

Anlage 1

Rödl & Partner

**Wirtschaftsprüfer  
Steuerberater  
Rechtsanwälte**

Rödl & Partner GmbH  
Außere Sulzbacher Straße 100  
D 90491 Nürnberg  
Telefon +49 (0 11) 91 93 3503  
Telefax +49 (0 11) 91 93 3549  
E-Mail [prue@roedl.de](mailto:prue@roedl.de)  
Internet [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

Management Summary  
zum Projekt  
**„Erarbeitung von Maßnahmen  
zur Haushaltssanierung  
der Stadt Fürth“**

Datum: 03.11.2005

vertreten durch *Rödl & Partner International* in

Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Hongkong, Indien, Indonesien,  
Italien, Kroatien, Letland, Litauen, Malaysia, Österreich, Polen, Rumänien,  
Russische Föderation, Schweden, Singapur, Slowakische Republik, Slowenien,  
Spanien, Südafrika, Thailand, Tschechische Republik, Türkei, Ukraine, Ungarn,  
USA, Vietnam

Dr. Bernd Rödl, WP, StB, RA  
Franz Schreyer, Dipl.-Kfm., WP, StB  
Hennrich Hubschmann, Dipl.-Kfm., WP, StB  
Monika Kasu, Dipl.-Kfm., WP, StB  
Wolfgang Klaus, Dipl.-Kfm., WP, StB  
Dr. Christian Rödl, LL.M., RA, StB  
Martin Wambach, Dipl.-Kfm., WP, StB,  
Umweltgutachter  
Dr. Nikolaus Weber, M.C.J., RA und  
Attorney at Law (New York), WP

## 1 AUFTRAG

Die Stadt Fürth beauftragte uns mit der Entwicklung von Maßnahmen zur Haushaltssanierung. Der Auftrag wurde am 25.05.2005 erteilt. Die zu entwickelnden Maßnahmen sollten ein dauerhaftes Haushaltskonsolidierungsvolumen von mindestens 5 Mio. EUR umfassen und bis zum Jahr 2008 zu realisieren sein. Anlass der Beauftragung war eine dem Sanierungsziel entsprechende Auflage der Regierung von Mittelfranken. Als Gegenstand der Untersuchung waren neben der Kernverwaltung auch die Beteiligungen der Stadt Fürth vorgegeben. Die Betrachtung von Ablaufprozessen (Prozessanalyse) war nicht Bestandteil des Auftrags. Der von uns erstellte Maßnahmenkatalog wurde am 27.09.2005 der Stadt Fürth übergeben.

## 2 VORGEHENSWEISE UND METHODIK

Zum Projektbeginn ermittelten wir die konsolidierungsrelevanten Bereiche im Wege einer Aufgaben- und Haushaltsstrukturanalyse.

Für die Aufgabenanalyse versandten wir einen Aufgabenerfassungsbogen an die 36 Ämter der Kernverwaltung, den diese ausgefüllt zurücksandten. Datengrundlage für die Haushaltsanalyse waren der Haushaltsplan 2005 sowie die Ergebnisse der Jahresrechnung für die Jahre 2002 bis 2004.

Die erhobenen Informationen dienten uns als Basis für Auftaktgespräche mit den Referatsleitern. Ziel dieser Gespräche war es, uns einen Überblick über die Schwerpunkte und Ämterstruktur der jeweiligen Referate zu verschaffen, sowie Ansätze zu konkreten Maßnahmen zu diskutieren. Darauf aufbauend führten wir Gespräche mit den Amtsleitern der von uns als konsolidierungsrelevant identifizierten Bereiche. Darin wurden neben eigenen Ansätzen für Konsolidierungsmaßnahmen auch Vorschläge aus dem Kreis der Beschäftigten der Stadt Fürth erörtert. Die Auswertung der Gesprächsergebnisse führte zur Ausformulierung unserer Maßnahmenvorschläge.

Ergänzend zur Aufgabenanalyse wurde der Haushalt einer Strukturanalyse unterzogen. Ziel war es, Ausgabenschwerpunkte zu identifizieren und Einnahmebereiche mit Entwicklungspotenzial aufzuzeigen.

Zur Feststellung der von den Beteiligungen zu leistenden Haushaltsverbesserung wurden die Beteiligungen betrachtet, deren Jahresabschlüsse finanzielle Handlungsspielräume aufzeigten.

Der Entwurf unseres Maßnahmenkatalogs wurde am 27.09.2005 mit den Referatsleitern und den Mitgliedern der Lenkungsgruppe sowie getrennt davon mit den Fraktionsvorsitzenden im einzelnen erörtert.

### 3 ERGEBNISSE

Der von uns erstellte Maßnahmenkatalog beinhaltet 70 Maßnahmen. Die Umsetzung der von uns vorgelegten Maßnahmen führt zu unterschiedlichen Auswirkungen über die Jahre 2006 bis 2009. Die nachfolgende Tabelle stellt die Konsolidierungswirkung im Betrachtungszeitraum in kumulierter Form dar.

Jahr	2006	2007	2008	2009
in EUR	4.862	6.500	9.615	10.276

Die Stadt Fürth kann bei Umsetzung der von uns vorgelegten 70 Maßnahmen ab dem Jahr 2009 eine jährliche Haushaltsverbesserung von 10,2 Mio. EUR realisieren.

Die Sanierungsbeiträge ergeben sich durch Mehreinnahmen, durch die Reduzierung der Personalausgaben sowie durch eine Reduzierung von übrigen Ausgaben (z.B. Zinsausgaben, Ausgaben für Druckkosten, Mietausgaben, Absenkung von Leistungsstandards). Die Verteilung des Haushaltsverbesserungsvolumens sieht im einzelnen wie folgt aus:

	Mehreinnahmen	Personalausgaben	übrige Ausgaben	Gesamt
Verteilung in TEUR	3.698	1.126	5.451	10.276
Verteilung in %	36	11	53	100

Bei Umsetzung der empfohlenen 70 Maßnahmen leisten das Direktorium, die Referate, die Beteiligungen sowie alle Ämter (ämterübergreifend) entsprechende Sanierungsbeiträge.

	Direktorium	Referat						ämterübergreifend	Beteiligungen
		I	II	III	IV	V	VI		
Konsolidierungsbeitrag in TEUR	65	183	1.640	358	1.139	1.375	40	2.072	3.371

In den Referaten I, IV und V konnten die Bereiche Schulverwaltungsamt, Tiefbauamt und Jugendamt auf Grund des begrenzten Projektzeitraums nicht eingehender untersucht werden. Wir empfehlen die genannten Ämter einer weiterführenden Prüfung zu unterziehen.

Neben Maßnahmen zur dauerhaften Haushaltsverbesserung enthält der Maßnahmenkatalog Vorschläge, die zu einer zeitlich begrenzten Einnahmeerhöhung (z.B. Verkaufserlöse von Anlagevermögen, Auflösung von Rücklagen, Verkauf von Beteiligungen) führen. Hierdurch sind zusätzliche Einmal-Effekte in Höhe von 18 Mio. EUR bis zum Jahr 2008 erzielbar.

#### 4 AUSBLICK

Die Kernaufgabe der Haushaltssanierung besteht darin, einen Haushaltsausgleich herbeizuführen. Zu diesem Ziel gibt es keine Alternative, wenn die kommunalpolitische Handlungsfähigkeit erhalten werden soll. Wir empfehlen, „Haushaltskonsolidierung“ nicht als einmaligen Prozess zu betrachten, sondern vielmehr eine permanente Überprüfung des kommunalen Leistungsspektrums durch die politischen Entscheidungsträger und die Verwaltungsspitze vorzunehmen. Um dies umsetzen zu können, sollte die Stadt Fürth in den Ausbau ihres betriebswirtschaftlichen Steuerungssystems investieren.

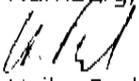
##### *Das Neue Kommunale Finanzwesen in Bayern (NKFB) - Optimierung der Steuerung*

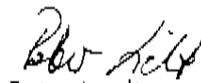
Für einen laufenden Prozess der Haushaltskonsolidierung ist der Haushaltsplan und die Jahresrechnung nur bedingt als Grundlage geeignet. Nach unserer Erfahrung wird es notwendig sein, die Dienstleistungen oder Produkte der Stadt Fürth stärker in den Steuerungsfokus zu rücken. Mit einer produktbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung wird die Kostentransparenz weiter verbessert. Dies ist notwendig, um in den Folgejahren einen politischen Diskussionsprozess über die Aufgabenschwerpunkte bzw. den Aufgabenumfang zu führen. Aus diesem Grund empfehlen wir der Stadt Fürth, die grundsätzlich bereits beschlossene Umstellung auf das Neue Kommunale Finanzwesen mit Nachdruck voranzutreiben. Mit der Umstellung sollten folgende wesentliche Ziele verbunden werden:

- Flächendeckende Kosten- und Leistungstransparenz,
- Ausrichtung der Haushaltsplanung an Leistungszielen und Produkten,
- Entwicklung von Controllingkennzahlen,
- Einführung eines standardisierten Berichtswesens für die Führungskräfte,
- Realisierung von Synergien im Rechnungswesen des „Konzerns Stadt Fürth“ durch Aufhebung der parallel angewendeten Rechnungsstile Kameralistik und Doppik,
- Integration der städtischen Beteiligungen in den Steuerungskreislauf.

Neben der Optimierung der betriebswirtschaftlichen Steuerung sollte die Stadt Fürth ihre Organisationsstrukturen weiter optimieren. Die Aufgaben der Kernverwaltung und betriebliche Aufgaben sollten organisatorisch unterschiedlich behandelt werden. Für betriebliche Aufgaben können unternehmerische Organisationsformen (Eigenbetrieb, Kommunalunternehmen, GmbH) angewendet werden. Gegenwärtig sind noch verschiedene betriebliche Aufgaben (u.a. Stadtentwässerung, Grünflächenamt, Bauhof) als Amt bzw. als Regiebetrieb organisiert. Nach unserer Erfahrung eignet sich insbesondere die Rechtsform des Kommunalunternehmens für den Bauhof bzw. die Stadtgärtnerei. Es gibt viele Praxisbeispiele, die belegen, dass die Überführung betrieblicher Aufgaben in ein Kommunalunternehmen zu Effizienzsteigerungen führt. Diese Effizienzsteigerungen können mittelfristig zu einer Haushaltsentlastung führen, ohne dass Leistungen der Stadt Fürth eingeschränkt werden müssen.

Nürnberg, den 03.11.2005

  
Heiko Pech  
Diplom-Kaufmann  
Partner

  
Peter Lindt  
Rechtsanwalt  
Teamleiter