur Einkehr mit Kaffee und Kuchen, wieder andere fuhren mit dem Riesenrad auf dem Schloßplatz.

Pünktlich um 17.45 Uhr trafen wir uns vor dem Landtag zur Rückfahrt. Hier begegneten wir noch Innenminister Thomas Strobl, der zu diesem Zeitpunkt das Gebäude verließ. Herr Strobl nahm sich freundlicherweise Zeit für einen Small Talk.

Um 18.00 Uhr begann unsere Heimfahrt, wobei wir unsere Abfahrtsorte wieder pünktlich erreichten.

Damit ging ein ereignisreicher Tag zu Ende,

der leider etwas durch das nasskalte Wetter und die doch beengte Zeit im Landtag beeinträchtigt wurde.

Unser Dank gilt Herrn MdL Hoffmann für die Einladung zu diesem Besuch, Herrn Flohr für die vorzügliche Betreuung und Verpflegung während der Reise, sowie dem Busfahrer, der uns trotz Regen, Baustellen und Staus sicher und pünktlich gefahren hat.



NACHRUF

Wir trauern um

Edgar Link

Herr Link war über mehrere Jahrzehnte als Mitglied im Berufsverband der kommunalen Finanzverwaltungen in Baden-Württemberg e. V. (BKF) aktiv.

Den Kreisverband Breisgau-Hochschwarzwald hat er für drei Amtsperioden lang von 1993 bis 2005 mit großem Engagement als 1. Vorsitzender geführt. Während dieser Zeit hat er sich aktiv in den erweiterten Landesvorstand eingebracht. In Anbetracht seiner Verdienste wurde er am 28.09.2005 zum Ehrenvorsitzenden des Kreisverbandes ernannt.

Wir verlieren mit ihm ein geschätztes Verbandsmitglied. Er wird uns mit seinem Fachwissen und seiner stets fröhlichen Art immer in guter Erinnerung bleiben.

Unser tiefes Mitgefühl gilt seiner Familie mit Angehörigen.

Im Namen des BKF

Der Landesvorsitzende

Stephan Fliegner

Der 1. Vorsitzende des

Kreisverbandes Breisgau-Hochschwarzwald

Fabian Furtwängler

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
☐	Beitragsklasse I	vollbeschäftigte Mitglieder
		20,00 € / Jahr
☐	Beitragsklasse II	teilzeitbeschäftigte Mitglieder Anwärter, Auszubildende Studenten
		10,00 € / Jahr
☐	Beitragsklasse III	Ruhestandsbeamte, Rentner
		5,00 € / Jahr

Zutreffendes bitte ankreuzen

Aufnahmeschein beim zuständigen Kreisvorstand abgeben oder zumailen.

Ort, Datum	Unterschrift

Weihnachtsgrüße 2023



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 2024.

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



Ihr Landesvorstand