

SCHWERPUNKT

Kommunen vor dem finanziellen Kollaps



SCHWERPUNKT: KOMMUNEN VOR DEM FINANZIELLEN KOLLAPS

Kommunale Finanzen unter Druck Haushaltskonsolidierung als Daueraufgabe – wie Kommunen Handlungsfähigkeit sichern können	5
Finanzlage der Landkreise Finanzielle Herausforderungen für Landkreise: Schulden steigen, Finanzierungssalden sinken	7
Landkreise in finanzieller Not Wege aus der Finanzkrise	10
Kommunalfinanzen unter Druck Vom finanziell stabilen Landkreis an die Grenze der Handlungsfähigkeit	13
Subsidiarität und Verantwortung Der Göppinger Weg als Antwortvorschlag auf die gegenwärtige Finanzlage der Kommunen	16
Landkreis Freudenstadt in finanzieller Schieflage Höchster Kreisumlagehebesatz landesweit und keine Entlastung in Sicht	19
Haushaltssicherung im Hohenlohekreis Konsolidieren, bevor der Kollaps kommt	20
Bundesteilhabegesetz und Deutschlandticket als negative Beispiele für fehlenden finanziellen Ausgleich Bundesgesetze entwickeln sich zur Belastung für die Kommunen	21
Haushaltskonsolidierung im Landkreis Ludwigsburg ReSet – Alles auf null	24
Kommunen vor dem finanziellen Kollaps Etat 2026: Ein „Sicherungsprogramm unter Druck“	25
Die Handlungsfähigkeit von Kreis und Kommunen muss Haushaltskonsolidierung beim Rhein-Neckar-Kreis	27
Das Ruder durch mutige Reformen herumreißen Wir brauchen die Neuordnung der Finanzbeziehungen	29

WEITERE THEMEN

Holzfinder.de Entwicklung eines Online-Marketplace für (Brenn)Holz	32
23. Reichenauer Tage zur Bürgergesellschaft 2026 Bürgerschaftliches Engagement: Lebendiges Land!	34

PERSONALIEN

Alle Artikel und vieles mehr finden Sie auf
unserer digitalen Informationsplattform

landkreisnachrichten.de

Wochen der Entscheidung

Der Blick in ihre Haushaltspläne für das Jahr 2026 zeigt, dass die toxische Mischung aus zu geringen Einnahmen und regelrecht explodierenden Ausgaben die Landkreise unter die Wasserlinie drückt. Im kommenden Jahr wird der finanzielle Abwärtsstrudel sie dann endgültig in nie gekannte Untiefen reißen, wenn nichts passiert. Insofern kommt es jetzt nicht zuletzt auch auf die neue Landesregierung und den neuen Landtag an.

Von Prof. Dr. Alexis von Komorowski
Landkreistag Baden-Württemberg

Die finanzielle Situation der Landkreise hat sich in den vergangenen drei Jahren in atemberaubender Geschwindigkeit verschlechtert. Gleiches gilt für die Finanzen der Städte und Gemeinden. Einen solchen nahezu flächendeckenden und absehbar andauernden Abwärtstrend hat es seit Gründung der Bundesrepublik im kommunalen Bereich noch nie gegeben. Auch in diesem Jahr bleibt die Haushaltslage der Landkreise massiv angespannt. Zwar hat das im Herbst vergangenen Jahres geschnürte und im Nachtragshaushalt umgesetzte Finanzpaket des Landes die finanzielle Situation der Landkreise, Städte und Gemeinden im laufenden Haushaltsjahr ein Stück weit entlastet. Dafür waren und sind die Kommunen dem Land auch dankbar. Es bleibt aber dabei, dass gerade auch den Landkreisen das Wasser nicht etwa nur bis zum Hals, sondern mindestens bis zur Nasenspitze steht. Dies zeigt schon ein nüchtern analysierender Blick in die Haushaltspläne der baden-württembergischen Landkreise.

Blick in die Haushaltspläne der Landkreise

Inzwischen sind bis auf einen alle für das Jahr 2026 maßgeblichen Haushaltspläne der Landkreise hier im Land verabschiedet. Und das Bild, das sich ergibt, ist schlichtweg deprimierend. Die Kreise sind, um in der Wassermetaphorik zu bleiben, „Land unter“.

So musste der gewogene Landesdurchschnitt der Kreisumlage deutlich angehoben werden und beläuft sich im Jahr 2026 auf 34,31 %. Dies bedeutet eine Erhöhung um 1,18 % gegenüber dem Vorjahr. Im Vergleich zu 2022, in dem sich der gewogene Landesdurchschnitt der Kreisumlage mit 28,40 % auf einem Tiefstand befand, bedeutet dies innerhalb von nur vier Jahren einen Anstieg um 5,91 %. Damit steigt auch das Aufkommen der Kreisumlage in 2026 deutlich um 8,3 % an und beträgt 6,26 Mrd. Euro bzw. 684 Euro je Einwohner. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies eine Anhebung um 478 Mio. Euro bzw. 58 Euro je Einwohner, mit der die kreisangehörigen Städte und Gemeinden mehr belastet werden müssen. Und dies in einer Phase, in der die Städte und Gemeinden gleichfalls unter erheblichem Druck stehen.



© Landkreistag Baden-Württemberg

Trotz dieser deutlichen Erhöhung der Kreisumlage können 32 Landkreise und damit rund 91 % aller Landkreise ihre Aufwendungen nicht mehr durch ihre Erträge decken. Verbliebene Rücklagen müssen eingesetzt werden und stehen dann in Folgejahren nicht mehr zur Verfügung. Nicht weniger als sieben Landkreise, das sind 20 % aller Landkreise, müssen in 2026 bereits einen Fehlbetrag in Höhe von 65 Mio. Euro ausweisen. All dies ist absolut präzedenzlos hierzulande.

Unausgeglichene Sozialhaushalte als Hauptproblem

Maßgeblicher Grund für diese extreme Schieflage der Haushalte bleibt insbesondere der Zuschussbedarf für das Soziale. Dieser steigt im Jahr 2026 mit 8,1 % erneut extrem stark an. In absoluten Zahlen sind dies 472 Mio. Euro. Ins Gewicht fallen dabei insbesondere die Steigerungen im Bereich der Eingliederungs- und Jugendhilfe. Aktuell wird im Durchschnitt der baden-württembergischen Landkreise das gesamte Aufkommen aus der Kreisumlage benötigt, um den Zuschussbedarf für den Sozialhaushalt zu decken. Für andere Selbstverwaltungsaufgaben der Landkreise bleibt bei dieser Betrachtung nicht ein einziger Euro Kreisumlage übrig. Die gesamte Kreisumlage ist mit anderen Worten verausgabt, noch bevor ein einziger Fahrplankilometer im ÖPNV, ein einziges Tablet für die Berufsschulen, ein einziger Meter Radweg oder ein einziger Handball für die Kreissporthalle daraus hätte bezahlt werden können. Es sind damit ganz maßgeblich die durch Bund und Land nicht ausreichend refinanzierten Sozialleistungen, die den Landkreisen als Sozialstaat vor Ort die Luft zum Atmen rauben und die Kreishaushalte unter Wasser drücken.

Schließlich, aber nicht zuletzt, lässt sich bei Durchsicht der Haushaltspläne für das Jahr 2026 wieder eine deutliche

Erhöhung des Gesamtschuldenstandes feststellen, und zwar um 767 Mio. Euro bzw. 12,8% im Vergleich zum Vorjahr. Um es plastisch zu machen: Infolge des weiteren Anstiegs des Schuldenstandes würden im Jahr 2026 die Erträge aus der Kreisumlage, obwohl auch diese kräftig gestiegen sind, im zweiten Jahr in Folge rechnerisch nicht mehr ausreichen, um die Schulden der Landkreise zu tilgen. 6,3 Mrd. Euro Kreisumlage stehen 6,8 Mrd. Euro an Schulden gegenüber, es fehlen somit 516 Mio. Euro. Auch beim Thema Schulden, bei dem sich die hiesigen Kommunen jahrzehntelang – und in wohlgekannt beiden Landesteilen – an den Prinzipien der schwäbischen Hausfrau orientieren konnten, bewegen wir uns allmählich auf eine abschüssige Bahn zu.

Schreckensjahr 2027 vor der Tür

So besorgniserregend die Haushaltspläne für das laufende Jahr 2026 auch sind – sie sind definitiv noch nicht so desaströs, wie sie hätten ausfallen können. Denn in die Haushaltspläne konnte das erwähnte, mit den kommunalen Landesverbänden ausgehandelte Finanzpaket des Landes auf der Einnahmenseite eingepreist werden. Zu nennen sind insbesondere die Aufdimensionierung der Finanzausgleichsmasse A um einmalig 550 Mio. Euro sowie ebenfalls einmalige Ausgleichszahlungen im Bereich der Eingliederungshilfe.

Dies freilich verheißt für 2027 nichts Gutes. Denn den Kommunen wurde mit dem Finanzpaket lediglich für ein weiteres Jahr Zeit gekauft. Es handelt sich, wie gesagt, um einmalige, nicht um strukturelle Einnahmeverbesserungen. Zugleich werden sich etwaige Reformen, die die Kostendynamik in den Bereichen Soziales oder auch Personal bremsen oder sogar umkehren könnten, im kommenden Jahr jedenfalls nicht schon so auswirken können, dass es ausgabenseitig zu einer signifikanten Entlastung der Kommunen kommt. Dies ist realistischere selbst dann nicht zu erwarten, wenn die Politik auf Bundes- und Landesebene beim Reformtempo Geschwindigkeitsrekorde aufstellen würde, was inständig zu hoffen ist, aber allen bisherigen Erfahrungen zufolge wohl nicht mit Gewissheit unterstellt werden kann.

Infolgedessen werden wir bei den von den Kommunen nicht beeinflussbaren Ausgaben für Pflichtaufgaben in 2027 weiterhin vergleichsweise hohe Steigerungsquoten sehen. Mit diesen werden die Veränderungsraten bei den Einnahmen aufgrund der schwachen und sich infolge des Kriegsgeschehens wohl noch weiter abschwächenden Konjunktur nicht einmal ansatzweise Schritt halten können. Damit steht, wenn jetzt nichts geschieht, den Kommunen sowie ihren Bürgerinnen und Bürgern ein verheerendes Haushaltsjahr 2027 bevor. *Annus horribilis ante portas.*

Was jetzt geschehen muss

Wie sollten die Rettungsringe beschaffen sein, die ausgeworfen werden müssen, bevor die Kommunen endgültig absaufen? Die Erwartungen an Bund und Länder in ihrer Ge-

samtheit sind in dieser Rubrik schon wiederholt ausgebreitet worden. Daher heute nur noch einmal im Stakkato-Stil: Letztlich ist uns jedes Mittel recht, durch das das kommunale Rekorddefizit von bundesweit über 30 Milliarden Euro ausgeglichen wird. Ob dies durch eine befristete Anhebung des kommunalen Anteils an der Umsatzsteuer um 10 Prozentpunkte oder eine faire Verteilung der Kosten für soziale Leistungen zwischen den drei staatlichen Ebenen geschieht, ist zweitrangig. Hauptsache – der Defizitausgleich kommt schnell.

Diese ebenso klaren wie bislang unerfüllt gebliebenen Erwartungen an Bund und Länder in ihrer Gesamtheit dürfen nun aber eines nicht vergessen machen: Finanzverfassungsrechtlicher Ansprechpartner und gegebenenfalls auch Anspruchsgegner der baden-württembergischen Kommunen ist nicht irgendein Bund-Länder-Konglomerat, sondern allein das Land Baden-Württemberg. Den Rettungsring, der den Kommunen eine aufgabenangemessene Finanzausstattung bietet und sie dadurch vor dem Ertrinken errettet, muss also von Verfassung wegen im Zweifel das Land her- und zur Verfügung stellen. Genau dies ist jetzt Aufgabe der politisch Verantwortlichen, denen die Menschen im Land bei der Landtagswahl am 8. März ein Mandat und einen Auftrag für die kommenden fünf Jahre erteilt haben. Freilich hat die kommunale Familie schon frühzeitig signalisiert, dass sie willens und mehr als bereit ist, dem Land bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen als Partnerin zur Seite stehen und in eine intensivierte Form der Verantwortungsgemeinschaft einzutreten. Im Beratersprech wäre vermutlich von Verantwortungsgemeinschaft 2.0 oder Verantwortungsgemeinschaft reloaded die Rede.

BW-Pakt für handlungsfähige Kommunen

So hat die kommunale Familie dem Land insbesondere das Angebot unterbreitet, einen Pakt für handlungsfähige Kommunen, kurz: BW-Pakt, abzuschließen. Ziel des BW-Pakts soll es sein, staatliche Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen, indem Aufgaben, Standards und Finanzierung wieder ins Gleichgewicht gebracht werden. Dazu muss zum einen die kommunale Handlungsfähigkeit strukturell gestärkt werden. Hier ist etwa die überfällige Nachschärfung des landesverfassungsrechtlichen Konnexitätsprinzips zu nennen, für die sich eine verfassungsändernde Mehrheit in dieser Legislaturperiode des Landtags von Baden-Württemberg leichter finden lassen dürfte als noch in der vergangenen. Der Grundsatz „Wer bestellt, bezahlt“ enthält in seiner aktuellen verfassungsrechtlichen Ausprägung viel zu viele Schutzlücken, die unbedingt geschlossen gehören, um eine weitere Aushöhlung der kommunalen Handlungsfähigkeit jedenfalls für die Zukunft auszuschließen.

Erforderlich ist neben dieser strukturellen Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung aber zwingend auch eine ebenso kurzfristige wie nachhaltige finanzielle Stabilisierung der kommunalen Ebene. Dabei kommt aus Sicht der Landkreise mit Blick auf die spezifischen Belastungen ihrer Haushalte einer pauschalen Beteiligung des Landes an den

Kosten der Eingliederungshilfe in Höhe von 25 % eine herausragende Bedeutung zu. Damit würde zugleich zum Bürokratieabbau beigetragen, weil die aktuell praktizierte Spitzabrechnung der durch das Bundesteilhabegesetz bedingten Mehrbelastungen der Kommunen ersatzlos entfiel. Zentral wichtig ist aus kreiskommunaler Sicht ferner, dass sich das Land mit der auch in anderen Bereichen des Bildungssystems üblichen Quote von 68 % an denjenigen Eingliederungs- und Jugendhilfekosten beteiligt, die durch Schulbegleitungen für Kinder und Jugendliche mit Behinderung oder durch Begleitung von Grundschulkindern mit Unterstützungsbedarf in Angebote der Ganztagsbetreuung entstehen.

Zukunftsfestigkeit unserer Demokratie wird mitverhandelt

Wie wichtig es ist, die Handlungsfähigkeit der Kommunen wiederherzustellen und sie dafür zunächst einmal finanziell dauerhaft über Wasser zu halten, liegt auf der Hand. Schon heute halten drei Viertel der Bevölkerung den Staat für überfordert. Das ist ein Alarmsignal. Denn in dem Maß, in dem die staatlichen Ebenen objektiv oder auch bloß in der medialen oder subjektiven Wahrnehmung an Handlungsfähigkeit einbüßen, erodiert auch das Vertrauen in unsere Demokratie. Wenn daher in den kommenden Wochen eine tragfähige Koalition geschmiedet, um politische Inhalte geringen und die Frage der kommunalen Handlungsfähigkeit dabei – hoffentlich – eine hervorgehobene Rolle spielen wird, dann muss allen Akteurinnen und Akteuren bewusst sein, dass dabei implizit immer auch ein Stück weit die Zukunft und Zukunftsfestigkeit unserer Demokratie mitverhandelt und mitentschieden wird.

Auch in dieser Hinsicht sind die kommenden Wochen solche der Entscheidung.

Prof. Dr. Alexis von Komorowski ist Hauptgeschäftsführer des Landkreistags Baden-Württemberg

Haushaltskonsolidierung als Daueraufgabe – wie Kommunen Handlungsfähigkeit sichern können

Steigende Pflichtausgaben, strukturelle Defizite und ein wachsender Investitionsrückstand bringen viele Kommunen finanziell an ihre Grenzen. Haushaltskonsolidierung ist längst keine kurzfristige Krisenreaktion mehr, sondern Voraussetzung für die Sicherung dauerhafter kommunaler Handlungsfähigkeit.

Von Tobias Middelhoff · Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST) – Verband für kommunales Management

Haushaltskonsolidierung in Kommunen als Daueraufgabe

Die finanzielle Lage vieler Kommunen hat sich in den vergangenen Jahren spürbar und nachhaltig verschärft. Ausgeglichene Haushalte werden zunehmend zur Ausnahme, während mehrjährige Defizite vielerorts zum strukturellen Normalfall geworden sind. Steigende Sozialaufwendungen, ein über Jahre aufgelaufener Investitionsrückstand, deutliche Preissteigerungen sowie demografische und wirtschaftliche Veränderungen überlagern sich zu einer dauerhaften Belastung der kommunalen Haushalte. Finanzielle Spielräume für Gestaltung gehen verloren, zugleich steigen die Erwartungen und Anforderungen an die kommunale Ebene weiter an. Verschiedene Erhebungen, etwa das OB-Barometer des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu), Blitzumfragen des Deutschen Städtetags, das KfW-Kommunalpanel oder Analysen des Instituts der deutschen Wirtschaft, bestätigen die angespannte Lage. Sie verdeutlichen, dass viele Kommunen nicht mehr nur auf kurzfristige finanzielle Engpässe reagieren, sondern sich langfristig auf eine dauerhafte Stabilisierung ihrer Haushalte einstellen müssen, um handlungsfähig zu bleiben.

Haushaltskonsolidierung ist vor diesem Hintergrund keine zeitlich begrenzte Sparphase, sondern Ausdruck einer tiefgreifenden finanziellen Schieflage. Eine wachsende Zahl von Kommunen ist strukturell nicht mehr in der Lage, ihre laufenden Aufwendungen dauerhaft durch entsprechende Erträge zu decken. Ohne frühzeitig angelegte und konsequent verfolgte Konsolidierungsmaßnahmen drohen weitere Defizite, Einschränkungen bei Investitionen und Infrastrukturprojekten sowie im ungünstigsten Fall die Gefahr einer externen Steuerung durch Aufsichtsbehörden. Die Sicherung kommunaler Selbstverwaltung und Leistungsfähigkeit setzt daher eine langfristig angelegte und strategisch ausgerichtete Haushaltskonsolidierung voraus, die gezielt die Finanzkraft stabilisiert, Ressourcen effizient nutzt und Handlungsspielräume bewahrt. Nur so können Kommunen

auch unter schwierigen Rahmenbedingungen ihre Aufgaben erfüllen, auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren und ihre Leistungsangebote für die Bürgerinnen und Bürger aufrechterhalten.

In der kommunalen Praxis kommen seit Jahren bewährte und vielfach etablierte Konsolidierungsinstrumente zum Einsatz. Dazu zählen insbesondere Aufgaben- und Produktkritik, Prozessoptimierungen, Maßnahmen des Ertragsmanagements – etwa durch die Anpassung von Hebesätzen – sowie die regelmäßige Überprüfung von Gebührenkalkulationen. Diese Ansätze sind unverzichtbar, um kurzfristige finanzielle Entlastungen zu erzielen und strukturelle Schwachstellen sichtbar zu machen.

Gleichzeitig zeigt die Erfahrung, dass ihre Wirkung begrenzt bleibt, wenn sie überwiegend reaktiv oder isoliert angewendet werden. Kurzfristige Sparprogramme stoßen häufig an fachliche und politische Grenzen, insbesondere dann, wenn sie als pauschales Kürzen wahrgenommen werden und keine klare Prioritätensetzung erkennen lassen. Zudem besteht die Gefahr, dass notwendige Investitionen zurückgestellt werden und dadurch mittel- bis langfristig zusätzliche Belastungen entstehen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die strategische Haushaltskonsolidierung zunehmend an Bedeutung. Sie setzt frühzeitig an und verknüpft finanzwirtschaftliche Analysen mit politischen Zielentscheidungen. Ziel ist es, finanzielle Risiken systematisch zu identifizieren, Konsolidierungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und Handlungsoptionen vorausschauend zu entwickeln. Haushaltsplanung wird damit von einer reinen Fortschreibung vergangener Entwicklungen zu einem aktiven Instrument kommunaler Steuerung.

Ein zentraler methodischer Ansatz ist dabei die treiberbasierte Szenarioplanung (wie sie die Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST) bereits 2020 in ihrer Publikation „Haushaltsplanung in Krisenzeiten“, Denkanstöße zu Haushalt & Finanzen Nr. 1, empfohlen hat). Sie fokussiert sich auf die wesentlichen Einflussgrößen, die die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Kommune bestimmen, und macht deren Wirkungen transparent. Auf dieser Grundlage lassen sich Szenarien konsistenter, vergleichbarer und aussagekräftiger gestalten. Veränderungen der finanziellen Situation können durch die gezielte Anpassung einzelner Treiber im Planungs- und Umsetzungsprozess nachvollziehbar und zeitnah abgebildet werden.

Der Nutzen solcher Szenarien liegt weniger in punktgenauen Prognosen als vielmehr darin, unter unsicheren Rahmenbedingungen Transparenz herzustellen, Entwicklungskorridore sichtbar zu machen und Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen. Voraussetzung ist, dass auch kommunale Eigenbetriebe, Beteiligungen und Unternehmen sowie die Fachbereiche mit ihren jeweiligen Teilplanungen systematisch in die Szenarien einbezogen werden.

Diese strategische Ausrichtung entfaltet ihre Wirkung jedoch nur, wenn sie politisch getragen wird. Haushaltskonsolidierung ist ein politischer Entscheidungsprozess, der mit Zielkonflikten und Verteilungsfragen verbunden ist. Sie er-



Tobias Middelhoff © KGST

fordert entschlossenen politischen Willen, klare Zielvorstellungen, langfristige Entschlossenheit und die Bereitschaft, auch unbequeme Entscheidungen über mehrere Haushaltsjahre hinweg konsequent umzusetzen. Nur durch verlässliche politische Führung können Prioritäten eindeutig gesetzt, Ressourcen gezielt gesteuert und dauerhafte Handlungsspielräume gesichert werden. Ohne diesen festen Rückhalt droht die Konsolidierung ins Stocken zu geraten, und die Möglichkeiten zur Sicherung der kommunalen Leistungsfähigkeit bleiben ungenutzt. Unklare Zielbilder oder das wiederholte Relativieren beschlossener Maßnahmen schwächen die Steuerungswirkung und erschweren die Umsetzung erheblich.

Eng mit der politischen Steuerung verknüpft ist die Kommunikation. Haushaltskonsolidierung betrifft Verwaltung, politische Gremien und Bürgerschaft gleichermaßen und greift tief in bestehende Strukturen ein. Ohne transparente und nachvollziehbare Kommunikation entstehen Widerstände, die Konsolidierungsprozesse erheblich beeinträchtigen können. Eine kontinuierliche, offene und verständliche Kommunikation, die Ziele, Zusammenhänge und Konsequenzen erläutert, trägt wesentlich dazu bei, Akzeptanz zu schaffen und Vertrauen in die Handlungsfähigkeit von Politik und Verwaltung zu stärken.

Eine zentrale Rolle für eine dauerhafte Haushaltskonsolidierung kommt dem strategischen Kostenmanagement zu. Während reaktive Kostensenkungsmaßnahmen meist nur kurzfristige Entlastungseffekte erzielen, zielt Kostenmanagement auf die systematische Beeinflussung von Kostenstrukturen. Kostenrechnung und Kostencontrolling schaffen Transparenz über den Ressourcenverbrauch einzelner Leistungen und ermöglichen es, Kostenentwicklungen frühzeitig zu erkennen und steuerungsrelevant zu bewerten.

Kostenmanagement ist dabei nicht mit einem reinen Sparansatz gleichzusetzen. Vielmehr unterstützt es eine bewusste Abwägung zwischen Leistungsansprüchen und finanziellen Möglichkeiten. In Verbindung mit Produktkritik und Prozessoptimierung wird sichtbar, welche Leistungen welchen Beitrag zur Zielerreichung leisten und wo Anpassungen sinnvoll oder notwendig sind. Auf diese Weise wird Kostenmanagement zu einem Baustein wirkungsorientierter Steuerung.

Die angespannte finanzielle Situation vieler Kommunen verdeutlicht, wie begrenzt die Handlungsspielräume inzwi-

schen geworden sind. Strukturelle Defizite, wachsende Pflichtaufgaben und begrenzte Ertragsmöglichkeiten lassen sich auf kommunaler Ebene nur eingeschränkt beeinflussen; Unterstützung durch Bund und Länder bleibt daher notwendig. Gleichzeitig sind Kommunen gefordert, die eigenen Steuerungsmöglichkeiten konsequent und vorausschauend zu nutzen, finanzielle Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und Prioritäten klar zu benennen. Haushaltskonsolidierung bleibt damit ein Gestaltungsauftrag – als Voraussetzung dafür, unter knappen Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben.

Die angespannte finanzielle Lage der Kommunen steht auch im Fokus der KGSt als Managementverband. Die aktuelle KGSt-Publikation 17/2025 (Von der strategischen Haushaltskonsolidierung zur -optimierung. Ansätze, Grenzen und Erfolgsfaktoren) setzt sich genau mit diesen Herausfor-

derungen auseinander und zeigt auf, wie Haushaltskonsolidierung strategisch angelegt und dauerhaft wirksam umgesetzt werden kann. Die KGSt begleitet zudem Kommunen bei Fragen der Haushaltskonsolidierung, des kommunalen Rechnungswesens und der finanziellen Steuerung. Dazu gehören unter anderem laufende Vergleichsringe zum kommunalen Rechnungswesen sowie zur Kasse, an denen zahlreiche Kommunen auch aus Baden-Württemberg teilnehmen. Sie ermöglichen einen strukturierten Vergleich von Kennzahlen und Prozessen, fördern den fachlichen Austausch und unterstützen Kommunen dabei, ihre finanzielle Steuerung systematisch weiterzuentwickeln.

Tobias Middelhoff ist Programmbereichsleiter Finanzmanagement bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) – Verband für kommunales Management

FINANZLAGE DER LANDKREISE

Finanzielle Herausforderungen für Landkreise: Schulden steigen, Finanzierungssalden sinken

Die Finanzlage der Kommunen hat sich seit 2022 deutlich verschlechtert. Davon sind in besonderem Maße auch die Landkreise in Baden-Württemberg betroffen. Steigende Finanzierungsdefizite und infolgedessen Kassenkredite auf historischem Höchststand gehen aus den aktuellen Zahlen des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg hervor.

Von Dr. Anke Rigbers · Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Die 35 Landkreise in Baden-Württemberg erfüllen als kommunale Selbstverwaltungskörperschaften überörtliche Aufgaben und fungieren gleichzeitig als untere staatliche Verwaltungsbehörden unter der Leitung einer Landrätin/eines Landrats. Zu den Aufgaben der Landkreise zählen beispielsweise die Sozial- und Jugendhilfe, das Gesundheitswesen – also die Krankenhausversorgung oder Gesundheitsämter sowie der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV). Anhand der Schulden-, Jahresrechnungs- und Kassenstatistiken, die vom Statistischen Landesamt Baden-Württemberg erhoben werden, beleuchtet dieser Artikel die nominelle finanzielle Entwicklung der Landkreise im Südwesten im Betrachtungszeitraum von 2014 bis 2024 sowie regionale Unterschiede.

Ein- und Auszahlungen der Landkreise

Im Jahr 2014 verzeichneten die Landkreise Baden-Württembergs insgesamt Einzahlungen von 8,6 Milliarden (Mrd.) Euro und Auszahlungen von 8,4 Mrd. Euro und somit einen Finanzierungsüberschuss von 234 Millionen (Mio.) Euro



Präsidentin Dr. Anke Rigbers © Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

(Abbildung 1). Bis 2020 entwickelten sich die gesamten Ein- und Auszahlungen der Landkreise (ohne Finanzierungstätigkeit) nahezu gleichmäßig, was 2020 einen Finanzierungsüberschuss von 325 Mio. Euro zur Folge hatte. Ab 2021 ist

jedoch ein Rückgang dieses Überschusses erkennbar. Im Jahr 2023 wurde erstmals seit 2017 ein Finanzierungsdefizit von 664 Mio. Euro festgestellt. Im Jahr 2024 standen den Auszahlungen von 16,3 Mrd. Euro nur noch Einzahlungen in Höhe von 15,4 Mrd. Euro gegenüber, was ein Finanzierungsdefizit von 899 Mio. Euro entspricht. Seit 2014 stiegen die gesamten Auszahlungen bis ins Jahr 2024 um 94,4%. Die gesamten Einzahlungen konnten im selben Zeitraum nur eine Steigerung von 78,7 % verzeichnen.

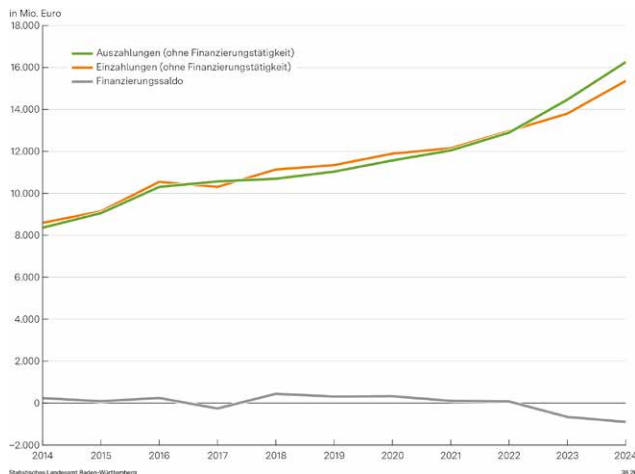


Abbildung 1: Gesamte Ein- und Auszahlungen (ohne Finanzierungstätigkeit) und Finanzierungssaldo der Landkreise als Selbstverwaltungskörperschaft in Baden-Württemberg von 2014 bis 2024 © Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Investitionsquote bleibt (noch) stabil

Im Jahr 2014 wurden von den Gesamtauszahlungen 7,9 Mrd. Euro für konsumtive und 458 Mio. Euro für investive Zwecke verwendet. Die daraus resultierende Investitionsquote von 5,5 % liegt nahe am durchschnittlichen Wert der Landkreise im Zeitraum von 2014 bis 2024 von 5,9 %. Während dieser Periode schwankte die Investitionsquote zwischen einem Höchstwert von 6,9 % im Jahr 2016 und einem Tiefstwert von 4,8 % im Jahr 2017, wobei sie sich stets in einem Korridor von etwa einem Prozentpunkt um den Durchschnittswert bewegte. In den letzten drei Jahren, beginnend mit 2022, lag die Investitionsquote konstant über 6 %. Im Jahr 2024 ergaben die Investitionsauszahlungen von 1,1 Mrd. Euro eine Investitionsquote von 6,5 %.

Einzahlungen nach Arten

Auf der Einzahlungsseite der Landkreisfinanzen zeigt sich eine rückläufige relative Bedeutung der Kreisumlage, die von den kreisangehörigen Gemeinden erhoben wird. Zwar stiegen die Einzahlungen aus der Kreisumlage zwischen 2014 und 2024 in absoluten Zahlen von 3,3 Mrd. Euro auf 5,1 Mrd. Euro, ihr Anteil an den Gesamteinzahlungen verringerte sich jedoch im selben Zeitraum von 38,4 % auf 33,5 %. Auch der Anteil von Steuern und Gebühren ging von 3,7 % im Jahr 2014 auf 2,6 % im Jahr 2024 zurück. Dieser anteiligen Abnahme steht eine wachsende Bedeutung der Zuweisun-

gen und allgemeinen Umlagen von Bund und Ländern gegenüber. Diese erreichten im Jahr 2024 mit 5,1 Mrd. Euro ein Volumen, das dem der Kreisumlage entsprach. Darüber hinaus gewann der Ersatz sozialer Leistungen durch Bund und Länder sowie die Erstattung von Verwaltungskosten an Bedeutung. Ihr Anteil an den Gesamteinzahlungen erhöhte sich im Betrachtungszeitraum um 4,3 Prozentpunkte.

Auszahlungen nach Aufgabenbereichen

Insgesamt blieb die Auszahlungsstruktur der Landkreise im Zeitraum von 2014 bis 2024 weitgehend stabil und die anteiligen Veränderungen in den einzelnen Aufgabenbereichen bewegen sich jeweils im Bereich weniger Prozentpunkte. Auf der Auszahlungsseite der Landkreisfinanzen stellt der Aufgabenbereich „Soziales und Jugend“ über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg mit deutlichem Abstand die größte Position dar (Abbildung 2). Im Jahr 2014 entfielen 4,7 Mrd. Euro beziehungsweise 56,5 % der gesamten Auszahlungen der Landkreise auf diesen Bereich, der unter anderem soziale Hilfen sowie Leistungen der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe umfasst. Zugleich stieg der Anteil des Aufgabenbereichs an den Gesamtauszahlungen mit 3,3 Prozentpunkten im Zeitraum von 2014 bis 2024 am stärksten. Die zweitstärkste anteilige Steigerung entfiel mit 1,3 Prozentpunkten auf den Bereich „Zentrale Verwaltung“. Darüber hinaus ist lediglich ein leichter Anstieg im Bereich „Gesundheit und Sport“ festzustellen. Demgegenüber ging der Anteil des zweitgrößten Aufgabenbereichs – „Gestaltung der Umwelt“ – seit 2014 um 2,5 Prozentpunkte zurück. Hierzu zählen beispielsweise Auszahlungen zur Wirtschaftsförderung, zum Umweltschutz oder für den ÖPNV. Die Aufgabenbereiche „Schule und Kultur“ sowie „Zentrale Finanzleistungen und Sonstiges“ verzeichneten hingegen geringfügige Anteilsrückgänge.

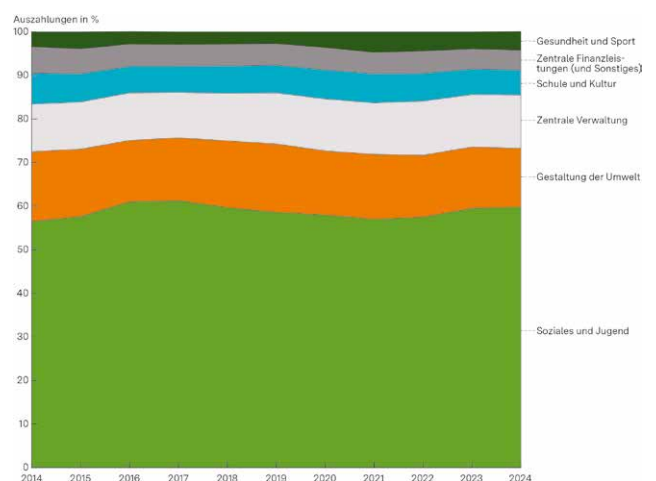


Abbildung 2: Auszahlungen der Landkreise als Selbstverwaltungskörperschaft in Baden-Württemberg von 2014 bis 2024 nach Aufgabenbereichen © Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Kassenkredite auf Rekordniveau

Die Schulden beim nicht-öffentlichen Bereich setzen sich aus Kassenkrediten, Krediten und Wertpapierschulden zusammen. Bei Kassenkrediten handelt es sich um kurzfristige Verbindlichkeiten, die zur Liquiditätssicherung aufgenommen werden. Kassenkredite dienen damit der Aufrechterhaltung der stetigen Zahlungsfähigkeit. Während diese Art der Verschuldung zwischen 2014 und 2017 zunächst anstieg, konnte in den Folgejahren eine Entlastung verzeichnet werden (Abbildung 3). 2018 lag die Verschuldung bei den Kassenkrediten unter dem Niveau von 2014 und erreichte im Jahr 2020 mit 36 Mio. Euro den Tiefpunkt im gesamten Betrachtungszeitraum. Ab 2022 sind die Kassenkredite dann steil angestiegen. Ende 2024 hatten die Landkreise mit einer Verschuldung von 411 Mio. Euro – über sieben Mal so hoch wie 2014 – einen historischen Höchststand erreicht. Demnach haben sich die Kassenkredite 2024 im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. Auch hat sich das Verhältnis von Kassenkrediten zu Krediten über die letzten zehn Jahre verändert. So machten 18,0% der gesamten Verschuldung beim nicht-öffentlichen Bereich 2024 die Kassenkredite aus. Im Jahr 2014 waren dies lediglich 4,8%. Das ist eine bezeichnende Entwicklung, da Kassenkredite oft als Krisenindikator dienen. Die langfristigen Kredite beim nicht-öffentlichen Bereich nehmen den größeren Teil an der Gesamtverschuldung ein, weshalb deren Verlauf nahezu deckungsgleich mit der allgemeinen Schuldenentwicklung ist. Von 2016 (1.190 Mio. Euro) sind die Kreditschulden bis 2021 (1.000 Mio. Euro) gesunken. Im Zeitraum 2021 bis 2024 stiegen sie hingegen um 87,2% an und erreichten damit den Höchststand innerhalb des Betrachtungszeitraums. Wertpapierschulden wurden von den Landkreisen im Betrachtungszeitraum nicht aufgenommen.

Schulden der Landkreise: Anstieg von 43% in den letzten drei Jahren

Mit Blick auf die Gesamtverschuldung beim nicht-öffentlichen Bereich der Landkreise als Selbstverwaltungskörperschaft ist festzustellen, dass sich diese nominal von 1.197 Mio. Euro im Jahr 2014 auf 2.284 Mio. Euro im Jahr 2024 nahezu verdoppelt hat. Nach einem ersten Anstieg auf 1.293 Mio. Euro im Jahr 2016 konnten die Schulden in den Folgejahren kontinuierlich abgebaut werden. Im Jahr 2020 wurde mit 1.037 Mio. Euro der Tiefpunkt des Betrachtungszeitraums erreicht. Nach 2020 ist ein steiler Aufwärtstrend erkennbar. Bereits im Jahr 2022 erreichten die Schulden das Niveau von 2016. 2023 stiegen die Schulden im Vergleich zum Vorjahr um 23,5% an. Im Jahr 2024 lag die Steigerung zum Vorjahr sogar bei 41,4% und der Schuldenstand erreichte damit seinen Höhepunkt im Betrachtungszeitraum.

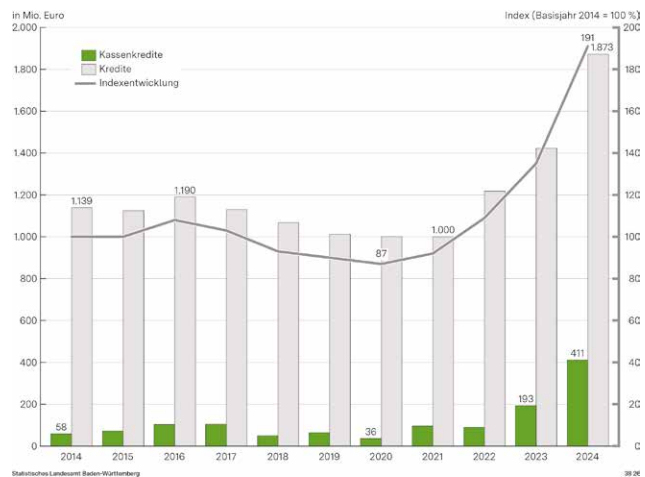


Abbildung 3: Entwicklung der Schulden beim nicht-öffentlichen Bereich der Landkreise als Selbstverwaltungskörperschaft in Baden-Württemberg zum Stichtag 31.12. von 2014 bis 2022 nach Art der Verschuldung und Gesamtindex
© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Regionale Unterschiede

Bezogen auf alle Landkreise in Baden-Württemberg lag die Pro-Kopf-Verschuldung 2014 bei 138 Euro. 2020 wurde der Tiefstwert von 115 Euro pro Kopf verzeichnet. Dieser Wert hat sich bis 2024 auf 249 Euro mehr als verdoppelt. Während 2021 bei etwa der Hälfte der Landkreise die Pro-Kopf-Verschuldung noch unter 100 Euro lag, ist diese Schwelle bis 2024 auf ca. 200 Euro angestiegen (Abbildung 4). Der Landkreis Göppingen verzeichnete mit 1.136 Euro pro Kopf die höchste Verschuldung der Landkreise und lag damit deutlich über dem Durchschnitt (249 Euro). Auch in absoluten Zahlen führt dieser Landkreis die Statistik an (2024: 294 Mio. Euro). Mit großem Abstand folgten dann der Landkreis Freudenstadt und der Ostalbkreis mit einer Pro-Kopf-Verschuldung von über 600 Euro. Den größten Anstieg von 2021 bis 2024 verzeichnete der Landkreis Ravensburg. Die Pro-Kopf-Verschuldung stieg um das 12-fache von 34 Euro auf 406 Euro an. Regionale Unterschiede lassen sich auch bei Liquiditätsproblemen identifizieren. War 2022 lediglich der Ostalbkreis auf kurzfristige Kassenkredite angewiesen – diese gelten allerdings seit über zehn Jahren als Dauerzustand – so waren 2024 sieben weitere Landkreise betroffen: Göppingen, Ludwigsburg, Ravensburg, Lörrach, Breisgau-Hochschwarzwald, Rhein-Neckar-Kreis und Schwäbisch Hall. Der Landkreis Biberach als Selbstverwaltungskörperschaft ist seit 2017 schuldenfrei beim nicht-öffentlichen Bereich und trägt diesen Status im Betrachtungszeitraum allein.

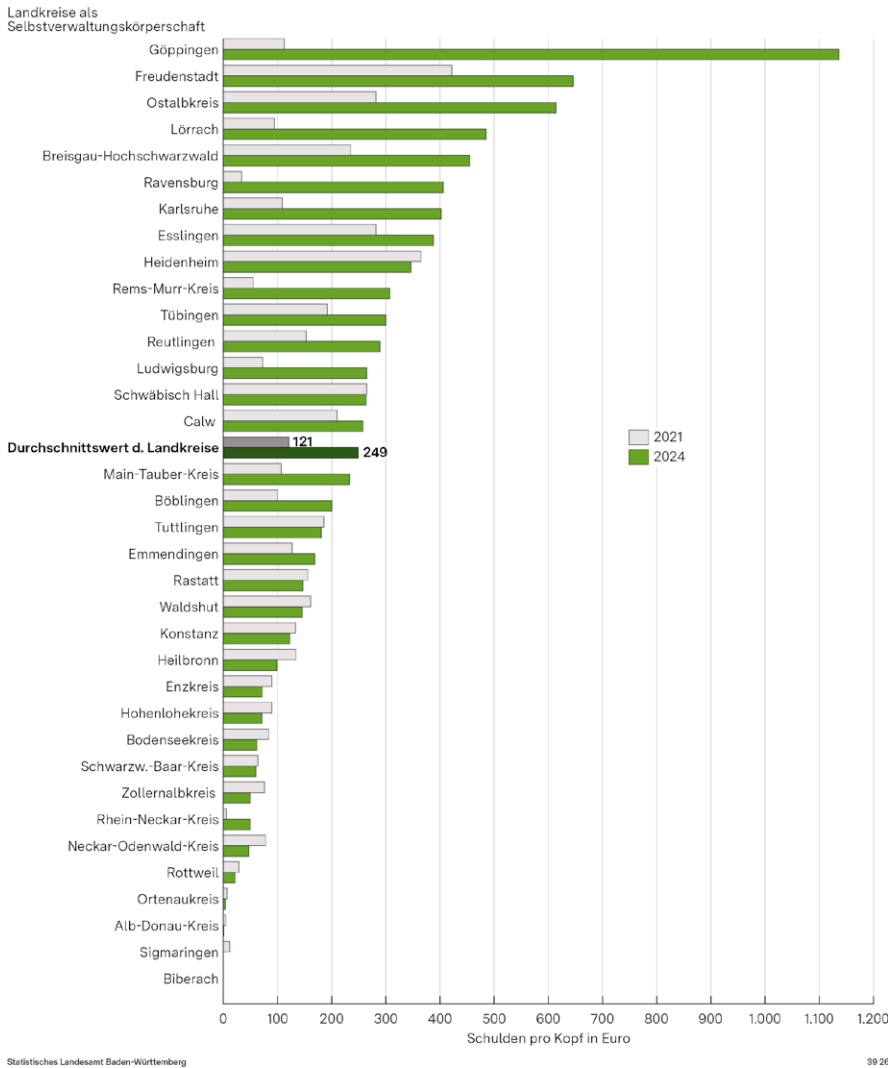


Abbildung 4: Pro-Kopf-Verschuldung beim nicht-öffentlichen Bereich der Landkreise als Selbstverwaltungskörperschaft in Baden-Württemberg zum Stichtag 31.12. im Jahr 2021 und 2024
© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Dr. Anke Rigbers ist Präsidentin des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg

LANDKREISE IN FINANZIELLER NOT

Wege aus der Finanzkrise

Die Landkreise in Baden-Württemberg befinden sich in einer besonders angespannten Finanzsituation. Es sollen kurz- und mittelfristige Maßnahmen sowie langfristige Strategien entwickelt werden, um die Kreisfinanzen zu stabilisieren und nachhaltig zu sichern.

Von Prof. Dr. Jutta Breitenstein · Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Die angespannte Finanzsituation der Landkreise in Baden-Württemberg hat sich in den letzten Jahren in einem bisher nicht gekannten Ausmaß verschärft. Der Kreisfinanzbericht 2025 des Landkreistages Baden-Württemberg verdeutlicht, dass trotz der Anhebung der Kreisumlagebesätze im Haushaltsjahr 2025 voraussichtlich 31 der 35 Landkreise im Ergebnishaushalt ein negatives ordentliches Ergebnis ausweisen müssen, das nicht bei allen Landkreisen durch die Entnahme aus der Rücklage aus Überschüssen des ordentlichen Ergebnisses und der Rücklage des Sonderergebnisses ausgeglichen werden kann.

Auch der Zahlungsmittelüberschuss des Ergebnishaushalts, der im Finanzhaushalt abgebildet wird und Auskunft darüber gibt, ob und inwieweit ein Landkreis aus der laufenden Verwaltungstätigkeit voraussichtlich in der Lage sein wird, seine Schulden zu tilgen und Investitionen anteilig selbst zu finanzieren, ist erheblich rückläufig. Nach einer vorsichtigen Prognose beläuft sich der Zahlungsmittelüberschuss aus der laufenden Verwaltungstätigkeit nach den Angaben im Kreisfinanzbericht im Jahr 2025 voraussichtlich bei allen Landkreisen nur noch auf etwa 30 Millionen Euro. Darüber hinaus weisen 19 der 35 Landkreise für das Jahr 2025 negati-



© Privat

ve Nettoinvestitionsfinanzierungsmittel (vormals Nettoinvestitionsrate) aus. Die Verschuldung der Landkreise wird sich unter Einbeziehung der Eigenbetriebe, Eigengesellschaften einschließlich Krankenhäusern im Jahr 2025 voraussichtlich um ein Viertel im Vergleich zum Jahr 2024 erhöhen.

Aufgrund der angespannten Finanzsituation treten vermehrt Liquiditätsengpässe auf, die eine verstärkte Inanspruchnahme von Kassenkrediten bedingen. Ferner dürfte sich die angespannte Finanzlage auf die Investitionstätigkeit auswirken, sodass für das Jahr 2025 insgesamt ein voraussichtlich rückläufiges Investitionsvolumen angenommen wird.

Bevor Strategien und Maßnahmen zur Bewältigung der Finanzkrise der Landkreise entwickelt und diskutiert werden können, bedarf es zunächst einer Analyse der Ursachen für die angespannte Finanz- und Ertragslage. Eine zentrale Ursache dürfte insbesondere in den deutlich gestiegenen Aufwendungen und Ausgaben liegen, die nicht in gleichem Maße durch entsprechende Zuwächse bei den Erträgen und Einnahmen kompensiert werden können.¹

Exemplarisch zu nennen sind die erheblich gestiegenen Personalaufwendungen. Diese resultieren zum einen insbesondere aus Besoldungs- und Tarifierhöhungen und zum anderen aus einem Stellenaufwuchs, der vor allem durch zusätzliche sowie anspruchsvollere Aufgaben notwendig wurde.² Ferner sind die Aufwände für soziale Leistungen weit überdurchschnittlich gestiegen. In diesem Kontext sind exemplarisch die erhöhten Aufwände für die Eingliederungshilfe und die Kinder- und Jugendhilfe zu nennen.³

Zusätzlich dürfte sich infolge der steigenden Verschuldung sowie des erhöhten Zinsniveaus der Zinsaufwand der Landkreise erhöhen,⁴ wodurch sich die bereits angespannte Finanzlage weiter verschärfen dürfte.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage, welche kurz- und mittelfristigen Maßnahmen sowie langfristigen Strategien dazu beitragen können, die angespannte

Finanz- und Ertragslage der Landkreise zu stabilisieren und nachhaltig zu verbessern.

Zur kurz- und mittelfristigen Stabilisierung der angespannten Finanz- und Ertragslage der Landkreise dürften insbesondere Maßnahmen zur Stärkung der Liquidität, zur Erhöhung der ordentlichen Erträge sowie zur Senkung der ordentlichen Aufwendungen in Betracht gezogen werden. Um die Liquidität der Kommunen zu verbessern und ihre Handlungsfähigkeit zu gewährleisten, haben sich die Kommunen und das Land im Mai 2025 auf ein umfangreiches Maßnahmenpaket verständigt. Beispielsweise wurde vereinbart, die Quartalszahlungen der FAG-Zuweisungen vorzuziehen.⁵

Im Hinblick darauf, dass die vereinbarten Maßnahmen für eine mittelfristige Stabilisierung der Kommunal Finanzen möglicherweise nicht auskömmlich sein könnten, wird angeregt – wie auch im Kommunalen Finanzreport 2025 der Bertelsmann Stiftung thematisiert⁶ – gemeinsam mit Bund und Ländern zu eruiieren, ob die Kommunen durch eine zeitlich befristete, moderate Erhöhung des Umsatzsteueranteils oder durch einen zusätzlichen Umsatzsteuerfestbetrag entlastet werden könnten. Dies dürfte jedoch voraussetzen, dass die den Kommunen aus dem Umsatzsteueraufkommen zusätzlich zur Verfügung gestellten Mittel an anderer Stelle in den Bundes- und Landeshaushalten eingespart werden können.

Zur Konsolidierung der Kreishaushalte und zur Entlastung der kreisangehörigen Gemeinden wurden in den Landkreisen umfangreiche Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen ergriffen. Exemplarisch kann hierbei auf den Haushaltskonsolidierungsprozess des Landkreises Ludwigsburg verwiesen werden, durch den der ursprünglich in der mittelfristigen Finanzplanung für das Jahr 2026 vorgesehene Kreisumlagehebesatz von 38 von Hundert auf 33 von Hundert reduziert werden konnte.⁷

Die größte Herausforderung dürfte in der Entwicklung einer langfristig angelegten Strategie liegen, um die ange-



Prof. Dr. Jutta Breitenstein
© Atelier Fülßinger

spannte Finanz- und Ertragslage der Landkreise zu stabilisieren und nachhaltig zu verbessern.

Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung wird ein „Zukunftspakt von Bund, Ländern und Kommunen“⁸ in Aussicht gestellt mit dem Ziel, „die finanzielle Handlungsfähigkeit [zu] stärken und eine umfassende Aufgaben- und Kostenkritik vor[zu]nehmen.“⁹ Ferner will sich die Bundesregierung „für eine faire Aufgaben- und Finanzierungsverteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen“¹⁰ engagieren. Zudem soll sichergestellt werden, „dass kommunale Aufgaben angemessen ausgestattet werden und neue Verpflichtungen mit einer entsprechenden finanziellen Unterstützung einhergehen.“¹¹

Im Rahmen des Zukunftspakts könnte erörtert werden, dass Bund, Länder und Kommunen ergebnisoffen über die Weiterentwicklung der zu erfüllenden Aufgaben, der damit verbundenen Leistungen sowie deren Niveau verhandeln mit dem Ziel, eine nachhaltige Finanzierung dieser Leistungen zu gewährleisten. Neben dem Leistungsniveau könnte zudem untersucht werden, inwieweit Pauschalierungen von Leistungen, Zuwendungen sowie die Vereinfachung und Zusammenfassung von Förderprogrammen die Landkreise entlasten könnten.¹²

Darüber hinaus könnte mit wissenschaftlicher Begleitung analysiert werden, ob und inwieweit bisher gewährte Entlastungen, insbesondere im Bereich der sozialen Leistungen, weiterhin aufrechterhalten werden können. Beispielsweise wäre zu evaluieren, ob bei der Heranziehung zum Elternunterhalt die Einkommensgrenze von 100.000 Euro gemäß § 94 SGB XII weiterhin Anwendung finden sollte.

Ein kontrovers zu diskutierender Aspekt der Finanzverhandlungen dürfte die zukünftige Verteilung des Steueraufkommens zwischen Bund, Ländern und Kommunen sowie die künftige Ausgestaltung der Regelungen zur Konnexität sein.¹³

Vor dem Hintergrund der angespannten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kommunen erscheint es geboten, die Verhandlungen mit Bund, Ländern und Kommunen über eine aufgabenadäquate Finanzausstattung zeitnah zu führen.

- 1) Vgl. Döring, T./Wohltmann, M.: Massive Krise der Kommunalfinanzen, 2025, S. 583, 585.
- 2) Vgl. Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände: Prognose der Kommunalfinanzen, 2025, S. 2; Döring, T./Wohltmann, M.: Massive Krise der Kommunalfinanzen, 2025, S. 586.
- 3) Vgl. Döring, T./Wohltmann, M.: Massive Krise der Kommunalfinanzen, 2025, S. 586.
- 4) Vgl. Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände: Prognose der Kommunalfinanzen, 2025, S. 3; Döring, T./Wohltmann, M.: Massive Krise der Kommunalfinanzen, 2025, S. 586.
- 5) Vgl. LT-Drs. 17/8916, S. 3.
- 6) Vgl. Raffer, C./Scheller, H.: Kommunalen Finanzreport 2025, S. 94.
- 7) Vgl. Landkreis Ludwigsburg: Haushaltsplan 2026, S. 5, 16.
- 8) CDU/CSU/SPD: Verantwortung für Deutschland, 2005, Rn. 1755.
- 9) CDU/CSU/SPD: Verantwortung für Deutschland, 2005, Rn. 1755 f.
- 10) CDU/CSU/SPD: Verantwortung für Deutschland, 2005, Rn. 1758.
- 11) CDU/CSU/SPD: Verantwortung für Deutschland, 2005, Rn. 1759 f.
- 12) Vgl. Raffer, C./Scheller, H.: Kommunalen Finanzreport 2025, S. 85.
- 13) Vgl. Raffer, C./Scheller, H.: Kommunalen Finanzreport 2025, S. 92 f., 94 f.

Literaturverzeichnis

Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände: Prognose der Kommunalfinanzen – Fachliche Erläuterung, 5. August 2025, abrufbar unter: <https://www.ssgt.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=18026&token=f8f5ad69f7332b9ca48e414795804ea784e880e7> [14. 03. 2026].

CDU, CSU und SPD: Verantwortung für Deutschland – Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 21. Legislaturperiode, Berlin 2025, abrufbar unter: https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf [15. 03. 2026].

Döring, T./Wohltmann, M.: Massive Krise der Kommunalfinanzen, in: Wirtschaftsdienst, 2025, S. 583–590.

Landkreis Ludwigsburg: Haushaltsplan 2026, abrufbar unter: https://www.landkreis-ludwigsburg.de/fileadmin/user_upload/seiteninhalte/landkreis-landratsamt/kreisverwaltung/finanzwesen/haushaltsplan-2026.pdf [15. 03. 2026].

Landkreistag Baden-Württemberg: Kreisfinanzbericht 2025, Stuttgart 2025.

LT-Drs. 17/8916 vom 02.06.2026: Antrag des Abg. Nicolas Fink u. a. SPD und Stellungnahme des Ministeriums für Finanzen: Kommunen vor dem Kollaps – wie unterstützt das Land unsere Städte, Gemeinden und Landkreise?

Raffer, C./Scheller, H.: Kommunalen Finanzreport 2025, Teil B: Transformationsfinanzierung, S. 76–103, Hrsg.: Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2025, abrufbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/Finanzreport2025.pdf [15. 03. 2026].

Prof. Dr. Jutta Breitenstein ist Professorin für Öffentliche Finanz- und Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Vom finanziell stabilen Landkreis an die Grenze der Handlungsfähigkeit

Der Alb-Donau-Kreis galt lange als finanziell solide. Doch steigende Sozialausgaben, neue gesetzliche Standards und strukturelle Unterfinanzierung bringen selbst wirtschaftlich starke Landkreise an ihre Grenzen.

Von Heiner Scheffold · Alb-Donau-Kreis



Vorplatz und Gebäude des Landratsamtes Alb-Donau-Kreis © Oleg Kuchar

Als ich 2016 das Amt des Landrats übernommen habe, war die finanzielle Ausgangslage des Alb-Donau-Kreises stabil. Wir konnten Rücklagen bilden, Schulden abbauen und zugleich gezielt investieren – in unsere Schulen, in Kreisstraßen und Radwege, in den öffentlichen Nahverkehr und in unser Alb-Donau Klinikum. Kommunalpolitik bedeutete für uns: gestalten statt verwalten. Bis einschließlich 2022 hatten wir positive Ergebnishaushalte und eine liquiditätshinterlegte Rücklage in Höhe von 67 Millionen Euro.

Heute, zehn Jahre später, hat sich die Situation grundlegend verändert. Rücklagen, die über viele Jahre aufgebaut wurden, dienen inzwischen dem Ausgleich laufender Defizite. Ende 2026 werden sie voraussichtlich vollständig aufgebraucht sein.

Diese Entwicklung ist kein Einzelfall. Sie betrifft die kommunale Ebene insgesamt. Was wir erleben, ist eine strukturelle Schiefelage, die die kommunale Handlungsfähigkeit flächendeckend zunehmend infrage stellt.

Zeitenwandel ohne strukturelle Antwort

Seit 2022 sprechen wir bundespolitisch von einer Zeitenwende. Geopolitische Spannungen, Energiekrise, wirtschaftliche Transformation, demografischer Wandel und digitale Disruption verändern unser Land grundlegend. Als Reaktion darauf wurden das Sondervermögen des Bundes

und zahlreiche weitere Förderprogramme in historischer Größenordnung beschlossen.

Für die kommunale Ebene sind diese Programme zunächst eine spürbare und durchaus willkommene Entlastung. Gleichzeitig müssen wir nüchtern feststellen: Ein erheblicher Teil dieser Mittel fließt in Investitionsvorhaben, die ohnehin bereits beschlossen oder planerisch vorbereitet waren. Das Sondervermögen ersetzt in vielen Fällen reguläre Haushaltsmittel, statt einen zusätzlichen Investitionschub auszulösen. Es verschafft kurzfristig Luft – löst aber keine strukturellen Probleme.

Hinzu kommt: Die Infrastrukturprogramme gleichen lediglich einen Teil der über Jahre bei Bund und Land entstandenen Investitionsdefizite aus. Die eigentlichen Ursachen bleiben unberührt. Wenn sich an den strukturellen Rahmenbedingungen nichts ändert, werden die Probleme lediglich verschoben – auf Kosten der jungen Generation. Sie zahlt doppelt: heute durch Rekordschulden und morgen erneut, weil die strukturellen Fehlentwicklungen fortbestehen. Das ist das Gegenteil von Generationengerechtigkeit.

Trotz aller Rede von „Zeitenwenden“ ist eines unverändert geblieben: Die staatliche Aufgabenlast und -gewichtung. Dabei sind die öffentlichen Ressourcen begrenzt. Neue sicherheits-, energie- und wirtschaftspolitische Prioritäten bedeuten zwangsläufig höhere Ausgaben. Wenn die Einnahmen nicht im gleichen Maße mitwachsen und strukturelle

Umschichtungen ausbleiben, entsteht ein dauerhaftes Ungleichgewicht.

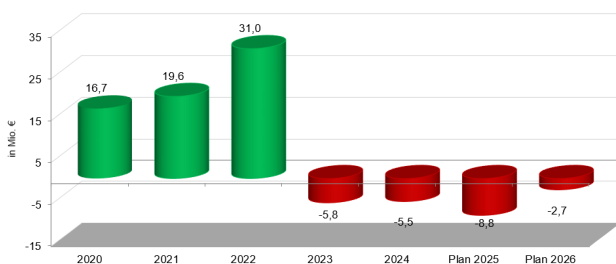
Eine an die veränderten Rahmenbedingungen angepasste Wirtschafts-, Sicherheits- und Energiepolitik würde deshalb nicht nur zusätzliche Mittel erfordern, sondern auch eine ehrliche Prioritätenverschiebung innerhalb der bestehenden Staatsausgaben. Diese Tatsache wird in aktuellen Debatten meist ignoriert. Statt Ausgaben konsequent neu zu priorisieren, werden bestehende Leistungsversprechen fortgeschrieben – und „on top“ weitere Ansprüche gesetzlich verankert, ohne ihre dauerhafte Finanzierung sicherzustellen oder zu prüfen, ob auf kommunaler Ebene die personellen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen für die Umsetzung vorhanden sind. Das Prinzip „Wer bestellt, bezahlt“ wird zunehmend unterlaufen.

Für die kommunale Ebene verschärft sich dadurch die Lage erheblich. Sondervermögen finanzieren Investitionen. Sie finanzieren jedoch keine stetig wachsenden Sozialleistungen und Pflegekosten, keine steigenden Zuschüsse im ÖPNV und keine nachhaltige Krankenhausfinanzierung.

Die Folge: Immer größere Teile kommunaler Haushalte werden durch laufende Pflichtaufgaben gebunden. Gleichzeitig schwindet die Fähigkeit, notwendige Investitionen aus eigener Kraft zu tätigen. Kommunen geraten in einen reinen Verwaltungsmodus sowie in zunehmende Abhängigkeit von Förderprogrammen und zusätzlichen Krediten.

So entsteht ein strukturelles Spannungsfeld: auf der einen Seite Rekordschulden für einmalige Investitionsprogramme, auf der anderen Seite dauerhaft steigende laufende Belastungen. Die eigentliche Systemfrage – welche Leistungen der Staat unter den veränderten Vorzeichen dauerhaft erbringen kann und soll – bleibt unbeantwortet.

Entwicklung ordentliches Ergebnis 2020 – 2026



Haushalt des Alb-Donau-Kreises: Entwicklung des ordentlichen Ergebnisses © Landratsamt Alb-Donau-Kreis

Steigende Sozialausgaben verändern die Struktur des Haushalts

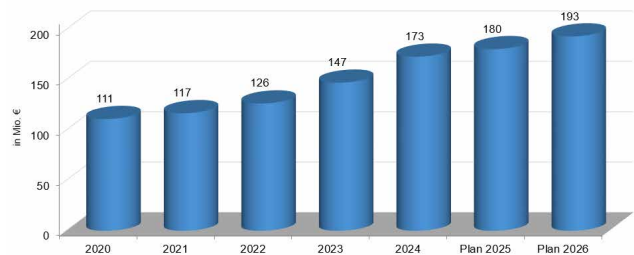
Wir Landkreise dürfen anders als Bund und Land keine dauerhaften Defizite über Schulden finanzieren. Wir müssen Einnahmen und Ausgaben, Aufwand und Ertrag in Einklang bringen. Bis einschließlich 2022 gelang uns dies und wir konnten positive Jahresergebnisse erzielen, zuletzt mit einem Überschuss von rund 31 Millionen Euro. Seit 2023 schreiben wir Defizite – 2026 bereits das vierte Jahr in Folge.

Und das, obwohl die Einnahmen steigen und wir erhebliche Konsolidierungsmaßnahmen umgesetzt haben.

Das Problem ist kein Einnahmenproblem. Es ist ein strukturelles Ausgabenproblem. Die Dynamik der gesetzlich vorgegebenen Pflichtaufgaben übersteigt unsere Steuermöglichkeiten deutlich.

Allein die Sozialausgaben des Alb-Donau-Kreises haben sich seit 2020 annähernd verdoppelt von rund 111 Millionen Euro auf etwa 193 Millionen Euro im Jahr 2026. Der Zuschussbedarf aus dem Kreishaushalt überschreitet inzwischen 100 Millionen Euro.

Aufwendungen Jugend und Soziales 2020 – 2026



Entwicklung der Aufwendungen im Sozialbereich © Landratsamt Alb-Donau-Kreis

Die Ursache liegt in immer höheren Standards und einer stärkeren Gewichtung von Einzelinteressen. Das Bundesteilhabegesetz verfolgt das richtige Ziel, Menschen mit Behinderung mehr Selbstbestimmung zu ermöglichen. Der Übergang vom pauschalisierten zum personenzentrierten Ansatz führt jedoch zu hochkomplexen Verfahren und erheblichen Mehrkosten. Einzelne Unterstützungsleistungen können jährliche Aufwendungen von deutlich über 100.000 Euro pro Fall verursachen, ohne dass gesichert ist, dass der zusätzliche bürokratische Aufwand im gleichen Maß zu mehr Wirkung führt. Die Kostenerstattung durch das Land erfolgt nicht immer vollständig. Für den Landkreis bedeutet das erhebliche Haushaltsrisiken.

Auch in der Kinder- und Jugendhilfe steigen die Fallzahlen sowie die Intensität der Hilfen kontinuierlich. Bei der Hilfe zur Pflege verstärken demografischer Wandel und Reformen auf der einen Seite sowie eine seit Jahren ausbleibende Pflegereform auf der anderen Seite den finanziellen Druck. Durch die Reform des Wohngeldes ist der Kreis der anspruchsberechtigten Haushalte um mehr als das Doppelte gewachsen. Hinzu kommen die Kosten für Unterbringung und Integration von Geflüchteten, die trotz staatlicher Zuweisungen nicht vollständig gedeckt sind.

Immer größere Teile unseres Haushalts sind für gesetzliche Pflichtleistungen gebunden – zulasten der originären Aufgaben der Landkreise. Der Spielraum für freiwillige Leistungen und Zukunftsinvestitionen schwindet.

Krankenhausfinanzierung als Generationenaufgabe

Mit dem Beschluss zum Neubau des Alb-Donau Klinikums in Ehingen im Mai 2025 haben wir eine weitreichende Entscheidung getroffen. Das Investitionsvolumen von rund 370

Millionen Euro ist ein Kraftakt. Ein erheblicher Teil wird durch Landesmittel getragen, doch ein beträchtlicher Eigenanteil verbleibt beim Landkreis.

Dieser Neubau ist keine freiwillige Komfortentscheidung. Er ist notwendig, um die Vorgaben der Krankenhausreform zu erfüllen und die Notfallversorgung im ländlichen Raum langfristig zu sichern. Gleichzeitig bleibt die strukturelle Unterfinanzierung der Krankenhäuser bundesweit bestehen. Die kommunale Ebene springt mit erheblichen Mitteln in eine Lücke, die durch unzureichende bundespolitische Rahmenbedingungen entsteht – Mittel, die dann für kommunale Kernaufgaben fehlen.

Öffentlicher Nahverkehr zwischen Anspruch und Realität

Auch im ÖPNV zeigt sich der Zielkonflikt. Wir haben das Angebot in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut. Neue Regiobuslinien, der Bahnhof Merklingen, flexible Rufbusangebote und Taktverbesserungen haben die Mobilität im ländlichen Raum gestärkt.

Doch der Zuschussbedarf liegt inzwischen bei rund 17 Millionen Euro jährlich. Steigende Kosten und gesetzliche Vorgaben – etwa durch das Saubere-Fahrzeuge-Beschaffungsgesetz – erhöhen den finanziellen Druck weiter. Höhere Standards führen faktisch zur Angebotsreduzierung, weil die Mittel nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen.

Hohe Erwartungen – geringe Reformbereitschaft

Gleichzeitig erleben wir seitens der Bürgerschaft eine stetig wachsende Erwartungshaltung gegenüber Staat und Kommunen. Der Staat soll leistungsfähiger, digitaler, sozialer, klimafreundlicher und zugleich kostengünstiger werden. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Härten sollen umfassend abgefedert, individuelle Risiken weitgehend kompensiert werden – und das möglichst ohne spürbare Einschränkungen oder zusätzliche Abgaben.

Diese Erwartungen sind Ausdruck eines über Jahrzehnte gewachsenen Wohlstands und eines ausgeprägten Fürsorgestaates, der Risiken und Krisensituationen abfedert und ausgleicht. Doch Wohlstand ist kein Besitzstand. Er ist das Ergebnis kontinuierlicher Anpassung.

Deutschland hat in den vergangenen 80 Jahren mehrfach bewiesen, dass es Krisen bewältigen und sich neu erfinden kann. Heute hingegen erleben wir vielfach das Verwalten des Bestehenden und ein Beharren auf dem Wohlstand von gestern. Statt die Zeichen der Zeit anzuerkennen, werden grundlegende Reformen vertagt, strukturelle Fragen nicht entschieden, Belastungen in die Zukunft verschoben.

Haushaltskrise als demokratische Herausforderung

Die Folgen der prekären kommunalen Haushalte sind nicht nur finanzieller Natur. Wenn Kommunen dauerhaft Leistungen einschränken oder Abgaben erhöhen müssen, ohne dass die Ursachen vor Ort liegen, entsteht Frustration. Bürgerinnen und Bürger erleben steigende Belastungen und

zugleich sichtbare Begrenzungen. Es entsteht der Eindruck eines Staates, der an vielen Stellen nicht mehr richtig funktioniert – von einer maroden Bahn, der verschleppten Digitalisierung bis hin zu den Pflege-, Gesundheits- und Schulsystemen, die den aktuellen Anforderungen immer weniger gerecht werden.

Wachsen solche Missstände, wächst auch das Misstrauen. Die kommunale Ebene ist der Staat, den die Menschen unmittelbar erleben. Wenn hier Handlungsfähigkeit schwindet, kann sich eine finanzielle Krise zu einer Vertrauenskrise entwickeln – und im schlimmsten Fall zu einer Krise der Demokratie.

Demokratie lebt vom Gleichgewicht zwischen dem, was der Staat leisten kann, und dem, was die Menschen von ihm erwarten. Gerät dieses Gleichgewicht dauerhaft aus dem Lot, entstehen Enttäuschung, Polarisierung und die Suche nach einfachen Antworten.

Deshalb braucht es auf allen Ebenen ein neues Verständnis von politischer Verantwortung. Verantwortung in diesem Bereich heißt eben nicht, jedem Wunsch hinterherzulaufen. Verantwortung heißt, Zielkonflikte offen zu benennen – zwischen Wünschenswertem und Machbarem, zwischen den Ansprüchen von heute und den Möglichkeiten von morgen. Zwischen dem Wunsch nach individueller Entlastung und dem Anspruch, das Gemeinwesen in seiner Substanz zu erhalten. Verantwortung ist das Gegenteil von Beliebigkeit. Sie ist der Kompass in Zeiten knapper Ressourcen. Und Verantwortung heißt, gerade dann Haltung zu zeigen, wenn Gegenwind spürbar wird.

Konsolidieren – aber nicht allein

Wir im Alb-Donau-Kreis sind bereit, Verantwortung zu übernehmen. Wir haben konsolidiert, Standards überprüft, Strukturen angepasst. Als Kreisverwaltung sind wir bereit, uns weiter zu verschlanken, effizienter zu werden und Prioritäten zu setzen.

Aber kommunale Reformbereitschaft allein wird bei weitem nicht ausreichen.

Den gleichen Willen zur Veränderung müssen nun auch Bund und Länder aufbringen. Wer politische Erwartungen weckt, muss für ihre langfristige Tragfähigkeit einstehen. Entscheidungen und finanzielle Verantwortung dürfen nicht auseinanderfallen. Dafür braucht es auch eine ehrliche Debatte mit den Bürgerinnen und Bürgern über das, was der Staat dauerhaft leisten kann und wo die individuelle Verantwortung wieder stärker in den Mittelpunkt rücken muss.

Eine starke Demokratie braucht starke Kommunen. Starke Kommunen brauchen tragfähige Strukturen. Und tragfähige Strukturen entstehen nur durch gemeinsame Reformbereitschaft.

Der Alb-Donau-Kreis und viele andere Landkreise sind bereit, diesen Weg zu gehen. Jetzt braucht es den gleichen Mut auf allen Ebenen – in Stuttgart, in Berlin und in unserer Gesellschaft insgesamt.

Heiner Scheffold ist Landrat des Alb-Donau-Kreises

Der Göppinger Weg als Antwortvorschlag auf die gegenwärtige Finanzlage der Kommunen

Die Finanzlage des Landkreises Göppingen spiegelt den Bundestrend. Trotzdem konnte die Kreisumlage im Rahmen der Aufstellung des Haushalts für 2026 stabil gehalten werden. Möglich wurde das durch einen strukturellen Konsolidierungskurs: Konzentration auf Kernaufgaben, die konsequente Anwendung des Subsidiaritätsprinzips sowie aufgabenbezogenen, sozialverträglichen Personalabbau.

Von Markus Möller · Landkreis Göppingen

Die Einschätzungen zur Finanzlage der Kommunen schwanken zwischen besorgniserregend und katastrophal – selbst im reichen Baden-Württemberg. 2025 dürfte das Jahr mit dem historisch größten Haushaltsdefizit der kommunalen Seite gewesen sein. Rücklagen sind aufgebraucht, die Verschuldung steigt. Mancherorts ist zu hören, dass angesichts dieser Lage keine weiteren eigenen Konsolidierungsanstrengungen mehr unternommen werden sollten; Hilfe könne nur noch von Bund und Land kommen.

Doch kann dies der Anspruch kommunaler Selbstverwaltung sein? Selbstverwaltung bedeutet immer auch Selbstverantwortung. Dieser Beitrag will zeigen, dass es auch auf Landkreisebene, bei allen objektiven Begrenzungen, Handlungsmöglichkeiten gibt. Sie sind zwar konfliktträchtig. Aber sie können das finanzielle Dilemma begrenzen. Kein Landkreis kann sich freilich den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder den Lasten in Form neuer Aufgaben und Regularien aus Brüssel, Berlin oder Stuttgart entziehen. Die strukturelle Unterfinanzierung der Krankenhäuser und die systemwidrigen Ausgleichszahlungen der kommunalen Träger sind hinlänglich bekannt. Aber Aufgeben ist keine Option.

Zwischen den Stühlen: Zur Rolle der Landkreise

Landkreise nehmen im staatlichen Gefüge eine Doppelrolle ein. Einerseits sind wir selbst Teil der kommunalen Familie. Wir unterhalten öffentliche Infrastruktur – Schulen, Straßen, den ÖPNV – und werden ob der Finanzlage zu schmerzhaften Einschnitten genötigt. Andererseits tragen wir Verantwortung „nach unten“ gegenüber Städten und Gemeinden. Sie erwarten zu Recht von uns, dass wir ihnen über die Kreisumlage nicht noch mehr finanziellen Druck aufbürden.

Der Landkreis Göppingen hat sich dieser Verantwortung mit dem Kreishaushalt 2026 gestellt. Die Kreisumlage konn-

te stabil bei 36,0 Prozent gehalten werden, trotz massiver finanzieller Belastungen. Dies war nur durch einen ambitionierten, strukturellen Konsolidierungskurs möglich.

Globale Ausgangslage und nationaler Rahmen

In der Euro- und Finanzkrise ist die von Deutschland vertretene Austeritätspolitik, eine auf Sparsamkeit ausgelegte Haushaltsführung, Gegenstand heftiger Debatten gewesen. Im Nachhinein hat sich diese von Wolfgang Schäuble angelegte Politik als richtig und hilfreich erwiesen. Als Landrat bin ich der Überzeugung, dass das damals Erlebte in der gegenwärtigen dramatischen Finanzlage der Landkreise hilfreich sein kann. Sparen bedeutet Konzentration auf das Wesentliche.

Die Rahmenumstände sind oft beschrieben worden. Neben den internationalen Faktoren ist Fakt: Als Deutsche arbeiten wir im internationalen Vergleich zu wenig – gemäß einer Auswertung für das Jahr 2022 beispielsweise 470 Stunden im Jahr weniger als die USA (1.341 Stunden gegenüber 1.811 Stunden in den USA). Wir tragen eine extrem hohe Steuer- und Abgabenlast – negativer Platz 2 im OECD-Vergleich. Und wir setzen zu geringe Anreize zur Arbeitsaufnahme. Rund drei Millionen Arbeitslose, steigende Ausgaben für das Bürgergeld, explodierende Sozialerstattungen und hohe Krankentage zeigen deutlich: Unsere Probleme sind strukturell.

Dabei ist der Staat nicht überfordert. Wir haben vielmehr zu hohe Erwartungen an den Staat und seine Leistungen. In den letzten 15 Jahren wurde den Menschen suggeriert, dass der Staat alles lösen kann. Dies spürt vor allem die kommunale Ebene. Anspruchsdenken und individuelle Rechte dominieren vielfach den Arbeitsalltag unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Situation im Landkreis Göppingen

Die Finanzlage des Landkreises Göppingen ist dabei ein Spiegelbild der bundesweiten Entwicklung, mit spezifischen Besonderheiten. Als Landkreis in der Transformation und durch Entscheidungen der Vergangenheit ist die Haushaltslage angespannt. Massive Investitionen in den Gesundheitsstandort, insbesondere den Neubau des ALB FILS KLINIKUMS als Zentralversorger im stationären Bereich, haben zu einer hohen Verschuldung geführt: Ende 2025 ca. 273 Mio. Euro – rund doppelt so hoch wie im Landesschnitt. Rücklagen sind, nach zwischenzeitlich guten Jahren, nahezu vollständig aufgebraucht.

Auch im Ergebnishaushalt schlägt die Lage unserer Klinik durch. Für 2025 beläuft sich das Defizit auf rund 19,3 Mio. Euro, für 2026 muss der Landkreis voraussichtlich 11,3 Mio. Euro ausgleichen – wobei die Klinik sogar von einem höheren Betrag ausgeht. Bei einem Gesamtvolumen von 456,5 Mio. Euro wirken solche Zahlen unmittelbar auf den Kreishaushalt. Hinzu kommen steigende Pflichtausgaben, insbesondere im Sozialbereich oder der Jugendhilfe ohne auskömmliche Gegenfinanzierung.

Mein Amtsantritt als Landrat am 1. Juli 2025 fiel mitten in die Vorbereitungen für diesen Haushalt. Die damalige strukturelle Deckungslücke wurde für 2026 auf rund 17 Mio. Euro prognostiziert. Eine Fortschreibung des Status quo war damit ausgeschlossen.

„Was für ein Landkreis wollen wir sein?“

Vor diesem Hintergrund stand zu Beginn der Haushaltsberatungen eine Klausurtagung des Kreistags unter der Leitfrage: Was für ein Landkreis wollen wir sein? Die Verwaltung stellte transparent die Rahmenbedingungen dar und zeigte alle denkbaren Handlungselemente auf. Es ging um Prioritäten, um das Zurückstellen von Wünschenswertem, um Verschuldung, um Eigenverantwortung und um die Frage, ob man auf Bund und Land warten oder selbst handeln wolle.

Allen Beteiligten war klar: Die Verschuldung liegt deutlich über dem Landesschnitt – bei gleichzeitig hohem Gegenwert in Form eines hochmodernen Klinikums. Vergleichsweise hohe ÖPNV-Ausgaben und eine anspruchsvolle soziale Struktur haben zusätzlich dazu geführt, dass 2025 kaum noch Rücklagen vorhanden waren.

Konsolidierung: der „Göppinger Weg“

Dieser Weg konnte nicht fortgesetzt werden. Eine finanzpolitische Wende hin zu neuer Sparsamkeit war erforderlich. Als Kreisverwaltung haben wir daher einen strukturellen Konsolidierungskurs vorgeschlagen, mit einem Einsparvolumen von 15,7 Mio. Euro und 88 konkreten Maßnahmen. Öffentlich wurde dieser Ansatz teils als „Sonderweg“ bezeichnet; treffender ist die Bezeichnung „Göppinger Weg“. Er hat landesweit Aufmerksamkeit erregt, zu intensiven Debatten geführt und zu einer der größten Demonstrationen in der Geschichte des Landkreises. Sozialverbände äußerten sich kritisch, Medien prägten früh das Schlagwort von der „Streichliste des Landrats“.

Dabei stand dieser Haushalt in direktem Zusammenhang mit meiner Bewerbungsrede, in der ich angekündigt hatte, alles, was der Landkreis leistet, auf den Prüfstand zu stellen. Der Göppinger Weg basiert im Wesentlichen auf drei Elementen: der Konzentration auf Kernaufgaben, der konsequenten Anwendung des Subsidiaritätsprinzips und einem sozialverträglichen Personalabbau auf Grundlage einer veränderten Aufgabenwahrnehmung.

Konzentration auf Kernaufgaben

Konzentration auf Kernaufgaben bedeutet zunächst: Der Landkreis übernimmt keine Aufgaben, zu denen er nicht gesetzlich verpflichtet ist und für die es keinen vollständigen finanziellen Ausgleich gibt. Aufgaben werden so ausgestaltet, dass die von Bund und Land bereitgestellten Mittel diese auch tatsächlich finanzieren. Nicht alles, was sinnvoll oder wünschenswert erscheint, gehört zum Portfolio eines Landkreises.



Landrat Markus Möller © Tobias Fröhner Photography

Landkreise müssen aufhören, dort einzuspringen, wo andere Ebenen versagen. Ein Beispiel ist die ambulante ärztliche Versorgung. Der Sicherstellungsauftrag liegt bei der Kassennärztlichen Vereinigung, auch nachts und an Wochenenden. Wenn diese Aufgabe nicht ausreichend erfüllt wird, werden die von den Landkreisen finanzierten Krankenhäuser faktisch zum „Ersatz-Arzt“ der Bevölkerung. Leistungen, die dort nicht abgerechnet werden können, zahlt am Ende der Landkreis.

Subsidiarität als Leitprinzip

Für den Haushaltskurs des Landkreises haben wir uns weiterhin am Grundsatz der Subsidiarität orientiert. Er ist tief verwurzelt in unserem Staatsaufbau, übrigens auch in unserer Landkreisordnung. Von Papst Leo XIII. in der Enzyklika „Rerum Novarum“ formuliert, prägte er die katholische Soziallehre und damit auch unsere heutige Soziale Marktwirtschaft. Subsidiarität bedeutet hierbei: Die höhere staatliche Ebene greift nur dann ein, wenn niedrigere Ebenen Aufgaben nicht selbst erfüllen können. Sie bedeutet den Vorrang kleiner Gemeinschaften vor großen Organisationen, klare Zuständigkeiten und Schutz vor Aktionismus.

Wir haben uns daher bewusst dafür entschieden, Aufgaben wieder stärker bei Städten und Gemeinden zu verorten. Familientreffs, definierte Beratungsangebote, aber auch die Notwendigkeit von Schulsozialarbeit lassen sich vor Ort sachnäher entscheiden. Im Gegenzug beschränkt der Landkreis seine Kreisumlage. Dies erfordert Vertrauen in die Entscheider vor Ort. Sie können definieren, was für ihr Gemeinwesen wichtig ist. Diese Eigenverantwortlichkeit ist zentral. Denn in den Städten und Gemeinden erlebt der Bürger den Staat unmittelbar. Wer dort beobachtet, dass Schulen nicht mehr saniert werden, Brücken gesperrt werden müssen oder Gehwege Löcher aufweisen, der beginnt am Staat zu zweifeln. Ob der Schwerpunkt nun in sozialen Angeboten oder Infrastruktur liegt, darüber sollen bei örtlichem Bezug die Gemeinden selbst entscheiden. Als Landkreis tragen wir mit an dieser Verantwortung. Indem wir den Kommunen mehr finanzielle Spielräume belassen. Das ist eine strukturelle

Abkehr von früherer Landkreispolitik, bei der der Landkreis mehr für die kommunale Seite erledigt und entschieden hat.

Aufgabenkritik und Personalabbau

Motiviertes Personal mit großer Verantwortlichkeit ist das Rückgrat der deutschen Verwaltung. Eine nötige Haushaltskonsolidierung kann deshalb nur dann im Bereich der Personalkosten Wirkung entfalten, wenn ehrlich über Aufgaben und Standards gesprochen wird. Personalabbau muss dabei sozialverträglich geschehen. Und er muss möglichst einvernehmlich erfolgen unter Beteiligung der Mitarbeitenden. Im Haushalt 2026 haben wir bereits Mittel für rechnerisch rund 50 Stellen eingespart. Erstmals seit zehn Jahren sinkt bei uns der Personalkörper. Dies ist Teil des Programms „acht in acht“: acht Prozent Stellenabbau in acht Jahren, vor allem durch natürliche Fluktuation und Zurückhaltung bei Nachbesetzungen.

Die Konzentration auf Kernaufgaben ist dabei zentral. Bei jeder Aufgabe werden wir uns fragen: müssen wir sie übernehmen, und in welchem Umfang und in welcher Intensität müssen wir sie erledigen. Ein solches Vorgehen bedeutet, auch bei Pflichtaufgaben zu prüfen, wie sie wahrgenommen werden. Wo Gesetze keine exakten Vorgaben machen, können Stichproben ausreichen. Kontrollen können risikoorientiert erfolgen. Dies erfordert Mut, Vertrauen in die Eigenverantwortung der Bürger und politischen Rückhalt für die Mitarbeitenden.

Sozialer Kahlschlag?

Sparen tut weh. Zusammen mit der Konzentration auf Kernaufgaben und Zuständigkeiten wie z. B. bei Zuschüssen zur kommunalen Schulsozialarbeit galt die Grundanlage des Haushalts einigen Stimmen schon früh als sozialer Kahlschlag. Dabei verlief die öffentliche Diskussion nahezu ausschließlich entlang dieser Linie – obwohl nur rund 25 Prozent der Einsparungen den sozialen Bereich betrafen. Nicht nur das Gespräch mit den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern im Landkreis und die klare Mehrheitsentscheidung im Kreistag haben mich jedoch im eingeschlagenen Kurs bestärkt. Es konnten von den vorgeschlagenen 15,7 Mio. € schlussendlich 14,4 Mio. € zur Konsolidierung beschlossen und somit zur Umsetzung angegangen werden. Ein Ergebnis, das nötig war und das Fundament für Stabilität in der Zukunft gelegt hat.

Der Blick nach Europa macht uns die Alternativen deutlich: Wer ist letztlich erfolgreich? Sind es die Länder, die seit über 60 Jahren durch „Ankurbelung durch Investitionen“ und soziale Ausgleichsmaßnahmen versuchen, voranzukommen – Länder wie Italien oder Frankreich? Oder sind es Länder wie die Niederlande und die Schweiz, die eine niedrige Staatsverschuldung haben und konzentrierte Aufwendungen für Soziales, die sich zudem auf ihre Kernaufgaben besinnen?

Deutschland hat die Spitzenposition unter allen europäischen Ländern bei den Sozialausgaben. Kann trotzdem

nicht mehr ohne moralisierenden Ton über minimale Korrekturen gesprochen werden? Auch nicht vor Ort im Landkreis? Oder braucht es nicht gerade den Blick über den Tellerrand, um wieder erfolgreich zu sein?

Besagter Blick müsste uns vor allem vor Zentralismus warnen: Frankreich und die Schweiz führen klar die Möglichkeiten vor Augen: Das eine Land ist zentral geführt, hoch verschuldet und wirtschaftlich gebeutelt. Das andere ist föderal und subsidiär aufgebaut. Möglichst viel wird auf Gemeindeebene entschieden. Die Verschuldung ist niedrig und die Wirtschaftskraft hoch. Wenn ich mich hier entscheiden muss, werbe ich dafür, dass der Landkreis Göppingen dem Pfad der Schweiz folgt: subsidiär, mit Vertrauen zur kommunalen Ebene und einem nachhaltigen Wohlstand.

Strukturelle Trendwende und Ausblick

Es war deshalb ein wichtiges Signal, die Kreisumlage stabil zu halten. Es ist damit gelungen, eine strukturelle Trendwende mit einer klar veränderten Herangehensweise einzuleiten. Die Dynamik der Verschuldung konnte unsererseits durch Konzentration auf das Wesentliche gebremst werden.

Trotz aller Anstrengungen war im Haushalt 2026 erneut eine Entnahme aus der Rücklage in Höhe von 2,6 Mio. € notwendig: ein Vorgehen, das wir uns dauerhaft nicht mehr leisten können. Die Belastungen, insbesondere durch unser Klinikum, bleiben hoch. Und das Sondervermögen des Bundes sorgt zwar für neue Investitionsmittel und entlastet damit die kommunale Familie ein Stück weit. Die strukturelle Unterfinanzierung der laufenden Aufgaben ist damit aber nicht gelöst. Bereits heute wissen wir prognostisch, dass für das Jahr 2027 erneut eine Deckungslücke von ca. 14 Mio. € oder umgerechnet knapp 2,8 Prozentpunkten Kreisumlage zu finanzieren ist.

Deshalb ist klar: Kommunen können und müssen selbst strukturell mutige Entscheidungen treffen. Sie brauchen gleichwohl Rückenwind und klare strukturelle Entlastungen aus Brüssel, Berlin und Stuttgart: Nur wenn auch dort Aufgaben und Standards kritisch auf den Prüfstand kommen, wird Deutschland als Ganzes wieder Erfolg haben.

Der Landkreis Göppingen kann für sich mit dem Haushalt 2026 in Anspruch nehmen, die kommunale Selbstverwaltung zugunsten seiner Städte und Gemeinden als eine kommunale Selbstverantwortung ausbuchstabiert zu haben. Es bleibt zu hoffen, dass ein solches Maß an Verantwortung zeitnah auch von EU, Bund und Land übernommen wird.

Der Autor dankt Herrn Simon Gottowik und Herrn Jochen Haas für die Mitarbeit.

Markus Möller ist Landrat des Landkreises Göppingen

Höchster Kreisumlagehebesatz landesweit und keine Entlastung in Sicht

Der Landkreis Freudenstadt war im Jahr 2025 der einzige Landkreis in Baden-Württemberg, dessen Haushaltsplan von der zuständigen Rechtsaufsichtsbehörde beanstandet wurde. Nach zusätzlichen Konsolidierungsmaßnahmen und einer erneuten Beschlussfassung im Oktober 2025 bestätigte das Regierungspräsidium Karlsruhe die Gesetzmäßigkeit des Haushaltsplans – allerdings unter Auflagen. Kreditermächtigungen und Verpflichtungsermächtigungen wurden dabei nicht genehmigt.

Von Maike Haug · Landkreis Freudenstadt

Auch der Haushaltsentwurf 2026 zeigt kein positives ordentliches Ergebnis. Es wird ein Fehlbetrag von rund 3,0 Millionen Euro prognostiziert. Aufgrund negativer Vorjahresergebnisse kann dieser Betrag nicht über Rücklagen ausgeglichen werden. Zusätzlich bestehen Ausgleichsverpflichtungen aus dem Jahresergebnis 2024 und dem planmäßigen Ergebnis 2025 in Höhe von rund 16,3 Millionen Euro, die als Fehlbeträge vorgetragen werden.

Im Bereich der Zahlungsmittel weist der Haushaltsentwurf 2026 ebenfalls keine ausreichenden Überschüsse auf, um die ordentlichen Tilgungen zu finanzieren. Nach der mittelfristigen Finanzplanung ist dies erst wieder ab dem Jahr 2027 möglich. Die gesetzlich vorgegebene Mindestliquidität wird in den Jahren 2026 und 2027 deutlich unterschritten.

Auf der Einnahmenseite besteht kein Spielraum mehr, denn für das Jahr 2026 plant der Landkreis Freudenstadt mit einer Kreisumlage von 41,70 Prozentpunkten – dem höchsten Hebesatz aller Landkreise in Baden-Württemberg. Zum Vergleich: Der landesweite Durchschnitt liegt nach unserer Einschätzung bei über 34 Prozentpunkten. Gleichzeitig ist die Steuerkraftsumme der kreisangehörigen Städte und Gemeinden im Landkreis unter dem landesweiten Durchschnitt. Die Stagnation bzw. der Rückgang der Steuereinnahmen seit 2023 sind ein Problem. Das noch größere Problem liegt jedoch auf der Ausgabenseite, welche sich exorbitant erhöht hat, insbesondere die Sozialausgaben sowie das Defizit der Kreiskliniken.

Trotz frühzeitiger, harter Sparmaßnahmen und einem strikten Konsolidierungskurs konnte die Entwicklung bisher nicht aufgefangen werden. Bei rd. 96% Aufwendungen im Bereich der Pflichtausgaben ist dies nicht verwunderlich.

Steigerungsraten zwischen 10 und 20% in der Eingliederungshilfe und der Hilfe zur Pflege sowie höhere Ausgleichsleistungen an die Kreiskliniken aufgrund fehlender



© Landratsamt Freudenstadt, Sabine Matt

Refinanzierung durch die Krankenkassen führten zu negativen Jahresabschlüssen in Höhe von über -30 Millionen Euro in Summe für die Jahre 2023 bis 2025.

Der Verlustausgleich für die Krankenhäuser Landkreis Freudenstadt gGmbH konnte durch operative Konsolidierungsmaßnahmen im Krankenhausbetrieb sowie Einmaleffekte von 20 Millionen Euro im Jahr 2025 auf voraussichtlich 16 Millionen Euro im Jahr 2026 reduziert werden. Diese Ausgleichsleistungen entsprechen rechnerisch immer noch etwa 7 Prozentpunkten der Kreisumlage.

Parallel dazu steigen die Ausgaben für Sozialleistungen im Kreishaushalt weiter um fast 12 Millionen Euro (+15%) gegenüber dem Vorjahr. In den letzten zehn Jahren haben sich die Nettosozialaufwendungen im Bereich der Sozial- und Jugendhilfe verdoppelt. Zusammen mit den Ausgleichsleistungen an die Kreiskrankenhäuser übersteigen die Nettosozialaufwendungen das Aufkommen der Kreisumlage seit Jahren deutlich.

Angesichts der bereits jetzt sehr hohen Kreisumlage wäre eine weitere Erhöhung des Hebesatzes für die kreisangehörigen Städte und Gemeinden unter den gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht finanzierbar. Auch die Konsolidierungsmaßnahmen sind ausgeschöpft.

Fazit:

Ob sich die Wirtschaft erholt und damit die Steuereinnahmen wieder steigen ist aktuell fraglich. Der Haushalt des Landkreises kann nur mit einer deutlich höheren Beteiligung des Bundes an den Sozial- und Gesundheitsausgaben dauerhaft wieder ins Lot gebracht werden.

Maike Haug ist Leiterin des Amts Finanzverwaltung und Schulen im Landratsamt Freudenstadt

Konsolidieren, bevor der Kollaps kommt

Die Finanzlage der Kommunen in Baden-Württemberg ist alarmierend. Vor diesem Hintergrund wurde im Zusammenhang mit der Haushaltsaufstellung 2026 ein Haushaltssicherungsverfahren angestoßen. Es ist ein Beispiel dafür, wie eine systematische Konsolidierung kurzfristig Schaden abwenden und zugleich den Grundstein für eine nachhaltige Haushaltsstabilisierung legen kann.

Von Michael Schellmann · Hohenlohekreis

Die Ausgangslage für das Haushaltsjahr 2026 zeigte ein rechnerisches Defizit von minus 12,7 Mio. €. Damit verschlechterte sich die Situation im direkten Vergleich zur bereits für 2025 prognostizierten Negativentwicklung von minus 1,4 Mio. € dramatisch. Vor diesem Hintergrund war es unabdingbar, einen strukturierten Haushaltssicherungsprozess einzuleiten. Ziel war nicht nur, akute Liquiditätsprobleme zu vermeiden, sondern auch die langfristige Leistungsfähigkeit des Kreises sicherzustellen.

Diesen Prozess startete die Kreisverwaltung im April/Mai 2025. Die erste Phase verfolgte drei Kernziele: kurzfristige Liquidität sicherstellen, Defizit reduzieren und notwendige Investitionen für 2026 absichern.

Dafür waren klare Vorgaben und eine hohe Budgetdisziplin unabdingbar. Alle Fachämter mussten ihre Ansätze 2026 verbindlich an denen des Vorjahres ausrichten, bereinigt um Sonderthemen. Bei der Stellenplanung erfolgte eine Nullrunde. Neue Planstellen wurden ausschließlich für bereits vom Kreistag genehmigte Stellen geschaffen. Jeder Ausgabenposten wurde auf Notwendigkeit, Priorität und Höhe geprüft. Einzelne Projekte und Maßnahmen, die nicht unmittelbar erforderlich waren, wurden in die Folgejahre verschoben oder zeitlich gestreckt. Erhöhte Planungsrisiken wurden vor allem bei den Transferaufwendungen bewusst in Kauf genommen. Dies zieht in der Bewirtschaftung ein enges Finanzcontrolling nach sich, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen und steuernd eingreifen zu können. Dieses Controlling umfasste auch eine regelmäßige Risikobewertung, Szenario-Rechnungen und gegebenenfalls Nachsteuerungsmaßnahmen.

Auf der Ertragsseite wurden sämtliche rechtlich und sachgerecht realisierbaren Einnahmen ausgeschöpft. Dazu gehörten Gebühren- und Entgeltanpassungen, die Überprüfung von Leistungsentgelten und der Verkauf nicht benötigter kreiseigener Liegenschaften.

Durch das konzertierte Vorgehen konnte das drohende Defizit auf minus 1,9 Mio. € eingedämmt werden – eine Verbesserung um über 10 Mio. €. Diese Entlastung ermöglichte es auch, Rücksicht auf die finanziell angespannten Städte



© Landratsamt Hohenlohekreis

und Gemeinden des Kreises zu nehmen: Die Kreisumlage wurde nur moderat von 35,0 % auf 35,5 % erhöht. Damit wurde ein ausgewogenes Verhältnis zwischen eigener Haushaltskonsolidierung und der finanziellen Leistungsfähigkeit der Kommunen im Kreisgebiet gewahrt.

Trotz der strikten Sparmaßnahmen war es möglich, wichtige Investitionen nicht zu vernachlässigen. Priorisiert wurden vor allem Vorhaben in den Bereichen Krankenhausversorgung, Bildung und Schulen, Straßeninfrastruktur sowie die Unterbringung der Verwaltung. Auch Projekte im ÖPNV-Bereich, namentlich zur Stärkung der Hohenlohebahn, blieben auf der Agenda. Die Auswahl erfolgte anhand von Kriterien wie Dringlichkeit, Förderfähigkeit, gesamthaftem Nutzen und Nachhaltigkeit.

Allerdings kann dieser Kraftakt in dieser Form nicht beliebig oft wiederholt werden. Ergänzend zu diesem Teil 1 des Haushaltssicherungsprozesses folgt nun der Teil 2, mit dem nachhaltig auf den bisherigen Erfolgen aufgebaut werden soll.

In diesem bereits begonnenen zweiten Teil des Haushaltssicherungsprozesses geht es um die strategische Neuausrichtung. In einer Klausur im Mai 2026 werden die Kreistagsfraktionen anschließend gemeinsam mit der Verwaltungsspitze und den Fachdezernaten die Weichen stellen. Dabei geht es vor allem um eine nachhaltige Finanzpolitik und die Erhaltung der dauerhaften Handlungsfähigkeit des Kreises, wobei die Aufgabenwahrnehmung, Strukturfragen und Prozessoptimierung sowie die Digitalisierung im Mittelpunkt stehen.

Eine wichtige Grundlage in einem Haushaltssicherungsprozess ist ein frühzeitiges Agieren sowie ein sofortiges, konsequentes Controlling, um ein unkontrolliertes Auseinanderdriften der Haushaltszahlen zu vermeiden. Verbindliche Sparmandate schaffen dabei Transparenz und Disziplin.

Von zentraler Bedeutung sind ein offener Dialog und die Einbindung aller Beteiligten. Nur wenn Politik und Verwaltung unter Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten, entstehen Akzeptanz und kreative Sparideen.

Die Digitalisierung bietet erhebliche Potenziale zur Entlastung von Routinetätigkeiten und zur Steigerung der Effi-

zienz. Geprüft werden beispielsweise der Einsatz von KI-Assistenzsystemen, Software-Robotern (RPA), Formularservern sowie durchgängigen Fachverfahren. Ziel ist es, freierwerdende Kapazitäten für strategische und serviceorientierte Aufgaben zu nutzen und Prozesskosten dauerhaft zu reduzieren.

Kurzfristige Stabilisierungshilfen des Landes sind wichtig. Diese haben den Kommunen die notwendige Luft verschafft, um weiterhin agieren zu können. Wichtig für die Nachhaltigkeit ist nun, dass zügig die notwendigen politischen Rahmenbedingungen geschaffen werden, indem Bund und Land unter Beachtung des Konnexitätsprinzips vor allem strukturelle Reformen angehen (BTHG, Sozial- und Krankenhausfinanzierung).

Die finanzielle Situation der Kommunen in Baden-Württemberg bleibt sehr angespannt. Der Hohenlohekreis hat mit seinem zweistufigen Haushaltssicherungsverfahren für den Haushalt 2026 eine belastbare Basis für eine langfristige und resiliente kommunale Finanzplanung gelegt.

Entscheidend sind nun eine nachhaltige strategische Fortentwicklung für die Folgejahre, diszipliniertes Controlling und ein gemeinsames Handeln im Schulterschluss mit Bund und Land. Nur so lassen sich dauerhaft tragfähige Konsolidierungserfolge erzielen, ohne die Leistungsfähigkeit unserer Kommunen im Land zu gefährden.

Michael Schellmann ist Kreiskämmerer im Landratsamt Hohenlohekreis

BUNDESTEILHABEGESETZ UND DEUTSCHLANDTICKET ALS NEGATIVE BEISPIELE FÜR FEHLENDEN FINANZIELLEN AUSGLEICH

Bundesgesetze entwickeln sich zur Belastung für die Kommunen

Der Bund veranlasst Steuererleichterungen, Investitionsprogramme oder vergünstigte Mobilitätsangebote. Auf kommunaler Ebene aber kommt der direkte negative Einfluss auf die Haushalte an. Die ursprünglich angedachten Vorteile setzen sich nicht durch.

Von Ragnar Watteroth · Landkreis Karlsruhe

Politische Reformen gehen oft mit Versprechen einher: Sie sollen Bürgerinnen und Bürger entlasten, Unternehmen stärken und das gesellschaftliche Miteinander verbessern. Auf Bundesebene werden beispielsweise Steuererleichterungen, Investitionsprogramme oder vergünstigte Mobilitätsangebote veranlasst. Was dort als vorteilhaft präsentiert wird, entfaltet auf kommunaler Ebene jedoch häufig eine gegenteilige Wirkung und hat direkten negativen Einfluss auf die Haushalte. Konkret heißt das für den Landkreis Karlsruhe, aber auch über alle Landkreise hinweg: Die Einnahmen sinken, die Ausgaben steigen, Bund und Land zahlen nicht oder mit erheblichem Zeitverzug die versprochenen Ausgleichsmaßnahmen und der finanzielle Handlungsspielraum schrumpft.

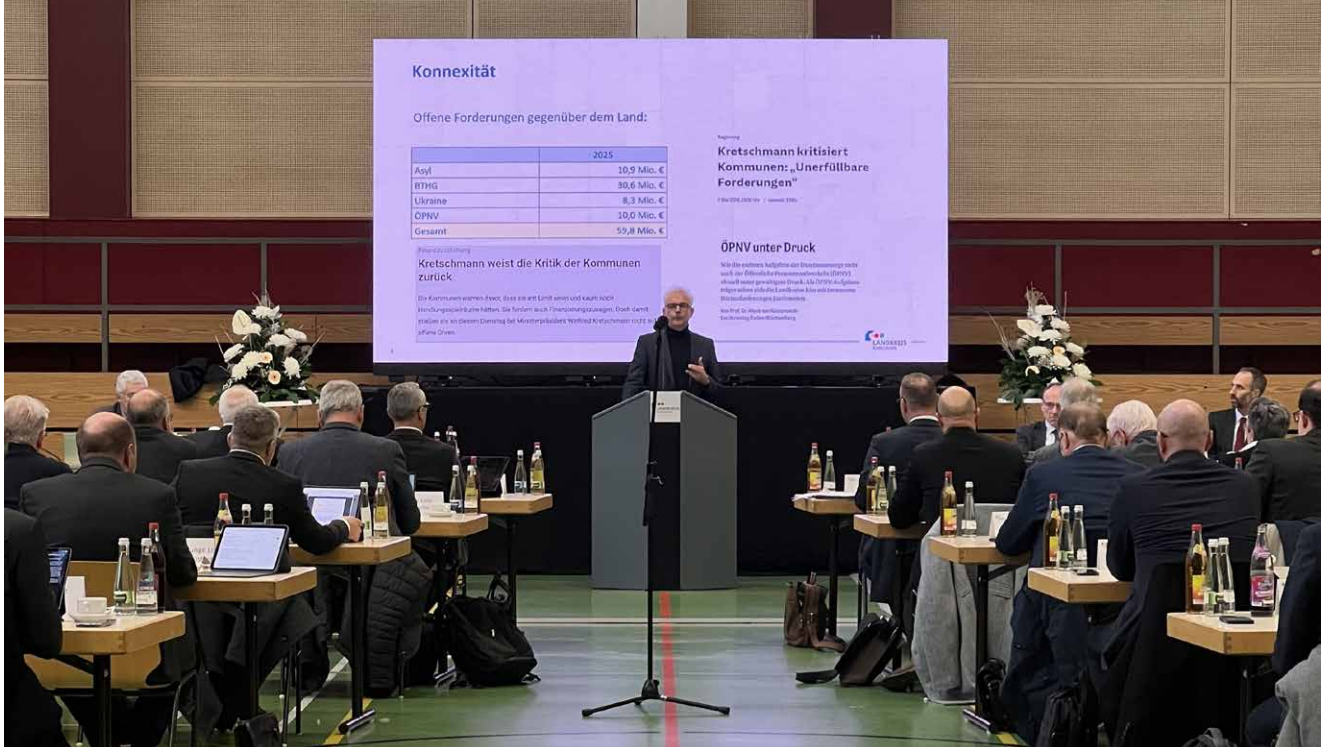
Das Ergebnis der gut gemeinten Reformen endet nicht selten darin, dass Kommunen Leistungen an anderer Stelle kürzen, Investitionen verschieben oder Kassenkredite aufnehmen müssen, um ihre gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben noch zu erfüllen. Die Summe dieses strukturellen Problems spiegelt sich in der derzeit schlechten Situation beinahe aller kommunaler Haushalte bundesweit wider. Auch der Landkreis Karlsruhe steht vor einer defizitären Kreiskasse. An zwei aktuellen Beispielen, dem Deutschlandticket und dem Bundesteilhabegesetz (BTHG), lässt sich besonders gut nachvollziehen, wie sich die Mobilitätswende

und auch die Sozialreform zu einer langfristigen finanziellen Belastung entwickelt.

Gesetzliche Entlastungen mit verdeckten Nebenwirkungen

Das Deutschlandticket hat in städtischen und verdichteten Regionen eine hohe Nachfrage. In ländlichen Räumen, in denen Busse und Bahnen im Vergleich eher eingeschränkt verkehren, verpufft der Effekt dagegen weitgehend. Dazu kommt, dass die langfristige Finanzierung des Tickets durch Bund und Länder weiter unklar ist. Die infolge geringerer Tarifierlöse muss – sofern keine entsprechende Kompensation erfolgt – der Landkreis als Aufgabenträger ausgleichen. Bleiben diese Kompensationen hinter den realen Belastungen zurück, worauf der Landkreis Karlsruhe gerade im Bereich des ÖPNV immer wieder hinweist, geraten die kommunalen Haushalte dauerhaft unter Druck. Das eigentliche Ziel, den Öffentlichen Personennahverkehr zu stärken, wird konterkariert. Das Deutschlandticket bindet Geld und sorgt mit dafür, dass weniger Investitionsmittel in den Ausbau und den Betrieb der Angebote vor Ort vorhanden sind.

Erschwerend hinzu kommt, dass die Landesregierung Geld für die noch von wenigen Landkreisen finanzierten Leistungen im Schienenpersonennahverkehr (SPNV) vorhält, obwohl der finanzielle Ausgleich zum Landesstan-



Bei der Haushaltseinbringung im November 2025 machte Landrat Dr. Christoph Schnaudigel vor dem Kreistag deutlich, wie hoch die offenen Forderungen gegenüber dem Land Baden-Württemberg sind. © Landratsamt Karlsruhe

dard für die sogenannten Nebenbahnen im Koalitionsvertrag festgehalten ist. Dem Landkreis hilft es deshalb nur unzureichend, wenn ein Festbetrag für die Nebenbahnen ohne Dynamisierung ab 2025 von Seiten des Landes festlegt und pauschal überwiesen wird. Die damit verbundene Aussage, dass das Land nun in die Finanzierung dieser Verkehrsleistungen einsteigen würde, ist eben nur ein Teil der Wahrheit. Darauf wies Landrat Dr. Christoph Schnaudigel öffentlich nach der Entscheidung hin. Im Landkreis Karlsruhe deckt diese Pauschale nicht einmal 50 Prozent der derzeitigen Kosten für den Landesstandard. Damit finanziert die kommunale Seite weiterhin Leistungen des Landes.

Das Bundesteilhabegesetz dient als besonders negatives Beispiel der Gesetzgebung

Noch gravierender sind die Auswirkungen beim BTHG. Das 2016 verabschiedete Gesetz wurde in vier Reformstufen geregelt und 2023 abgeschlossen. Damit organisierte der Bund die Eingliederungshilfe neu, um Menschen mit Behinderungen mehr Selbstbestimmung und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Dazu wurden den Leistungsempfängerinnen und -empfängern neue Rechte eingeräumt und die Strukturen dafür organisatorisch geändert. Für die kommunale Seite bedeutet dies jedoch: Der Transfer- und insbesondere der Bürokratieaufwand steigen immens, ohne dass dies nur in annäherndem Maße den Menschen mit Behinderung tatsächlich zugutekommt. In Baden-Württemberg versprach das Land, sämtliche BTHG-bedingten Mehrkosten – sowohl für Personal als auch für Transfers – vollständig zu erstatten. In der Praxis erwiesen sich die Zahlungen jedoch als unzureichend, sodass der Landkreis die Reform praktisch vorfinanziert und nicht absehen kann, ob er alle finanziellen Zusagen tatsächlich erstattet bekommt.

Konkrete Zahlen aus dem Landkreis Karlsruhe

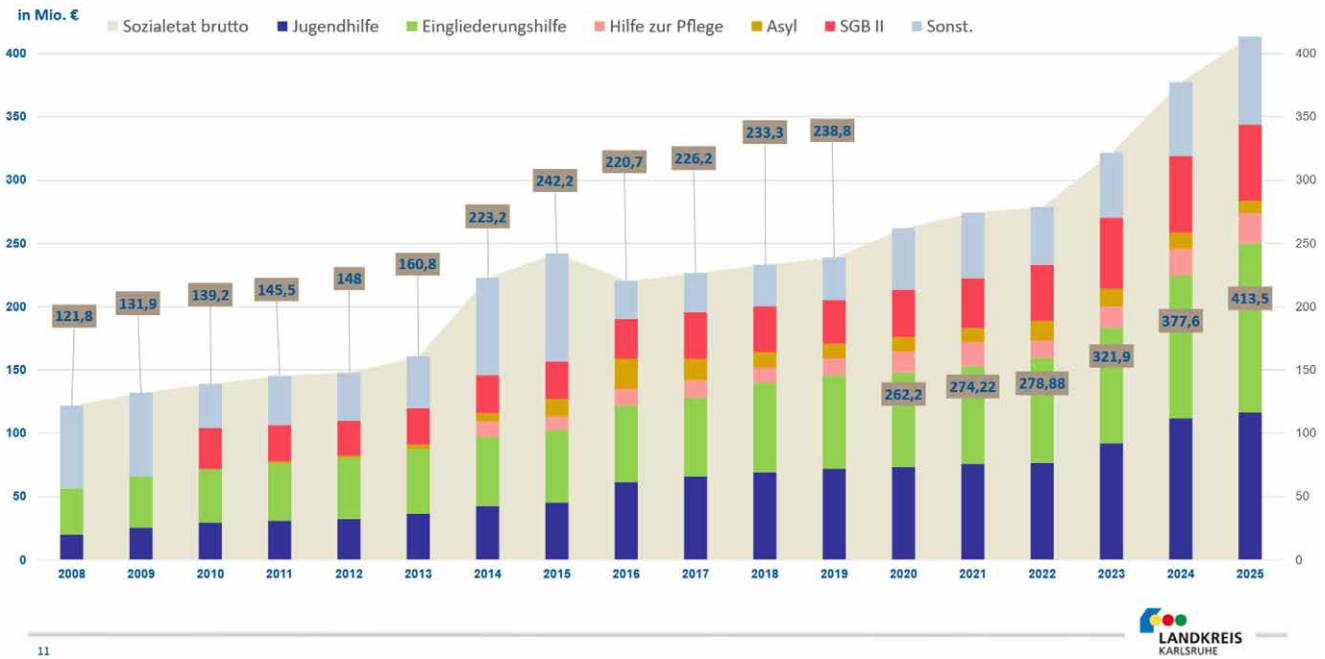
Die Entwicklung im Landkreis Karlsruhe verdeutlicht die Dimension: Zwischen 2014 und 2020 stieg der Transferaufwand von 54 Millionen Euro auf 72 Millionen Euro – ein Plus von 33 Prozent innerhalb von sieben Jahren. Nun zum Vergleich: Zwischen 2020 und 2025, während das BTHG in Kraft trat, gab es eine Steigerung von 72 Millionen auf 130 Millionen Euro und somit einen Zuwachs von 80 Prozent in nur sechs Jahren. Diese Erhöhung trat ein, obwohl es keine Fallzahlsteigerungen gab und in den ersten Jahren nicht alle Träger die vorgesehenen Leistungen erbringen konnten. Letzteres erfolgte oft aus Mangel an qualifiziertem Personal. Sollte sich dieser Engpass künftig auflösen, ist mit noch stärkeren Kostensteigerungen zu rechnen.

Aktuell bedeutet allein der zusätzliche BTHG-Transferaufwand von 40 Millionen Euro pro Jahr eine Belastung von fünf Punkten Kreisumlage. Diese Summe lässt sich weder durch Einsparungen noch durch Umschichtungen im Kreishaushalt kompensieren und muss letztlich von den Städten und Gemeinden über die Kreisumlage aufgebracht werden.

Finanzierungslücken trotz Landesmitteln

Zwischen 2023 und 2025 zahlte das Land Baden-Württemberg an die Landkreise, einschließlich zusätzlicher Mittel für 2025 und 2026, Abschläge in Höhe von 198 Millionen Euro. Für den Landkreis Karlsruhe blieb dennoch eine Finanzierungslücke von mindestens 50 Millionen Euro bestehen. Im Jahr 2023 lag der nicht ausgeglichene Mehraufwand bei 9,4 Millionen Euro – ein vergleichsweise noch moderater Wert. Der Landkreis rechnet mit einem weiteren sprunghaften Anstieg.

Entwicklung Sozialetat - brutto



Die Sozialausgaben steigen im Landkreis Karlsruhe seit Jahren kontinuierlich an. © Landratsamt Karlsruhe

Strukturelle Überlastung der kommunalen Haushalte

Die Finanzstruktur des Landkreises Karlsruhe im Jahr 2025 zeigt die einseitige Belastung: Der Anteil der Sozialausgaben stieg überproportional. Im Kreishaushalt entfallen inzwischen 58 Prozent der Gesamtausgaben auf soziale Leistungen – darunter Eingliederungshilfe, Jugendhilfe, SGB II-Leistungen inklusive des dafür nötigen Personals.

Diese Entwicklung ist nicht nachhaltig, denn bereits seit 2021 steigt der Bedarf an Kassenkrediten, um die laufenden Verpflichtungen zu decken. Der Handlungsspielraum für freiwillige Leistungen schrumpft, Investitionen werden zurückgestellt und Präventionsangebote, die langfristig Kosten senken könnten, stehen auf der Streichliste. In dieser finanziellen Lage helfen auch keine Einmalzahlungen bzw. das Vorziehen von Zuweisungen aus dem FAG. Sie mildern nur die momentane Situation ab, ohne die bereits zugesagten langfristigen finanziellen Zusagen konkret einzulösen. Daher sind die finanziellen Spielräume längst aufgebraucht und die Forderungen gegenüber Bund und Land wachsen jährlich an, ohne zu wissen, ob ein Ausgleich irgendwann erfolgen wird.

Die kommunale Handlungsfähigkeit steht auf dem Spiel

Ohne eine dynamische und vollständige Kostenübernahme durch Land und Bund droht das BTHG zu einem der Hauptgründe zu werden, warum Landkreise finanziell ins Defizit rutschen. Eine nachhaltige Sozialpolitik erfordert aber, dass Bund und Länder ihre Reformen nicht nur gesetzlich umsetzen, sondern auch finanziell tragen. Gleiches gilt für das Deutschlandticket: Da auch hier eine Finanzierung nur un-

zureichend erfolgte, sind die Kommunen bereits seit Jahren in eine strukturelle Unterfinanzierung gedrängt worden – mit gravierenden Folgen für ihre Leistungsfähigkeit und letztlich die Lebensqualität vor Ort. Die Lehre: Gesetzliche Verbesserungen sind nur so gut wie ihre nachhaltige Finanzierung bis zur kommunalen Ebene gesichert ist und bezahlt wird. Sonst ist es nicht ausgeschlossen, dass Einrichtungen, die für eine Vielzahl von Bürgerinnen und Bürger im Alltag von hoher Bedeutung sind, auf der kommunalen Ebene geschlossen werden, um weiterhin spezifische Sozialleistungen eines kleinen Kreises an Betroffenen zu finanzieren. Dies ist nicht nur für die Kommunalfinanzen hoch riskant, sondern befördert auch Politik- und Staatsverdruss in der Gesellschaft.

Ragnar Watteroth ist Finanzdezernent im Landratsamt Karlsruhe

ReSet – Alles auf null

Der Landkreis Ludwigsburg hat bereits im Jahr 2024 frühzeitig die Weichen für eine umfassende Haushaltskonsolidierung gestellt. Mit einem klaren Neustart und einer kritischen Überprüfung sämtlicher Aufgaben wurde das Projekt „(Re-)Set 2026“ ins Leben gerufen. Ziel war es, die Kreisumlage um fünf Prozent zu senken – das entspricht einer Entlastung von insgesamt 56 Millionen Euro im Ergebnishaushalt.

Von Bernhard Widmann · Landkreis Ludwigsburg



Bei einer Pressekonferenz zur Haushaltskonsolidierung präsentierte Landrat Dietmar Allgaier (Mitte) mit den beiden Projektleitungen Prof. Dr. Jürgen Kientz und Finanzdezernentin Bettina Beck insgesamt 471 Handlungsempfehlungen. © Landratsamt Ludwigsburg

Parallel dazu wurde für Investitionen im Finanzhaushalt eine neue Obergrenze definiert: Für die laufende Legislaturperiode von 2024 bis 2029 sind jährlich maximal 20 Millionen Euro vorgesehen. Dieser Betrag dient ausschließlich dem Erhalt des bestehenden Kreisvermögens – ohne den Aufbau neuen Vermögens. Berücksichtigt sind dabei ausschließlich Investitionen in eigenes Vermögen des Landkreises, nicht jedoch in Kliniken, Zweckverbände oder vergleichbare Einrichtungen.

Pflicht, Weisung oder freiwillig? Alle Aufgaben auf dem Prüfstand

Der Konsolidierungsprozess gilt als bislang beispiellos: Sämtliche Aufgaben des Landkreises wurden systematisch analysiert und neu bewertet. Dabei erfolgte eine Differenzierung zwischen Pflichtaufgaben, Weisungsaufgaben und freiwilligen Leistungen. Zusätzlich wurde ein strukturiertes Prozessmanagement als neues strategisches Steuerungsin-

strument in der Kreisverwaltung eingeführt, um Abläufe effizienter zu gestalten und dauerhaft zu optimieren.

Die Verwaltung erarbeitete bereichsübergreifend zahlreiche Handlungsempfehlungen, die von einer eigens eingesetzten Haushaltskommission intensiv beraten wurden. In insgesamt neun Sitzungen zwischen September 2024 und Juli 2025 setzten sich die Mitglieder detailliert mit den Vorschlägen auseinander.

Die Kommission war mit Kreisrätinnen und Kreisräten aller Fraktionen besetzt und spiegelte damit die gesamte politische Breite des Kreistags wider.

Im Ergebnis 471 Handlungsempfehlungen beschlossen

Die intensive Arbeit mündete in insgesamt 471 Handlungsempfehlungen – einschließlich investiver Maßnahmen. Diese wurden in einer öffentlichen Sondersitzung des Kreistags am 25. Juli 2025 beraten und mit großer Mehrheit beschlossen.

Zu den ausgewählten Maßnahmen zählen unter anderem:

- Einsparungen im Personalbereich wie die Abschaffung des Radkilometergelds,
- der Verzicht auf Investitionszuschüsse an Rettungsdienstorganisationen,
- die Verkürzung des Prüffintervalls für Gebühren von bislang zwei auf künftig ein Jahr,
- die Ausbildung von 14 Prozessmanagerinnen und Prozessmanagern zur künftigen Modellierung und Optimierung interner Abläufe,
- Mittelreduzierungen im Bereich Touristische Radwege,
- Einsparungen beim Unterhalt von Kreis- und Landesstraßen,
- strukturelle Verbesserungen in der Eingliederungshilfe, die passgenaue Hilfen für die Klienten zum Ergebnis haben sowie
- die Zusammenlegung der öffentlichen Fachbibliothek und der Kreisergänzungsbücherei an einem Standort sowie deren Umwandlung in eine Magazinbücherei, wodurch Personal- und Sachkosten eingespart werden können.

Pflicht erfüllen und handlungsfähig bleiben

Mit „(Re-)Set 2026“ verfolgt der Landkreis Ludwigsburg das klare Anliegen, seine finanzielle Handlungsfähigkeit dauerhaft zu sichern und die bestehenden Strukturen nachhaltig tragfähig auszurichten – ohne dabei zentrale Pflichtaufgaben zu beeinträchtigen.

Erfolgsfaktoren für eine gelingende Konsolidierung

Der Erfolg des Projekts beruhte auf mehreren tragenden Säulen: einer klar definierten, wenn auch ambitionierten

Zielsetzung auf Grundlage eines verbindlichen schriftlichen Projektauftrags, einer entschlossenen Steuerung durch Dietmar Allgaier sowie einem sachorientierten und zugleich demokratisch geführten Diskurs innerhalb der Haushaltskommission. Hinzu kam die fachlich fundierte und überwiegend termingerechte Zuarbeit aus den Dezernaten. Eine Schlüsselrolle spielte dabei die hohe Expertise der Kämmerer, die maßgeblich zum Gelingen des Gesamtprozesses beitrug. Elementar war dabei die Teamfähigkeit der am Projekt beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die verabschiedeten Handlungsempfehlungen bildeten die Grundlage für den Haushalt 2026. Im Ergebnis konnte die ursprünglich vorgesehene Kreisumlage von 38 auf 33 Prozentpunkte abgesenkt werden.

„ReSet 2027“ ist angelaufen

Auch im Hinblick auf das Haushaltsjahr 2027 setzt der Landkreis Ludwigsburg seinen eingeschlagenen Konsolidierungskurs fort. Mit „ReSet 2027“ wird ein weiterer strukturierter Überprüfungsprozess angestoßen, um die finanzielle Stabilität nachhaltig zu sichern. Ziel ist es, die Kreisumlage im Jahr 2027 stabil bei 33 Prozentpunkten zu halten und damit die erreichte Entlastung für die Städte und Gemeinden zu verstetigen. Besonders wertvoll sind dabei die im Vorprojekt (Re-)Set 2026 gewonnenen Erfahrungen und das neu installierte Prozessmanagement, damit die Neuausrichtung nachhaltig umgesetzt werden kann.

Bernhard Widmann ist Leiter Fachbereich Haushalt- und Finanzwesen, Beteiligungen sowie stv. Finanzdezernent im Landratsamt Ludwigsburg

KOMMUNEN VOR DEM FINANZIELLEN KOLLAPS

Etat 2026: Ein „Sicherungsprogramm unter Druck“

Die finanzielle Situation der Landkreise in Baden-Württemberg hat einen historischen Tiefpunkt erreicht. Ein anhaltender Abwärtstrend, wie er in den letzten Jahrzehnten im kommunalen Bereich noch nie verzeichnet wurde, bringt nun auch den Landkreis Rastatt an die Grenze der Belastbarkeit. Während die kommunale Ebene vor dem finanziellen Kollaps warnt, wird der Haushalt 2026 in Rastatt zur Überlebensstrategie für die lokale Handlungsfähigkeit.

Von Christoph Kist · Landkreis Rastatt

Der „perfekte Sturm“: Sinkende Erträge treffen auf Kostenexplosion

Der Landkreis Rastatt steht aktuell vor einer finanziellen Zerreißprobe, die durch drei zentrale Belastungsfaktoren geprägt ist: eine dramatisch sinkende Steuerkraft, explodie-

rende Kosten im Sozialbereich und die massive Unterfinanzierung der Krankenhausversorgung.

Besonders schmerzhaft ist der Blick auf die Erträge: Während die Steuerkraftsummen im Landesdurchschnitt um vier Prozent steigen, verzeichnet der Landkreis Rastatt für 2026 ein Minus von drei Prozent – eine Differenz von sie-

ben Prozentpunkten zum Landestrend. Dies entspricht einem Rückgang von rund 13,5 Millionen Euro. Gleichzeitig steigen die Aufwendungen für die Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen seit 2022 ungebremst an – bis 2026 wird hier ein Aufwuchs von rund 33 Millionen Euro erwartet.

Die auseinanderlaufende Entwicklung von Erträgen und Aufwendungen legt einen grundlegenden Zielkonflikt offen: Das geltende kommunale Haushaltsrecht verpflichtet zu dauerhaftem Ergebnisausgleich und zum Erhalt des Eigenkapitals. Gleichzeitig übernehmen die Landkreise in wachsendem Umfang gesetzliche Pflichtaufgaben. Vor diesem Hintergrund ist nüchtern zu prüfen, ob die derzeitige Ausgestaltung des Regelwerks in ihrer Zielarchitektur noch passgenau zur realen Aufgaben- und Finanzierungsstruktur der Landkreise ist.

Kein „Wünsch dir was“: Politische Botschaften und neue Ziele

Landrat Prof. Dr. Christian Dusch findet zur Einbringung des Haushalts deutliche Worte: Der Etat 2026 sei kein „Wünsch dir was“, sondern ein „Sicherungsprogramm unter Druck“. Die politische Botschaft ist klar: Der Landkreis verabschiedet sich von einem „Wunsch katalog“, der mit der finanziellen Realität nichts mehr zu tun hat. Angesichts der Krise hat der Kreistag die Haushaltsziele grundlegend neu ausgerichtet. „Nicht mehr der Schuldenabbau um jeden Preis steht im Zentrum, sondern die klar definierten Leitplanken der dauerhaften Handlungsfähigkeit, der gesicherten Zahlungsfähigkeit und der Generationengerechtigkeit. Diese Neuausrichtung ist eine eigenständige politische Weichenstellung im Rahmen unserer strategischen Steuerung“, so Dusch. Es wird offen eingestanden, dass werterhaltende Investitionen künftig vermehrt über Kredite finanziert werden müssen, um einen maroden Sanierungsstau – eine „implizite Verschuldung“ – zu verhindern.

Konsolidierung mit System statt Rasenmäher

Um den drohenden Kollaps abzuwenden, hat die Kreisverwaltung ein umfassendes Konsolidierungskonzept erarbeitet, das bereits für 2026 Einsparungen von rund fünf Millionen Euro vorsieht. Der Landkreis Rastatt geht dabei auch neue Wege:

- Interkommunale Zusammenarbeit: Neben mehreren Ideen zur interkommunalen Zusammenarbeit gibt es seit Januar 2026 eine gemeinsame Dienststelle für Flurneuordnung mit dem Landkreis Karlsruhe und dem Enzkreis am Standort Karlsruhe, um Synergien zu nutzen.
- Effiziente Personalplanung: Durch konsequente Aufgabenkritik und intelligente Digitalisierung wird der Personalbestand netto um 19 Stellen reduziert.
- Reduzierung von Außenstellen: Durch die etablierte Home-Office-Nutzung soll ein neues Raumkonzept mittelfristig zur Schließung von Außenstellen führen.

- Energetische Optimierung und Nahwärme: Der Anschluss aller Liegenschaften am Standort Rastatt an bestehende Nahwärmenetze soll künftige Investitionen in neue Heizungsanlagen vermeiden.
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Immobilien: Neben bereits geplanten Verkäufen wird auch die Veräußerung weiterer, nicht mehr benötigter Immobilien geprüft.
- Outsourcing: Dienstleistungen, die nicht originär dem Dienstbetrieb des Landkreises Rastatt zuzuordnen sind, werden nach einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sukzessive an spezialisierte Firmen vergeben.

Trotz dieser harten Einschnitte musste der Kreisumlagehebesatz um 2,5 % auf 35 % angehoben werden. Dies stellt zwar eine erhebliche Belastung für die Städte und Gemeinden dar, war jedoch unumgänglich, um die Daseinsvorsorge – von Schulen bis zur akutmedizinischen Versorgung – zu sichern.

Perspektiven bis 2029: Leben von der Substanz?

Der Ausblick auf die kommenden Jahre bleibt düster. Für das Jahr 2027 wird ein weiterer drastischer Rückgang der Steuerkraft um voraussichtlich 39 Millionen Euro prognostiziert. Ohne strukturelle Gegensteuerung wird der Schuldenstand des Kernhaushalts bis Ende 2029 auf rund 70 Millionen Euro anwachsen. Ein kleiner Hoffnungsschimmer in dieser prekären Lage ist das Sondervermögen des Bundes (LuKIFG). Dem Landkreis Rastatt stehen aus diesem Topf über einen Zeitraum von zwölf Jahren insgesamt rund 47,5 Millionen Euro für wichtige Infrastrukturinvestitionen zur Verfügung. Für das Jahr 2026 ist bereits ein Abruf von rund 12,6 Millionen Euro eingeplant. Diese Mittel fließen direkt in prioritäre Hochbauprojekte sowie in umfangreiche Deckenmaßnahmen zur Sanierung der Kreisstraßen. Dieser finanzielle Puffer erlaubt es dem Landkreis, die für 2026 ursprünglich geplante Kreditaufnahme von 12,5 Millionen Euro auf „nur“ noch 4,4 Millionen Euro zu begrenzen. Landrat Dusch warnt jedoch davor, das Sondervermögen als Allheilmittel zu sehen: Es „lindert zwar Symptome“, ersetzt aber keine nachhaltige strukturelle Finanzreform für die Kreise.

Die bedrohlichste Entwicklung zeigt sich jedoch bei den Rücklagen. Um das planerische Defizit des Ergebnishaushalts von rund 7,9 Millionen Euro im Jahr 2026 auszugleichen, muss der Landkreis seine Ersparnisse fast vollständig aufbrauchen. Die Rücklagen aus Überschüssen des ordentlichen Ergebnisses werden dadurch bis Ende 2026 auf einen Restbestand von lediglich rund 0,8 Millionen Euro zusammenschrumpfen und im Jahr 2027 endgültig verbraucht sein. Auch die Rücklage aus dem Sonderergebnis wird nach aktueller Finanzplanung bis zum Jahr 2028 vollständig aufgezehrt sein. Da ab 2028 keine Rücklagen mehr zur Verfügung stehen, müssen künftige Verluste vorgetragen und dann gegen das Basiskapital gebucht werden. Damit beginnt für den Landkreis Rastatt die Phase des „Lebens von der Substanz“. Der Landkreis verzehrt sein Eigenkapital, um die laufende Daseinsvorsorge zu finanzieren – ein Kurs, der die Handlungsfähigkeit künftiger Generationen massiv ein-

Haushaltskonsolidierung beim Rhein-Neckar-Kreis

„Kommunen vor dem Kollaps?“ oder „Bald handlungsunfähig?“ – solche Schlagzeilen begleiten uns seit einiger Zeit regelmäßig in den Tageszeitungen oder Pressemitteilungen. Auch der Rhein-Neckar-Kreis bleibt vor dieser Entwicklung leider nicht verschont.

Von Diane Ruder · Rhein-Neckar-Kreis

Während seit der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushaltsrecht (NKHR) im Jahr 2010 regelmäßig zum Jahresende durchweg positive Ergebnisse in zweistelliger Millionenhöhe erzielt werden konnten, gab es im Jahr 2023 einen Umbruch. Zum ersten Mal sah sich der Rhein-Neckar-Kreis mit einem negativen ordentlichen Ergebnis von rund 61 Mio. € konfrontiert. Auch das Jahr 2024 schloss mit einem negativen ordentlichen Ergebnis ab. In Folge dieser Entwicklung schmolzen die vorhandenen Rücklagen aus Überschüssen des ordentlichen Ergebnisses und des Sonderergebnisses vollständig ab, da sie zum Ausgleich der negativen Ergebnisse 2023 und 2024 verwendet werden mussten. Gleichzeitig wurde im Jahr 2024 sogar erstmalig ein Fehlbetrag von rund 7,7 Mio. € ausgewiesen, weil kein Ausgleich des negativen ordentlichen Ergebnisses mehr möglich war. Auch für das Jahr 2025 wird ein Fehlbetrag prognostiziert und der Abwärtstrend hält weiter an.

Diese Entwicklung hatte auch negative Auswirkungen auf die Liquidität des Kreises, die seit 2023 rasant abgenommen hat, da die Erträge nicht mehr ausreichen, um die laufenden Aufwendungen zu finanzieren. Aufgrund der fehlenden Liquidität war seit Ende 2023 eine fast durchgängige Aufnahme von Kassenkrediten unvermeidbar. Ebenso konnten geplante Investitionen nur durch neue Kredite finanziert werden, so dass die Verschuldung seit 2023 stark angestiegen ist. Die Zinsaufwendungen aus den Liquiditäts- und Finanzierungskrediten belasten den Kreishaushalt zusätzlich.

Mit den finanziellen Problemen steht der Rhein-Neckar-Kreis jedoch nicht alleine da. Bei allen Kommunen hat sich die finanzielle Lage vor allem in den letzten Jahren dramatisch verschlechtert. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Sinkende Steuereinnahmen aufgrund der konjunkturellen Entwicklung in Deutschland, allgemeine Preissteigerungen und deutliche Tarifsteigerungen bei den Löhnen und Gehältern tragen ebenso dazu bei wie stark ansteigende Aufwendungen im Sozialbereich – insbesondere aufgrund gesetzlicher Änderungen und hohe Verlustabdeckungen bei den Krankenhäusern.

Auch der Kreishaushalt wird zu einem großen Anteil durch diese Faktoren bestimmt, die vom Landkreis nur be-



Gebäude des Landratsamtes Rastatt © Benjamin Wedewart, Landratsamt Rastatt

schränkt. „Die offene und nachvollziehbare Darstellung von Rücklagenentwicklung, Eigenkapitalverzehr und mittelfristigen Finanzperspektiven ist ein zentraler Bestandteil unseres Selbstverständnisses. Indem wir diese Kennzahlen bewusst transparent machen, übernehmen wir Verantwortung gegenüber künftigen Generationen. Maßstab unseres Handelns sind Transparenz und Generationengerechtigkeit“, so Dusch.

Fazit: Ein Appell an Bund und Land

Der Landkreis Rastatt übernimmt Verantwortung und handelt konsequent: mit klarer Konsolidierung, strategischer Neuausrichtung und einer Offenlegung der finanziellen Risiken. Auf dieser Grundlage formulieren wir als Landkreis eine klare Erwartung an Bund und Land: Übertragene Pflichtaufgaben müssen verlässlich und auskömmlich finanziert werden. Das gilt insbesondere für die Eingliederungshilfe und die Krankenhausfinanzierung. Nur wenn Aufgaben- und Finanzverantwortung wieder in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden, kann die kommunale Ebene ihre Verantwortung dauerhaft erfüllen. Es geht nicht um zusätzliche Spielräume, sondern um die Sicherstellung der Daseinsvorsorge. Der Haushalt 2026 ist daher mehr als nur ein Zahlenwerk: Er ist ein klares Signal. Die kommunale Familie steht unter erheblichem Druck – sie bleibt jedoch entschlossen, ihre Zukunft aktiv zu gestalten und nicht durch schleichenden Substanzverlust aus der Hand zu geben.

Christoph Kist ist Leiter des Amtes für Finanzen und Gebäudewirtschaft im Landratsamt Rastatt



© Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis

dingt oder gar nicht beeinflusst werden können. Der Kreis hat zwar die Möglichkeit, durch eine Anhebung des Kreisumlagesatzes seine fehlenden Ressourcen auszugleichen, hierbei muss er jedoch die Leistungsfähigkeit seiner kreisangehörigen Gemeinden angemessen berücksichtigen. Obwohl die Steuerkraft der Städte und Gemeinden im Rhein-Neckar-Kreis landesweit am höchsten ist, werden mit einem steigenden Kreisumlagehebesatz die finanziellen Spielräume und dadurch auch die Gestaltungsmöglichkeiten vieler Kreiskommunen immer mehr eingeengt. Deshalb wurde im Rhein-Neckar-Kreis bereits sehr früh bei den Haushaltsplanungen 2024 und 2025 Maßnahmen zur Konsolidierung des Haushalts ergriffen. Dabei wurden in enger Zusammenarbeit zwischen den Fachämtern und dem Kämmereiamt sämtliche Haushaltsansätze auf mögliche Einsparpotentiale hin überprüft und Freiwilligkeitsmaßnahmen zur Disposition gestellt bzw. gekürzt. Außerdem wurden noch nicht begonnene Projekte oder Anschaffungen zurückgestellt oder in die Folgejahre verschoben. Beim Personal wurde bzgl. der Schaffung zusätzlicher Stellen sehr restriktiv verfahren, so dass eine Anforderung neuer Stellen durch die Fachbereiche lediglich unter engen Voraussetzungen möglich war. Der sich anschließende Stellenplanungsprozess beinhaltete mehrere Verfahrensstufen, innerhalb derer die Stellenanforderungen intensiv beraten und auf das absolut Notwendige reduziert wurden. In den Konsolidierungsprozess eingebunden waren neben dem Landrat und den Dezernatsleitungen auch die Fraktionsvorsitzenden des Kreistages und die Mitglieder des Verwaltungs- und Finanzausschusses. Insgesamt konnten in den beiden Haushaltsjahren mit Hilfe der dargestellten Maßnahmen Planverbesserungen von rund 42,0 Mio. € erreicht werden. Außerdem wurden im Rahmen des Haushaltsvollzuges 2024 und 2025 viele Ausgabeansätze im SAP-System lediglich zu 80 % zur Bewirtschaftung freigegeben, um hierdurch bei den Budgetverantwortlichen das Bewusstsein für eine sparsame Mittelbewirtschaftung zu schärfen und damit weitere Budgetverbesserungen zu erzielen.

Im Konsolidierungsprozess haben sich die Haushaltsgespräche mit den Fachämtern als probates Mittel erwiesen, um die angespannte Finanzlage des Kreises zu verdeutlichen und daraus folgend Einsparpotenziale zu definieren.

Insofern wurde auch der Haushalt 2026 unter der Prämisse einer äußerst restriktiven Planung erstellt. So wurden beispielsweise die Personalaufwendungen pauschal um einen Betrag von 5 Mio. € gekürzt. Im Haushaltsvollzug ist beabsichtigt, diese Einsparvorgabe durch eine fortlaufende Prüfung des notwendigen Personalbedarfs, ein Ausschöpfen organisatorischer Potenziale, eine gesteuerte Nachbesetzung bei Stellenwechseln und durch unvorhersehbare, temporäre Vakanz zu erwirtschaften.

Für den Haushalt 2027 hat das Kämmereiamt bereits im Januar 2026 ein Workshop mit allen Amtsleitungen durchgeführt, der unter dem Motto stand: „Wie haben wir bisher unsere Mitarbeitende bei den Einsparungen mitgenommen und wie können wir sie in Zukunft noch mehr zum Thema „anhaltend schwierige Finanzsituation“ sensibilisieren?“. Gerade die Akzeptanz der Mitarbeitenden und die Transparenz bei den einzelnen Einsparungen haben sich nämlich als wichtige Tools erwiesen, um Konsolidierungsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen.

Trotz aller Bemühungen zur Stabilisierung der Kreisfinanzen ist in absehbarer Zeit keine wesentliche Verbesserung zu erwarten. Zwar hat das Land Baden-Württemberg die kommunale Familie im Jahr 2026 mit einem umfangreichen Finanzpaket unterstützt. Bei den zusätzlichen finanziellen Mitteln von landesweit insgesamt 550 Mio. € aus dem kommunalen Finanzausgleich sowie den Zahlungen für die schulische Inklusion und die Schulbegleitungen an den Sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren handelt es sich um einen Einmaleffekt, der die Kommunen im Jahr 2026 zwar finanziell entlastet, aber dauerhaft keine nachhaltigen strukturellen Verbesserungen mit sich bringt. Diese wären jedoch dringend erforderlich, um die Handlungsfähigkeit der Kreise und Kommunen in Baden-Württemberg dauerhaft zu gewährleisten. Bei den Planungen 2026 hatten die höheren Landeszuweisungen beim Rhein-Neckar-Kreis den positiven Effekt, dass der Kreisumlagehebesatz gegenüber dem Vorjahr lediglich um 1,5 Prozentpunkte auf 32,75 Prozent angehoben werden musste. Darüber hinaus ist im Haushalt 2026 ein positives ordentliches Ergebnis von 9,4 Mio. € ausgewiesen, das es ermöglicht den Fehlbetrag 2024 vollständig und einen Teil des erwarteten Fehlbetrages 2025 abzudecken. Gleichwohl wurde die

Mindestliquidität im Haushaltsplan 2026 nicht erreicht. Auch im Finanzplanungszeitraum sind aus heutiger Sicht weitere Erhöhungen des Kreisumlagehebesatzes unumgänglich, um die stetig anwachsenden Aufwendungen zu finanzieren. Die Erwirtschaftung positiver ordentlicher Ergebnisse ist auch erforderlich, um die umfangreichen Investitionsvorhaben kommender Jahre teilweise über Eigenmittel finanzieren zu können und darüber hinaus die anhaltend schlechte Liquiditätslage des Kreises zu verbessern.

Die Weitergabe von zwei Drittel der Mittel aus dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität des Bundes an die Kommunen als weiterer Baustein des Finanzpaketes des Landes Baden-Württemberg führt zunächst nicht zu einer unmittelbaren Entlastung des Ergebnishaushaltes. Die Fördermittel sind nur zur Finanzierung von Investitionen gedacht und reduzieren insoweit lediglich die Neuverschuldung.

Diese Beobachtung deckt sich auch mit den Erfahrungen aus den Städten und Gemeinden des Rhein-Neckar-Kreises. Zwar begrüßen auch die Kreiskommunen ausdrücklich die Mittel aus dem Sondervermögen als echte Stärkung der kommunalen Investitionskraft – sie ändern jedoch nichts an der strukturell bedingten Schieflage der Haushalte auf kommunaler Ebene. Denn immer deutlicher tritt in den kommunalen Haushalten das Ungleichgewicht zwischen Erträgen und Aufwendungen, sowie zwischen Ressourcenaufkommen und Ressourcenverbrauch zu Tage. So konnte von den 54 Städten und Gemeinden des Rhein-Neckar-Kreises noch nicht einmal jede fünfte Kommune in der Haushaltsplanung 2025 ihren Ergebnishaushalt ausgeglichen planen. Auch wenn die zunächst prognostizierte Erhöhung der Kreisumlage letztlich noch spürbar reduziert werden konnte, wird diese zusätzliche Belastung wohl dazu führen, dass der Anteil der defizitären Ergebnishaushalte in diesem Jahr nochmals ansteigen wird. Geradezu beunruhigend ist es aber, dass es in einem durchaus noch steuerstarken Landkreis wie dem unseren dennoch 5 Kommunen gibt, die sich in oder unmittelbar vor einer Haushaltsnotlage befinden, d.h. bei denen zu befürchten ist, dass es in nächster Zukunft zu einem dauerhaften, strukturbedingten Abschmelzen des Basiskapitals oder zu einem völligen Verlust der Liquidität kommen wird. Es dürfte selbstverständlich sein, dass jede weitere Erhöhung des Kreisumlagehebesatzes diese negative Entwicklung eher noch beschleunigen wird.

Um auch in Zukunft die Handlungsfähigkeit der Kommunen dauerhaft zu gewährleisten, muss die Diskrepanz zwischen stetig wachsenden Aufgaben und deren Finanzierung schnellstmöglich gestoppt und abgebaut werden.

Diane Ruder ist stellvertretende Leiterin des Kämmereiamtes im Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis

Wir brauchen die Neuordnung der Finanzbeziehungen

Pflichtaufgaben, immer höhere Standards und die allgemeine wirtschaftspolitische Unsicherheit zwingen die Kommunalfinanzen in die Knie. Mit ehrlichen Reformen ist der Turningpoint noch zu schaffen und die Erfüllung der Daseinsvorsorge weiterhin möglich. Die Werkzeuge dafür warten auf ihren Einsatz, unterstreicht Finanzdezernent Jonathan Richter.

Von Jonathan Richter · Landkreis Schwäbisch Hall

„Was uns niederdrückt, bringt uns nicht weiter.“

(Ernst Ferstl, österreichischer Dichter)

Den Kommunen und Landkreisen geht es finanziell so schlecht wie nie. So erhöht sich das Defizit der kommunalen Ebene um 7,1 Mrd. € auf die Rekordsumme von 28,1 Mrd. € (2024: 21,0 Mrd. €)¹. Zunehmende Pflichtaufgaben, immer höhere Standards und die allgemeine wirtschaftspolitische Unsicherheit zwingen die kommunale Ebene unter ihrer Last in die Knie. Das Gleichgewicht zwischen Aufgabenerfüllung und Finanzausstattung ist längst völlig aus den Fugen geraten.

Kurzum: Die kommunalen Haushalte stehen vor dem Kollaps. Die Ausgaben für Sozialleistungen, stationäre Gesundheitsversorgung und andere staatliche Aufgaben steigen unermüdlich an und verursachen ein Defizit, das die Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der Kommunen massiv einschränkt. Dieser dramatische Trend ist nicht nur im Landkreis Schwäbisch Hall zu beobachten, sondern in unterschiedlichem Ausmaß landes- sowie bundesweit. Nach den Haushaltseckdaten planen 89 Prozent der Landkreise und 94 Prozent der großen Kreisstädte in Baden-Württemberg 2026 mit negativen ordentlichen Ergebnissen. Ein Wandel, wie ihn die Bundesregierung noch vor wenigen Monaten mit dem „Herbst der Reformen“ ausgerufen hat, ist dringendst geboten.

Doch wie steht es um die Reformen? Wann kommen sie? Wie sehen sie aus? Und sind sie ausfinanziert? Der Herbst wich dem Winter. Der Winter weicht dem Frühling. Und die Antworten auf diese Fragen – bleiben ernüchternd. Statt Lösungen bislang nur Schlagworte und Kommissionen, statt zielführender Debatten öffentlich ausgetragene Streitereien.

Echte Lösungen sind gefragt

Die deutsche Wirtschaft kränkelt weiter – auch wenn die veröffentlichten Dezemberzahlen 2025 und der ifo-Geschäfts-

klimaindex im Februar 2026 deutlich positiver sind als erwartet. Nach zwei Rezessionsjahren steigt 2025, laut Statistischem Bundesamt, das Bruttoinlandsprodukt um 0,2 Prozent – begründet durch den privaten Konsum und Staatsschulden und leider nicht durch die Industrie. Das dringend benötigte Wirtschaftswachstum kommt einstweilen nicht in Schwung. Ein wesentlicher Grund ist die derzeitige außenpolitische Gesamtgemengenlage sowie die jüngsten Geschehnisse im Nahen Osten. Darüber hinaus machen weiterhin hohe Lohnneben- und Energiekosten sowie der enorme bürokratische Aufwand Deutschland als Wirtschaftsstandort unattraktiv. Für 2026 wird unter diesen Umständen nur noch ein Wirtschaftswachstum von 1,0 statt der ursprünglichen 1,3 Prozent prognostiziert. Allzu leicht können weitere nebulöse Äußerungen auf der weltpolitischen Bühne oder weitere Eskalationsspiralen diese Prognose abermals abmildern. Dabei wird eines offensichtlich: Nur auf vermeintliches Wirtschaftswachstum zu hoffen oder Entscheidungen darauf auszurichten, um so den finanziellen Kollaps der kommunalen Ebene zu verhindern, geht an einer nachhaltigen, echten Lösung vorbei. Nur mit noch mehr Geld werden die Aufgaben nicht gelöst, was offenkundig an den Gesamtsteuereinnahmen 2025 zu sehen ist. Die Einnahmen sind da, die Ausgaben aber einfach zu hoch.

Diese Rechnung kann nicht aufgehen

Es gilt, die Ausgabenseite umzukrempeln, die Anspruchsseite zu reduzieren und Standards neu zu definieren. So werden derzeit rund 25 Prozent des öffentlichen Gesamthaushaltes durch die kommunale Ebene aufgebracht. Sie erhält aber nur 14 Prozent des Steueraufkommens. Diese Rechnung kann nicht aufgehen! Ohne eine Neuordnung der Finanzbeziehungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen ist das gesamtstaatliche Leistungsversprechen weder erfüll- noch finanzierbar. Ein Beispiel dazu: Selbst, wenn der Landkreis Schwäbisch Hall sämtliche Freiwilligkeitsleistungen einstellen und sich lediglich auf die Erfüllung seiner verordneten Pflichtaufgaben fokussieren würde, wäre der Haushalt nicht ausgeglichen! Die Daseinsvorsorge ist bereits auf ein Minimum reduziert und die Verschuldung exorbitant nach oben getrieben.

„25 Prozent des öffentlichen Gesamthaushaltes wird durch die kommunale Ebene gestellt. Gleichsam erhält diese aber nur 14 Prozent des Steueraufkommens. Diese Rechnung kann nicht aufgehen!“

Finanzdezernent Jonathan Richter, Landkreis Schwäbisch Hall

Auch das Sondervermögen des Bundes und das Milliardenpaket des Landes Baden-Württemberg lösen dieses strukturelle Defizit nicht. Nach der Stabilisierung der Kommunalfinanzen im Frühjahr 2025, folgte der ersehnte zweite Schritt im Oktober insbesondere durch die Erhöhung des FAG-Aufkommens und der Weiterleitung des Sondervermögens an



Finanzdezernent Jonathan Richter © Landratsamt Schwäbisch Hall

die kommunale Ebene. Das Paket kommt zum richtigen Zeitpunkt, ermöglicht es, unter anderem den Abbau von Investitionsstaus voranzutreiben und sichert die Liquidität. Es greift aber nicht in Strukturen ein, weshalb die kommunale Haushaltsschieflage mit dieser Finanzspritze auch nicht enden wird. Die Gesamtfinanznot der Kommunen wird nicht abgeschafft, sondern abgemildert, insbesondere da Ende 2025 der Anhebung des Umsatzsteueranteils für die kommunale Ebene eine deutliche Absage erteilt wurde. Die Pakete eröffnen neue Handlungsspielräume bleiben aber Einmaleffekte. Die konsumtiven Ausgaben werden durch das Sondervermögen nicht verringert.

„Die kommunale Haushaltsschieflage wird mit dieser Finanzspritze nicht enden.“

Finanzdezernent Jonathan Richter, Landkreis Schwäbisch Hall

Ein Tropfen auf dem heißen Stein

Es braucht mehr Mut zu echten und spürbaren Reformen. Es braucht einen beherzten und echten Bürokratieabbau inklusive Prozessoptimierung und Automatisierung – ohne Gold-Platin-Gesetze. Es braucht eine Reform des Konnexitätsprinzips, getreu dem Motto: Wer bestellt, der bezahlt! Wenn diese Neuordnung nicht gelingt, werden die Auswirkungen für die kommunale Daseinsvorsorge irreparabel sein. Das letzte Vertrauen der Bevölkerung in staatliche Institutionen wird dauerhaft verloren gehen – mit fatalen gesellschaftlichen, sozialen und politischen Folgen. Denn Politik entscheidet sich vor Ort. Es bleibt abzuwarten, ob der „Zukunftspakt“ zwischen Bund, Ländern und Kommunen in diesem Jahr hält was er verspricht und ob die neu gewählte Landesregierung den „BW-Pakt für handlungsfähige Kommunen“ schließt.

Derweil hat die Kommission zur Sozialstaatsreform 26 Empfehlungen erarbeitet, wie das Sozialsystem reformiert

werden kann „unter Bewahrung des sozialen Schutzniveaus“². Sicherlich sind die Bündelung der steuerfinanzierten Leistungen auf einer Plattform, die Konzentration der Anlaufstellen und die Automatisierung ein echter Bürokratieabbau mit Mehrwert – für alle Bürgerinnen und Bürger und für die Mitarbeitenden in den Verwaltungen. Aber reicht das?

Derartige Anpassungen gleichen einer vorwiegend nach innen gerichteten Reform, insbesondere, wenn Fragen zu den beitragsfinanzierten Themenfeldern Rente, Gesundheit, Bundesteilhabegesetz (BTHG) und Pflege in einer anderen Kommission erörtert werden. „Konkrete Kosten für den Umbau nannte Bas nicht. Selbst die Kommission habe sich nicht getraut, Zahlen zu nennen, da die Effekte noch nicht absehbar seien.“³ Welche finanzielle Entlastung für die öffentlichen Haushalte daraus folgen werden, wird die weitere Umsetzung zeigen. Eine anvisierte Einzelfallgerechtigkeit sämtlicher staatlicher Leistungen jedenfalls führt zu keinem gesellschaftlichen Mehrwert. Die „Lieferando“-Mentalität gegenüber dem Staat ist weder Staatsziel, noch demokratisch, noch leistungsfähig!

Die Haushaltslage im Landkreis Schwäbisch Hall

Die finanzielle Schieflage lässt sich im Landkreis Schwäbisch Hall an folgenden Zahlen gut ableiten: Der größte Posten ist und bleibt der Zuschuss für die Soziale Sicherung, der sich von 2025 auf 2026 um 16 Prozent oder 20,9 Mio. € erhöht – wohlgemerkt, in nur einem Jahr! Damit übersteigt die Soziale Sicherung das gesamte Kreisumlageaufkommen um 1,7 Prozentpunkte. Allein dieser Anstieg ist höher als der gesamte Zuschussbedarf der beiden Landkreiskliniken. Jeder dritte Euro aus dem Kreishaushalt wird für den Zuschussbedarf der Sozialen Sicherung benötigt.

Die Landkreise werden in der Sozialhilfe immer mehr zu Ausfallbürgen für Bund und Land. Allein in der Eingliederungshilfe steigt der Zuschussbedarf der Leistungen um 15 Mio. € auf nunmehr 69 Mio. €. Im März 2025 erhielten die Landkreise vom Land – nach zähen Verhandlungen – für die Jahre 2023 und 2024 eine Nachzahlung für BTHG-bedingte Mehrkosten. Leider deckt diese aber nicht annähernd die Mehrkosten.

Auch die stationäre Gesundheitsversorgung bleibt ein Trauerspiel. Das 4-Milliarden-Paket der Bundesregierung 2025 war ein starkes und wichtiges Signal. Doch die Ernüchterung folgte auf dem Fuß, nachdem ein Sparpaket aufgelegt wurde. Es sollte zu keinen Krankenkassenbeitragserhöhungen kommen, die teilweise dennoch eintraten, und die Krankenhäuser sollen dazu 1,8 Milliarden Euro leisten. Der Landesbasisfallwert soll weiter nur am untersten Rand erhöht werden. Kein Inflationsausgleich. Damit schwinden die letzten Hoffnungen auf eine irgendwann wieder tragfähige Krankenhausfinanzierung. Die Landkreise müssen voraussichtlich allein 2025 nur in Baden-Württemberg mit 490 Mio. € Defizite der kommunalen Krankenhäuser zusätzlich zur sozialen Sicherung ausgleichen.

Politischer Wille ist gefragt

Die 10 Kernerwartungen des Landkreistages Baden-Württemberg zeigen die Möglichkeiten, die kommunale Ebene dauerhaft und sozialverträglich finanziell zu entlasten. Die Stellschrauben sind bekannt, jetzt bedarf es dem politischen Willen, sie zu drehen. Und genau darin besteht die große Chance, diese Krise zu meistern. Die kommunale Ebene hat die Bankenkrise, die Corona-Krise und die Energiekrise gemeistert. Mit ehrlichen Reformen ist der Turningpoint noch zu schaffen und die Erfüllung der Daseinsvorsorge weiterhin möglich. Die Werkzeuge dafür warten auf ihren Einsatz!

Die immer weiter anwachsenden Ausgaben müssen durch Standardreduzierung vermindert werden. Ohne derartige Kraftakte werden mühsam aufgebaute Strukturen sukzessive verschwinden und kommunale Angebote verloren gehen. In der Gesetzgebung braucht es mehr Pragmatismus! Ziele und deren Umsetzung sind vorab zu prüfen, bevor ein bürokratisches, praxisfremdes und damit teures Gesetz eingeführt wird. Ganz im Sinne Montesquieus: „Wenn es nicht notwendig ist, ein Gesetz zu machen, dann ist es notwendig, kein Gesetz zu machen.“

Für die bundes- und landespolitische Ebene gilt das Zitat des Bundespräsidenten Heinemann: „Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte“. Das sind nicht weniger als unsere demokratischen freiheitlichen Strukturen, das Wiedererlangen von Vertrauen aus der Bevölkerung und die Rückkehr auf ein finanzierbares Leistungsniveau. Sollte das nicht gelingen, geht Vertrauen in die staatliche Handlungsfähigkeit und damit in unsere demokratischen Strukturen weiter verloren.

Der Landkreis Schwäbisch Hall:

Der Landkreis Schwäbisch Hall gehört zur Region Heilbronn-Franken im Regierungsbezirk Stuttgart. Der Landkreis umfasst eine Fläche von 1.486 km². Insgesamt leben im Kreisgebiet derzeit rund 200.000 Menschen in den 30 zugehörigen Städten und Gemeinden. Mit einer durchschnittlichen Bevölkerungsdichte von 127 Einwohnern pro km² ist der Landkreis Schwäbisch Hall dem ländlichen Raum zuzuordnen.

Weitere Informationen gibt es im Netz unter www.LRASHA.de sowie auf Instagram [@landkreis_schwaebischhall](https://www.instagram.com/landkreis_schwaebischhall)

- 1) Staatsdefizit erhöht sich im Jahr 2025 leicht auf 119,1 Milliarden Euro – Statistisches Bundesamt [25.02.2026].
- 2) Abschlussbericht_KSR_finalisiert- Seite 8 [24.02.2026].
- 3) Einfachere und digitalere Sozialleistungen: Bas will schnelle Sozialstaatsreform | MDR.DE [24.02.2026].

Jonathan Richter ist Finanzdezernent im Landratsamt Schwäbisch Hall

Entwicklung eines Online-Marketplace für (Brenn)Holz

Ein Projektbericht der beteiligten Landkreise

Von Florian Meißner · Landkreis Karlsruhe



© Landkreis Karlsruhe

Der Holzverkauf, vor allem im Brennholzbereich, ist ein weit gefächertes Tätigkeitsfeld im Bereich der forstlichen Verwaltung. Da hier meist kleine Mengen bei einer großen Anzahl an Verkaufseinheiten an den Endkunden direkt vermarktet werden, ist der Betreuungsaufwand entsprechend groß. Der freie Markt und die Möglichkeiten des Internets haben hier Serviceplattformen auf den Plan gerufen, die aufzeigen, wie dies einfacher und aufwandsärmer geschehen kann.

Mit der Forstneuorganisation 2020 wurde der Landeswald unter ForstBW zu einem eigenständigen Betrieb und schied aus der bisherigen gemeinsamen Verwaltung aus. Gemeinde- und Privatwald werden weiterhin durch die Forstämter der Land- und Stadtkreise unter der Ägide der Landesforstverwaltung betreut. Diese hat sich im Zuge der Neuorganisation aus kartellrechtlichen Gründen aus dem Holzverkauf zurückgezogen und macht hier keinerlei Verfahrensvorgaben mehr.

Bis dahin war für die Entwicklung forstfachlicher Anwendungen das Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung (LGL) – Referat 36, IT Waldwirtschaft – zuständig. Dieses musste sich nun der Aufgabe stellen, die Entwicklungsvorgaben nicht mehr vorgegeben zu bekommen, sondern sich stärker an den Anwendern selbst zu orientieren. Auf dieser Grundlage wurden für die verschiede-

densten Themenbereiche Fachgruppen gegründet, die ausarbeiten sollten, wie bestehende Fachverfahren weiterentwickelt werden. Auch für den Bereich Holzverkauf existiert eine solche Anwendergruppe.

Eine der ersten Ideen war es, eine Onlinevermarktung für Brennholz zu schaffen, die sich aus den bestehenden Systemen speist. Die Idee wurde seitens des LGL nach Priorisierung aller Anforderungen jedoch zurückgestellt.

Angestoßen von der Holzverkaufsstelle (HVS) des Landkreises Tuttlingen (Hr. Storz) fand sich daraufhin eine kleine Gruppe von HVSen zusammen, die im Frühjahr 2021 eine solche Entwicklung eigenständig vorantreiben wollten, darunter die Landkreise Göppingen und Karlsruhe sowie der Rhein-Neckar-Kreis. Im Sommer 2021 gründete sich aus dieser Gruppe über den Landkreistag ein InDiLaKo – Initiative Digitale Landkreiskonvois. Der Landkreistag bietet über diese Drehscheibe den Kreisen die Möglichkeit, sich im Bereich Digitalisierung einheitlich abzustimmen. Diesem Konvoi schlossen sich neun weitere Kreise an, um das Projekt auf den Weg zu bringen.

Ein Pflichtenheft für die Anwendung wurde im Sommer 2021 verfasst und an verschiedene Marktpartner zur Aufwandsschätzung übergeben. Im Dezember 2021 wurde eine erste Ausschreibung durch das Landratsamt Karlsruhe ge-



(V.l. n. r.) Florian Meißner, Thomas Storz und Matthias Prexl bei der SWR-Aufnahme © Jonas Meier

startet, die jedoch ohne Angebot blieb. Im März 2022 wurde eine weitere Ausschreibungsrunde gestartet, die zu einem zuschlagsfähigen Angebot führte, welches angenommen werden konnte. Der Zuschlag ging an die Firma TW Werbeagenten aus Heidelberg in Zusammenarbeit mit der Firma Cortona aus Weinheim.

Im September 2022 erfolgte der Projekt-Kick-off, zu welchem der Projekttablauf festgelegt wurde. Die Idee des Holzfinders war damit geboren. Diese Art der Projektierung eines kreisübergreifenden Projekts über einen InDiLaKo hinweg ist aktuell einmalig in Baden-Württemberg, da sich hier Landkreise zusammengeschlossen haben, um einen solchen Marketplace eigenständig gemeinsam zu erstellen. Es handelt sich somit nicht um ein verwaltungsgetriebenes Projekt, sondern um eine Eigenentwicklung aus eigener Idee heraus.

Ebenso erfolgte die Abwicklung der organisatorischen Tätigkeiten über einen Kreis aus dem Konvoi des InDiLaKo; hier hat sich der Landkreis Karlsruhe bereit erklärt, die Federführung zu übernehmen. Die gesamte Organisation wie Durchführung der Ausschreibungen, Beschaffung von Internetdomains oder Prüfung der Datenschutzkonformität wird zentral für alle Teilnehmenden durchgeführt.

Seither wurde intensiv am Aufbau des Systems gearbeitet. Server-Infrastruktur wurde eingekauft und eingerichtet, Domänen wurden erworben und eingerichtet, eine Datenbank aufgebaut, ein Programm für die Anwenderoberfläche entworfen und die Anbindung an bestehende Systeme eingerichtet. Mehrere Monate der Programmierung und zahlreiche Testphasen später – die auch zusammen mit anderen

InDiLaKo-Teilnehmenden durchgeführt wurden – stand die Anwendung technisch auf einem Stand, mit dem in Betrieb gegangen werden konnte. Dabei fanden nahezu wöchentlich Projektsitzungen zu den unterschiedlichsten Themen des Projektverlaufs statt. Die Arbeiten der Konvoiführung (vier Personen) fanden ohne Freistellung vom Dienst statt. Unterschiedlichste Themenbereiche wie Online-Payment, Datenschutz, Datenbankdesign, Pflichtenheft, Oberflächendesign, Vertragsgrundlagen und AGB wurden eigenständig erarbeitet. Zudem musste das Thema Datenschutz Anfang 2024 sehr intensiv bearbeitet werden und führte alle Beteiligten an die Grenze des Leistbaren. Nach rund drei Monaten konnte dieses Spezialfeld ebenfalls erfolgreich abgeschlossen werden.

Im Juli 2024 erfolgte die Vorstellung des betriebsreifen Projekts Holzfinder im Rahmen der AG Digitalisierung am Landkreistag. Der InDiLaKo wurde abgenommen und am 18. September in großer Runde allen InDiLaKo-Teilnehmenden und Interessierten vorgestellt. Im Hintergrund wurden bereits den Sommer über alle relevanten Informationen der Teilnehmenden eingeholt, um den Marketplace im Echtbetrieb starten zu können.

Dieser Echtbetrieb ist am 14. Oktober 2024 gestartet. Seitdem ist es jedem Anwender möglich, online angebotenes Holz aus der Region zu erwerben. Arbeitszeitaufwändige Tätigkeiten wie die Organisation einer Brennholzversteigerung oder die Abwicklung von Vorbestellungen seitens der Revierleitenden, der Holzverkaufsstellen oder der Rathäuser können entfallen und stellen damit eine große zeitliche Erleichterung für alle Beteiligten dar.

Die beteiligten Landkreise erhoffen sich durch die Automatisierung des Verkaufs und der Rechnungsstellung eine Rationalisierung des Brennholzverkaufs und damit verbundene zeitliche und finanzielle Einsparungen. Andere Waldbesitzer wiederum sehen den Onlineverkauf teilweise kritisch, da das Vor-Ort-Angebot begrenzt ist. Hier besteht die Sorge, dass überregional eingekauft wird und somit eventuell Bürgerinnen und Bürger vor Ort kein Brennholz mehr erhalten. Diese Befürchtung konnte sich seit Inbetriebnahme des Holzfinders jedoch nicht bestätigen.

Die Zeit wird zeigen, was Holzfinder noch alles leisten kann – die Weiterentwicklung hat gerade erst begonnen.

Wer einen Blick riskieren mag:

Der Holzfinder ist unter www.holzfinder.de zu erreichen.

Florian Meißner ist im Forstamt im Landratsamt Karlsruhe tätig

Bürgerschaftliches Engagement: Lebendiges Land!

Das gesellschaftliche Klima und wie wir miteinander umgehen, wird ganz wesentlich vor Ort in den Landkreisen, Städten und Gemeinden durch aktive Bürgerinnen und Bürger geprägt. Bei der Fachtagung am Bodensee steht das Bürgerengagement im Fokus. Anmeldungen sind ab sofort möglich.

Von Daniel Werthwein, Maximilian Teufel und Rebecca Waldenmeier · Landkreistag Baden-Württemberg



© Adobe Stock

Für den gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie die Stärkung demokratischer Werte und Haltungen ist das freiwillige Engagement seit jeher ein Garant. Die einen sind Retterinnen und Retter in der Not, andere übernehmen Verantwortung in der Kommunalpolitik, im Sportverein, dem Naturschutz oder der Brauchtumpflege, sie begleiten ältere Menschen mit und ohne Beeinträchtigungen im Alltag, kümmern sich um Jugendliche und die Integration von Geflüchteten im Quartier. Durch Bürgerschaftliches Engagement wird unser Land erst lebendig, es schafft Vertrauen in ein starkes Gemeinwesen.

Unsere Fachtagung bietet wissenschaftliche Impulse und spannende Einblicke in aktuelle Projekte und Initiativen. Im Mittelpunkt stehen der kollegiale Austausch und die Weitergabe von Fachinformationen.

Für die Fokusrunde I am Nachmittag legen Sie bereits bei der Anmeldung Ihre Wunschoption selbst fest.

Nähere Informationen und Anmeldung unter: www.reichenauer-tage.de.

Eingeladen sind Führungs- und Fachkräfte der Kommunen und Verbände aus den Bereichen Soziales, Quartierentwicklung, Bürgerschaftliches Engagement, Altenhilfe, Inklusion, Integration, Gesundheit und Jugend sowie Interessierte aus bürgerschaftlichen Initiativen und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Die Fachtagung wird vom Landkreistag Baden-Württemberg organisiert und vom Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg gefördert. Finanziert aus Landesmitteln, die der Landtag Baden-Württemberg beschlossen hat.

Daniel Werthwein ist Referent für Pflege, Integration und soziale Sicherung beim Landkreistag Baden-Württemberg, Maximilian Teufel ist Fachberater für Bürgerschaftliches Engagement beim Landkreistag Baden-Württemberg, Rebecca Waldenmeier ist Fachberaterin für Quartiersentwicklung beim Landkreistag Baden-Württemberg

**Wir laden Sie herzlich ein zu den 23. Reichenauer
Tagen zur Bürgergesellschaft**

Bürgerschaftliches Engagement: Lebendiges Land!
Dienstag, 22. September 2026, 9:45 Uhr – 16:00 Uhr,
Tagungshotel St. Elisabeth in Allensbach-Hegne



Landkreis Rottweil

Christoph Keckeisen wird neuer Landrat des Landkreises Rottweil. Der Kreistag hat den Ersten Landesbeamten des Bodenseekreises in seiner Sitzung am 23. März 2026 in Rottweil im ersten Wahlgang mit 39 von 43 Stimmen zum neuen Landrat gewählt. Er folgt in diesem Amt auf Dr. Wolf-Rüdiger Michel, der nach 24 Jahren Ende April 2026 in den wohlverdienten Ruhestand geht. Christoph Keckeisen ist Jurist, verheiratet und Vater von drei Kindern. Nach seinem zweiten juristischen Staatsexamen (2004) war er zunächst fünf Jahre als Rechtsanwalt mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsrecht tätig. 2009 wechselte er in den Dienst des Landes Baden-Württemberg. Seit 2019 ist Christoph Keckeisen Erster Landesbeamter im Bodenseekreis.



Rhein-Neckar-Kreis

Manuel Just wird neuer Landrat im Rhein-Neckar-Kreis. Der Kreistag hat in seiner Sitzung am 3. Februar 2026 in Wiesloch den amtierenden Oberbürgermeister der Stadt Weinheim mit 72 von 96 Stimmen zum neuen Landrat des Rhein-Neckar-Kreises gewählt. Er folgt in diesem Amt auf Landrat Stefan Dallinger nach, der nach zwei Amtsperioden auf Ende April 2026 in den wohlverdienten Ruhestand übertritt. Just ist Diplom-Verwaltungswirt (FH) und war vor seinem Amt in Weinheim bereits von 2007 bis 2018 Bürgermeister in Hirschberg an der Weinstraße.



Enzkreis

Bastian Rosenau ist als Landrat des Enzkreises bestätigt worden. In der Sitzung des Kreistages des Enzkreises am 15. Dezember 2025 haben sich 50 der 56 anwesenden Kreisrätinnen und Kreisräte für den bisherigen Amtsinhaber ausgesprochen, der als einziger Kandidat auf dem Stimmzettel stand. Vor acht Jahren war er nach einer spannenden Wahl bereits im ersten Wahlgang zum Nachfolger von Karl Röckinger gewählt worden. Zuvor war Rosenau von Mai 2007 bis Januar 2018 Bürgermeister der kreisangehörigen Gemeinde Engelsbrand und gehörte von 2010 bis zu seiner Wahl zum Landrat auch dem Kreistag an. Rosenau ist Vorsitzender des Sozialausschusses des Landkreistages Baden-Württemberg.

Herausgeber

Landkreistag Baden-Württemberg
Panoramastraße 37, 70174 Stuttgart
Telefon 07 11 / 224620
Telefax 07 11 / 2 2462-23
www.landkreistag-bw.de
posteingang@landkreistag-bw.de

Redaktion

Michael Schlichenmaier und
Nadine Steck

Ständige Mitarbeit

Pressestellen der Landratsämter
in Baden-Württemberg

Titelbild

Landkreistag Baden-Württemberg / Grafische Werke Stuttgart

Layout

zumkuckuck.com

Druck

Offizin Scheufele Druck und Medien
Tränkestraße 17, 70597 Stuttgart

Vertretungsberechtigter

Hauptgeschäftsführer
Prof. Dr. Alexis v. Komorowski