



Haushaltssicherungskonzept 2025

des

Landkreises Hersfeld-Rotenburg

Haushaltssicherungskonzept 2025 des Landkreises Hersfeld-Rotenburg

1. AUSGABENBELASTUNGEN DER LANDKREISE DURCH DIE GESETZGEBUNG	4
1.1. MAßNAHMEN DES KLINIKUMS	4
1.1.1. MAßNAHMEN UNABHÄNGIG VOM NEUBAU	4
1.1.2. MAßNAHMEN ABHÄNGIG VOM NEUBAU	5
1.2. ERWARTETE FINANZHILFEN VON BUND UND LÄNDERN	6
2. KONSOLIDIERUNGSMÄßNAHMEN	6
2.1. TRANSFERBUDGET (ERTRÄGE / AUFWENDUNGEN)	6
2.2. PERSONALMANAGEMENT	6
2.3. FORDERUNGSMANAGEMENT	6
2.4. BEGRENZUNG DER FREIWILLIGEN LEISTUNGEN	7
2.5. PRÜFUNG DES VERKAUFS VON VERMÖGENSGEGENSTÄNDEN	7
3. FINANZPLANUNG UND ABBAUPFAD	7
4. AUSBLICK, HAUSHALTSVERBESSERUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN	10

Rechtliche Grundlagen / Ausgangslage

Gemäß § 92 Absatz 4 der Hessischen Gemeindeordnung soll der Haushalt in jedem Haushaltsjahr unter der Berücksichtigung von Fehlbeträgen aus Vorjahren ausgeglichen sein.

Der Haushaltsplan zeigt für das Jahre 2025 Defizite sowohl im Ergebnisplan als auch im Finanzplan auf. Im Ergebnishaushalt wird mit einem Fehlbetrag von 46.294.203 Euro, im Finanzhaushalt mit 48.527.727 Euro geplant, so dass gemäß § 52 Absatz 1 der Hessischen Landkreisordnung in Verbindung mit § 92 Absatz 5 der Hessischen Gemeindeordnung ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen ist, welches aufzeigt, wie und wann diese Defizite ausgeglichen werden können.

Das Haushaltssicherungskonzept ist vom Kreistag zu beschließen und muss der Aufsichtsbehörde zeitgleich mit der zu genehmigenden Haushaltssatzung vorgelegt werden. Es muss verbindliche Festlegungen enthalten über das angestrebte Ziel, die dafür zu ergreifenden notwendigen Maßnahmen und den anvisierten Zeitraum, in dem der Haushaltsausgleich erreicht werden soll. Darüber hinaus muss das Haushaltssicherungskonzept den vom Hessischen Ministerium des Innern und für Sport herausgegebenen Leitlinien zur Konsolidierung kommunaler Haushalte entsprechen. Die Auswirkungen der einzelnen Konsolidierungsmaßnahmen sind für den gesamten Finanzplanungszeitraum darzustellen und es muss sich ausschließlich um vom Kreis selbst zu beeinflussende Maßnahmen handeln.

Die zusätzlichen Haushaltsbelastungen sind maßgeblich im Bereich der Transferleistungen entstanden (s. Seite 7 Vorbericht). Aber auch die Personalaufwendungen steigen um 7,4 Mio. Euro, die Sach- und Dienstleistungen nehmen um fast 4 Mio. Euro zu, die Abschreibungen steigen um fast 2 Mio. Euro und die Zinsen um 2,9 Mio. Euro. Im Bereich der Transferleistungen steigen die Transferaufwendungen um 17,7 Mio. Euro, während die Transfererträge lediglich um 7,9 Mio. Euro ansteigen.

Die weiteren Defizite in der Haushaltplanung sind zudem durch die kommunal betriebene Klinikum Bad Hersfeld GmbH (Klinikum) bedingt und in folgender Tabelle aufgezeigt:

Ergebnishaushalt	2025
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2024 (20,55 Mio. EUR)	616.500
Zinsaufwand: für investive Zuwendungen der Vorjahre	1.007.170
Zuschuss laufend 2025	39.000.000
Summe	40.623.670
Finanzhaushalt	2025
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2024	616.500
Zinsaufwand: für investive Zuwendungen der Vorjahre	1.007.170
Tilgung: für investive Zuwendungen der Vorjahre	3.726.742
Zuschuss laufend 2025	35.000.000
Zuschuss investiv Neubau 2025	28.000.000
Einzahlung aus Aufnahme von Investitionskrediten 2025 wegen Zuschuss investiv Neubau	28.000.000
Summe	40.350.412

Hinzu kommen weitere neue Aufgaben oder Aufgaben, die weitere Mittel erfordern. Maßgeblich sind es Bund und Land, die insbesondere im Leistungsbereich für zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen Vorgaben abverlangen, für die die finanziellen Transfers nicht die tatsächlichen Kosten ausgleichen. Damit haben, wenn auch unterschiedlich ausgeprägt, alle kommunalen Ebenen zu ringen.

Am Ende stehen Einnahmeverbesserungen aus dem Finanzausgleichssystem i. H. v. 6,3 Mio. Euro Erhöhungen der ordentlichen Aufwendungen i. H. v. 29,9 Mio. Euro gegenüber.

1. Ausgabenbelastungen der Landkreise durch die Gesetzgebung

Die hohen Zahlungen, die der Landkreis als Gesellschafter an das Klinikum leisten muss, sind nicht auf unwirtschaftliches Handeln des Landkreises zurückzuführen. 2024 haben wir 38,55 Mio. Euro als laufende Zuschüsse und 2,45 Mio. Euro als EK-Aufstockung an das Klinikum geplant und zum großen Teil bereits gezahlt. 6 Mio. Euro werden ausgezahlt als zweite Tranche der Eigenmittel zum Klinikneubau. Vielmehr ist festzustellen, dass der Landkreis von äußeren Bedingungen abhängig ist. Der Betrieb von Krankenhäusern ist aktuell nicht ausreichend finanziert, so dass der Landkreis als kommunaler Träger auf Unterstützung von Bund und Land angewiesen ist. Das Klinikum hat bereits Maßnahmen zur Kostenreduktion umgesetzt und wird weitere folgen lassen. Nach derzeitigem Kenntnisstand werden auch der Bund und die Länder weitere Finanzhilfen auf den Weg bringen, um die Gesundheitsvorsorge flächendeckend sicherzustellen.

Mit großem Aufwand sowie entsprechender Datenqualität hatte die Klinikum Bad Hersfeld GmbH gemeinsam mit dem Landkreis Hersfeld-Rotenburg um ein WI-Bank-Darlehen geworben. Mit einem solchen landesverbürgten Darlehen der WI-Bank zur Abdeckung der angenommenen Verluste sollten diese auf eine längere Laufzeit gesetzt werden. Dies wurde beiderseitig im April 2024 seitens der damit befaßten Landesseite letztlich abgelehnt.

1.1. Maßnahmen des Klinikums

1.1.1. Maßnahmen unabhängig vom Neubau

Der Umfang der Effekte, die sich finanziell positiv auswirken, bezieht sich auf die Bereiche Rehabilitation, Ambulantisierung und demografische Entwicklungen. Daneben sind positive Entwicklungen durch eine Optimierung der Ablauforganisation sowie von bereits jetzt möglichen Zentralisierungen geplant und zum Teil schon umgesetzt.

- Verschmelzung der Orthopädie GmbH auf die Klinikum Bad Hersfeld GmbH: Kostensenkungspotenziale insbesondere in den Bereichen der Administration und der Physikalischen Therapie,
- Zusammenführung im Bereich der Speiseversorgung: Reduzierung der Personalkosten und Abbau von Doppelstrukturen,
- Optimierung der Ablauforganisation im OP-Bereich, insbesondere der Arbeitsabläufe und der berufsübergreifenden Zusammenarbeit,
- Ausbau und Optimierung der Abläufe im Bereich des ambulanten Operierens,
- Konzentration von MVZ-Standorten zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit,

- Reduzierung der Personal- und Honorarkosten durch Optimierung der Bereitschaftsdienste im ärztlichen Dienst und durch aktives Betten- und Belegungsmanagement in auslastungsschwächeren Zeiten,
- Optimierung des Entlass-Managements durch Beschleunigung der externen Begutachtungsprozesse,
- Entwicklung eines übergreifenden Therapieangebotes im Bereich der psychischen Erkrankungen.

1.1.2. Maßnahmen abhängig vom Neubau

Wesentliche Effekte, die sich erst im Zusammenhang mit dem Neubau ergeben können, sind im Rahmen des Gutachtens der Firma Curacon dargestellt und 2020 dem Kreistag vorgestellt worden. Dazu wurden in 2021/22 bereits wichtige Vorarbeiten geleistet, wie z. B. die künftige Zentrenbildung und ein optimierter Raumbedarf sich darstellen kann. Primär ist hier die Zusammenlegung der Fachkliniken, der Intensivmedizin und der OP-Bereiche zu nennen. Hier ergeben sich wirtschaftlichere Strukturen mit einhergehender Fixkostendegression in allen Bereichen. Die Reduzierung von Infrastrukturkosten (Brandschutz, Hygiene etc.) ist dabei besonders zu erwähnen.

Folgende Maßnahmen können mit Fertigstellung des Neubaus (vorgesehen für Ende 2026 Anfang 2027) umgesetzt werden:

Bildung medizinischer Schwerpunkte:

- Kardiovaskulärer Schwerpunkt
- Neurologischer Schwerpunkt
- Unfallchirurgisch orthopädischer Schwerpunkt
- Bauchzentrum als neuer Schwerpunkt

Zentralisierungen / Verschmelzungen:

- Anästhesie
- Labor / Blutbank
- Intensivtherapie
- Ambulanzstrukturen
- Sterilgutversorgung
- radiologische Kapazitäten

weitere Themen:

- Standardisierung IT
- Überführung Medizintechnik
- Ressourcenanpassung administrative Bereiche

Fazit:

Insgesamt wird durch die dargestellten Maßnahmen ein jährliches Einsparpotential in zweistelliger Millionenhöhe erwartet. Dadurch sollte die Klinikum Bad Hersfeld GmbH wieder ohne laufende Trägerzuschüsse ein mindestens ausgeglichenes Ergebnis erreichen.

1.2. Erwartete Finanzhilfen von Bund und Ländern

Der Bund und das Land sollten grundlegend sicherstellen, dass die laufende Finanzierung der Kliniken in Deutschland abgesichert wird. Insbesondere im Hinblick auf Vorhaltekosten sollten adäquate Regelungen getroffen werden, um die Kliniken finanziell zu entlasten. Daneben sollten Überlegungen umgesetzt werden, um die Abrechnungsmodalitäten zu Gunsten der Kliniken anzupassen. Nur so können die Kliniken kostendeckend weiter betrieben und erhebliche Vorfinanzierungsbedarfe vermieden werden.

2. Konsolidierungsmaßnahmen

2.1. Transferbudget (Erträge / Aufwendungen)

Im Kreishaushalt sind fast ausschließlich gesetzliche Pflichtleistungen berücksichtigt und zu einem Großteil als Transferaufwendungen veranschlagt worden. Die Wahrnehmung der Aufgabe als solche steht dabei nicht zur Disposition. Die Sachbearbeiter in den Jugend- und Sozialbereichen prüfen jedoch stringent, ob sich bei der Art und Weise der Aufgabenausführung Beurteilungs- oder Ermessensspielräume ergeben, die eine Standardanpassung rechtfertigen, ohne das eigentliche Leistungsziel zu gefährden. Gesetzliche Ansprüche gegenüber Zahlungspflichtigen oder Kostenerstattungen durch Dritte sollen zeitnah geltend gemacht und noch konsequenter durchgesetzt werden.

Die Produktverantwortlichen wurden darauf hingewiesen, dass verspätet geltend gemachte Forderungen zu einem erhöhten Kassenkreditbedarf und damit auch zu einem höheren Zinsaufwand führen. Sie wurden sensibilisiert, dass ein gutes und zeitnahes Forderungsmanagement für eine stabile Ertragsentwicklung elementar ist.

2.2. Personalmanagement

Der Stellenplan für das Haushaltsjahr 2025 des Landkreises Hersfeld-Rotenburg erhöht sich gegenüber dem Vorjahr um 29,868 Stellen. Die neugeschaffenen Stellen werden nur bei Vorhandensein der finanziellen Mittel, nachgewiesenem, begründetem Bedarf, tatsächlich in Kraft tretenden gesetzlichen Grundlagen bzw. originärer Zuständigkeit des Landkreises Hersfeld-Rotenburg besetzt. Der Summe der neugeschaffenen Stellen i. H. v. 35,732 können 5,864 Stellen gegengerechnet werden. Bei diesen Stellen handelt es um freie, unbesetzte und im Haushaltsjahr 2025 nicht benötigte Stellenanteile, die aus dem Stellenplan entfernt werden. Es werden somit insgesamt **805,399 Stellen** im Stellenplan 2025 ausgewiesen. Insgesamt sind in den neugeschaffenen Stellen 11,979 Stellen mit Personalkostenerstattung enthalten, sodass der Landkreis Hersfeld-Rotenburg für 17,889 der neugeschaffenen, zusätzlichen Stellen die Personalkosten trägt. Der Stellenplan der Jugend- und Freizeiteinrichtungen für das Haushaltsjahr 2025 erhöht sich gegenüber dem Vorjahr um 0,577 Stellen. Es werden somit insgesamt 8,809 Stellen im Stellenplan 2025 der Jugend- und Freizeiteinrichtungen ausgewiesen.

2.3. Forderungsmanagement

Der Landkreis Hersfeld-Rotenburg setzt das aktive Forderungsmanagement im Bereich der niedergeschlagenen Forderungen fort und wird in Zukunft ein noch größeres Augenmerk auf diesen Bereich legen. Durch eine regelmäßige Überprüfung der persönlichen Verhältnisse werden niedergeschlagene Forderungen erneut bearbeitet und gegebenenfalls realisiert.

2.4. Begrenzung der freiwilligen Leistungen

Die Fachdienste wurden darauf hingewiesen, dass der Gesamtbetrag der freiwilligen Leistungen gegenüber dem Plan 2024 nicht erhöht werden darf. Alle Produktverantwortlichen haben von der Verwaltungsleitung den Auftrag, besonders die Zuschüsse an Dritte auf Konsolidierungspotenzial zu überprüfen. Auch vertraglich vereinbarte Zuschüsse sollen hinsichtlich ihrer Höhe, ihrer Angemessenheit und ihrer Notwendigkeit geprüft werden. Die Prüfung umfasst auch den Auftrag, die Leistungsfähigkeit und die finanzielle Situation der jeweiligen Zuschussempfänger noch stärker zu berücksichtigen.

2.5. Prüfung des Verkaufs von Vermögensgegenständen

Die Produktverantwortlichen sind im Zuge der Haushaltsplanung 2025 abermals um Prüfung gebeten worden, ob ein Verkauf von weiteren Vermögensgegenständen, die in Zukunft nicht mehr zwingend für die Aufgabenerfüllung benötigt werden, zu realisieren ist, und zwar unter der Voraussetzung, dass marktübliche Konditionen erzielt werden können.

3. Finanzplanung und Abbaupfad

Bei der Planung der Investitionsmaßnahmen 2025 wurde darauf geachtet, dass nur zwingend erforderliche Maßnahmen realisiert werden. Dabei steht die zukunftsfähige Entwicklung des Landkreises im Vordergrund.

Für die Straßen sind aus Sicherheitsgründen im Planungszeitraum unaufschiebbare Investitionen zu tätigen. Auch für die Schulen sind große Investitionen nötig (z. B. Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung ab 2026 und der stetige Ausbau der Digitalisierung).

Der Kreis ist bestrebt, die jeweils kalkulierten Investitionskosten auf das absolut notwendige Maß zu beschränken. Die Planer des Fachdienstes Schulen und Gebäude wurden darauf hingewiesen, dass sie bei der Planung nicht nur die Anschaffungs- oder Herstellungskosten im Blick haben sollen, sondern insbesondere auch die Folgekosten der getätigten Investitionen. Durch Wirtschaftlichkeitsberechnungen wird sichergestellt, dass letztendlich auch die wirtschaftlichste Lösung umgesetzt wird.

Aus der prognostizierten **Ergebnisentwicklung** wird ersichtlich, dass der Landkreis Hersfeld-Rotenburg davon ausgeht, ab 2029 ein ausgeglichenes Ergebnis im Ergebnishaushalt erzielen zu können. Für den Finanzhaushalt wird ebenfalls ab 2029 ein ausgeglichenes Ergebnis erwartet.

Ergebnisplanung von 2024 bis 2028					
Beschreibung	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
ordentliche Erträge	276.069.337	284.522.330	289.893.230	296.093.939	301.986.979
ordentliche Aufwendungen	296.017.952	325.921.228	331.740.737	298.719.386	304.862.686
Verwaltungsergebnis	-19.948.615	-41.398.898	-41.847.507	-2.625.447	-2.875.707
Finanzerträge	1.851.243	1.732.689	1.732.689	1.732.689	1.732.689
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3.722.007	6.629.043	9.605.551	11.934.760	12.143.476
Finanzergebnis	-1.870.764	-4.896.354	-7.872.862	-10.202.071	-10.410.787
Ordentliches Ergebnis	-21.819.379	-46.295.253	-49.720.370	-12.827.519	-13.286.495
Außerordentliche Erträge	750	1.050	1.050	1.050	1.050
Außerordentliche Aufwendungen	2.019.906	0	0	0	0
Außerordentliches Ergebnis	-2.019.156	1.050	1.050	1.050	1.050
Jahresergebnis	-23.838.535	-46.294.203	-49.719.320	-12.826.469	-13.285.445

Aufbauend auf den Daten der mittelfristigen Ergebnisplanung haben wir einen Aufbaupfad entwickelt. Ziel ist der vollständige Abbau der aufgelaufenen Fehlbeträge:

Aufbau und Abbau der Fehlbeträge in der Ergebnisplanung

Wir gehen derzeit bezüglich des Haushaltsjahres 2024 davon aus, dass für 2024 das Ergebnis schlechter als geplant ist. Abschließend steht es noch nicht fest.

Jahr	Ergebnis	Restfehlbetrag
2024	-23.838.535	-23.838.535
2025	-46.294.203	-70.132.738
2026	-49.719.320	-119.852.058
2027	-12.826.469	-132.678.526
2028	-13.285.445	-145.963.971
2029	9.000.000	-136.963.971
2030	12.000.000	-124.963.971
2031	15.000.000	-109.963.971
2032	15.000.000	-94.963.971
2033	15.000.000	-79.963.971
2034	15.000.000	-64.963.971
2035	15.000.000	-49.963.971
2036	15.000.000	-34.963.971
2037	15.000.000	-19.963.971
2038	15.000.000	-4.963.971
2039	15.000.000	10.036.029

Unter Berücksichtigung der mittelfristigen Ergebnisplanung ist der Restfehlbetrag im Jahr 2039 abgebaut. Für das Szenario wurden in den Jahren 2024 bis 2028 die Ergebnisse der mittelfristigen Finanzplanung angenommen.

Es ist ersichtlich, dass das Ziel, die vorhandenen Fehlbeträge abzubauen, mit dem eingeschlagenen Weg erreicht werden kann.

Aus der prognostizierten **Entwicklung der mittelfristigen Finanzplanung** wird ersichtlich, dass der Landkreis Hersfeld-Rotenburg voraussichtlich in den Folgejahren bis einschließlich 2039 die bis 2028 bedingt durch das Klinikum aufgebauten Defizite abbauen wird.

Aufbau und Abbau der Fehlbeträge in der Finanzplanung

Gesamtfinanzplan	Finanzplanung von 2024 bis 2028				
	Planungszeitraum				
	2024	2025	2026	2027	2028
Einzahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit	268.789.590	276.930.970	282.301.869	288.502.579	294.395.619
Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit	270.665.940	315.563.923	328.261.210	319.438.025	303.657.687
Überschuss aus laufender Verwaltungstätigkeit	-1.876.350	-38.632.954	-45.959.341	-30.935.446	-9.262.068
Einzahlungen aus Investitionszuweisungen und Zuschüssen	4.023.563	5.091.017	3.730.000	3.710.375	3.120.000
Einzahlungen aus Vermögensgegenständen des Finanzanlagevermögens	16.000	0	0	0	0
Summe Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	4.039.563	5.091.017	3.730.000	3.710.375	3.120.000
Auszahlungen für Baumaßnahmen	8.482.000	12.037.000	15.376.500	12.255.000	11.740.000
Auszahlungen für Investitionen in das sonstige Sachanlage-vermögen und das immaterielle Anlagevermögen	9.536.975	32.311.728	25.663.000	13.354.000	41.000
Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	2.608.000	165.000	170.000	170.000	170.000
Summe Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	20.626.975	44.513.728	41.209.500	25.779.000	11.951.000
Zahlungsmittelbedarf aus Investitionstätigkeit	-16.587.412	-39.422.711	-37.479.500	-22.068.625	-8.831.000
Zahlungsmittelfehlbedarf	-18.463.762	-78.055.665	-83.438.841	-53.004.071	-18.093.068
Einzahlungen aus der Aufnahme von Investitionskrediten	16.587.412	39.422.711	37.479.500	22.068.625	8.831.000
Auszahlung für die Tilgung von Investitionskrediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen sowie an das Sondervermögen HESSENKASSE	9.356.949	9.894.774	11.959.641	15.516.324	14.811.834
Zahlungsüberschuss aus Finanzierungstätigkeit	7.230.463	29.527.937	25.519.859	6.552.301	-5.980.834
Zahlungsmittelbedarf des Jahres	-11.233.299	-48.527.727	-57.918.982	-46.451.771	-24.073.902

Bis zum Jahr 2028 werden Fehlbeträge aufgebaut. Danach beginnt der Abbau:

Jahr	Zahlungsmittel- bedarf/-überschuss	Restfehlbetrag
2024	-11.233.299	-11.233.299
2025	-48.527.727	-59.761.026
2026	-57.918.982	-117.680.008
2027	-46.451.771	-164.131.779
2028	-24.073.902	-188.205.681
2029	8.000.000	-180.205.681
2030	12.000.000	-168.205.681
2031	17.000.000	-151.205.681
2032	19.000.000	-132.205.681
2033	19.000.000	-113.205.681
2034	19.000.000	-94.205.681
2035	19.000.000	-75.205.681
2036	19.000.000	-56.205.681
2037	19.000.000	-37.205.681
2038	19.000.000	-18.205.681
2039	19.000.000	794.319

Unter Berücksichtigung der mittelfristigen Finanzplanung ist der Fehlbetrag im Jahr 2039 ausgeglichen. Für das Szenario wurden in den Jahre 2024 bis 2028 die Ergebnisse der mittelfristigen Finanzplanung angenommen. Ergänzend kann ab 2029 mit der Tilgung der Kassenkredite begonnen werden, die in 2024 bis 2028 aufgrund des erwarteten Defizits aufgenommen werden müssen.

Die mittelfristige Finanzplanung und die Abbaupfade beruhen auf Annahmen. Diese Annahmen werden getroffen unter Berücksichtigung aller Informationen und Fakten, die heute verfügbar sind. Sollten die Annahmen – wider Erwarten – nicht eintreten und es zu weiteren Verschlechterungen der Situation kommen, müssen auch gesetzliche Vorgaben in Frage gestellt werden. Die Gremien des Landkreises sind sich darüber im Klaren.

Hilfe von Bund und Land

Eine Herausforderung wie die hier beschriebene, die auch durch die kommunale Daseinsvorsorge im Bereich des Gesundheitswesens entstanden ist, kann der Landkreis alleine nur schwer meistern. Daher waren und sind finanzielle Unterstützungen von Bund und Land erforderlich.

Maßgeblich ist für die künftige finanzielle Entwicklung, ob die Forderungen der kommunalen Ebene nach Konnexität und gesamtstaatlicher Verantwortung konsequent umgesetzt werden. Kommunalverwaltungen haben in ihrer Selbstverantwortung nur eine reelle Chance, wenn die Regel „Wer bestellt, der bezahlt“ verbindlich gilt.

4. Ausblick, Haushaltsverbesserungen und Herausforderungen

Insgesamt ist der Landkreishaushalt so aufgestellt, dass mit knappen Mitteln den Herausforderungen in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen begegnet werden kann. Dabei ist es wichtig, neben dem Ziel der Haushaltkonsolidierung andere Ziele (z. B. kommunale Daseinsvorsorge in verschiedenen Bereichen) nicht aus dem Auge zu verlieren.