

Haushaltsrede 2017 des Ersten Stadtrats Geiger (Ratssitzung am 21. Februar 2017)

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

vor uns liegt der Entwurf des Haushaltsplans 2017.
Er ist ein nicht zu übersehendes Dokument der
Dringlichkeit. Warum?

Wir sind mitten in einer international bestaunten deutschen Hochkonjunktur, auch wenn die Auswirkungen der VW-Krise uns noch immer in erheblichem Maße zu schaffen machen. Es sind deutlich weniger Flüchtlinge in Braunschweig zu versorgen als noch vor einem Jahr gedacht. Auch deutlich weniger als in anderen Städten unserer Größe. Unsere Gewerbesteuern laufen mit geschätzten 150 Millionen Euro langjährig gesehen nicht überragend, aber ordentlich. Der städtische Haushalt müsste also in vernünftigem Zustand sein? Leider völlig falsch: Statt den Haushalt zumindest in etwa auszugleichen, fehlen uns in der Planung über 30 Millionen Euro. Dass bis vor einigen Jahren noch Verluste städtischer Gesellschaften im Umfang von jährlich zwischen 5 und 22 Mio. € durch Privatisierungserlöse ausgeglichen werden konnten, sei der Vollständigkeit halber ebenso erwähnt.

Was heißt das im Klartext? Wir leben von geborgter Zeit. Jedes Jahr geben wir viel mehr aus, als da ist. Das Einzige, was uns vor sofortigen massiven Einschnitten bewahrt, sind restliche Rücklagen aus Jahren mit - meist ungeplanten - Überschüssen. Schon in meiner ersten Haushaltsrede vor zwei Jahren habe ich auf unser langjährig gewachsenes Braunschweiger Strukturproblem hingewiesen. Noch können wir es einigermaßen schonend lösen. Wir müssen unseren laufenden Aufwand über Jahre hinweg konsequent weniger stark steigern als unsere Erträge. Wenn wir das nicht tun, kann es schon bald richtig brutal werden – vielleicht erst in Ihrer nächsten Wahlperiode, vielleicht schon eher. Ich möchte das nicht. Noch haben wir die Wahl. Was ist zu tun?

Ich darf Sie auf die Diskussion zum Haushaltsentwurf 2017 einstimmen. Statt ellenlange Zahlenkolonnen wiederzugeben, möchte ich Sie auf eine kleine gedankliche Reise mitnehmen. Zuerst ein Blick zurück in die Vergangenheit, genauer: die elf Monate seit dem letzten Haushaltsbeschluss. Dann weiter in die Gegenwart, die Inhalte des Haushaltplans 2017. Abschließend geht es um die Zukunft: Was ist zu bedenken und zu tun?

Bewusst nicht sprechen werde ich über das, was Bund und Land schon alles für uns tun oder eben leider noch nicht. Heute geht es um Braunschweig: unsere Situation, unsere Handlungsmöglichkeiten. Ich darf Ihnen aber versichern, dass wir als Verwaltung alles dafür tun, um über unsere kommunalen Spitzenverbände zu kämpfen für notwendige weitere Verbesserungen auf Landes- und Bundesebene.

Der Blick zurück (März 2016 bis heute)

Am 15. März 2016 stand der Haushaltsentwurf 2016 hier zur Debatte. Damals war es der zweite Anlauf der Verwaltung. Im September 2015 hatten wir unseren ursprünglichen Vorschlag vorgelegt. Nach wenigen Tagen mussten wir ihn bekanntlich zurückziehen, eine eingeschränkte Haushaltssperre verhängen und ein Konsolidierungspaket erarbeiten. Kurz vor Weihnachten haben wir unseren zweiten Entwurf präsentiert. Sie bzw. Ihre Vorgänger haben ihn in seiner Endfassung am 15. März 2016 beschlossen. Weitere Einzelheiten finden sich in meiner damaligen Haushaltsrede, jederzeit verfügbar - genau wie die von 2015 - auf der Homepage der Stadtverwaltung.

Erinnern möchte ich daran, wie wir als Verwaltung damals an die Konsolidierungsaufgabe herangegangen sind. Wir haben Ihnen einen Dreiklang vorgelegt, bestehend aus einer etwas abgesenkten Investitionsplanung, dazu Aufwandsreduzierungen und verschiedene Ertragsverbesserungen. Die Budgets aller Fachbereiche und Referate mussten Federn lassen, die städtischen Gesellschaften wurden ebenfalls mit herangezogen, externen Zuschussempfängern wurde gar nichts gestrichen, sondern nur die jährliche Erhöhung befristet ausgesetzt. Die von uns vorgeschlagenen Ertragsverbesserungen betrafen neben der Erhöhung der Grundsteuer diverse Gebühren und Entgelte. Zentrale Bedeutung hatte auch unser Vorschlag, die Entgelte für Kinderbetreuung anders zu strukturieren. Wir wollten sie um rund 5,6 Millionen Euro jährlich steigern, allerdings nur rund 3,8 Millionen davon zur Entlastung des Haushalts verwenden.

Sie sind diesen Vorschlägen weitgehend gefolgt. An dieser Stelle haben Sie unser Konsolidierungspaket aber aufgeschnürt und leider entscheidend verkleinert. Wir leisten uns aus - ich betone das - absolut nachvollziehbaren Gründen eine überaus kostspielige und massiv in den letzten Jahren weiter ausgebauten Kinderbetreuung. Es ist eine unserer finanziell bedeutsamsten Leistungen. Freiwillig haben wir ihre konkrete Ausgestaltung aufwändiger ausgestaltet, als wir müssten.

Denn wir bieten in jeder Kita einen weitaus größeren Betreuungsumfang als die vier Stunden täglich, zu denen wir landesgesetzlich verpflichtet wären. Der Betreuungszeitraum reicht überwiegend von 9 bis 16 Uhr. Teilweise werden auch Zeiten ab 6.15 und bis 18 Uhr abgedeckt. Full Service, wenn Sie so wollen, auch wenn man sich natürlich jederzeit einen besseren personellen Betreuungsschlüssel und schönere und großzügigere Räumlichkeiten vorstellen kann.

Leider war nun aber keine Ratsfraktion bereit, die Eltern auch nur annähernd wieder so an der Finanzierung der Kinderbetreuung zu beteiligen, wie es noch bis 2011 der Fall war. Damals lag der Aufwand für Kinderbetreuung bei fast 52 Millionen Euro jährlich, der Elternanteil deckte mit rund 8,5 Millionen etwa ein Sechstel davon ab. Mit Streichung der Kindergartenentgelte fielen ab 2011 rund 5,6 Millionen davon weg. Wie sieht es im Jahr 2017 aus, nur wenige Jahre später? Der Aufwand für Kinderbetreuung liegt inzwischen bei fast 87 Millionen Euro. Trotz Wiedereinführung der Kindergartenentgelte hat sich der Elternanteil daran mit unter 7 Millionen praktisch halbiert auf nicht mal ein Zwölftel, während die Ansprüche der Eltern an die Qualität der Betreuung laufend zunehmen.

Die Kinderbetreuung ist mit die teuerste städtische Daseinsvorsorgeleistung für einen zahlenmäßig nicht kleinen, aber doch begrenzten Personenkreis. Was dort zugeschossen werden muss, geht zu Lasten anderer städtischer Aufgaben. Wenn wir nun aber den Aufwand immer höher treiben und die Begünstigten prozentual immer weniger dazu beitragen, verschärft sich der Druck auf andere städtische Aufgaben immer weiter. Aufwändige öffentliche Leistungen sollten generell nur in ganz eng begrenzten Ausnahmefällen zum Nulltarif oder ähnlich stark subventioniert angeboten werden. Wir sollten aus meiner Sicht die Eltern schon spürbar am finanziellen Aufwand beteiligen, werden sie doch durch unsere umfangreichen Betreuungsangebote erst vielfach in die Lage versetzt, ein höheres Erwerbseinkommen erzielen zu können. Mindestens aber sollten wir die vom Rat beschlossenen zusätzlichen Betreuungsentgelte dann auch dafür nutzen dürfen, vorhandene Betreuungsgebäude zu reparieren statt bloß komplett neue Zusatzleistungen davon zu bezahlen.

Ich erwähne dieses höchst umstrittene Thema gezielt, weil es ein Grundproblem der Konsolidierung anschaulich macht. Unsere strukturelle Schieflage im Haushalt werden wir nur beseitigen mit Maßnahmen, die das Verhältnis unseres Aufwands und unserer Erträge netto verbessern, einzeln und in Summe, und das Jahr für Jahr.

Das kann nur funktionieren, wenn wir den Aufwand städtischer Leistungen reduzieren oder zusätzliche Erträge erschließen, insbesondere durch stärkere Mitfinanzierung städtischer Leistungen durch die davon direkt Begünstigten. Augenwischerei ist dagegen eine Erhöhung von Entgelten, Gebühren oder auch Steuern, die nur dazu dient, mit den Zusatzeinnahmen anschließend sofort wieder zusätzlich beschlossenen städtischen Aufwand abzudecken.

Was genau so wenig funktionieren kann, ist die dauerhafte städtische Bezahlung staatlicher Leistungen, die der Staat selbst aber nur unzureichend finanziert wie – zweites Beispiel - im Bereich der Ganztagschulen. Wenn doch einmal städtisch vorfinanziert wurde, ist es finanzpolitisch zwingend nötig, beim verspäteten Eintreffen staatlicher Entlastung die Vorfinanzierung sofort wieder zu beenden. Nur so kann der zuvor übermäßig belastete kommunale Haushalt auch wieder Atem schöpfen für die ständig auftauchenden neuen Belastungen. Durch die Zusage der Landesregierung zur Übernahme der Schulsozialarbeit könnte an dieser Stelle finanzieller Spielraum zurückgewonnen werden.

Weiteres Beispiel: Die aktuelle Forderung nach einem kommunalen Wohnungsbauförderungsprogramm auf Zuschussbasis, in das manche gern jährlich viele Millionen Euro stecken würden.

Eine klassische staatliche Aufgabe, vom Braunschweiger Haushalt strukturell in solchen Größenordnungen gar nicht finanzierbar, jedenfalls nicht ohne Streichung anderer Aufgaben, und auch dann nicht dauerhaft.

Auftrag zur stufenweisen Schließung des Strukturdefizits

Die Haushaltsdebatte im letzten März war aber über den Tag hinaus wichtig und zukunftsweisend. Sie war nämlich der Ausgangspunkt für einen wichtigen Grundsatzbeschluss des Rates am 21. Juni 2016. Damals, in der letzten Ratssitzung vor der Kommunalwahl, wurden wir als Verwaltung nach mehrmonatigen Ausschussberatungen von Ihnen beauftragt, die Strukturlücke des Haushalts nach und nach zu schließen. Es ist seitdem eine zentrale Richtschnur für unsere Haushaltsplanung. Auch die seitdem gewählten neuen Mitglieder des Rates sollten sie deshalb kennen. Auszugsweise wörtlich, damals mit breiter Mehrheit beschlossen:

„Zur Erhöhung der Planungssicherheit und zur langfristigen Sicherung der finanziellen Handlungsfähigkeit der Stadt Braunschweig wird die Verwaltung gebeten, die Entwürfe zukünftiger Haushaltspläne so zu gestalten, dass der Ergebnishaushalt unter Berücksichtigung wesentlicher jahresspezifischer Sonderfaktoren [...] mindestens ausgegli-

chen wäre, wenn als Gewerbesteueraufkommen das arithmetische Mittel der jeweils vorherigen 7 Jahre einträte [...].“

Was bedeutet dieser Ratsbeschluss konkret? Erstens teilt der Rat die Diagnose, dass es sinnvoll ist, in der Haushaltspolitik gerade angesichts stark schwankender Gewerbesteuern nicht nur auf das laufende Jahr zu schauen, sondern eine mehrjährige Perspektive einzunehmen. Ich hatte Ihnen genau das unter den Stichworten „Gewerbesteuer-glättung“ bzw. „vorsorgeorientierte Haushaltsplanung“ in meiner letztjährigen Rede vorgeschlagen. Anschließend hatten wir das Konzept während der Ausschussberatungen über den zitierten Antrag schriftlich näher ausgearbeitet.

Zweitens dokumentiert dieser Ratsbeschluss ein gemeinsames Verständnis zwischen Ratsmehrheit und Verwaltung, dass unser Haushalt ein strukturelles Defizit in jährlich zweistelliger Millionengröße hat. Für das laufende Jahr haben wir als Verwaltung es mit rund 30 Millionen Euro beziffert. Ein Zustand unseres Haushaltes, in dem wir in konjunkturellen Normaljahren den Haushalt ausgleichen und unsere Rücklagen in guten Jahren durch geplante Überschüsse auffüllen, ist weit entfernt.

Drittens fordert der zitierte Ratsbeschluss, dass dieses Strukturdefizit abgebaut werden soll, indem die Verwaltung beauftragt wird, ihre Haushaltsentwürfe entsprechend zu gestalten. Wir gehen heute einen ersten kleinen gemeinsamen Schritt auf diesem Weg.

Der Blick auf die Gegenwart (Haushalt 2017)

Damit komme ich zur Gegenwart, dem Haushaltsentwurf für das laufende Jahr. Welche Punkte sind besonders hervorzuheben? Sie kennen ja den Entwurf und unsere ausführliche Präsentation vom 21. Oktober. Übrigens ist im Detail seit damals Einiges angepasst worden, aber das Gesamtbild bleibt gleich.

Zunächst einmal: Warum liegt das geplante Haushaltsdefizit 2017 bei über 30 Millionen Euro, wenn es noch im vergangenen März mit ca. 20 Millionen Euro geplant war? Wie immer wirken diverse Faktoren zusammen. Gegenüber dem Stand vor einem Jahr sind zwar Verbesserungen insbesondere durch die Verringerung der Flüchtlingszahlen sowie durch Mehrerträge bei der Gewerbesteuer und im kommunalen Finanzausgleich zu verzeichnen.

Gegenläufig wirken allerdings insbesondere geplante Mehrbedarfe für Instandhaltungen, Aufstockung der Personalrückstellungen, deutlich geringere Zinserträge aus Gewerbesteuernachforderungen, ein höherer Verlustausgleich an die Gesellschaften sowie Mehrbedarfe aufgrund des Unterhaltsvorschussgesetzes und bei der Sozialhilfe. Alles zusammen ergibt dann die Verschlechterung um 10 Millionen Euro gegenüber der bisherigen Planung.

Wie sieht es in den Folgejahren überschlägig aus nach neuesten Informationen und dem aktuellen Stand Ihrer Beratungen? Auch 2018 schließen wir aus heutiger Sicht mit fast 22 Millionen Euro negativ ab. Wir verbrauchen also voraussichtlich allein in diesem und dem nächsten Jahr 50 Millionen Euro, somit rund ein Viertel unserer bisherigen Rücklagen, und das mitten in einer Hochkonjunktur. Hier sieht man, dass 200 Millionen Euro Rücklagen kein übermäßig komfortables Polster sind bei einem Haushalt von 800 Millionen Euro.

Immer noch schlecht, aber optisch nicht ganz so dramatisch sehen aus heutiger Sicht die Jahre 2019 (Defizit von rund 6 Millionen Euro) und 2020 (Überschuss von knapp 5 Millionen) aus. In beiden Jahren profitieren wir von voraussichtlich besseren Einkommensteuereinnahmen als noch im letzten März gedacht, außerdem weiter steigenden Einnahmen aus dem kommunalen Finanzausgleich.

Der voraussichtlich knappe Überschuss 2020 wiederum hängt mit etwa 13 Millionen Euro von einem erwarteten und Ihnen bekannten Sondereffekt bei BS Energy ab, der hoffentlich auch tatsächlich eintreten wird.

Auch die längerfristige Prognose gibt also weder in absoluten Ergebniszahlen noch strukturell Anlass zur Entspannung. Leider ist das so trotz einer anhaltenden Hochkonjunktur, die vom Sachverständigenrat prognostiziert wird und über die Ergebnisse der staatlichen Steuerschätzung so auch in unseren Planwerten vorausgesetzt wird. Außerdem muss man berücksichtigen, dass weiter entfernte Planjahre fast immer positiver wirken, weil kurzfristig meist belastende Zusatzaufwendungen anstehen. Wer hätte zum Beispiel vor einem Jahr gedacht, dass wir allein zur Sanierung von Sporthallenunterdecken 11,4 Millionen Euro würden einplanen müssen?

Wie haben wir als Verwaltung in diesem Jahr in Ihrem Auftrag am Strukturdefizit gearbeitet? Der Ratsbeschluss hierzu wurde erst Ende Juni gefasst. Wir sind dieses Mal pragmatisch vorgegangen. Zum einen haben wir für jedes Planjahr die bescheidene Summe von einer zusätzlichen Million Euro Strukturverbesserung eingeplant.

Zum anderen haben wir die Million für das Jahr 2017 nach einem einheitlichen Schlüssel – daher der Begriff „Rasenmäher“ - auf alle Fachbereiche und Referate der Stadtverwaltung aufgeteilt. Im Rahmen der Budgetverantwortung wird dann dort entschieden werden, wie die Einsparung erzielt wird.

Ich begrüße es ausdrücklich, dass Sie nach dem Ergebnis der Ausschussberatungen an dieser Strukturverbesserung von zumindest einer Million Euro für 2017 festhalten. Was wäre sonst auch der Grundsatzbeschluss aus dem vergangenen Juni wert gewesen? Sie beschließen zwar zugleich auch einige zusätzliche Aufwendungen von zusammen knapp 800.000 €. Sie kompensieren das aber rechnerisch, indem Sie uns als Verwaltung beauftragen, nach der Methode Rasenmäher nicht nur eine Million Euro, sondern sogar 1,8 Millionen einzusparen. Im Rahmen der jeweiligen Fachausschussberatungen werden wir Ihnen dann mitteilen, wie die Verwaltung mit dieser Globalvorgabe umgehen wird. Dieses Vorgehen ist eine Notlösung, keine Dauerlösung.

Ich will nicht verhehlen, dass aus meiner Sicht ein völlig falsches Signal gesetzt wird, wenn selbst in einem derart defizitären Haushaltsjahr die Mehrheit des Rates die Zuschüsse an Dritte, die wir erneut nicht angetastet haben, sogar pauschal anheben will.

Suggeriert man doch so den Empfängern, dass anscheinend der jetzige Stand der städtischen Zuschüsse nicht nur krisenfest, sondern aktuell sogar noch ausbaufähig ist.

Noch einige Worte zur Investitionsplanung des Haushaltsentwurfes 2017: Wir investieren weiterhin auf äußerst hohem Niveau, deutlich über dem unserer Abschreibungen, bauen also weiterhin bilanzielles Vermögen auf. Das hebt uns positiv von vielen anderen Kommunen ab, kann aber natürlich nicht ewig so weitergehen. Wir belasten nämlich unsere künftigen Jahresergebnisse mit Abschreibungen, weil natürlich auch die neuen Gebäude anschließend jedes Jahr an Wert verlieren. Außerdem zwingt unser enormes Investitionsniveau uns dazu, in den nächsten Jahren teilweise zusätzliche Investitionskredite aufnehmen zu müssen.

Schön wäre es deshalb, wenn unsere Investitionen allein zukunftsorientiert wären. Leider muss ein erheblicher Teil des Geldes weiterhin der reinen Behebung von Problemen dienen, etwa der Sanierung alternder Infrastruktur und der Sicherstellung des baulichen Brandschutzes. Wir gleichen also unterlassene Instandhaltungen vergangener Jahre aus. Dies ist unsere Pflicht, auch wenn man dafür wenig Beifall bekommt.

Im Bereich der Investitionen haben wir ab diesem Jahr unsere Planungssystematik bereits punktuell verändert. Größere Investitionen sollen nicht mehr mit einem grob gegriffenen Betrag geplant werden. Stattdessen starten wir mit der Berücksichtigung von Planungsmitteln im Haushalt. Nach durchgeführter Planung steht belastbar fest, welchen Aufwand die Investition verursacht und auf welche Weise sie am besten verwirklicht werden kann. Erst anschließend kann eine Investition mit einer belastbaren Zahlenbasis in die Haushaltsplanung aufgenommen werden: Wenn sie erstens in dem Jahr Priorität hat und wenn zweitens auch zeitnah Bearbeitungskapazitäten verfügbar sind.

Ein positiver Nebeneffekt dieser Vorgehensweise ergibt sich im Bereich der Haushaltsreste. Hier schieben wir bekanntlich im Augenblick nahezu ein volles Jahr geplanter, aber nicht vollzogener Maßnahmen vor uns her. Wir wollen diese Reste reduzieren und sind bereit, dazu neue Wege zu gehen. Erstens setzen wir organisatorisch an: Bekanntlich lassen wir gerade die Organisation – Ablauf und Prozesse - unserer gesamten Gebäudewirtschaft von einem Beratungsunternehmen überprüfen. Zweitens setzen wir wie beschrieben im Bereich der Planungssystematik an.

Blick in die Zukunft: Weiteres Vorgehen

Drittens wollen wir zum Abbau der Haushaltsreste auch im Bereich der Haushaltsbewirtschaftung künftig neue Wege erproben. Damit bin ich beim abschließenden Blick in die Zukunft.

Wir haben uns nämlich vorgenommen, Ihnen zum Haushaltsjahr 2018 erstmals einen Doppelhaushalt vorzulegen. Dann wird neben 2018 zeitgleich auch 2019 ebenso detailliert geplant, dazu wie üblich drei weitere Folgejahre überschlägig. Die Vorteile eines solchen Vorgehens für die zügige Abarbeitung von Investitionen liegen auf der Hand. Im zweiten Jahr muss nicht monatelang auf die Freigabe des Haushalts gewartet werden. Stattdessen kann rund eineinhalb Jahre am Stück Geld ausgegeben werden, ohne dass zwischendurch eine rechtliche Zwangspause eintritt.

Damit ist auch klar, dass ein Doppelhaushalt kein Sparinstrument ist, sondern ein Versuch zu testen, ob wir so effektiver investieren können. Vielleicht helfen uns ja frühe Vergabezeitpunkte im Jahr 2019 dann, die Oster- und Sommerferien optimal für bauliche Maßnahmen zu nutzen. Vielleicht bekommen wir so zum Teil auch günstigere Angebote auf unsere Ausschreibungen.

Viele andere Städte haben seit langem schon positive Erfahrungen mit einem Doppelhaushalt gemacht. Ich habe das persönlich unter anderem aus Osnabrück, Göttingen und Bad Harzburg gehört. Auch die Landeshauptstadt stellt gerade einen Doppelhaushalt auf.

Damit Sie sich vorstellen können, wie er funktioniert, werden wir die Ratsmitglieder noch im März zu einer Informationsveranstaltung einladen. Dabei werde ich erfahrene Doppelhaushalt-Kenner einer anderen niedersächsischen Stadtverwaltung mit hinzu bitten. Zur nächsten Ratssitzung werden wir darüber hinaus eine Mitteilung zum Thema Doppelhaushalt vorlegen. Lassen Sie uns also auch in Braunschweig einmal testweise versuchen, mit diesem Instrument zu arbeiten.

Das Projekt Doppelhaushalt 2018/2019 soll jedoch nicht unsere einzige Neuerung im Haushaltsverfahren sein. Auch im Bereich der Bürgerbeteiligung in Haushaltsfragen schlagen wir Ihnen nach reiflicher Überlegung Änderungen vor. Eine Vorlage für die Ratssitzung im März wird bereits in den Stadtbezirksräten beraten. Bekanntlich schlagen wir vor, das bisherige Verfahren des Bürgerhaushalts nicht mehr so fortzusetzen, weil wir ein umfassenderes Beteiligungskonzept verwirklichen wollen.

Wir meinen, dass wir mit unserem Vorschlag eines künftigen integrierten elektronischen Beteiligungsportals einen wichtigen Schritt in Richtung moderner Bürgerbeteiligung und Smart City gehen. Um nur einen Vorteil herauszugreifen: Mit unserem Vorschlag wird es künftig möglich, nicht nur wenige Wochen im Jahr, sondern jederzeit haushaltsrelevante Bürgervorschläge einzureichen.

Die entscheidenden Zukunftsfragen beziehen sich aber nicht auf Verfahren, sondern auf inhaltliche Prioritäten. Wie können wir in den nächsten Jahren die Infrastruktur dieser Stadt klug fortentwickeln und zugleich unser Strukturdefizit abbauen?

Zunächst zu den Investitionen: Hier gibt es bekanntlich neben den Sanierungs- und Brandschutzthemen große Wünsche aus den unterschiedlichsten Bereichen. Ich nenne stichwortartig nur das Straßenbahnausbaukonzept, das aktuell diskutierte Gutachten zur überaus kostenintensiven Entwicklung der Feuerwehr, innerhalb des laufenden Stadtentwicklungsprozesses entstehende zusätzliche Investitionswünsche. Außerdem gibt es den Druck, bestehende Infrastruktur zu erweitern, z.B. Ganztagschulen zu schaffen und neue Kitas.

Auch müssen wir unbedingt die wirtschaftlichen Grundlagen unserer Stadt stärken, um attraktiver Standort zu bleiben, ob nun im Bereich der Wirtschaft, Wissenschaft oder des Tourismus.

Denken Sie an unsere 50 Jahre alte Stadthalle. Wir brauchen nicht nur ihre zukunftsgerichtete Sanierung, sondern auch ein direkt angrenzendes Hotel, um dann wieder größere Kongresse nach Braunschweig zu holen. Andere Städte, mit denen wir im Tagungsgeschäft konkurrieren, sind nämlich in den letzten Jahren mit gezielten Investitionen an uns vorbeigezogen.

Auch, was wir derzeit am Forschungsflughafen investieren, hat meine volle Unterstützung. Dort entstehen nachweislich viele zukunftsfähige Arbeitsplätze in Wissenschaft und Wirtschaft. Wichtig und nur über Jahre zu verbessern sind aber auch die Leitungen im Boden, nicht nur die traditionell vorhandenen für Wasser, Strom und Wärme. Viele andere Kommunen investieren im Augenblick schwerpunktartig in flächendeckende Glasfasernetze, um im Wettbewerb der Standorte zu bestehen. Die in vollem Gang befindliche Digitalisierung aller Lebensbereiche wird schon sehr bald ganz andere Bandbreiten erfordern, als Kupferkabel sie übertragen können, nicht nur in den Gewerbegebieten.

Nicht zuletzt werden aber auch wir als Verwaltung erheblich investieren müssen, um leistungs- und zukunftsfähig zu sein, um attraktiv zu bleiben im Wettbewerb um talentierten Nachwuchs.

Die Absolventenjahrgänge werden kleiner, zugleich scheiden sehr viele unserer heutigen Leistungsträger aus in den nächsten Jahren. Nehmen Sie neben der städtischen IT als weiteres Beispiel nur den sogenannten Rathaus-Neubau, in dem große Teile unserer Verwaltung sitzen. Er ist dringend sanierungsbedürftig, ein millionenschweres Riesenprojekt, das nicht mehr lange aufgeschoben werden sollte.

Wir halten es deshalb für notwendig, künftig ganz neu an die Investitionsplanung heranzugehen. Über die Bedeutung einer präzisen Vorplanung hatte ich gesprochen. Dabei muss auch die Lebenszyklusbetrachtung eine Rolle spielen. Alternative Beschaffungsvarianten im Spektrum zwischen vollständiger Eigenerledigung und kompletter Fremdvergabe müssen von vornherein mit in den Blick genommen werden. Ohne eine entsprechend gründliche Vorbereitung sollten Großprojekte künftig nicht mehr in die Haushaltsplanung aufgenommen werden, mit Ausnahme der eingangs erwähnten Planungsmittel.

Die eigentliche Haushaltsplanung wird belastet durch die unterschiedlichsten Wünsche nach Großinvestitionen. Traditionell meldet vom Prinzip hier jeder Fachbereich und jedes Dezernat diverse Investitionen in selbst für richtig gehaltener Größenordnung im laufenden Haushaltsverfahren an. Richtig ist es demgegenüber, Umfang und

Schwerpunktsetzung der jährlichen Investitionen auf Dezernentenebene unter Leitung des Oberbürgermeisters zu klären, damit die Fachbereiche ihre Spielräume von vornherein kennen. Das erfordert ein Umdenken, stellt aber sicher, dass die Investitionsschwerpunkte der einzelnen Haushaltsjahre gezielt und ganzheitlich abgewogen werden, immer vor dem Hintergrund der stets begrenzten Finanzmittel und zeitnah verfügbaren Bearbeitungskapazitäten.

Nun aber zum Kernthema der Haushaltspolitik: das Haus so aufzustellen, dass seine Struktur wetterfest ist und seine Bewohner dauerhaft zufrieden darin leben können. Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, das zu erreichen. Im Augenblick ist es eher ein Schönwetterhaushalt. Ein paar dunkle Wolken am regionalen Konjunkturhimmel, wie im laufenden Jahr, lassen uns, wie sich gerade zeigt, Dutzende von Millionen jährlich in die Miesen rutschen.

Aber wie geht man vor, um etliche Millionen strukturelle Verbesserungen innerhalb weniger Jahre erreichen zu können? Ich bin dezidiert der Auffassung, wir müssen unser Tempo deutlich erhöhen und schon zum nächsten Haushalt ein weiteres millionenschweres Konsolidierungspaket auflegen, um zeitnah die Probleme anzugehen.

Wir müssen dann anschließend so lange damit weiter machen, bis unser Haushalt strukturell in Ordnung ist. In der Zwischenzeit müssen wir strikte Ausgabendisziplin wahren und auf kostenträchtige neue Leistungen, die nicht gegenfinanziert sind, grundsätzlich verzichten. Sonst sparen wir erst mühselig, um die Ergebnisse im gleichen Atemzug sofort wieder zu konsumieren. Bekanntlich schmerzt es psychologisch viel mehr, sich von einmal errungenen Besitzständen zu trennen als Manches von vornherein zu unterlassen. Wie geht man also vor?

Im Grunde gibt es zwei erprobte Vorgehensweisen, man kann sie auch kombinieren. Immer muss es dabei schon im Ausgangspunkt eine klare Ansage zu den erwarteten Ergebnisverbesserungen geben. Ebenso klar müssen konkrete Beträge den einzelnen Organisationseinheiten zugeordnet sein, ob nun in der Kernverwaltung, den städtischen Gesellschaften oder externen Zuschussempfängern. Gibt es diese präzisen zahlenmäßigen Vorgaben nicht, hängt es vom Zufall bzw. dem guten Willen zur Konsolidierung ab, der nicht danach schaut, ob Andere auch konsolidieren.

Wo es Spielräume in Budgets gibt, das wissen die Fachleute naturgemäß immer sehr viel besser als die Generalisten der Finanzverwaltung. Aber sie hüten dieses Wissen meist, bis sie zum Handeln gezwungen sind.

Dann jammern sie zwar, werden aber erfinderisch und schneiden meist auch gleich noch den einen oder anderen alten Zopf ab.

Die eine grundsätzliche Herangehensweise ist die 2017 gewählte, das Prinzip Rasenmäher. Alle müssen sich nach einem abstrakten Schlüssel zahlenmäßig verbessern, keiner darf sich unter Hinweis auf Besonderheiten seiner Situation drücken. Dieses Verfahren hat einen großen Vorteil. Es ist sehr einfach in der Handhabung, erfasst alle. In dieser Hinsicht ist es gerecht, schließlich ist jeder betroffen. In anderer Hinsicht ist es aber ungerecht, denn die Ausgangslagen und Bewegungsspielräume sind unterschiedlich. Selbstverständlich gibt es in jeder größeren Organisation Bereiche, die zu einem bestimmten Zeitpunkt mehr Konsolidierungspotenzial haben als andere.

Deshalb ist es auf Dauer gerechter und letztlich ergiebiger, einzelne Fachbereiche und Referate tiefergehend zu betrachten. Ausgangspunkt können interkommunale Benchmarks zu Kosten der jeweiligen Leistungserstellung und vorbildlichen Prozessen sein, außerdem Best-Practice-Beispiele, wie sie beispielsweise die KGSt zusammen mit kommunalen Praktikern erarbeitet.

Bei Anwendung solcher Vergleiche wird immer wieder einmal die gelbe oder rote Ampel aufleuchten, wenn ein bestimmtes Produkt in Braunschweig im Vergleich mit anderen großen Städten sehr teuer erstellt wird. Dann besteht bis zum Beweis des Gegenteils die Vermutung, dass hier Konsolidierung möglich und dringend erforderlich ist.

Wer Konsolidierung in Braunschweig für nötig hält, aber das Prinzip Rasenmäher wie ich eher als Notlösung sieht, muss dann allerdings bereit sein, klar Farbe zu bekennen. Denn eines geht nicht: Nach der skizzierten tiefergehenden Methode sämtliche Geldflüsse, Standards und Prozesse der Verwaltung gründlich zu durchleuchten - und das dann auch noch gleichzeitig. Stattdessen müssen in einem mehrjährigen Prozess nach und nach alle Fachbereiche und Produkte auf den Prüfstand kommen. Will man den Rasenmäher nicht, muss man akzeptieren, dass das so in Ordnung ist und gerade keinen Generalangriff darstellt auf den jeweils aktuell untersuchten Bereich und seine Themen. Natürlich kann es dann flankierend hilfreich sein, unterstützende Organisationsberatung einzusetzen, wenn der jeweilige Bereich nur so sein volles Potential entfalten kann.

Wenn wir konsequent und mutig vorgehen, werden wir auf manche verzichtbare Aufgabe stoßen, vor allem aber auf etliche anpassbare Standards der Aufgabenerledigung, übrigens gerade auch im Bereich der Pflichtaufgaben. Standards also, die gerade nicht der Gesetzgeber, sondern wir selbst uns setzen und damit vermeidbaren Aufwand produzieren. Wenn also zum Beispiel der Bundesgesetzgeber alle paar Jahre die energetischen Anforderungen an Gebäude verschärft, dann treibt allein das massiv unsere Baukosten. Aber niemand zwingt uns dazu, darüber hinaus sogar den Passivhausstandard, den Einsatz von Photovoltaik oder ähnlich kostentreibende Dinge zu tun, die sich nicht durch eingesparte Nebenkosten selbst tragen. Es gibt viele Beispiele dieser Art, wir sollten uns hier als Stadt nicht anders als Privatleute verhalten, die auch nüchtern abwägen, was finanziell machbar ist und nicht bloß wünschenswert.

Ein weiteres Beispiel: Nach meinem Eindruck könnte durchaus gespart werden ohne gravierende Qualitätsverluste, wenn wir bereit wären, die gleichen Arten von Funktionsgebäuden konsequent nur einmal zu planen und dann gleich mehrere Male an unterschiedlichen Orten im Stadtgebiet so zu errichten. Wir sollten uns außerdem ganz gezielt an anderen Städten orientieren, die besonders preiswerte bauliche Lösungen bereits erfolgreich praktiziert haben und diese dann schlicht für uns übernehmen.

Fazit und Dank

Meine Damen und Herren, zum Ende möchte ich an das Bibelzitat aus meiner letzten Haushaltsrede anknüpfen. Wir leeren unsere noch gefüllten Kornspeicher im Augenblick mit vollen Händen, obwohl gar keine Dürre herrscht. Wir können und müssen das in einer gemeinsamen Kraftanstrengung beenden.

Wir werden unsere wichtigen städtischen Aufgaben nur dauerhaft erfüllen, wenn wir nachhaltig wirtschaften, wenn unsere Haushaltsstruktur in Ordnung gebracht wird. Wir dürfen nicht einfach so wie bisher weitermachen, bis der letzte Euro Rücklage verzehrt, das letzte frei vom Gängelband der Kommunalaufsicht gestaltete Investitionsprogramm von Ihnen beschlossen worden ist. Lassen wir es nicht so weit kommen. Lassen Sie uns unser gemeinsames Haus in Ordnung bringen, solange die Sonne uns noch scheint.

Wie immer möchte ich an dieser Stelle sehr herzlich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die großartige Leistung danken, die in diesem Haushaltsentwurf steckt, allen voran natürlich dem Fachbereich Finanzen unter der Leitung von Herrn Schlimme und dem Referat 0200 unter der Leitung von Herrn Dr. Niehoff.

Vom Mikrofon verabschieden möchte ich mich mit dem Wort eines legendären langjährigen Oberbürgermeisters von Stuttgart und Präsidenten des Deutschen Städtetages, Manfred Rommel. Er hat gesagt: „Finanzpolitik - das ist die Auseinandersetzung zwischen jenen Leuten, die eine Mark haben und zwei ausgeben wollen, und jenen anderen, die wissen, dass das nicht geht.“

Wenn die meisten von Ihnen zur zweiten Gruppe gehören, dann ist mir nicht bange vor unserer großen gemeinsamen Aufgabe.