

Dezernate I und II
BürgermeisteramtDatum 02.03.2026
Gz. 10.04-10.48-
92/2025-275/2025-
86400/2026
Telefon 56-2001

Behandlung	Gremium	Datum	Status
Vorberatung	Verwaltungsausschuss	16.03.2026	nicht öffentlich
Entscheidung	Gemeinderat	26.03.2026	öffentlich

Anlagen

Anträge der CDU-Fraktion und FDP-Fraktion zum Thema

Betreff

**Strategisches Finanzmanagement
für eine zielorientierte, nachhaltige Stadtentwicklung 2025-2029****I. Antrag**

1. Der Gemeinderat stimmt dem Vorschlag der Verwaltung zum vorgesehenen Haushaltskonsolidierungsprojekt und der externen Begleitung durch Herrn Prof. Dr. Jürgen Kientz, Steinbeis Beratungszentren GmbH, zu.
2. Es wird gem. § 41 Gemeindeordnung ein beratender Projektausschuss „Strategisches Finanzmanagement“ mit 9 Mitgliedern aus der Mitte des Gemeinderats unter Vorsitz des Oberbürgermeisters gebildet, der mit dem Thema Haushaltskonsolidierung und strategisches Finanzmanagement befasst wird.
3. Der Antrag der CDU-Fraktion AN030/2024 vom 25.08.2024, der Prüfungsantrag der FDP-Fraktion zum Haushaltsentwurf 2025/2026, lfd. Nr. 70.1, der Antrag der CDU-Fraktion AN047/2025 vom 24.08.2025 sowie der Antrag der CDU-Fraktion vom 27.01.2026 zu DS 022/2026 fließen in das Projekt ein.

II. Sachverhalt**1. Grundsätzliches**

Haushaltskonsolidierung ist eine laufende Daueraufgabe von Verwaltung und Kommunalpolitik. Die Verwaltung hat vorausschauend darüber hinaus trotzdem immer wieder Sonderprojekte zum Thema aufgelegt. Das letzte große Haushaltskonsolidierungsprojekt 2018 ff wurde u.a. mit Zwischenberichten und einem Abschlussbericht 2022 den Gremien vorlegt. Längst nicht alle Potentiale wurden genutzt. Bei sich verschlechternder Haushaltslage ist es angezeigt, auch bisherige Entscheidungen oder

Zurückstellungen von Einsparungen auf den Prüfstand zu stellen. Alle gesammelten Szenarien standen und stehen zur Nutzung und Diskussion von Prioritätensetzungen in den Haushaltsplanverfahren grundsätzlich zur Verfügung.

Eine dauerhafte strukturelle Verbesserung des Haushalts ist aktuell nicht erkennbar. Die Verwaltung will daher die Haushaltskonsolidierung verantwortungsbewusst weiter fortsetzen. Eine neutrale, umfassende externe Haushaltsanalyse wurde erstellt. Sie soll die Grundlage sein für gemeinsame Leitplanken von Verwaltung und Gemeinderat für ein zukunftsorientiertes nachhaltiges Finanzmanagement. Konsolidierungspotential steht bei einer verantwortungsbewussten Fokussierung auf Kernaufgaben (u.a. auch Aufgabenkritik), Optimierungen im Prozessmanagement (u.a. durch Digitalisierung, Standardisierung, Standardsenkungen) und vor allem konsequenter, wenn auch schmerzhafter Prioritätensetzung zur Verfügung. Einsparpotenziale oder Effizienzgewinne gilt es daher, trotz unausweichlichen Zielkonflikten, auf einem gemeinsamen Weg weiter zu identifizieren, ohne die Qualität der Arbeit grundlegend zu gefährden.

Mit dem Haushaltserlass zum Doppelhaushalt 2025/2026 bestätigt das Regierungspräsidium Stuttgart die Gesetzmäßigkeit des Haushalts und genehmigt die vorgesehenen Kreditaufnahmen, weist jedoch auf erhebliche finanzielle Risiken hin. Trotz einer aktuell soliden Ausgangslage mit hohen Rücklagen und guter Liquidität werden in den kommenden Jahren deutliche Fehlbeträge, ein sinkendes Eigenfinanzierungspotenzial sowie ein zunehmender Liquiditätsabbau erwartet. Besonders kritisch bewertet werden das hohe Investitionsvolumen und der daraus resultierende starke Anstieg der Verschuldung, der künftig nur noch eingeschränkt genehmigungsfähig sein dürfte. Das Regierungspräsidium fordert daher eine nachhaltige Verbesserung der Ertragskraft, eine konsequente Ausgabendisziplin sowie eine stärkere Ausschöpfung der Einnahmemöglichkeiten. Zudem sollen Investitionen realistischer geplant, priorisiert und stärker an den verfügbaren Ressourcen ausgerichtet werden. Insgesamt sieht die Aufsichtsbehörde strukturellen Konsolidierungsbedarf zur Sicherung der dauernden finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt.

2. Projektidee

Mit dem „**Strategischen Finanzmanagement für eine zielorientierte, nachhaltige Stadtentwicklung 2025-2029**“ will die Verwaltung die Haushaltskonsolidierung weiter intensivieren: ein aktives nachhaltiges Finanzmanagement der Stadtverwaltung Heilbronn in einem maßgeschneiderten strukturierten Vorgehen mit einem eigenständig gestalteten Haushaltssicherungskonzept. Dies soll unter einem verlässlichen Commitment von Verwaltung und Politik mit einer aktiven Kommunikation und grundsätzlicher Verantwortung bei den fachlichen Verantwortlichen erfolgen.

Die Sicherstellung eines nachhaltigen Kostenmanagements soll unter besonderer Beachtung der intergenerativen Gerechtigkeit erfolgen. Die Eigenfinanzierungskraft gilt es zur Sicherstellung strategischer Zukunftsfelder wie z.B. Wissensstadt, Klimawende, Wohnen, Verkehr, Bildung, Digitalisierung zu stärken.

3. Projektziele

- Reduzierung strukturelles Defizit bis spätestens 2029.
- Schaffung einer positiven Eigenfinanzierungskraft zur Finanzierung der Investitionen und daraus erforderliche Kreditaufnahmen im Finanzplanungszeitraum.
- Anpassung der aktuell in der mittelfristigen Finanzplanung veranschlagten Investitionen zur Sicherung der Kreditfähigkeit und Investitionsfähigkeit (personell und finanziell).

4. Externe Begleitung

Die Verwaltung setzt in der Auswahl der externen Unterstützung nach vorangegangenen Sondierungsgesprächen mit 4 potentiellen Beratern bewusst auf kein klassisches Beratungsunternehmen. Im Fokus muss Heilbronn mit seinen Zukunftsaufgaben/-projekten stehen. Der Projektansatz erfordert eine individuelle, bilateral mit den Projektpartnern abgestimmte und maßgeschneiderte zielorientierte Konzeption mit einer sinnvollen Kombination von klassischen und agilen Instrumenten und Tools. Erfolgsgarant ist aus Sicht der Verwaltung hier eine Kombination aus Beraterkompetenz und erlebter Erfahrung aus Praxis, Theorie und erfolgreichen Projekten.

Bei einem individuellen Heilbronn-Konzept heißt es, einen umfassenden Transformationsprozess im Blick zu haben und zwischen Haushaltskonsolidierung im klassischen Sinne und Zukunftsprojekten eine gegenseitige (bereichernde) Beziehung zu gestalten. Das Projekt „strategisches Finanzmanagement“ kann den finanziellen Rahmen für eine bestmögliche Entwicklung unserer Stadt schaffen.

Die externe Begleitung soll in erster Linie professioneller Experte mit externer Perspektive zur Unterstützung der Entscheider bei Verwaltung und Politik zur Sicherstellung der ziel- und zukunftsorientierten Entwicklung sein. Ein Lotse und Impulsgeber im Spannungsfeld zwischen dezentralen und zentralen Zielen. Entsprechend der städtischen Unternehmenswerte sollten Wertschätzung und Respekt und offene und ehrliche Kommunikation beim Projekt eine zentrale Rolle spielen.

Die Verwaltung hat sich daher entschieden, das Projekt mit Herrn Prof. Dr. Jürgen Kientz, Steinbeis Beratungszentren GmbH, durchzuführen und sieht in ihm durch seine sehr große Erfahrung in vielfältigen Projekten mit Kommunen einen vertrauensvollen Partner, Impulsgeber und Moderator mit einem großen Netzwerk über die Steinbeis-Beratungszentren GmbH und die Hochschule Kehl mit vielfältiger Expertise, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.

5. Projekttablauf

Das Projekt ist in verschiedenen Modulen und Phasen vorgesehen:

Modul 1: Ende 2025/2026 (bereits gestartet und abgeschlossen)
Haushaltsanalyse

Modul 2: 2026 - 2030

Phase 1: Innehalten und Sofortprogramm (12 Monate bis Ende 2026)
inkl. Haushaltsklausur in Verbindung mit HH-Beratungen,
voraussichtlich Oktober 2026

Phase 2: Mittelfristig (12 bis 36 Monate bis Ende 2028)

Phase 3: Strukturell (36+ Monate, bis Ende 2029)

6. Projektstruktur

Die Projektorganisation ist aktuell in der Entwicklung. Auf Vorschlag des externen Begleiters werden ggfs. 10 Teilprojekte entstehen:

- Transparente Kommunikation und Information
- Bilanz
- Wirkungsorientiertes Prozessmanagement
- Nachhaltiges Organisationsmanagement
- Investitionsprogramm
- Finanzierung
- Ergebnishaushalt
- Beteiligungsmanagement
- Nachhaltiges Personalmanagement
- Erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit

Die Dezernentenbesprechung, erweitert um den Gesamtpersonalrat und die Amtsleitungen des Personal- und Organisationsamtes und der Stadtkämmerei sollen als Lenkungsgruppe agieren.

Die Verwaltung schlägt vor, einen separaten beratenden Projektausschuss „Strategisches Finanzmanagement“ mit 9 Mitgliedern aus der Mitte des Gemeinderats unter Vorsitz des Oberbürgermeisters zu bilden, der mit dem Thema Haushaltskonsolidierung und strategisches Finanzmanagement befasst wird (analog der Vorgehensweise aus dem Jahr 2010 mit der „Arbeitsgruppe Haushalt“). Auf Basis der 2024 zur Gremienbesetzung gebildeten Zählgemeinschaften ergibt sich folgende Sitzverteilung:

CDU	2 Mitglieder
AfD/PRO	1 Mitglied
SPD/LINKE/PARTEI	2 Mitglieder
GRÜNE/UfHN	2 Mitglieder
FWGH	1 Mitglied
FDP	1 Mitglied

Die Fraktionen werden gebeten, bis 24. März 2026 einen Vorschlag zur namentlichen Besetzung einzureichen.

III. Finanzwirtschaft

Die Mittel werden über Kostenstelle 11125020 (Steuerungsunterstützung Finanzverwaltung) Sachkonto 44294000 (Rechts- und Beratungskosten) finanziert.

IV. Bürgerbeteiligung/Vorhaben

Es handelt sich um kein städtisches Vorhaben im Sinne der Leitlinie für eine freiwillige mitgestaltende Bürgerbeteiligung.

V. Klimarelevante Auswirkungen

Keine relevanten Auswirkungen auf das Klima.

Begründung:
