

Masterplan Finanzen

Konsolidierung der städtischen Finanzen für ein zukunftsfähiges Warendorf



Stand: 28. November 2024

1. Die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Stadt Warendorf

Die Basis eines jeden Konsolidierungskonzepts stellt die Darstellung der finanzwirtschaftlichen Ausgangslage der betrachteten Organisation dar. Dabei gilt es anhand der vorliegenden Informationen erste Aussagen zum Status Quo, aber auch zur kurz- bis mittelfristen Entwicklung von Bilanzpositionen, von Jahresergebnissen und nicht zuletzt der Liquidität zu treffen. Dieses Datenfundament erlaubt es, einen Konsolidierungsbedarf überhaupt erst einmal festzustellen und zu beziffern.

1.1 Die aktuelle Lage und die Haushaltssituation bis 2028

Mit der Erstellung der Jahresabschlüsse 2021 bis 2023 und flankiert durch die unterjährig Prognosen der Verwaltung für 2024 haben sich verschiedene Trendlinien abgezeichnet, die sich – das zeigt der vorgelegte mittelfristig ausgerichtete Entwurf des Haushaltsplans 2025 sehr deutlich – auch in den nächsten Jahren fortsetzen werden. Hier sind insbesondere die Entwicklungen von Erträgen und Aufwendungen auf der einen Seite sowie von Einzahlungen und Auszahlungen auf der anderen Seite von besonderem Interesse.

Ein Blick in die **Ergebnisse** im Zeitraum von 2020 bis 2028 ergibt dabei folgendes Bild:

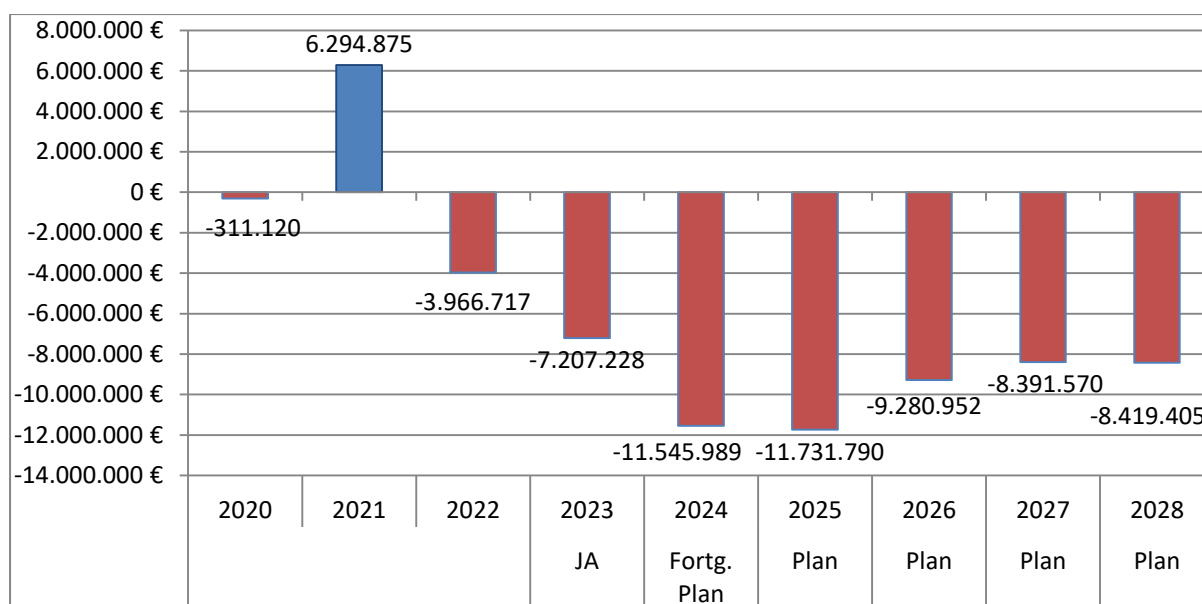


Abbildung 1: Verlauf Gesamtergebnisse 2020 bis 2028 (inkl. 2% globaler Minderaufwand)

Dieser Verlauf zeichnet sich durch eine rasante Verschlechterung der tatsächlichen Ergebnisse ab 2022 aus, die sich auch für das bereits abgerechnete Haushaltsjahr 2023 mit noch zunehmender Tendenz ablesen lässt. Auch das laufende Jahr wird mit einem Fehlbetrag abschließen. Dieser entwickelt sich aktuell negativer, als es der fortgeschriebene Plan vermuten lässt. Anstatt der ausgewiesenen -11,6 Mio. € wird nach der Fertigstellung des Jahresabschlusses 2024 wahrscheinlich ein Defizit von ca. -14 Mio. € zu Buche schlagen.

Eine vorübergehende Verschlechterung der Jahresergebnisse würde bei aller Dramatik aber noch nicht zwingend einen Konsolidierungsbedarf auslösen. Ausschlaggebend sind hier die Möglichkeiten der Stadt Warendorf, den Haushaltsausgleich durch entsprechende Entnahmen aus der Ausgleichsrücklage herbeizuführen, die ja genau für diesen Fall gebildet worden ist.

Ein Blick in die fortgeschriebene Bilanz verrät allerdings, dass der Bestand dieser „Schwankungsreserve“ bereits im Jahr 2024 komplett aufgezehrt sein wird. Mit der Schlussbilanz zum 31.12.2024 steht demnach lediglich die **Allgemeine Rücklage** mit einem Volumen von **84 Mio. €** als Eigenkapital zum Ausgleich von Verlusten zur Verfügung.

Verstärkt wird dieser erste Eindruck einer finanziellen Schieflage durch die **Verstetigung über das Jahr 2024 hinaus** in den mittelfristigen Finanzplanungszeitraum mit Fehlbeträgen in einer Größenordnung von -11.7 bis -8.4 Mio. €.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass diese Ergebnisse in der Entwurfsfassung des Haushaltsplans 2025 bereits deutlich reduzierte Aufwandsansätze und aktuelle, defensiv prognostizierte Ertragspositionen enthalten. Alles in allem werden dadurch die für die Bewirtschaftung der Budgets zwingend erforderlichen Puffer spürbar reduziert. Die Tatsache, dass in das Zahlenwerk Jahr für Jahr auch schon ein globaler Minderaufwand in der maximal zugelassenen Höhe von 2% der ordentlichen Aufwendungen (ca. 2.5 Mio. € p.a.) eingearbeitet worden ist, macht deutlich, dass selbst das Erreichen dieser geplanten Ergebnisse mit einem erhöhten Risiko behaftet ist.

Der nach § 75 GO NRW geforderte Haushaltsausgleich wird in 2025 nicht – auch nicht fiktiv – erreicht. Stattdessen enthält der Entwurf des Haushaltsplanes mit dem **Verlustvortrag** ein Element, das erst durch das 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz überhaupt in das kommunale Haushaltsrecht Eingang gefunden hat. § 79 Abs. 3 S. 2 GO NRW regelt die mittelfristige Veranschlagung, die eine Verbuchung gegen die Allgemeine Rücklage spätestens im 3. Jahr nach der Entstehung des Fehlbetrags vorschreibt. Im Haushalt der Stadt Warendorf für 2025 bis 2028 ergibt sich daher folgendes Bild:

Entwicklung zum Verlustausgleich ab 2025				
Haushaltsjahr	Anfangsbestand	Umb. In allg. Rücklage	Zuführung	Endbestand
2024	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Plan 2025	0,00 €	0,00 €	11.731.790,00 €	11.731.790,00 €
Plan 2026	11.731.790,00 €	0,00 €	9.280.952,00 €	21.012.742,00 €
Plan 2027	21.012.742,00 €	0,00 €	8.391.570,00 €	29.404.312,00 €
Plan 2028	29.404.312,00 €	11.731.790,00 €	8.419.405,00 €	26.091.927,00 €
Plan 2029	26.091.927,00 €	9.280.952,00 €	0,00 €	16.810.975,00 €
Plan 2030	16.810.975,00 €	8.391.570,00 €		8.419.405,00 €
Plan 2031	8.419.405,00 €	8.419.405,00 €		0,00 €

Abbildung 2: Verlustvortrag im Haushaltsplanentwurf 2025

Dieser Verlustvortrag löst demnach eine Reduzierung der Allgemeinen Rücklage ab dem Jahr 2028 und auch für die Folgejahre bis einschließlich 2031 aus, so dass es in 2028 und auch in 2029 zu einer **Entnahme aus der Allgemeinen Rücklage von >5%** kommt.

Hier sind die in den Jahren 2029ff. zu erwartenden jährlichen Defizite noch nicht berücksichtigt, da der Betrachtungszeitraum der mittelfristigen Haushaltsplanung per Definition in 2028 endet. Diese Fehlbeträge würden die Entnahmenotwendigkeiten aus der Allgemeinen Rücklage noch vergrößern.

Formal wird durch den Verlustvortrag – das folgt aus der Regelung des § 84 Abs. 2 GO NRW – in 2025 noch nicht zwingend die Verpflichtung zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes ausgelöst; die Kommunalaufsicht könnte allerdings unter Verweis auf die Gefährdung der stetigen Aufgabenerfüllung der Stadt Warendorf bereits die Genehmigung der Haushaltssatzung 2025 von der Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes abhängig machen. – Bei gleichbleibenden Planungszahlen würde sich eine solche Verpflichtung spätestens mit der Aufstellung und Genehmigung des nächsten Haushalts aus § 76 Abs. 1 GO NRW ohne wenn und aber ergeben.

Eine Betrachtung der Einzahlungen und Auszahlungen (**Finanzrechnung und –planung**) für den gleichen Zeitraum, nämlich für die Jahre 2024 bis 2028, macht ebenfalls einen Bedarf an finanzwirtschaftlichem Gegensteuern deutlich.

Eine strukturelle Betrachtung des **Cash-Flows** zeigt eine **strukturelle Unterfinanzierung der städtischen Aufgaben** im Kernhaushalt der Stadt Warendorf. In einer „gesunden Finanzierungsstruktur“ müsste die Stadtverwaltung Überschüsse in der laufenden Verwaltungstätigkeit verbuchen, aus welcher die laufende Tilgung der Kreditverbindlichkeiten bedient werden muss. Der vorhandene Rest kann dann als Basisfinanzierung zur Umsetzung von Investitionen dienen. Fördermittel Dritter würden dann in Ergänzung der selbst erwirtschafteten Geldmittel zur Ausfinanzierung in diesem Bereich beitragen – oder wenigstens den Bedarf an Investitionskrediten deutlich reduzieren helfen!

Die nachfolgend abgedruckte Finanzplanung ist dem aktuellen Haushaltsentwurf entnommen:

	Ergebnis 2023€	Ansatz 2024	Ansatz 2025	Ansatz 2026	Ansatz 2027	Ansatz 2028
Einzahlungen Verwaltungstätigkeit	100.554.944	109.784.363	109.500.094	109.409.810	110.326.675	113.573.313
Auszahlungen Verwaltungstätigkeit	-101.179.439	-117.829.374	-123.054.839	-120.903.072	-121.363.530	-124.804.237
Saldo lfd. Verwaltungstätigkeit	-624.495	-8.045.011	-13.554.745	-11.493.261	-11.036.855	-11.230.923
Einzahlungen Investitionstätigkeit	12.148.441	23.497.553	23.143.500	13.777.500	7.239.500	7.443.000
Auszahlungen Investitionstätigkeit	-23.843.179	-50.534.800	-38.618.400	-38.333.000	-35.567.000	-17.847.000
Saldo aus Investitionstätigkeit	-11.694.738	-27.037.247	-15.474.900	-24.555.500	-28.327.500	-10.404.000
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-12.319.233	-35.082.258	-29.029.645	-36.048.761	-39.364.355	-21.634.923
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	7.127.297	34.719.000	28.793.000	35.780.000	38.903.000	21.591.000
= Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-5.191.936	-363.258	-236.645	-268.761	-461.355	-43.923

Abbildung 3: Finanzrechnung 2023 und Finanzplanung 2024 bis 2028, kumuliert.

Folgt man diesem Planungsszenario, dann werden nicht nur in den Jahren 2023 und 2024, sondern auch darüber hinaus die laufenden Auszahlungen nicht mehr vollständig durch die Einzahlungen zu decken sein. Dies löst unweigerlich einen Kreditbedarf im Bereich der **Liquiditätskredite** aus, für die dann wiederum in erhöhtem Maße Zinsen zu zahlen sind. Ein Abbau dieser per Definition kurzfristigen Zwischenfinanzierung durch Überschüsse auf den städtischen Girokonten ist ebenfalls nicht ersichtlich, so dass aus einem zeitlich beschränkten Kreditbedarf für laufende Zwecke sukzessive eine dauerhafte Fremdfinanzierung laufender Ausgaben wird! – Diesen „**finanzwirtschaftlichen Teufelskreis**“ gilt es schnellstmöglich zu durchbrechen!

Ähnlich verhält es sich bei den **Investitionen**. Durch das Erfordernis, gerade in den nächsten Jahren z. T. große Investitionsvorhaben realisieren zu müssen, steigt der Bedarf an liquiden Mitteln hier besonders an. Nach dem Spitzenwert von mehr als 50 Mio. € in 2024 werden auch in den Jahren 2025, 2026 und 2027 Auszahlungen von jeweils mehr als 30 Mio. € veranschlagt. Dabei ist zu beachten, dass im Zuge der Aufstellung des Haushaltsentwurfes für 2025 das Investitionsprogramm einer sehr kritischen Prüfung unterzogen worden ist. Als akut wirksames Mittel gegen die Zahlungsmittelknappheit sind hier bereits substantielle Beträge durch die zeitliche Streckung oder die Reduzierung von Ansätzen aus der Planung herausgenommen worden. Und dennoch verbleibt ein großes Auszahlungsvolumen im Finanzplan.

1.2 Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus ziehen?

Neben der oben angestellten Betrachtung des Ergebnisplans macht auch die strukturelle Schieflage im Finanzplan den Bedarf an **sofortiger aktiver Gegensteuerung** in Form einer **Haushaltskonsolidierung** deutlich. Diese Potentiale sind allerdings bereits im Verwaltungsentwurf des Haushalts 2025 enthalten. Weitere Konsolidierungsanstrengungen sollten und müssen sich daher auf **längerfristige, nachhaltige Einsparungen** fokussieren.

Die Erfahrung lehrt, dass die Möglichkeiten von Ad-hoc-Verbesserungen (z. B. durch die Deckelung von Aufwandskonten oder die Verschiebung von Einzelmaßnahmen auf der Zeitschiene) durchaus eng begrenzt sind. Eine Kommunalverwaltung ist eben kein Privatunternehmen, das in solchen Fällen verlustträchtige Produkte einfach aus dem Portfolio streicht und damit die Kosten senkt. Wir haben es hier mit öffentlichen Aufgaben zu tun, zu deren Wahrnehmung es keine Alternative gibt – auch das Argument von hohen Defiziten führt nicht zu der Einstellung der Leistungserbringung.

Schlussfolgerung Nr. 1

Die kurzfristigen Konsolidierungspotentiale sind bereits in der Planung zum Haushalt 2025 enthalten.

Zur Gewährleistung der stetigen Aufgabenerfüllung der Stadt Warendorf ist eine nachhaltige und längerfristig angelegte Haushaltskonsolidierung des Ergebnishaushaltes und des Finanzhaushaltes zwingend erforderlich.

Die dargelegte Ausgangslage macht bereits mehr als deutlich, dass ein solches Haushaltskonsolidierungsprojekt nicht nur langwierig, sondern insgesamt sehr ambitioniert sein wird. Der Konsolidierungsprozess umfasst dabei viele verschiedene Verwaltungsbereiche, tangiert unterschiedlichste Personenkreise und findet generell in einem sehr komplexen Geflecht aus rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Voraussetzungen statt. Der **Projekterfolg** wird daher maßgeblich von folgenden Aspekten abhängen:

1. logischer Projektaufbau und -ablauf
2. nachvollziehbar hergeleitetes Konsolidierungsvolumen
3. eindeutige und nachvollziehbare Konsolidierungsziele
4. Einbeziehung der betroffenen Gruppen und Entscheidungsträger
5. eindeutige Festlegung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten durch eine entsprechende Projektorganisation
6. realistischer Projektzeitplan

2. Ablauf der Haushaltskonsolidierung

Der Ablauf der Haushaltskonsolidierung lässt sich idealtypisch in einem **3-Phasen-Modell** darstellen.

Besondere Aufmerksamkeit sollte dabei der Vorbereitung der eigentlichen Konsolidierungsbemühungen geschenkt werden. So ist die möglichst genaue Bestimmung der **Konsolidierungsziele** essentiell für ein erfolgreiches Projekt.

Erst im Anschluss daran wird es ermöglicht, sich mit **konkreten Konsolidierungsmaßnahmen** inhaltlich auseinanderzusetzen. Diese sind immer im Lichte der Zielsetzung zu bewerten. Ohne diese konsequente Anbindung der Maßnahmen an die Zielsetzungen steigt die Gefahr, dass das Konsolidierungsvorhaben fehlgeleitet wird und letzten Endes scheitern wird.

Der als Zwischenergebnis vorliegende Maßnahmenkatalog ist dann in einem weiteren Schritt im Hinblick auf die **Umsetzung** bzw. Umsetzbarkeit zu betrachten. Entsprechende Entscheidungen sind dann durch die Projektverantwortlichen zu treffen.

Eine dritte Phase, die allzu oft nicht beachtet wird, ist die **Wirksamkeitskontrolle**. Erst durch die Evaluation wird der Konsolidierungserfolg messbar und ein Gegensteuern bei Fehlentwicklungen überhaupt erst möglich.

Folgendes Ablaufmodell soll dem Projektkonzept des „Masterplans Finanzen“ für die Stadt Warendorf zugrunde gelegt werden. Die unterschiedlichen Farben markieren die 3 Phasen des Prozesses:



Abbildung Nr. 4: 3-Phasen-Modell des Konsolidierungsprozesses

3. Die Herleitung des Konsolidierungsvolumens

3.1 Grundsätzliches zum Vorgehen

Diese Feststellungen aufgreifend stellen sich verschiedene Anschlussfragen, die es zur Entwicklung eines in sich stimmigen Vorschlags für ein Konsolidierungskonzept zu beantworten gilt.

Zuvorderst ist das **Volumen der Ergebnis- bzw. Liquiditätsverbesserungen** zu bestimmen. Diese Festlegungen können allerdings nicht ohne weitere Berechnungen aus den vorliegenden Planungsdaten abgeleitet werden. Hier sind Annahmen zur langfristigen Entwicklung der städtischen Finanzen zugrunde zu legen, die über das Jahr 2028 hinausgehen.

Dafür bietet sich eine Anlehnung an die Rahmenvorgaben an, die die Gemeindeordnung für ein formelles Haushaltssicherungskonzept vorsieht. Elementar ist dabei ein Betrachtungszeitraum von 10 Jahren, um durch entsprechend langfristig angelegte Maßnahmen „das Ruder herumreißen“ zu können. Der Masterplan Finanzen sollte demnach mit dem Jahr 2024 beginnend einen **Konsolidierungszeitraum bis zum Jahr 2034** enthalten.

Dies bedeutet in der Konsequenz aber auch, dass sich das Basisszenario zur Herleitung des Konsolidierungsbedarfes ebenfalls auf diesen Zeitraum erstrecken müsste. Dabei sind örtliche Entwicklungen ebenso einzuarbeiten, wie gesamtwirtschaftliche Dynamiken.

Vorschlag Nr. 1

Es wird ein **Konsolidierungszeitraum** von 2024 bis 2034 festgelegt.

Vorschlag Nr. 2

Das **Konsolidierungsvolumen** für den Ergebnisplan und auch für den Finanzplan, das langfristig zu einer Stabilisierung der Finanzen der Stadt Warendorf erforderlich ist, wird auf Basis einer Langfristbetrachtung der zu erwartenden Jahresergebnisse bzw. der zukünftigen Cash-Flow-Entwicklung abgeleitet.

3.2 Das finanzwirtschaftliche Basis-Szenario bis 2034

3.2.1 Die Fortschreibung des Ergebnisplans von 2024 bis 2034

Ausgangspunkt der Betrachtungen des Ergebnisplans kann und muss der aktuell vorliegende, mittelfristig ausgelegte Gesamtergebnisplan auf dem Stand des Haushaltsentwurfes 2025 sein. Daraus lassen sich zunächst mit einer gewissen Prognoseungenauigkeit die Entwicklungen der wesentlichen Ertrags- und Aufwandspositionen ablesen. - **Nicht** enthalten sind hier die finanziellen Auswirkungen aufgrund künftiger Veränderungen des Aufgabenportfolios und deren Implikationen auf den Ressourcenbedarf.

Zur Bestimmung des Konsolidierungsbedarfes ist diese Mittelfristbetrachtung indes nicht ausreichend. Hier ist ein weitaus längerer Prognosezeitraum zugrunde zu legen, um – bei aller Ungenauigkeit – eine Einschätzung zum langfristigen Verlauf der Jahresergebnisse zu ermöglichen. Bei einer 10-Jahres-Betrachtung ist durchaus zu erwarten, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung perspektivisch wieder leicht erholt, was langfristig zu tendenziell sinkenden Fehlbeträgen beitragen wird. Das Konsolidierungsziel ist daran auszurichten. Ein Verharren in einer 5-Jahres-Betrachtung würde zu verfälschten, weil tendenziell überzeichneten Konsolidierungsbedarfen führen.

Schlussfolgerung Nr. 2

Die vorliegende Vorausschau der Jahresergebnisse aus der aktuellen Haushaltsplanung ist über das Haushaltsjahr 2028 hinaus bis zum Jahr 2034 fortzuschreiben, um die verbleibenden Konsolidierungsbedarfe in einer sachgerechten Größenordnung bestimmen zu können.

Die Prognose der Jahresergebnisse (ohne Verlustvortrag) weist für das Jahr 2028 einen Fehlbetrag von -8,4 Mio. € aus. Unterstellt man einen etwa 10 Jahre andauernden Konjunkturzyklus, was den Erfahrungen der vergangenen Jahre entsprechen würde, dann wäre zu erwarten, dass sich die Ergebniskurve im Haushaltsjahr 2022 beginnend bis zum Jahr 2031 schrittweise wieder der Nulllinie annähern und in den Folgejahren ins „Plus“ übergehen würde.

Diese grundlegende Tendenz soll hier unterstellt werden. Angesichts der großen Amplituden, die die Fehlbeträge vor allen Dingen in den Jahren 2024 und 2025 erreichen werden, ist es allerdings nicht plausibel herzuleiten, dass die Jahresergebnisse bis 2031 die „schwarze Null“ automatisch wieder erreichen. An dieser Stelle weicht die aktuelle Entwicklung dann doch sehr stark von den Trendlinien der Vergangenheit ab. Eine konjunkturbasierende Erholung der städtischen Finanzen um fast 12 Mio. € von 2025 an gerechnet bis in die Dekade nach 2030 erscheint geradezu utopisch zu sein und sollte daher nicht unterstellt werden. Es ist vielmehr von substantiellen Fehlbeträgen bis zum Ende des 10jährigen Betrachtungszeitraums bei insgesamt steigender Tendenz auszugehen.

Ein entsprechend angepasster Verlauf der Ergebnisentwicklung (ohne Verlustvorträge) sieht wie folgt aus:

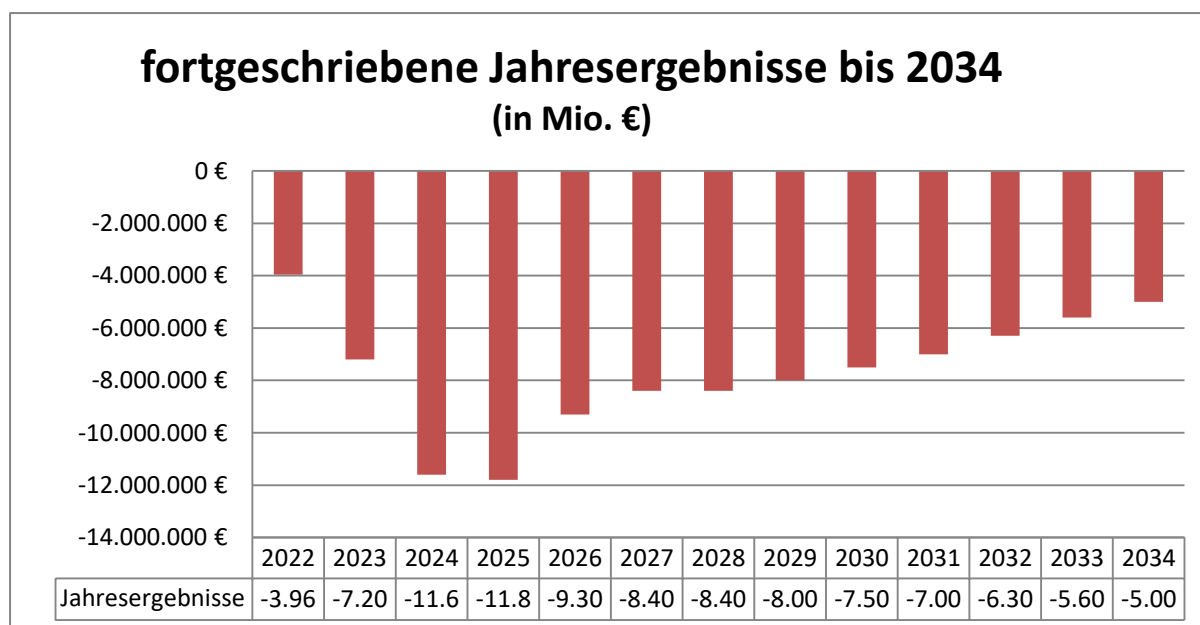


Abbildung Nr. 5: fortgeschriebene Jahresergebnisse 2022-2034

Vorschlag Nr. 3

Das in der Abb. Nr. 5 aufgezeigte Szenario sollte als Basis zur Bestimmung des Konsolidierungsbedarfes für den **Ergebnisplan** herangezogen werden.

3.2.2 Die Fortschreibung des Finanzplans von 2024 bis 2034

Schwieriger gestaltet sich die theoretische Fortschreibung des Finanzplans zum Zwecke der Ermittlung des Konsolidierungsziels im Cash-Flow.

Einen logischen Ansatzpunkt liefert die Berücksichtigung der Ergebnisfortschreibung unter der Annahme, dass sämtliche Veränderungen am Ende auch zahlungswirksam sein werden. Diese Vorgehensweise erscheint zum Zwecke der Vorhersage als gangbar. Insgesamt wird sich dabei der Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit bis 2034 leicht erholen. Eine Trendumkehr ist aber auch hier – ähnlich wie in der Entwicklung der Jahresergebnisse – nicht zu erkennen.

Was für den Bereich der laufenden Ein- und Auszahlungen noch irgendwie prognostizierbar erscheint, das wird für die Investitionstätigkeit bei einem Vorhersagezeitraum bis 2034 nur sehr begrenzt möglich sein. Die Fortschreibung der investiv einzuplanenden Geldmittel hängt entscheidend vom künftigen Investitionsprogramm ab. Dies gilt es selbstverständlich so gut es eben geht vorherzusagen – diese Aufgabe erfordert allerdings weitergehende Überlegungen, die erst im Zuge der Umsetzung des Konsolidierungsprojektes angestellt werden können.

Vorschlag Nr. 4

Die Fortschreibung des Finanzplans kann zunächst lediglich für die laufende Verwaltungstätigkeit erfolgen. Dabei wird vereinfachend angenommen, dass die im Ergebnisplan erzielten Konsolidierungsbeiträge allesamt zahlungswirksam sind und den Cash-Flow entsprechend positiv verändern werden.

4. Herleitung des Konsolidierungsbedarfes

Eine zentrale Bedeutung kommt nunmehr der Bestimmung des Konsolidierungsbedarfes zu. Dabei geht es nicht um eine mehr oder weniger willkürliche Festlegung einer absoluten Größenordnung der Konsolidierung, sondern vielmehr um die Ableitung aus den bis dato vorliegenden Daten.

Auf Basis des im vorherigen Kapitel prognostizierten Ergebnisverlaufes gilt es nunmehr, das Delta zwischen dem finanzwirtschaftlich erforderlichen Jahresergebnis und dem ohne Gegensteuern zu erwartenden Fehlbetrag zu errechnen. Maßgeblich für die Zielmarke ist hier die Zielsetzung, langfristig einen echten Haushaltsausgleich nach den Regelungen des § 75 GO NRW wieder zu erreichen. Das bedingt Erträge, die entweder höher oder mindestens gleich den Aufwendungen im jeweiligen Haushaltsjahr sind. Hier wird das **Minimalziel**, d. h. ein Jahresergebnis von „0“ für das Jahr 2034, zugrunde gelegt.

Der langfristige Konsolidierungsbedarf entsteht aufgrund einer entsprechenden Bestimmung der Zielwerte erst allmählich über die Jahre. Der mittel- bis langfristige Konsolidierungsbedarf lässt sich graphisch wie folgt verdeutlichen:

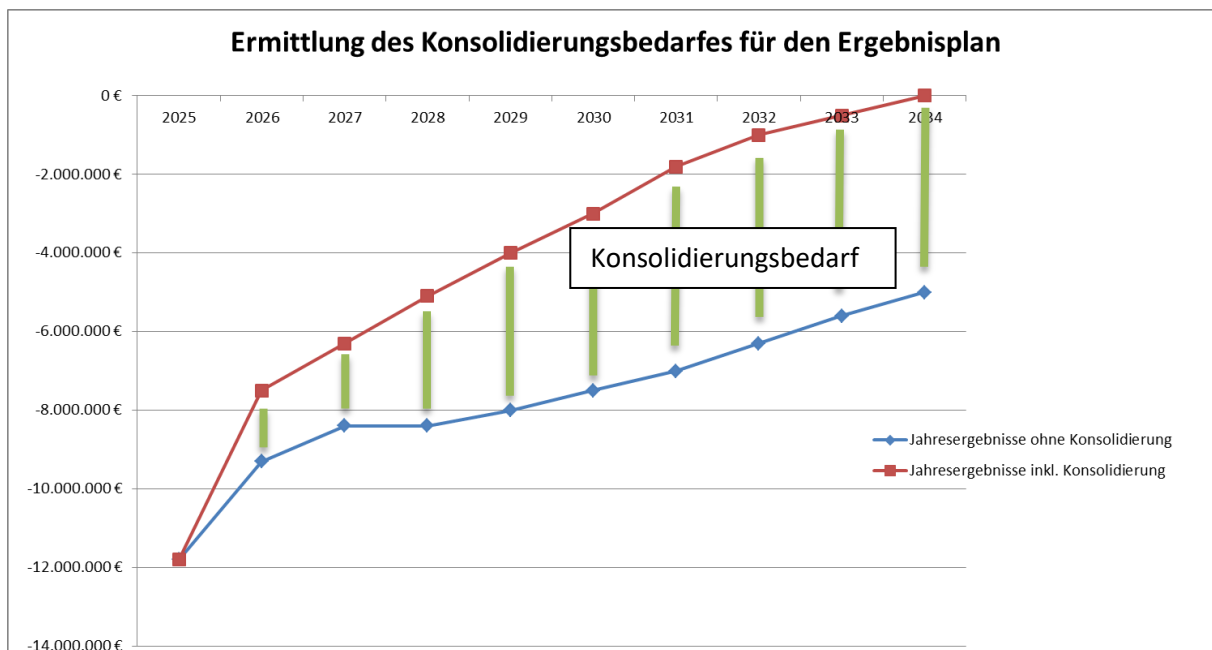


Abbildung Nr. 6: graphische Herleitung des Konsolidierungsbedarfes für den Ergebnisplan

Diese graphische Darstellung des Konsolidierungsbedarfes soll hier ergänzt werden durch eine Tabelle, aus der der Konsolidierungsbedarf pro Jahr ablesbar ist:

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Jahresergebnisse ohne Konsolidierung	-11.800.000 €	-9.300.000 €	-8.400.000 €	-8.400.000 €	-8.000.000 €	-7.500.000 €	-7.000.000 €	-6.300.000 €	-5.600.000 €	-5.000.000 €
Jahresergebnisse inkl. Konsolidierung	-11.800.000 €	-7.500.000 €	-6.300.000 €	-5.100.000 €	-4.000.000 €	-3.000.000 €	-1.800.000 €	-1.000.000 €	-500.000 €	0 €
Delta = Konsolidierungsbedarf	0 €	-1.800.000 €	-2.100.000 €	-3.300.000 €	-4.000.000 €	-4.500.000 €	-5.200.000 €	-5.300.000 €	-5.100.000 €	-5.000.000 €

Abbildung Nr. 7: rechnerische Bestimmung des Konsolidierungsbedarfes für den Ergebnisplan

Diese Berechnung verdeutlicht, dass der langfristig zu leistende und damit nachhaltige **Konsolidierungsbedarf pro Jahr** im Mittel ca. **5,0 Mio. €** beträgt. Dieser Wert ergibt sich im Verlauf der Zeit. Es ist dennoch bereits sehr frühzeitig vonnöten, substantielle Beträge einzusparen. Das Jahr 2025 ist hier bewusst noch ohne einen Konsolidierungsbeitrag belassen worden, um zunächst die Potentiale identifizieren und hinsichtlich der Konsequenzen bewerten zu können. Aber bereits ab 2026 müssen dann beginnend mit -1,8 Mio. € erhebliche Konsolidierungsbeiträge realisierbar sein, um die finanzielle Situation der Stadt Warendorf nachhaltig zu verbessern!

Wichtig ist dabei die Feststellung, dass es sich hierbei nicht um einmalige Einspareffekte handeln darf! Es muss vielmehr Ausschau gehalten werden nach Konsolidierungsbeiträgen, die längerfristig wirken und damit kumulativ zu sehen sind.

Gemäß dem Vorschlag Nr. 4 ist dann eine Entlastung der laufenden Verwaltungstätigkeit in gleicher Höhe zu unterstellen. Auch hier gilt die Formel, dass sich die Einsparungen an liquiden Mitteln nicht aus einmaligen Entwicklungen ergeben, sondern dauerhaft wirken.

5. Ableitung von Konsolidierungszielen

5.1 Grundsätzliches zur Zieldefinition

Die oben skizzierten Entwicklungen zeigen deutlich, dass der Prozess der Haushaltskonsolidierung sehr ambitioniert sein wird und daher stringent betrieben werden muss. Es führt kein Weg an einer starken **Strukturierung** des Vorgehens und einer mit dem Rat der Stadt Warendorf verbindlich abzustimmenden **Priorisierung** vorbei, um erfolgreich zu wirken.

Das Ziel, die dauerhafte finanzielle Leistungsfähigkeit der Stadt Warendorf zu gewährleisten, gilt als gesetzlich normiertes **Oberziel**. Um dieses (wieder) zu erreichen ist es zunächst erforderlich, die aktuelle Situation zu stabilisieren und sukzessive zu verbessern.

Auf dieser „Flughöhe“ wird es allerdings kaum möglich sein, adäquate Lösungen für die vielschichtigen Probleme der kommunalen Finanzwirtschaft zu erarbeiten. Hier ist ein differenzierter Blick vonnöten, d.h. es muss eine Ergänzung des globalen Ziels durch Unterziele geben.

Derartige Zielfestlegungen müssen in ein Szenario münden, aus dem sich die Zielmarken sowohl inhaltlich, als auch betragsmäßig und zeitlich ableiten lassen. Eine solche Herleitung ist der **Anlage** zu entnehmen, aufgeteilt in den Ergebnisplan (Ziele 1 bis 4) und den Finanzplan (Ziel 5).

5.2 Definition der Konsolidierungsziele

5.2.1 Ziel 1: Kurzfristige Vermeidung eines HSK durch Verlustvortrag

Der Haushaltsentwurf für das Jahr 2025 weist trotz aller Einsparbemühungen immer noch einen planerischen Fehlbetrag in einer Größenordnung von -11,8 Mio. € aus. Unter Beachtung des Verlustes, der für das folgende Haushaltsjahr geplant worden ist (-9,3 Mio. €) würde die im § 76 Abs. 1 Ziff. 2 GO NRW normierte Entnahme-Höchstgrenze für die Allgemeine Rücklage von 5% überschritten. In der Folge wäre die Aufstellung eines formellen Haushaltssicherungskonzeptes unabwendbar geworden.

Einzig durch den Vortrag von Verlusten, der durch das 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz zum 31.12.2023 eingeführt worden ist, wird dieser Automatismus einmalig durchbrochen. Durch den Verlustvortrag entfällt die HSK-Pflicht. Die Aufsichtsbehörde könnte dann zwar immer noch die Aufstellung eines solchen Konzeptes unter Verweis auf eine Gefährdung der stetigen Aufgabenerfüllung fordern; § 84 Abs. 2 GO NRW definiert dies allerdings als Ausnahmetatbestand.

Es ist als Vorteil zu werten, wenn der Stadt Warendorf zumindest in 2025 noch Zeit eingeräumt wird, außerhalb eines HSK über Konsolidierungen zu entscheiden. Es handelt sich dabei dann eher um ein „freiwilliges Haushaltskonsolidierungskonzept“, das im hier vorgelegten Masterplan Finanzen seinen Ausdruck findet.

Ziel 1:

Durch die Aufnahme von Verlustvorträgen in die Haushaltsplanung 2025 soll kurzfristig ein HSK vermieden werden.

5.2.2 Ziel 2: Verlustvorträge stoppen + bestehende Verlustvorträge abbauen

Wie oben bereits dargelegt, dient das neu geschaffene Instrumentarium des Verlustvortrags dazu, über einen mittelfristigen Zeitraum Fehlbeträge aufzusummieren und erst zeitversetzt gegen das Eigenkapital zu buchen. Hierbei handelt es sich aber vom Konstrukt her um einen Mechanismus, der nicht dauerhaft eingesetzt werden sollte. Es muss vielmehr das Ziel sein, Verlustvorträge nur temporär zu nutzen und diese dann mittelfristig auch wieder abzubauen. Der Gesetzgeber sieht dabei einen Zeitraum von 3 Jahren seit der Bildung des Verlustvortrages vor.

Das hier zugrunde gelegte finanzielle Szenario geht von einer Begrenzung des Zeitraums der Verlustvorträge bis einschließlich 2033 aus. Ab 2034 sollen demnach keine neuerlichen Verlustvorträge mehr vorgenommen werden. Gleichzeitig gilt es, zu diesem Zeitpunkt die noch verbliebenen Vorträge sukzessive innerhalb von 3 Jahren abzubauen (bis 2036).

Ziel 2.1:

Die Nutzung des Instrumentariums der Verlustvorträge wird auf den Zeitraum von 2025 bis einschließlich 2033 begrenzt.

Ziel 2.2:

Die vorgetragenen Verluste werden von 2028 bis 2036 sukzessive abgebaut durch eine entsprechende Reduzierung der Allgemeinen Rücklage.

5.2.3 Ziel 3: Langfristig den Bestand der Allgemeinen Rücklage sichern

Die Allgemeine Rücklage weist zum 31.12.2024 einen Bestand von ca. 84 Mio. € auf. Durch die Entnahme aus der Rücklage infolge der – wenn auch zeitversetzt stattfindenden – Verbuchung der Verlustvorträge wird deren Bestand sehr stark dezimiert. Durch die Konsolidierungsanstrengungen wird dieser Trend zumindest abgeschwächt, so dass das Risiko einer bilanziellen Überschuldung begrenzt wird.

Die im Kern unvermeidliche Reduzierung der Allgemeinen Rücklage gilt es dennoch zu begrenzen, so dass zum Ende des Betrachtungszeitraums noch ein substantieller Bestand zu verzeichnen ist. Gleichzeitig gilt es die Entnahmen perspektivisch auf unter 5% zu „drücken“.

Das in der Anlage beigefügte Szenario zeigt deutlich, dass es beim Erreichen der definierten Konsolidierungsgrößenordnung von 5 Mio. € p.a. gelingen kann, die Entnahme in 2034 rechnerisch auf -4,04% zu begrenzen und damit einen Restbestand von 44,5 Mio. € zu sichern.

Ziel 3.1

Durch die angestrebte Konsolidierung im Ergebnisplan wird langfristig der Bestand der Allgemeinen Rücklage gesichert.

Ziel 3.2

Die Entnahme aus der Allgemeinen Rücklage wird auf unter 5% reduziert.

5.2.4 Ziel 4: Langfristig den echten Haushaltsausgleich herbeiführen

Sämtliche Konsolidierungsbemühungen laufen am Ende auf das Ziel hinaus, langfristig den echten Haushaltsausgleich wieder herbeizuführen. Die Herleitung der finanziellen Entwicklung unter Berücksichtigung der Einsparziele führt rechnerisch zu einem ausgeglichenen Jahresergebnis in der Planung des Haushaltsjahres 2034 (s. Übersicht in der Anlage).

Damit wird das Ziel einer Haushaltskonsolidierung im angepeilten Zeitfenster von 10 Jahren hier erfüllt.

Ziel 4

Durch die Konsolidierungsmaßnahmen werden nachhaltige Ergebnisverbesserungen erzielt, die im Jahr 2034 zu einem ausgeglichenen Haushalt führen.

5.2.5 Ziel 5: Reduzierung des Liquiditätskreditbedarfes

Der Anstieg und die Verstetigung des Liquiditätskreditbedarfes ist ein charakteristisches Merkmal der strukturellen Schieflage des Finanzplans der Stadt Warendorf. Es muss daher das erklärte Ziel sein, diesem Trend entgegenzuwirken. Ausgehend von einem Bedarf i. H. v. 15 Mio. € in 2028 lässt sich der Kreditbedarf fortschreiben. Einsparungen und damit gleichzeitig sinkende Fremdfinanzierungsbedarfe ergeben sich dabei in der Größenordnung der erreichten Konsolidierungsbeträge des Ergebnisplans.

Die Berechnungen zeigen folglich eine Absenkung der Neuaufnahmen auf 6,6 Mio. € in 2034. Das Problem der Liquiditätskreditaufnahmen ist damit zwar noch nicht endgültig aus der Welt geschafft; es zeigt sich aber dennoch eine erhebliche Entlastung des Haushaltes in Bezug auf die Sollzinsen.

Ziel 5

Durch die zahlungswirksamen Einsparungen aus dem Konsolidierungsprogramm werden die Liquiditätskreditbedarfe deutlich gesenkt.

5.3 Übersicht der Konsolidierungsziele unter Angabe des Zeithorizontes

Die oben definierten Ziele lassen sich überblicksartig wie folgt darstellen:

Ziel Nr.	Zeithorizont	Zielsetzung
1	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • genehmigungsfähigen Haushalt aufstellen • verpflichtende Haushaltssicherung vermeiden
2.1 2.2	mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Verlustvortrag stoppen • Abbau vorhandener Verlustvorträge
3.1 3.2	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • langfristig den Bestand der Allg. Rücklage sichern • Entnahme aus der Allg. Rücklage auf <5% begrenzen
4	langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • echten Haushaltsausgleich erreichen • Wiederauffüllen der Ausgleichsrücklage • Eigenkapital aufbauen
5	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau des strukturellen Defizits in der Finanzrechnung • Erwirtschaften von Überschüssen aus der lfd. Verwaltungstätigkeit • Reduzierung des Liquiditätskreditbedarfes • Kredittilgung erwirtschaften

Abbildung Nr. 8: Übersicht Konsolidierungsziele und Zeithorizont

6. Identifikation von Ansatzpunkten für eine finanzielle Stabilisierung

Der Haushaltskonsolidierungsprozess, so wie er hier konzeptionell angelegt ist, bezieht sich grundsätzlich auf sämtliche Bereiche der Verwaltung der Stadt Warendorf. Es ist dennoch ratsam, sich bereits im Vorfeld Gedanken zu möglichen Schwerpunkten für eine finanzielle Stabilisierung zu machen, die dann mit Priorität betrachtet werden.

Im Rahmen der Konzeption des Projektes gilt es, die absehbaren Konsolidierungsfelder und deren Einsparpotentiale zu eruieren. Wichtig ist darüber hinaus eine Einschätzung, welchen zahlenmäßigen Beitrag der einzelne Bereich nach heutiger Einschätzung zum Erreichen des Konsolidierungsziels in etwa leisten könnte.

Auch wenn es schwierig erscheint, bereits im Vorfeld des Konsolidierungsprozesses **konkrete Konsolidierungsvorgaben nach Bereichen** gestaffelt zu machen, so erscheint eine solche Vorgabe zwingend geboten, um das ambitionierte Gesamtziel auch nur ansatzweise erreichen zu können!

Im Zuge der intensiven Befassung mit den einzelnen Aspekten gilt es dann, im Verlaufe des Projektes die Möglichkeiten zum Erreichen der vorgegebenen Zielmarke aufzuzeigen. Im Zweifelsfall wird dann auch das Nicht-Erreichen evident, ist dann aber sehr schlüssig zu begründen.

Im Folgenden sollen zunächst die aktuell absehbaren Potentialfelder skizziert werden, bevor eine Aussage zu der Konsolidierungsvorgabe gemacht wird.

Vorschlag Nr. 5

Es werden **konkrete Potentialfelder** benannt. Für jedes Feld wird ein eigenes Konsolidierungsvolumen benannt und **verbindlich als Zielmarke vorgegeben**.

6.1 Potentialfeld I: **Standards zur Erstellung freiwilliger und pflichtiger Leistungen**

Einen Basisbaustein einer jeden Haushaltskonsolidierung stellt die Betrachtung der freiwilligen Leistungen der Kommune dar. Hier ist eine sehr große Bandbreite von Aufgaben umfasst, die vom Standard der Grünflächenpflege, über die Zahlung von Zuschüssen an Vereine bis hin zum Umfang der Schülerbeförderung reicht. Auch die Öffnungszeiten und kostenlosen Angebote der Verwaltung sind hier zu betrachten.

Viele Projekte beschränken sich dabei auf die vermeintlich freiwilligen Leistungen. Es ist allerdings nicht einzusehen, warum nicht auch die sog. Pflichtaufgaben gleichermaßen einer kritischen Überprüfung unterzogen werden sollten. Das „Ob“ der Leistungserbringung ist in diesem Bereich zwar nicht disponibel, das „Wie“ aber sehr wohl.

Wichtige Erkenntnisse werden in diesem Bereich durch eine umfassende **Aufgabenkritik** zu erlangen sein. Dabei ist neben der kompletten Einstellung von Dienstleistungen immer auch ein Hinterfragen der derzeit angebotenen **Standards** in die Betrachtung einzubeziehen.

Erfahrungsgemäß wird allerdings das hier zu hebende Potential deutlich überschätzt. Auch freiwillige Leistungen bietet die Stadt Warendorf nicht an, ohne den öffentlichen Auftrag der Daseinsvorsorge zu beachten. Im Falle der Aufgabenwahrnehmung derartiger Tätigkeiten durch Dritte (z. B. die Pflege von Sportplätzen durch die Vereine, o.ä.) sind die Aufgaben nicht komplett zu streichen, fallen diese dann doch 1:1 bei der Stadtverwaltung an.

Ein sehr ambitioniertes Ziel ist definiert, sobald für dieses Potentialfeld insgesamt ein **Konsolidierungsbeitrag von 250 T € p.a.** vorgegeben wird. Im Hinblick auf die sehr kritische haushalterische Gesamtsituation erscheint dies dennoch geboten.

Aufgrund der Tatsache, dass hier oftmals längerfristige Verträge oder politische Beschlüsse zugrunde liegen, wird dieser Betrag aller Voraussicht nach nicht sofort in Gänze erreichbar sein. Die volle Höhe sollte demnach nicht für Ende 2025, aber dann doch mittelfristig bis Ende 2026 angepeilt werden.

Vorschlag Nr. 6

Für das Potentialfeld I („Standards zur Erstellung freiwilliger und pflichtiger Leistungen“) wird ein dauerhafter Konsolidierungsbetrag von **250 T€ p.a.** bis Ende 2026 als Zielmarke vorgegeben.

6.2 Potentialfeld II: Personal und Digitalisierung

Eine Stadtverwaltung zeichnet sich dadurch aus, dass ein überwiegender Teil des Produktportfolios aus Dienstleistungen besteht, die für die Bürgerinnen und Bürger, aber auch für Gewerbetreibende oder institutionelle Abnehmer erbracht werden. Ein charakteristisches Merkmal von Dienstleistungsunternehmen ist die hohe Personalintensität. So weist der Stellenplan der Stadt Warendorf aktuell ca. 350 Vollzeitstellen aus, die pro Jahr mehr als 28 Mio. € an Personalaufwand erzeugen. Hinzu kommen dann weitere 3,5 Mio. €, die für die Versorgung von Beamten aufgewandt werden müssen. Angesichts dieser finanziellen Bedeutung gerät das Personalbudget zu Recht in den Fokus bei den Konsolidierungsbemühungen.

Gleichzeitig ist nicht zuletzt durch die Tatsache, dass hinter den Finanzdaten Personen stecken, von besonderer Bedeutung. Daher muss man hier bei der Diskussion und Umsetzung von Einsparvorschlägen **besondere Sorgfalt und Vorsicht** walten lassen. Hinzu kommt im öffentlichen Dienst eine Besonderheit, die es in der privaten Wirtschaft in dieser Ausprägung nicht gibt: die Beschäftigten (egal ob es sich um verbeamtete oder tariflich beschäftigte Mitarbeitende handelt) erwerben im Laufe der Berufstätigkeit im Regelfall den Status der „Unkündbarkeit“. In der Konsequenz führt das zu einer längerfristig irreversiblen Ausstattung mit Stellen und Personal. Ideal ist es hierbei, wenn personelle Veränderungen durch **geplante Fluktuation** (z. B. durch die Verrentung eines Stelleninhabers o.ä.) mit dem Erfordernis an Budgetreduzierungen zusammenfallen.

Dieser für die Konsolidierung grundsätzlich positive Umstand - eröffnet er doch die **Möglichkeit zu organisatorisch-personellen Veränderungen** - wird sich gerade in der vor uns liegenden Dekade durch das Ausscheiden der sog. „geburtstarken Jahrgänge“ von 1960 bis 1969 aus dem Berufsleben ergeben. Die konkreten Auswirkungen hängen dabei selbstverständlich von der konkreten Personalstruktur der einzelnen Behörde ab. So werden nach den heutigen Berechnungen im Zeitraum bis 2033 etwa 100 Mitarbeitende die Stadtverwaltung Warendorf wegen der Gewährung von Ruhegehalt bzw. Pension verlassen. Einen ersten Überblick vermittelt die nachfolgende Tabelle, die dem Personalbericht zum Haushalt 2024 entnommen wurde:

Austritte verteilt nach Berufszweigen und Führungsebenen (Stand 31.12.2023):

ohne Abwasserb.	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Verwaltung (Verw)										
Verw Amtsleitung							2		1	
Verw Teamleitung					2		3		1	
Verw gD	2	1	1			1	1	2	1	2
Verw mD	1	2	2	3	3	4	3	4	4	4
Techn.Berufe (Tech)										
Tech Amtsleitung										
Tech Teamleitung										
Tech gD			1	1	1			1		2
Tech mD										
SueD	2		1			1	1		3	
Ordn	2		1				1	2		2
Sonst	1				1	2	4	1		
HwD		1								
Grün					1	2		2	1	1
hausw	2		1	2	1	1	4	2		1
gesamt	10	4	7	6	9	11	19	14	11	12

Abbildung Nr. 9: planmäßige Austritte bis 2033

Gleichzeitig gehen aktuelle Analysen davon aus, dass im öffentlichen Dienst in Zukunft ca. 1 Million Fachkräfte fehlen werden. Bis 2030 erwarten Experten eine Vergrößerung der bereits heute bestehenden **Personallücke** auf etwa **20 bis 25% der Planstellen**. Es kündigt sich folglich ein **massives Fachkräfte- und Nachwuchsproblem** an.

Für die Stadt Warendorf würde das perspektivisch einen Rückgang des Personalbestands von 350 um 100 Vollzeitäquivalente auf dann 250 Beschäftigte bedeuten! Aufgrund der herben Einschnitte sind Problemlösungen zum Erhalt der Arbeits- und Funktionsfähigkeit der Verwaltung auch unabhängig von der aktuellen Diskussion um Einsparungen kurzfristig zu erarbeiten.

Hier rücken die Steigerung der **Attraktivität des Arbeitgebers „Stadt Warendorf“** für ausgebildete **Fachkräfte** sowie die Bemühungen um die Rekrutierung von **Nachwuchskräften**, die die Zukunft der Stadtverwaltung tatkräftig mitgestalten möchten, in den Fokus. Für beide Zielgruppen sind Arbeitszeitmodelle und die digitale Ausstattung wichtige Anreizefaktoren. Gleichzeitig ist es die Aufgabe der heutigen Verantwortlichen, die Besonderheiten der Arbeit für das Gemeinwesen einer Kommune zu vermitteln. Diese Vorüberlegungen sind relevant, damit die Konsolidierungsanstrengungen nicht zwangsläufig zu einem Problem für die Fachkräftegewinnung auswachsen!

Lösungspotentiale ergeben sich in jedem Fall durch ein Forcieren der digitalen Verwaltung, und zwar deutlich über das Einscannen von Aktenbeständen hinaus. Realistische Chancen zur Effizienzsteigerung und zur Kompensation von Personalengpässen bieten KI-Lösungen und IT-basierte Workflows. Hier gilt es in einer gemeinsamen Abstimmung zunächst eine **Vision der digitalen Stadtverwaltung Warendorf** zu erarbeiten. In einem zweiten Schritt werden Investitionen in die digitale Zukunft zu thematisieren sein, bevor sich längerfristig dann auch Konsolidierungspotentiale heben lassen.

Der Auftrag an die Fachleute für das Personalwesen wird daher im Wesentlichen daraus bestehen, eine valide Aussage zur vorhandenen Personalausstattung zu treffen verbunden mit den Ansatzpunkten der Stellenreduzierung aufgrund einer **umfassenden Aufgabenkritik** sowie der Optimierung der Verwaltungsverfahren hin zu mehr Digitalisierung.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Vielfalt und Komplexität der Aufgaben in Zukunft eher noch zunehmen wird. Gleichzeitig wird sich der Trend zu immer größerer Spezialisierung auch in der kommunalen Verwaltung weiter verstärken. Ein Einsparziel sollte daher langfristig von einem unveränderten Bestand auf Aufgaben ausgehen. **Dabei sind dann Zusatzaufgaben**, die in der betrachteten Dekade erfahrungsgemäß zu bearbeiten sein werden, **noch gar nicht berücksichtigt**.

Insgesamt erscheint es sachgerecht, von einer natürlichen Fluktuation von 100 Vollzeitstellen bis 2034 auszugehen. Gleichzeitig werden nennenswerte Erfolge bei der Bindung von Auszubildenden und dem Anwerben externer Fachkräfte unterstellt, so dass ein wesentlicher Teil der freiwerdenden Stellen wieder besetzt werden kann.

Dennoch werden Stellen verbleiben, die dann nicht ohne weiteres nach zu besetzen sind. Diese bilden daher den Spielraum für Stelleneinsparungen. Das entstehende Delta ist vorab nur sehr schwer quantifizierbar. Eine Annahme, dass ein sehr langfristiges Konsolidierungspotential von **25 Vollzeitäquivalenten** entstehen könnte, scheint aber durchaus realistisch.

Ausgehend von dieser Größenordnung ergibt sich eine **Einsparung von durchschnittlich 80 T€ pro Fall**. Demnach ergäbe sich rechnerisch ein **Konsolidierungsvolumen ca. 7% der Personalaufwendungen oder 2,0 Mio. €**.

Vorschlag Nr. 7

Für das Potentialfeld II („Personal und Digitalisierung“) wird ein Konsolidierungsbetrag von **7% der Personalaufwendungen (ca. 2,0 Mio. €)** im Vergleich zum Referenzjahr 2024 als Zielmarke vorgegeben. Versorgungsaufwendungen sind hier ausgenommen.

Aufgrund der starken Abhängigkeit der Umsetzbarkeit von konkreten Pensionierungen oder Renteneintritten, aber auch von der Digitalisierbarkeit von personalintensiven Prozessen, erscheint es geboten, den gesamten zeitlichen Rahmen der Konsolidierung **bis 2034** auszuschöpfen.

6.3 Potentialfeld III: Gebäudewirtschaft und Hochbauinvestitionen

Die Gebäudewirtschaft bietet mit einem hohen Aufwandsbudget und einer Vielzahl an Stellschrauben, die sich zum Erreichen von nennenswerten Einsparungen eignen könnten, einen weiteren Ansatzpunkt für die Konsolidierungsbemühungen. Selbstverständlich gilt hier – genauso wie z. B. im Bereich des Personalwesens – auch der Grundsatz der Vorsicht! Vorschnelle Kürzungen des Unterhaltungsbudgets könnten langfristig für Folgeprobleme sorgen (z. B. erhöhter Ausbesserungsbedarf wegen unterlassener Instandhaltung). Eine tieferegehende Analyse des Hochbausektors ist daher unabdingbar.

Eine erste oberflächliche Betrachtung des Immobilienbereichs lässt substantielle Einsparungen durch die **Optimierung der Energieversorgung**, z. B. durch die Installation von PV-Anlagen oder die Nutzung der Fernwärme, oder auch eine **Reduzierung von Mietaufwendungen für die Bereitstellung von Mobilen Raumeinheiten** möglich erscheinen. Beides setzt eine umfassende Analyse voraus, damit mittelfristig Einsparpotentiale gehoben werden können. Oftmals sind hier zunächst einmal nicht unerhebliche Investitionen zu leisten. Schnelle Effekte sind indes nicht zu erwarten.

Insgesamt lohnt sich die Untersuchung der Raumbedarfe in den städtischen Gebäuden. Ziel muss hier zunächst sein, den Bestand an Büro- und anderen Räumen konstant zu halten. Wünsche müssten dann sicherlich auch einmal zurückgewiesen werden. Auch eine Reduzierung kommt bei entsprechender Vorlaufzeit durch die Veränderung der Arbeitsplätze der Verwaltung hin zu mehr flexibler bzw. Home-Office-Tätigkeit in Frage. Eine solide Basis werden die Arbeitsergebnisse der AG „Raumkonzept“ bilden, die aktuell zusammengestellt werden.

Ein Unterhaltungsbudget, das sich aktuell zwischen 1 und 1,9 Mio. € pro Jahr bewegt, wird ergänzt durch Ausgabeansätze für die Bewirtschaftung in ähnlicher Höhe (ca. 1,75 Mio. € für die Energiebeschaffung). Ein Konsolidierungsbeitrag in einer Größenordnung von **250 T€** erscheint vor diesem Hintergrund ambitioniert, ist aber aufgrund der sehr kritischen Haushaltlage dennoch zu fordern. Selbstverständlich ergeben sich viele der Einsparungen erst mittel-, vielleicht sogar erst langfristig. Entsprechend ist der Umsetzungszeitraum zu setzen. Es wird vorgeschlagen, eine Umsetzung bis 2032 festzusetzen.

Vorschlag Nr. 8

Mittelfristig wird eine Reduzierung der Aufwendungen für die Unterhaltung und Bewirtschaftung von städtischen Gebäuden in einer Größenordnung von **250 T€ p.a.** angestrebt. Diese Effekte ergeben sich u.a. aus energetischen Sanierungen und sind daher **bis 2032** zu erreichen.

6.4 Potentialfeld IV: **Gebührenhaushalte und Leistungsentgelte**

Eine Vielzahl an Leistungen, die die Stadt Warendorf erbringt, wird in sog. Gebührenhaushalten erbracht. Diese sind nach der gesetzlichen Bestimmung des Kommunalabgabengesetzes grundsätzlich kostendeckend und damit nicht durch Steuermittel zu finanzieren. Die Finanzierungsbeiträge stammen dabei i. d. R. von den Nutzerinnen und Nutzern, im Sozialbereich auch von externen Kostenträgern. Selbstverständlich verbleiben in begründeten Ausnahmefällen auch Kostenanteile, die nicht in eine Gebühr einkalkuliert werden dürfen. Exemplarisch seien hier Grünflächen auf einem Kommunalfriedhof zu nennen, die auch einen öffentlichen Zweck als Parkanlage erfüllen. Jenseits dieser Besonderheiten ist die Kommune gehalten, über einen Zeitraum von 4 Jahren den Gebührenaussgleich herbeizuführen (§ 6 KAG NRW).

Im Rahmen des Konsolidierungsprogramms sollen diese speziellen Haushalte dahingehend überprüft werden, ob es hier noch ungedeckte und damit aus dem allgemeinen Deckungsbudget finanzierte Bestandteile gibt. Diese gilt es dann kurzfristig durch entsprechende Nachkalkulationen der Gebühren rechnerisch auszugleichen.

Die Bestimmung eines Einsparvolumens ist ohne weitere Analysen der Gebührenhaushalte nicht gut möglich. Eine Vorgabe von 200 T€ p.a., zu erreichen bis 2026, erscheint hier sachgerecht und weder in Bezug auf den Betrag, noch im Hinblick auf den Zeitrahmen von vorne herein unrealistisch.

Vorschlag Nr. 9

Die steuerfinanzierten Anteile der Gebührenhaushalte sind auf ein Minimum zu reduzieren. Darüber hinaus sind externe Finanzierungsquellen konsequent und bis zum gesetzlichen Limit auszuschöpfen. Bis 2026 erscheint eine Verbesserung von **jährlich 200 T€** als Zielvorgabe durchaus erreichbar.

6.5 Potentialfeld V: **Finanzierungsbeiträge aus dem Konzern Stadt**

Die Betrachtung der Konsolidierungspotentiale lediglich auf den Bereich der Kernverwaltung zu begrenzen, das ist aufgrund der großen Herausforderungen nicht zu begründen. Es ist vielmehr angezeigt, auch die Betriebe des Konzerns Stadt auf ihren Beitrag zur Stabilisierung der städtischen Finanzen hin zu untersuchen.

Konkret sollte die Abführung von Überschüssen überprüft werden, die der **Abwasserbetrieb** in einer Größenordnung von 500 T€ derzeit an den Haushalt der Stadt abführt. Eine Veränderung der Abschreibungsmethode von der linearen Abschreibung zu einer Methode, die auf

Wiederbeschaffungszeitwerten basiert, würde eine sachgerechte Refinanzierung von künftigen Investitionen in Kanalnetz und Abwassertechnik ermöglichen. Gleichzeitig ergibt sich eine Option, die Ausschüttungen an den Kernhaushalt etwas zu erhöhen. Dieses Gedankenmodell gilt es im Zuge der Konsolidierung auf das Für und Wider zu prüfen.

Bei einer positiven Einschätzung wäre die Systemumstellung kurz- bis mittelfristig umzusetzen. Eine Übergangszeit bis 2028 erscheint hier sachgerecht. Als Zielmarke sollte eine Gesamtausschüttung von 800 T€ pro Jahr angestrebt werden, was einem **Konsolidierungsbeitrag von etwa 300 T€** entspricht.

Vorschlag Nr. 10

Die Möglichkeiten zur Erhöhung der Ausschüttungsbeträge vom Abwasserbetrieb an den städtischen Haushalt sind zu prüfen. Es wird ein Konsolidierungsbeitrag von **300 T€ p.a.** angenommen, der **bis 2028** zu realisieren ist.

6.6 Potentialfeld VI: Langfristige Anpassung der kommunalen Steuern

Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle auch noch auf einen umstrittenen Bereich zur Konsolidierung der Finanzen eingegangen werden: die Anpassung der kommunalen Steuern, namentlich der Grundsteuern A und B sowie der Gewerbesteuer.

Selbstverständlich ist es das oberste Gebot, zunächst nach Kostenreduzierungen und Finanzierungsbeiträgen von Außen Ausschau zu halten. Dennoch gilt auch den Steuern die Aufmerksamkeit der Konsolidierungsgruppe.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist es viel zu früh, eine gefestigte Meinung zu künftigen Steuerentwicklungen zu haben. Eine Erhöhung der Hebesätze ist aber definitiv für die Zukunft nicht auszuschließen. Dafür sind die Herausforderungen zu groß!

Im Rahmen des Konsolidierungsprozesses sollte daher eine **langfristige Prognose der Steuererträge** vorgenommen werden. Dabei geht es um eine Vorausschau im Hinblick auf die Entwicklungen und die Darstellung von Potentialen, die im Steuerbereich zur Konsolidierung zu identifizieren sind.

Eine Aussage zum Konsolidierungsbeitrag ist auch hier nicht leicht abzugeben. Ausgehend von Steuererträgen, die aus den Grundsteuern und aus der Gewerbesteuer in 2025 mit insgesamt rd. 35,3 Mio. € (Grundsteuer A: 400 T€, Grundsteuer B: 6,9 Mio. €, Gewerbesteuer: 28,0 Mio. €) angenommen werden, erscheint hier eine **6%ige Steigerung** des Anteils über den Zeitraum von 2025 bis 2034 als angemessen und sachgerecht. Als Zielgröße lässt sich demnach ein **Konsolidierungsbeitrag von ca. 2,0 Mio. € p.a.** herleiten.

Vorschlag Nr. 11

Die Verwaltung analysiert die Ertragslage im Steuersektor und erstellt eine Langfristprognose mit dem Ziel, die Konsolidierungsbeiträge zu ermitteln.

Als Konsolidierungsziel wird eine Steigerung der Steuererträge um 6%, nominell **2,0 Mio. € bis 2034** festgeschrieben.

6.7 Zusammenfassung der Potentiale

Die Vorschläge zur Festlegung von Konsolidierungsziele, die in den Vorschlägen Nr. 6 bis 11 formuliert worden sind, lassen sich wie folgt im Überblick darstellen:

Potentialfeld Nr.	Zeithorizont	Konsolidierungsbeitrag
I freiwillige und pflichtige Leistungen	bis 2026	250.000 €
II Personal und Digitalisierung	bis 2034	2.000.000 €
III Gebäudewirtschaft	bis 2032	250.000 €
IV Gebührenhaushalte	bis 2026	200.000 €
V Finanzierungsbeiträge Konzern Stadt	bis 2028	300.000 €
VI Kommunale Steuererträge	bis 2034	2.000.000 €
Konsolidierungsbeiträge insg.		5.000.000 €

Abbildung Nr. 10: Übersicht der Konsolidierungsbeiträge

7. Vorschlag der Verwaltung für das weitere Vorgehen

Ein derart ambitioniertes Konsolidierungsprojekt wird nur dann erfolgreich ablaufen, wenn sich alle Beteiligten bereits im Vorfeld Gedanken zu einer **klaren und effizienten Organisation des Projektes** machen, diese Struktur dann implementieren und zur effektiven Arbeit zum Erreichen der Zielsetzungen konsequent einsetzen.

Wichtig sind dabei die möglichst detaillierte Beschreibung und die verbindliche Festlegung von Aufgabenstellungen sowie Verantwortlichkeiten.

Auch die Einbindung aller relevanten Gruppen – auch in Form von „**In-die-Pflicht-Nehmen**“ – ist essentiell für das Projekt. Nur so wird es möglich, deren Sichtweise zu berücksichtigen und last but not least die notwendigen (z. T. halt auch unangenehmen) Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Diese Festlegung betrifft Verwaltungsleitung und Ratsmitglieder gleichermaßen.

Ein weiterer Ansatzpunkt besteht darin, auch die betroffenen Bürgerinnen und Bürger sowie andere Gruppen der Stadtgesellschaft in den Prozess der Konsolidierung mit einzubinden. Ein Format könnte ein **Workshop** sein, der der **Erarbeitung von Einsparideen** dient, die aus dieser Gruppe formuliert werden. Hier gilt es, das vorhandene **Schwarmwissen** nutzbar zu machen, das sich aus den unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven oder aus dem vielfältigen Fachwissen ergibt.

7.1 Die Projektorganisation

Das Projekt „Haushaltskonsolidierung“ muss zwingend als eine Gemeinschaftsaufgabe von Stadtrat, Stadtgesellschaft und Stadtverwaltung verstanden werden. Aus diesem Grundsatz resultiert dann eine entsprechende Projektorganisation, die neben den Verantwortlichkeiten und der personellen Besetzung von Projektgruppen auch die konkreten Zuständigkeiten eindeutig regelt.

Hier soll ein vergleichsweise klassischer Aufbau vorgeschlagen werden, der aus einer **Lenkungsgruppe** und verschiedenen nachgeordneten **Projektgruppen** besteht. Angesichts der vielschichtigen Aufgaben, die sich im Verlauf eines solchen Projektes durchaus dynamisch entwickeln können, ist bei der Wahl der Projektstruktur immer ein gewisses Maß an Flexibilität zur Anpassung der Organisation zu berücksichtigen.

Die **Lenkungsgruppe** soll wie eine Art „Aufsichtsrat“ über die generelle Ausrichtung des Projektes bestimmen. Dazu zählt die Festlegung von Konsolidierungszielen, von Prioritäten im Hinblick auf die Konsolidierungsbereiche oder auch die Zeit- und Ressourcenplanung. Dieser Gruppe fällt die Aufgabe zu, die **Meilensteine** des Projektes zu definieren und vorzugeben.

Eine weitere wichtige Funktion der Lenkungsgruppe ist die **Kontrolle der Zielerreichung** und des Projektfortschritts. Bei Fehlentwicklungen obliegt diesem Gremium dann das Gegensteuern.

Aus dieser Funktionsbestimmung resultiert der folgende Vorschlag für die **personelle Besetzung der Lenkungsgruppe**: hier sollten neben dem Bürgermeister, den Dezernenten und dem Stadtkämmerer vor allen Dingen Vertreter der Ratsfraktionen mitwirken. Zu denken ist dabei an die Fraktionsvorsitzenden, unterstützt durch eine Stellvertretung.

Entsprechend der Rolle sollte diese Gruppe einmal im Quartal zusammenkommen, beginnend Ende Januar 2025.

Eine weitere wichtige Festlegung betrifft die Position der **Projektleitung**. Diese Person trägt zum einen die fachliche Verantwortung für den Projekterfolg und ist zum anderen gegenüber den Mitgliedern der Projektgruppen weisungsbefugt, um einen reibungslosen Ablauf der projektbezogenen Arbeiten gewährleisten zu können. Es wird vorgeschlagen, diese Funktion dem **Stadtkämmerer** zuzuordnen.

Auf der Arbeitsebene sollten verschiedene **Projektgruppen** installiert werden, die sich inhaltlich mit den einzelnen Potentialbereichen befassen. Die Zusammensetzung der Gruppe richtet sich dabei nach der konkreten Fragestellung. Eine Vorgabe zur Personenstärke kann und soll hier nicht formuliert werden. Eine effektive Arbeit wird in diesen Gruppen allerdings nur dann möglich sein, wenn die Anzahl der Mitglieder begrenzt wird.

Der Aufgabenzuschnitt macht es erforderlich, dass die Mitarbeitenden in den Projektgruppen eine gewisse Fachexpertise mit einbringen. Daher ist hier primär an **Mitarbeitende aus den Fachämtern der Stadtverwaltung** zu denken.

Der Tagungsrhythmus wird hier durch die konkreten Aufgaben bestimmt.

Die **Projektorganisation** lässt sich folgendermaßen skizzieren:

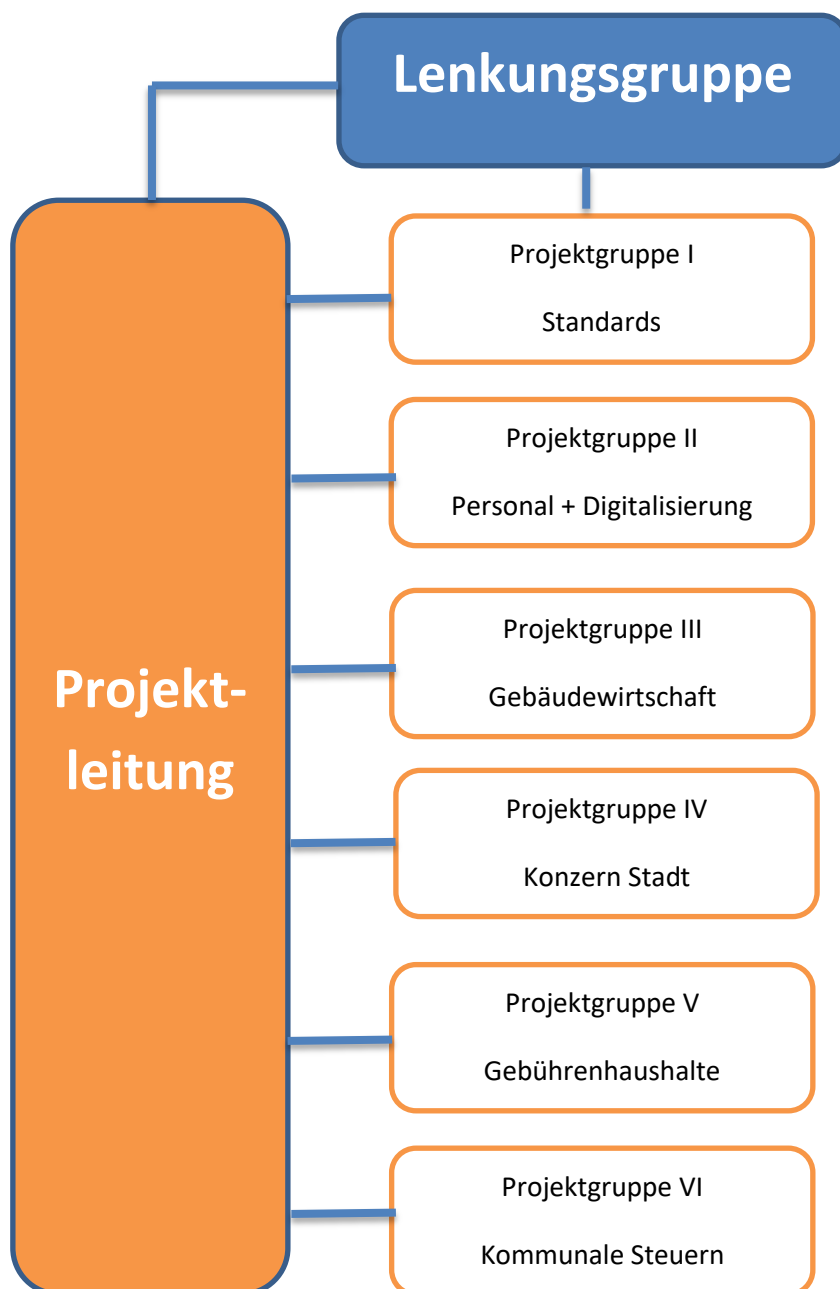


Abbildung Nr. 11: Aufbau des Projektes „Masterplan Finanzen“

8. Der Projektzeitplan

Das Konsolidierungskonzept wird an dieser Stelle noch um einen letzten Punkt ergänzt, nämlich um den Projektzeitplan. Dieser bezieht sich auf das Jahr 2025 mit leichten Bezügen auf das Folgejahr. Die Konsolidierungsüberlegungen sollten aber innerhalb weniger Monate – bis spätestens Ende 2025 oder Anfang 2026 abgeschlossen sein, um dann in die konkrete Umsetzung einzusteigen. Ein Projekt in „Dauerschleife“ gilt es unbedingt zu vermeiden, leidet darunter doch die Dynamik in einem solchen Prozess.

Folgende Festlegungen sollen im Hinblick auf die zeitliche Abfolge der Projektschritte vorgeschlagen werden:



Abbildung Nr. 12: Projektzeitplan bis September 2025

9. Alle Vorschläge im Überblick

Der Übersicht halber werden abschließend noch einmal sämtliche konzeptionellen Vorschläge zusammenfassend dargestellt:

Vorschlag Nr. 1

Es wird ein **Konsolidierungszeitraum** von 2024 bis 2034 festgelegt.

Vorschlag Nr. 2

Das **Konsolidierungsvolumen** für den Ergebnisplan und auch für den Finanzplan, das langfristig zu einer Stabilisierung der Finanzen der Stadt Warendorf erforderlich ist, wird auf Basis einer Langfristbetrachtung der zu erwartenden Jahresergebnisse bzw. der zukünftigen Cash-Flow-Entwicklung abgeleitet.

Vorschlag Nr. 3

Das in der Abb. Nr. 5 aufgezeigte Szenario sollte als Basis zur Bestimmung des Konsolidierungsbedarfes für den **Ergebnisplan** herangezogen werden.

Vorschlag Nr. 4

Die Fortschreibung des Finanzplans kann zunächst lediglich für die laufende Verwaltungstätigkeit erfolgen. Dabei wird vereinfachend angenommen, dass die im Ergebnisplan erzielten Konsolidierungsbeiträge allesamt zahlungswirksam sind und den Cash-Flow entsprechend positiv verändern werden.

Vorschlag Nr. 5

Es werden **konkrete Potentialfelder** benannt. Für jedes Feld wird ein eigenes Konsolidierungsvolumen benannt und **verbindlich als Zielmarke vorgegeben**.

Vorschlag Nr. 6

Für das Potentialfeld I („Standards zur Erstellung freiwilliger und pflichtiger Leistungen“) wird ein dauerhafter Konsolidierungsbetrag von **250 T€ p.a.** bis Ende 2026 als Zielmarke vorgegeben.

Vorschlag Nr. 7

Für das Potentialfeld II („Personal und Digitalisierung“) wird ein Konsolidierungsbetrag von **7% der Personalaufwendungen (ca. 2,0 Mio. €)** im Vergleich zum Referenzjahr 2024 als Zielmarke vorgegeben. Versorgungsaufwendungen sind hier ausgenommen.

Aufgrund der starken Abhängigkeit der Umsetzbarkeit von konkreten Pensionierungen oder Renteneintritten, aber auch von der Digitalisierbarkeit von personalintensiven Prozessen, erscheint es geboten, den gesamten zeitlichen Rahmen der Konsolidierung **bis 2034** auszuschöpfen.

Vorschlag Nr. 8

Mittelfristig wird eine Reduzierung der Aufwendungen für die Unterhaltung und Bewirtschaftung von städtischen Gebäuden in einer Größenordnung von **250 T€ p.a.** angestrebt. Diese Effekte ergeben sich u.a. aus energetischen Sanierungen und sind daher **bis 2032** zu erreichen.

Vorschlag Nr. 9

Die steuerfinanzierten Anteile der Gebührenhaushalte sind auf ein Minimum zu reduzieren. Darüber hinaus sind externe Finanzierungsquellen konsequent und bis zum gesetzlichen Limit auszuschöpfen. Bis 2026 erscheint eine Verbesserung von **jährlich 200 T€** als Zielvorgabe durchaus erreichbar.

Vorschlag Nr. 10

Die Möglichkeiten zur Erhöhung der Ausschüttungsbeträge vom Abwasserbetrieb an den städtischen Haushalt sind zu prüfen. Es wird ein Konsolidierungsbeitrag von **300 T€ p.a.** angenommen, der **bis 2028** zu realisieren ist.

Vorschlag Nr. 11

Die Verwaltung analysiert die Ertragslage im Steuersektor und erstellt eine Langfristprognose mit dem Ziel, die Konsolidierungsbeiträge zu ermitteln.

Als Konsolidierungsziel wird eine Steigerung der Steuererträge um 6%, nominell **2,0 Mio. € bis 2034** festgeschrieben.

Warendorf, den 28. November 2024



Torsten Fischer

Erster Beigeordneter | Stadtkämmerer

Anlage: Herleitung des Konsolidierungsbedarfes und Ableitung von Zielsetzungen

I. Ergebnisplan	Vorjahre			Haushaltsentwurf 2025				Fortschreibung der Haushaltsdaten					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Jahresergebnisse	-3.966.000 €	-7.200.000 €	-11.600.000 €	-11.800.000 €	-9.300.000 €	-8.400.000 €	-8.400.000 €	-8.000.000 €	-7.500.000 €	-7.000.000 €	-6.300.000 €	-5.600.000 €	-5.000.000 €
Ziel 1: kurzfristig ein HSK vermeiden durch Verlustvortrag				11.800.000 €	9.300.000 €	8.400.000 €	8.400.000 €	8.000.000 €	7.500.000 €	7.000.000 €	6.300.000 €	5.600.000 €	5.000.000 €
Abbau Verlustvortrag				0 €	0 €	0 €	-11.800.000 €	-9.300.000 €	-8.400.000 €	-8.400.000 €	-8.000.000 €	-7.500.000 €	-7.000.000 €
Entnahme aus der Allgemeinen Rücklage				0 €	0 €	0 €	-11.800.000 €	-9.300.000 €	-8.400.000 €	-8.400.000 €	-8.000.000 €	-7.500.000 €	-7.000.000 €
Bestand der Allgemeinen Rücklage zum Jahresende (ohne Konsolidierung)				84.000.000 €	84.000.000 €	84.000.000 €	72.200.000 €	62.900.000 €	54.500.000 €	46.100.000 €	38.100.000 €	30.600.000 €	23.600.000 €
Ziel 4: Jahresergebnis - langfristiger echter Haushaltsausgleich				-11.800.000 €	-7.500.000 €	-6.300.000 €	-5.100.000 €	-4.000.000 €	-3.000.000 €	-1.800.000 €	-1.000.000 €	-500.000 €	0 €
jährlicher Konsolidierungsbedarf zum Erreichen der Zielmarke				0 €	-1.800.000 €	-2.100.000 €	-3.300.000 €	-4.000.000 €	-4.500.000 €	-5.200.000 €	-5.300.000 €	-5.100.000 €	-5.000.000 €
Ziel 2.1: Verlustvortrag stoppen				11.800.000 €	7.500.000 €	6.300.000 €	5.100.000 €	4.000.000 €	3.000.000 €	1.800.000 €	1.000.000 €	500.000 €	0 €
Ziel 2.2: Abbau Verlustvortrag				0 €	0 €	0 €	-11.800.000 €	-7.500.000 €	-6.300.000 €	-5.100.000 €	-4.000.000 €	-3.000.000 €	-1.800.000 €
Entnahme aus der Allgemeinen Rücklage				0 €	0 €	0 €	-11.800.000 €	-7.500.000 €	-6.300.000 €	-5.100.000 €	-4.000.000 €	-3.000.000 €	-1.800.000 €
Ziel 3.1: langfristig Bestand der Allgemeinen Rücklage sichern (mit Konsolidierung)				84.000.000 €	84.000.000 €	84.000.000 €	72.200.000 €	64.700.000 €	58.400.000 €	53.300.000 €	49.300.000 €	46.300.000 €	44.500.000 €
Ziel 3.2: Entnahme aus der Rücklage auf <5% begrenzen				0,00%	0,00%	0,00%	-16,34%	-11,59%	-10,79%	-9,57%	-8,11%	-6,48%	-4,04%
II. Finanzplan				Haushaltsentwurf 2025				Fortschreibung der Haushaltsdaten					
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Bedarf an Liquiditätskrediten				15.500.000 €	14.000.000 €	14.000.000 €	15.000.000 €	14.600.000 €	14.100.000 €	13.600.000 €	12.900.000 €	12.200.000 €	11.600.000 €
Einsparungen durch zahlungswirksame Konsolidierung im Ergebnishaushalt				0 €	-1.800.000 €	-2.100.000 €	-3.300.000 €	-4.000.000 €	-4.500.000 €	-5.200.000 €	-5.300.000 €	-5.100.000 €	-5.000.000 €
Ziel 5: Reduzierung Liquiditätskreditbedarf durch Konsolidierung				15.500.000 €	12.200.000 €	11.900.000 €	11.700.000 €	10.600.000 €	9.600.000 €	8.400.000 €	7.600.000 €	7.100.000 €	6.600.000 €