

Der Haushalt als Schlüssel zum Ziel

von Boris Peinemann, Clausthal-Zellerfeld im Juli 2026

Zusammenfassung

Es ist wichtig zu verstehen, wie der kommunale Haushalt funktioniert und warum er für alle politischen Entscheidungen wichtig ist. Es ist notwendig, dass eine Stadt ihre laufenden Ausgaben und Investitionen sorgfältig plant, damit keine neuen Schulden entstehen.

An der Stadt Clausthal-Zellerfeld fällt auf, dass die Ausgaben in den letzten Jahren deutlich stärker gestiegen sind als die Einnahmen. Dadurch wachsen Schulden und Zinskosten immer weiter.

Als Lösung wird vorgeschlagen, Ausgaben kritisch zu prüfen, Verwaltungsabläufe zu verbessern, moderne Technologien wie Künstliche Intelligenz zu nutzen, unnötige Kosten zu senken und die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen auszubauen. Gleichzeitig sollen mehr Unternehmen und neue Einwohner gewonnen werden, um die Einnahmen aus Gewerbe- und Einkommensteuer zu erhöhen. Ziel ist ein ausgeglichener Haushalt, damit die Stadt auch künftig genügend Geld für wichtige Aufgaben und freiwillige Leistungen wie Kultur, Sport und Tourismus hat.

Einleitung

Der kommunale Haushalt ist die Grundlage für nahezu alle politischen Wünsche und Forderungen. Jeder Wunsch und jede Forderung benötigt Ressourcen, entweder Geld oder Personal, oft beides. In diesem Text soll kurz erläutert werden, wie sich der kommunale Haushalt zusammensetzt, was die freiwilligen Leistungen sind und wie die gegenwärtige Situation in der Berg- und Universitätsstadt Clausthal-Zellerfeld ist. Daraus wird abgeleitet, wo sich Potentiale verbergen und welche politischen Forderungen sich daraus ergeben.

Inhaltsverzeichnis

Der Haushalt als Schlüssel zum Ziel.....	1
Zusammenfassung.....	1
Einleitung.....	1
Erklärung: Wie funktioniert der kommunale Haushalt.....	3
1.Die drei Säulen der Kommunalfinanzen.....	3
a)Der Ergebnishaushalt (Der „konsumtive“ Haushalt).....	3
b)Der Investitionshaushalt (Der „investive“ Teil des Finanzhaushalts).....	3
c)Der Finanzmittelhaushalt (Der liquide Haushalt).....	3
2.Wie die Haushalte untereinander korrespondieren.....	4
Die Brücke 1: Vom Ergebnishaushalt zum Finanzhaushalt.....	4
Die Brücke 2: Der „Überschuss“ finanziert Investitionen.....	4
Die Brücke 3: Investitionen erzeugen konsumtive Folgekosten.....	5
Die Brücke 4: Kredite und Tilgung.....	5
Was sind freiwillige Leistungen?.....	6
Salz in der Suppe.....	6
Was verbirgt sich dahinter?	6
Warum ist das freiwillig?.....	7

Aktuelle Situation des Haushaltes.....	7
Kommunales Schwarzbuch.....	8
1.Oberharzer Bergwerkmuseum.....	8
2.Historisches Rathaus Clausthal-Zellerfeld.....	8
3.Sanierungsgebiet „Ortskern Zellerfeld“.....	8
4.Kinderspielplatz Wildemann.....	9
5.Sanierung Radon Grundschule.....	9
6.Kostensteigerungen im Straßenbau.....	9
7.Kostensteigerungen an Gebäuden.....	9
8.Landkreis Goslar.....	10
9.Geisterbus.....	10
10.Goldene Aue.....	10
11.Krankenhaus.....	10
Potentiale.....	10
1.Die Zinslast muss gesenkt werden.....	11
2.Konsequente Ausgabenkritik.....	11
a)Personalaufwendungen.....	11
Bürokratisierung.....	11
KI als Chance.....	11
IKZ Interkommunale Zusammenarbeit.....	12
Qualifikation.....	12
Krankheitsstände.....	12
b)Städtische Immobilien.....	12
c)Kreisumlage.....	12
d)Kosten für IT Lizenzen.....	13
3.Intelligente Steigerung der Einnahmen.....	13
a)Gewerbsteuer erhöhen durch mehr Gewerbe.....	13
b)Zuzug von Einkommenssteuerzahlern.....	14
c)Förderprogramme sinnvoll nutzen.....	14

Erklärung: Wie funktioniert der kommunale Haushalt

Die Finanzen einer Kommune (die sogenannte kommunale Doppik) teilen sich im Kern in zwei parallele Rechenwerke auf: den Ergebnishaushalt und den Finanzhaushalt. Ihre Unterteilung in einen konsumtiven und investiven Teil steuert den gesamten Geld- und Wertefluss.

1. Die drei Säulen der Kommunalfinanzen

a) Der Ergebnishaushalt (Der „konsumtive“ Haushalt)

Er entspricht der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) eines Unternehmens. Hier geht es nicht darum, wann Geld fließt, sondern welcher Werteverzehr und Wertezuwachs in einem Jahr stattfindet (Ressourcenverbrauch). [1, 2]

- Inhalt: Das laufende Geschäft der Kommune.
- Erträge: Steuern (Gewerbesteuer, Grundsteuer), Zuweisungen vom Land, Gebühren.
- Aufwendungen: Personalaufwendungen, Sach- und Dienstleistungen (z. B. Heizung für Schulen), Abschreibungen.
- Ziel: Der Haushalt sollte ausgeglichen sein. Die laufenden Erträge müssen die laufenden Aufwendungen (inklusive des Wertverlusts von Gebäuden und Straßen) decken. [3, 4]

b) Der Investitionshaushalt (Der „investive“ Teil des Finanzhaushalts)

Hier geht es um die langfristige Vermögensbildung. Es werden Güter beschafft, die über viele Jahre oder Jahrzehnte genutzt werden.

- Inhalt: Einzahlungen und Auszahlungen für langlebige Wirtschaftsgüter.
- Einzahlungen: Investitionszuweisungen vom Land (z. B. Fördermittel für Schulbau), Erlöse aus Verkäufen (z. B. Grundstücke).
- Auszahlungen: Neubau von Straßen, Sanierung von Gebäuden, Kauf von Feuerwehrfahrzeugen. [5]

c) Der Finanzmittelhaushalt (Der liquide Haushalt)

Er bildet die tatsächlichen Geldströme (Cashflow) ab. Hier zählt nur, ob echtes Geld auf dem Bankkonto der Kommune ein- oder ausgeht. [6, 7]

- Inhalt: Setzt sich zusammen aus dem Saldo der laufenden Verwaltungstätigkeit (konsumtiv), dem Saldo der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit. [8, 9, 10]

- Bedeutung: Er zeigt, ob die Kommune flüssig (liquide) ist oder ob sie Kredite zur Liquiditätssicherung (Kassenkredite, vergleichbar mit dem Dispokredit) benötigt.

2. Wie die Haushalte untereinander korrespondieren

Die drei Bereiche existieren nicht isoliert. Sie sind über feste Mechanismen miteinander verzahnt:

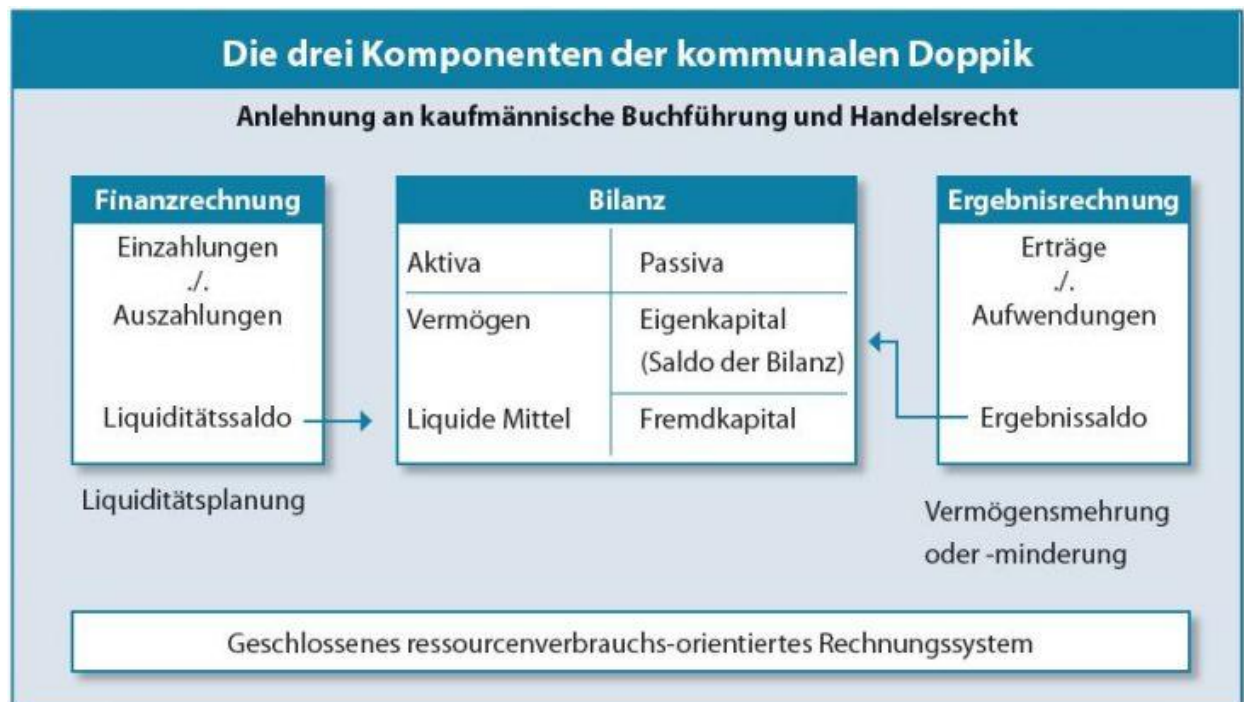


Abbildung 1: Quelle: <https://gemeinde-binz.de/gemeinde/verwaltung/haushalt/>

Die Brücke 1: Vom Ergebnishaushalt zum Finanzhaushalt

Nicht jede Buchung im Ergebnishaushalt bewegt Geld.

- Abschreibungen mindern das Ergebnis im Ergebnishaushalt (Wertverlust einer Schule), kosten in diesem Moment aber keinen Cent Cash.
- Zieht man die nicht-zahlungswirksamen Posten ab, erhält man den Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit im Finanzhaushalt.

Die Brücke 2: Der „Überschuss“ finanziert Investitionen

Die wichtigste Schnittstelle ist die freie Finanzspitze.

- Erwirtschaftet die Kommune im laufenden Betrieb (Finanzhaushalt) mehr Geld, als

sie für Personal und Sachkosten ausgibt, entsteht ein Überschuss. [11]

- Dieser Überschuss wandert direkt in den Investitionshaushalt. Er ist das sauberste Geld, um neue Kitas oder Straßen zu bauen, ohne dafür Schulden aufzunehmen.

Die Brücke 3: Investitionen erzeugen konsumtive Folgekosten

Jede Investition im investiven Haushalt schlägt zeitversetzt im Ergebnishaushalt ein:

- Wird eine neue Brücke für 5 Millionen Euro gebaut (Investition), taucht dieser Betrag im Finanzhaushalt auf.
- Ab dem Folgejahr muss diese Brücke über z. B. 50 Jahre abgeschrieben werden. Das bedeutet 100.000 Euro jährliche Abschreibung (Aufwand) im Ergebnishaushalt, die über Steuern erwirtschaftet werden müssen. Zudem steigen die konsumtiven Sachkosten für die laufende Wartung.

Die Brücke 4: Kredite und Tilgung

Reichen die eigenen Mittel und Fördermittel im Investitionshaushalt nicht aus, müssen Investitionskredite aufgenommen werden (Einzahlung im Finanzhaushalt unter Finanzierungstätigkeit). Die jährliche Tilgung dieser Kredite darf wiederum nur aus dem Überschuss der laufenden Verwaltungstätigkeit bezahlt werden. [12, 13, 14]

[1] [<https://www.offenerhaushalt.at>](<https://www.offenerhaushalt.at/ergebnishaushalt>)

[2] [<https://www.haufe.de>](<https://www.haufe.de/wissen/finance/gewinn-und-verlustrechnung>)

[3] [<https://www.kleve.de>](<https://www.kleve.de/stadt-kleve/verwaltung-und-politik/finanzen/haushaltsstabilitaet-und-steuerung-der-stadt-kleve>)

[4] [<https://www.stadt-koeln.de>](https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf13/presse/2013-04-30_erlaeuterungen_positionen_ergebnisplan.pdf)

[5] [<https://andreas-jasper.de>](<https://andreas-jasper.de/haushaltsrecht/kontierungshandbuch/6-einzahlungen/>)

[6] [<https://lexikon.haushaltsdaten.de>](<https://lexikon.haushaltsdaten.de/index.php/Finanzhaushalt>)

[7] [<https://www.buergerhaushalt-stuttgart.de>](<https://www.buergerhaushalt-stuttgart.de/broschuere/64>)

[8] [<https://www.liebenburg.de>](<https://www.liebenburg.de/portal/seiten/finanzen-900000049-34620.html>)

[9] [<https://www.haushaltssteuerung.de>](<https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-finanzergebnis-aus-laufender-verwaltungstaetigkeit-doppik.html>)

[10]

[<https://www.kommunalbrevier.de>](<https://www.kommunalbrevier.de/kommunalbrevier/gemeindeordnung-gemo/5-kapitel-gemeindewirtschaft/4-abschnitt-haushaltswirtschaft/105-kredite-zur-liquiditaetssicherung/vv/>)

[11] [<https://www.wegweiser-kommune.de>](<https://www.wegweiser-kommune.de/data-api/rest/export/finanzen+essen+2016-2023+tabelle.pdf>)

[12]

[<https://www.kommunalbrevier.de>](<https://www.kommunalbrevier.de/kommunalbrevier/kommunalpolitik-a-z/haushaltswirtschaft/vii-die-kreditaufnahme/>)

[13]

[<https://www.kommunalbrevier.de>](<https://www.kommunalbrevier.de/kommunalbrevier/kommunalpolitik-a-z/haushaltswirtschaft/iii-grundsätze-der-haushaltswirtschaft/2-haushaltsausgleich-und-konsolidierung/>)

[14] [<https://voris.wolterskluwer-online.de>](<https://voris.wolterskluwer-online.de/browse/document/ee02478b-e5d2-401a-93d4-616223f4ef8e>)

Was sind freiwillige Leistungen?

Jede niedersächsische Kommune hat gesetzliche Pflichtaufgaben, wie z.B. Pass-Meldewesen, Standesamt, Unterhaltung von Grundschulen, der Betrieb von Kindertagesstätten und die Instandhaltung von kommunalen Straßen sowie den Brandschutz (Freiwillige Feuerwehr). Hier kann sie oft nur das „wie“ entscheiden. Neben diesen Pflichtaufgaben kann auch jede Kommune eigene freiwillige Aufgaben definieren. Obwohl freiwillig, sind diese Leistungen durch die kommunale Selbstverwaltungsgarantie (Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz und Art. 57 der Niedersächsischen Verfassung) geschützt. Dazu hat man eine Quote von 3% festgesetzt, d.h. 3% vom Haushaltsvolumen darf für freiwillige Leistungen ausgegeben werden.

Salz in der Suppe

Für die Bürger ist dieser Teil oft sehr wichtig, denn es ist der verbliebene Rest eines Gestaltungsspielraums, den man hat, um die Stadt lebens- und liebenswert zu machen. Dazu gehört der Betrieb eines Museums, einer Bibliothek, eines Abenteuerspielplatzes und ein wenig Blümchen in den Straßen, auch ein wenig Kultur oder die Förderung von lokalen Vereinen. Im Haushaltsplan von 2024 ist für 2026 1.346.600 EUR vorgesehen.

Dieser setzt sich wie folgt zusammen:

Freiwillige Leistungen Plan 2026

■ Kosten EUR

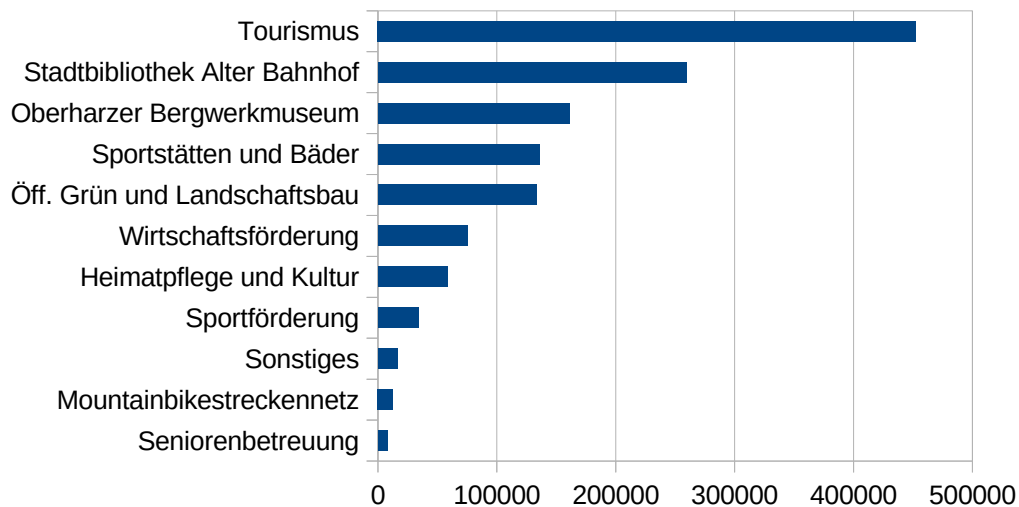


Abbildung 2: Quelle: Daten aus Haushalt 2024 Berg- und Universitätsstadt CLZ

Wie man sieht, geht für das „Produkt Tourismus“ alleine 452.500 EUR von dem Verfügungstopf ab.

Was verbirgt sich dahinter?

Allein 338.000 EUR sind ein Posten mit dem Namen „Anteil für das öffentliche Interesse“. Dahinter verbergen sich all diejenigen Leistungen, die die Kurbetriebsgesellschaft im Rahmen des Tourismus für alle Einheimischen erbringt. Das sind zum Beispiel die Pflege von Kurparks, Wanderwegen und das Ziehen von Langlaufloipen. Dieser Betrag wird von den Gesamtleistungen abgezogen, welche für den Gästebeitrag der Touristen berechnet werden.

Warum ist das freiwillig?

Das Land ist der Auffassung, dass Tourismusförderung nicht zu den Pflichtaufgaben der Stadt zählt. Es ist ein ewiger Streitpunkt, denn, wie man sieht, ist es für die kleine Stadt sehr viel Geld, was nicht für andere wichtige Dinge zur Verfügung steht. Uns fehlt dies Geld an anderen Ecken. So streitet man sich im Rat um wenige Tausend Euro, die letzte verbliebene Schwungmasse, um etwas Gutes für die Bürger und Bürgerinnen zu bewegen.

Aktuelle Situation des Haushaltes

In der folgenden Grafik sind wichtige Kenngrößen dargestellt:

Die Einnahmen Schlüsselzuweisungen, Gewerbesteuer und Grundsteuer B, dann wichtige Ausgaben, wie Zinsen, Personalaufwendungen und die Kreisumlage. Weitere Kenngrößen aus dem Haushalt sind das Ergebnis und das kumulierte Defizit seit 2010.

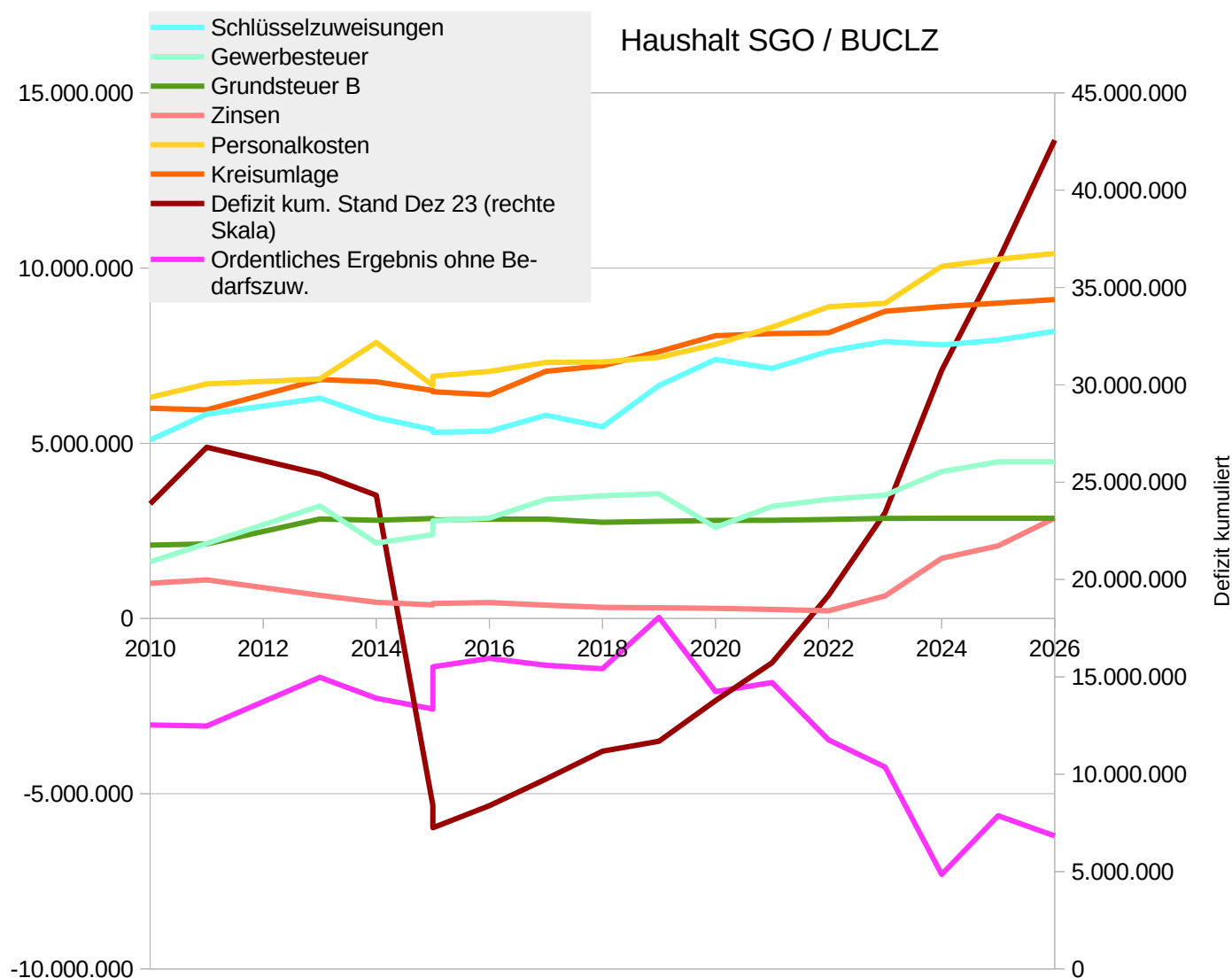


Abbildung 3: Quelle: Daten aus Haushalt 2024 Eckwertetabelle, eigene Aufbereitung

Folgende Dinge sind ersichtlich: Im Jahr 2014 gab es eine Entschuldung durch einen Zukunftsvertrag. Das Land hat 16 Mio. EUR unter strengen Auflagen einer Konsolidierung dem Verbund der damaligen Samtgemeinde und den Ortschaften der städtischen Kasse hinzugefügt. Außerdem gab es eine Gebietsreform, um Strukturen und vor allem den Aufwand zu verringern. Dies hat sich vorübergehend nicht nur in den Schulden (= kumuliertes Defizit), sondern auch in den Personalaufwendungen sichtbar gemacht, wenn auch nicht erheblich, sondern eher gering. In den Folgejahren jedoch wuchsen die Ausgaben kontinuierlich, später deutlich, insbesondere die Zinsen. Die Gewerbesteuer hat sich zwar erfreulich entwickelt, kann aber die Ausgaben nicht kompensieren. Auch die steigenden Schlüsselzuweisungen halten nicht mit. Das laufende Defizit wächst ab 2019 immer mehr an und die Schulden explodieren. Dies wirkt sich nun erheblich auch auf die Zinslast aus. Eine Überschuldung droht.

Kommunales Schwarzbuch

1. Oberharzer Bergwerkmuseum

In das Oberharzer Bergwerkmuseum ist vor allem in die Gebäude die letzten Jahre viel investiert worden. Gleichzeitig wird von baulichen Missständen berichtet. Dem Rat wurde noch 2025 berichtet, es gäbe dazu Untersuchungen seitens des übergeordneten Bauamts in Goslar. Doch bis heute liegt kein Bericht schwarz auf weiß vor, aus dem hervorgehen könnte, wieviel wirklich an Mängeln vorliegt und was die Plankosten dafür wären. Das ist seltsam. Denn genau diese Dringlichkeit wurde den Ratsleuten in die Waagschale geworfen, um sie dazu zu stimmen, das Museum zu schließen.

In der Beschlussvorlage 150/2022 beschloss der Rat am 15.09.22 die Erhöhung der Investitionen auf 4.910.879,92 EUR. Gleichzeitig wird auf einen weiteren Sanierungsstau hingewiesen, 3,2 Mio EUR stehen im Raum. Im Ausschuss für Bau, Umwelt, Feuerwehr der Stadt wurde am 23.06.20 gefragt, wie es mit Förderungen aussehe. Die Antwort über das Protokoll war: Es wird keine geben. Man hat also gebaut, ohne vorher eine Förderung zu sichern.

2. Historisches Rathaus Clausthal-Zellerfeld

Während ein großes Gebäude, welches noch in der letzten Ratsperiode benutzt wurde, mit einem Sanierungsstau von ca. 7 Mio. EUR leer steht, wird unweit davon in einem Mietobjekt die Kernverwaltung untergebracht. Vor zwei Ratsperioden wurde das ehemalige Rathaus aufwendig und kostenintensiv unter Denkmalschutzaufgaben saniert. Allerdings sind später in einem E-Check erhebliche Mängel aufgetreten. Weitere Untersuchungen deckten weitere bauliche Mängel an Dach, Brandschutz und Struktur auf, sodass sich die Prognosen am Ende auf eine riesige Summe erhöhten. Wäre von Anfang an eine vernünftige Analyse des Objektes vorgenommen worden, hätte man vermutlich dieses Objekt noch retten können. Seitdem sind keine Anstrengungen mehr vorgenommen worden, etwas an diesem Misstand zu ändern. Gleichzeitig gibt es Bestrebungen und Planungen, im Bereich der neuen Mensa, bzw. am Alten Bahnhof Flächen für die Kernverwaltung zu schaffen. So verbleibt mitten in der Stadt mit dem Stadtwappen am Balkon ein hübsches Symbol von Miswirtschaft und Verschwendung.

3. Sanierungsgebiet „Ortskern Zellerfeld“

Im Rahmen des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (ISEK) sind Fördermittel von 5,23 Mio. EUR bereitgestellt. Davon sind Stand 2025 (Informationsvorlage – 068/2025-001) seit dem Start 2017 lediglich 308.393,75 EUR an privaten Projekten umgesetzt, nämlich genau ein Einziges. Wie kam es dazu?

Seit dem Start des Vorhabens mit einer sehr großen Fördersumme, sind die Bürger im Sanierungsgebiet schon sehr frühzeitig durch Falschinformationen, Androhungen bis hin zu Beschimpfungen aus dem Rathaus massiv eingeschüchtert worden. Zwar gab es Versuche, durch personelle Maßnahmen sowie öffentliche Gesprächsrunden die Situation zu beruhigen, aber ganz offensichtlich haben sich die Bürger von ca. 100 Objekten nicht überzeugen lassen, sich in die Hände der Stadt zu begeben. Willkürliche Bauvorschriften, Denkmalschutz, Bürokratisierung sowie Drangsalierung der Obrigkeit führten zur Ablehnung eines Projektes, was eine einmalige Chance für das Stadtbild im Kern Zellerfelds bedeutet hätte. Bislang sind also Kosten u.a. für die Beraterfirma GOS in Höhe von 804.307,89 entstanden. An den 97 betroffenen Objekten ist genau ein Projekt an

einem einzigen privaten Haus umgesetzt.

4. Kinderspielplatz Wildemann

Laut Goslarscher Zeitung (GZ) und Facebookposts der Stadt ist der Spielplatz in Wildemann an der Feuerwache für 94.000 EUR renoviert worden. Basis war ein 2021 fertiggestelltes Spielflächenkonzept, welches aber erst ab 2024 umgesetzt wurde. Ein hölzerner Kletterturm mit Rutsche und ein Sandkasten wurden erneuert. Ein kleines und ein sehr hohes Klettergerüst kamen hinzu, die Holzzippe wurde entfernt. Dass man im Ort Wildemann für diese überschaubare Anzahl an Gerätschaften vermutlich auch ein Haus hätte erwerben können, scheint niemanden in der Verwaltung zu beunruhigen. Vielleicht hätte man nach der Ausschreibung und Angebotsvorlage noch einmal über Wege und Mittel nachdenken sollen.

Geht es auch anders? Offensichtlich ja. Die Gemeinde Mechernich hat einen deutlich größeren Spielplatz 2021 für sage und schreibe 45.000 EUR umgestaltet. Vielleicht liegt es daran, dass die Mitarbeiter des dortigen Bauhofs tatkräftig unterstützt haben.

<https://www.mechernich.de/detail/mehr-spielplatz>

5. Sanierung Radon Grundschule

Verpflichtende Messungen in öffentlichen Gebäuden haben ergeben, dass die Belastung für die Mitarbeiter, hier also die Lehrerinnen und Lehrer, über dem erlaubten Grenzwert lagen. Eine teure Bodensanierung der betroffenen Räume war erfolglos, sodass letztendlich eine Lüftungsanlage das Problem „verdünnen“ sollte. Die austretende Konzentration an Radon soll damit unter den Grenzwert verdünnt werden. Dazu nennt die Beschlussvorlage - 176/2024 Mehrkosten in Höhe von 112.600 EUR des Gesamtprojekts von 196.042,30 EUR.

Hätte man es also im Vorfeld richtig gemacht, wäre viel Geld gespart worden.

6. Kostensteigerungen im Straßenbau

Immer wieder kommt es beim Straßenbau zu Kostensteigerungen, nicht zuletzt durch belastetes Bodenmaterial, und zwar im stärkeren Maße, als vor Beauftragung ermittelt wurde. Zwar werden vor Vergabe Messungen durchgeführt. Anscheinend sind diese aber nicht immer aussagekräftig, denn Kostensteigerungen, wie z.B. bei der Alten Fuhrherrenstraße von 187.000 EUR (Beschlussvorlage 129/2020) sind keine Seltenheit. In Nachverhandlungen sind die Verhandlungspositionen der Gemeinden bekanntermaßen schlechter als vor der Vergabe, was zu unnötigen Kostensteigerungen führt. Wir erinnern uns noch alle an das Drama um den Neubau des Zellbachs, den Streit um Fördermittel und die Kostensteigerungen im Jahr 2015 von 602.700 EUR.

7. Kostensteigerungen an Gebäuden

Auch bei der Neuerrichtung von Gebäuden kommt es immer wieder zu Kostensteigerungen, wie z.B. bei der Feuerwache Wildemann 2021 von 80.000 EUR oder Feuerwache Buntenbock 2022 sogar von 350.000 EUR. Die Regelmäßigkeit und Höhe zeugen davon, dass Potential in Planung und Controlling steckt. Auch der Bau der neuen Schulmensa am alten Bahnhof:

Beschlussvorlage - 025/2026 Elektrik: + 100.000 EUR

Beschlussvorlage - 026/2026 Brand- und Katastrophenschutz: +185.000

Beschlussvorlage - 027/2026 Straßen: +454.340 EUR

In Summe immerhin 739.340 EUR. Als Begründung wird angeführt, dass für die Aufstellung des Haushalts 2025/2026 der Standort noch nicht klar gewesen sei. Im Jahr 2023 jedoch, in der Beschlussvorlage 107/2023, wird der Aufstellungsbeschluss, also Start, für den Bebauungsplan (B-Plan) erteilt, mit den Worten: "2. Er (der Rat red.) beauftragt die Verwaltung, mit dem Bebauungsplan die planungsrechtlichen Voraussetzungen für den Bau einer Schulmensa auf dem Gelände des Alten Bahnhofs Clausthal-Zellerfeld zu schaffen. Der Geltungsbereich wird so groß gefasst, dass zusätzlich eine bauliche Erweiterung für Verwaltungsräume sichergestellt werden kann und die Einrichtungen für touristische Zwecke abgesichert werden können."

Sicher gibt es in allen größeren Projekten Planungen und Planabweichungen durch unvorhergesehene Ereignisse, wie gut auch immer man planen mag. Aber das Potential von Optimierungen ist auf den ersten Blick signifikant. Es ist auch klar, dass man die Kostensteigerungen nicht gänzlich verschwinden lassen kann, wenn die zusätzlichen Umfänge sachlich benötigt werden, nur ist auch allseits bekannt, dass Änderungen im späten Projektverlauf immer deutlich aufwendiger sind, als am Anfang. Eine von Anfang an sorgfältige Planung vermeidet spätere hohe Kostensteigerungen.

8. Landkreis Goslar

Da die Stadt finanziell stark mit dem Landkreis Goslar über die Kreisumlage (2026 geplant 9,1 Mio EUR) beteiligt ist, spielen natürlich auch hier Fehlinvestitionen oder verschwenderische Ausgaben eine erhebliche Rolle, ohne dass die Bürger in der Stadt dies groß beeinflussen könnten. Dafür ist in erster Linie der Kreistag zuständig. Doch lohnt es sich trotzdem ein scharfes Auge auf die Ausgaben des Landkreises zu werfen und Verbesserung einzufordern.

9. Geisterbus

Bekannt aus dem bundesweiten Schwarzbuch ist der mit 557.000 EUR bezuschusste Bus Linie 809 (Welterbe), welcher aber nicht angenommen wurde und komplett am Bedarf vorbei läuft. Gleichzeitig kennen wir den völlig überfüllten 830 (GS-CLZ). Die Finanzierung stammt zum großen Teil über Umwege vom Landkreis Goslar. Kosten von 600.000 stehen Einnahmen von nur 9.000 EUR gegenüber, eine klassische Fehlplanung.

10. Goldene Aue

Der Schulkomplex Goldene Aue bedeutete für den Schulträger Landkreis Goslar eine Steigerung der Investitionen um 25 Mio, EUR von ursprünglich geplanten 22,5 Millionen, dann 45 Millionen. in 2017 bis zur Abrechnung auf 70 Mio. EUR. Die Kostensteigerungen werden durch konjunkturelle Faktoren sowie eine Umstellung auf einen Generalunternehmer begründet. Allerdings waren die Kostensteigerungen im Bau zwischen 2017 und 2019 jährlich nur 5% und erklären damit keinesfalls die Höhe der Steigerungen. Wie auch immer, hätte man also das Projekt zügig umgesetzt, wäre der Großteil der Kostensteigerungen nicht entstanden. Auch hier ist die Lücke von einst 22,5 zu 70 Millionen EUR exemplarisch für Einsparpotentiale in kommunalen Projekten.

11. Krankenhaus

Der Landkreis privatisierte seine kreiseigenen Krankenhäuser (Goslar, Bad Harzburg,

Clausthal-Zellerfeld) und verkaufte sie an den Asklepios-Konzern, um den Kreishaushalt kurzfristig zu entlasten. Die vertraglichen Klauseln zur langfristigen Standortsicherung und zu den Investitionsverpflichtungen waren jedoch so mangelhaft formuliert, dass der Kreis die Kontrolle komplett verlor, schreibt u.a. das Deutsche Ärzteblatt am 09.12.22. Es geht um eine vom Landkreis gestellte Strafe von 16 Mio. EUR gegen Asklepios wegen Verletzung von Vertragsbedingungen zur Instandhaltung und Modernisierung, die aber wegen fehlender fristgerechter Abmahnung am OLG abgewiesen wurde. Ganz offensichtlich liegen hier Fehler bei der Vertragsgestaltung und dem laufenden Controlling vor, die der Bürger nun durch fehlende Infrastruktur erleiden muss.

Potentiale

Wie sich aus der Analyse des Haushaltsplans und dem Rückblick der vergangenen Jahre ergibt, zeichnen sich folgende Schwerpunkte ab, die es zu bearbeiten gilt:

1. Die Zinslast muss gesenkt werden.

Zinsen sind lediglich dann eine akzeptable Ausgabe, sofern Investitionen eine Situation verbessern. Entstehen Zinsen aber aus laufenden strukturellen Defiziten, dann lähmen sie die Gestaltungsmöglichkeiten bis hin zum finanziellen Kollaps. Da solche Zinsen die Folge von Misswirtschaft sind, gilt es hier anzusetzen: Durch eine konsequente Kursänderung muss das laufende Defizit nicht nur reduziert werden, sondern ein Überschuss muss langfristig den Schuldenberg abbauen, um die Zinslast zu senken. Es gilt also, Ausgaben konsequent zu senken und Einnahmen zu stabilisieren.

Daraus ergibt sich der nächste Schritt:

2. Konsequente Ausgabenkritik

Der gesamte Haushalt muss unter einer kritischen Prüfung auf notwendige und verschwenderische Ausgaben unterzogen werden, um das laufende Defizit in den Griff zu bekommen. Dabei darf es keine „heiligen Kühe“ geben und auch keine Formulierungen, wie „das haben wir schon immer so gemacht“. Die Zeiten seit der Zonenrandförderung sind vorbei. Wer sich nicht den aktuellen Gegebenheiten flexibel anpasst, wird abgehängt.

a) Personalaufwendungen

Im Ergebnishaushalt ist ein Punkt enthalten, der sofort ins Auge fällt: Die Personalaufwendungen mit 28% der Gesamtausgaben oder auch 10.418.300 EUR für 2026 (HH-Plan 2024). Im Haushaltsplan werden Gründe benannt, wie Tarifsteigerungen und die Zuweisung neuer Aufgaben. Gleichzeitig benennt man Probleme in der Nachbesetzung von Personal, welches in Rente geht. Gegenwärtig beschäftigt die Stadt 11 Beamte und 124,67 Beschäftigte Stellen, davon 47,64 im Sozial- und Erziehungsdienst, also den Kindertagesstätten (KiTa). Das heißt, in der Kernverwaltung sind 77 Beschäftigte und 11 Beamte angestellt (Stellenplan aus HH-Plan 2024). Laut Zensus vom 15.05.2022 hat Clausthal-Zellerfeld 13.766 Einwohner, was ein Verhältnis von 6,4 Vollzeitäquivalente (VZÄ) Personal in der Kernverwaltung pro 1.000 Einwohner bedeutet. Das ist etwa doppelt so viel, wie in vergleichbaren Kommunen (Vergleiche https://rechnungshof.hessen.de/sites/rechnungshof.hessen.de/files/2022-01/kommuanlbericht_2015.pdf)

Es ist also technisch nicht unmöglich, eine Stadt wie Clausthal-Zellerfeld mit weniger Personal zu verwalten, da es andere Kommunen ja auch schaffen. Die Frage ist also nicht ob, sondern wie.

Bürokratisierung

Eine Ursache könnte sein, dass der Grad der Bürokratisierung unnötig hoch ist. Dies wirkt sich z.B. in langen Wartezeiten für Bauanträge aus oder etwa in langwierigen Verfahrensschritten. So ist bekannt, dass zur Erfassung der Tourismusbeiträge von 239.500 EUR in etwa 100.000 EUR Personalkosten entstanden sein sollen, also 42% Bürokratisierung. Ein anderes Beispiel sind die Rechnungen für das KiTa-Essen. Vor dem Umstieg auf das Catering gab es anscheinend verwaltungstechnische Probleme, Rechnungen zeitnah an die Eltern zu übermitteln. Die direkte Kontaktstelle der Bürger zur Verwaltung ist das Bürgerbüro, dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter man ausdrücklich für ihren Einsatz loben muss, auch wenn die Herausforderungen in der Uni-Stadt hoch sind. Aber es gibt weitere Baustellen, wo ersichtlich ist, dass es Reibungsverluste gibt. Z.B. die Aufträge an den Baubetriebshof, die durch die Verwaltung ausgelöst werden. Warum werden städtische Spielplätze nicht in Schuss gehalten, selbst wenn die Spielgeräte schon auf dem Gelände des Baubetriebshofs liegen?

KI als Chance

Dazu gibt es verschiedene neue Möglichkeiten, die man zur Umsetzung prüfen sollte: Z.B. die sinnvolle Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) überall dort, wo es nutzbar ist. Einen Überblick verschafft die Fraunhofer-Studie:

<https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/d3d9f520-1fd4-4516-98d6-a3370c134155/content>

IKZ Interkommunale Zusammenarbeit

Eine weitere Möglichkeit bot vor längerem die Interkommunale Zusammenarbeit, wo Aufgaben zusammengefasst wurden. Hier könnte man neu ansetzen und überlegen, welche Aufgaben man bündeln könnte.

Vielleicht muss man aber auch über den verwaltungstechnischen Horizont hinausschauen und zwischen den in der Stadt vorhandenen öffentlichen Strukturen flexibel denken. Z.B. gibt es den Zweckverband KDO (Kommunale Datenverarbeitung Oldenburg): Hier arbeiten hunderte IT-Spezialisten in einem zentralen Pool. Sie betreuen als gemeinsame Dienststelle die IT, die Cybersicherheit und die Software-Infrastruktur von über 200 angeschlossenen Städten, Gemeinden und Landkreisen in Niedersachsen. In der Universitätsstadt Clausthal-Zellerfeld haben wir Behörden - wie z.B. die Technische Universität, das LBEG, das staatliche Baumanagement Südniedersachsen, Grundschulen und weiterführende Schulen, das Forstamt, ein Polizeikommissariat - sowie last but not least die Stadtverwaltung. Damit ist ein großes Potential an Synergieeffekten gegeben, man muss es nur nutzen wollen.

Eine weitere Frage ist, ob jede einzelne Kommune des Landkreises Goslar ihre eigenen Satzungen erarbeiten und ggf. juristisch prüfen muss. Das kann vereinfacht werden.

Qualifikation

Die Qualifikation des Personals sollte bestmöglich genutzt werden, um den Gesamtaufwand so gering wie möglich zu halten und ein optimales Ergebnis zu erzielen. Die Betreuung des Sanierungsgebiets Zellerfeld ist ein Beispiel für ein außerordentlich misslungenes Personalmanagement. Ein ähnliches Beispiel, wenn auch ganz anders gelagert, ist die Stelle Wirtschaftsförderung, von der man lange Zeit gar nicht wusste, dass sie existiert. Auch das Ordnungsamt scheint nicht effektiv der Aufgabe der Kontrolle von Winterdiensten in der Stadt nachzukommen, aus welchen Gründen auch immer. Motivierte Mitarbeiter sollten die Möglichkeiten haben, sich gezielt weiter zu qualifizieren, um in der

Verwaltung eine attraktive Perspektive zu finden.

Krankheitsstände

Außergewöhnlich hohe Krankheitsstände sind eine Verschwendung von Personalressourcen. Hier muss gezielt ergründet werden, was die Ursachen sind um dem effektiv begegnen zu können.

b) Städtische Immobilien

Der Aufwand für den Unterhalt von städtischen Immobilien beträgt 2024 1.293.900 EUR. Dies ist einer Reihe von Immobilien geschuldet, die der Stadt gehören. Für eine Größe von knapp 15.000 Einwohnern hat die Stadt zu viele Immobilien, wovon viele alt und baufällig oder teuer im Unterhalt sind. Unter anderem sind dies das alte Rathaus, das Museum, das Dietzelhaus, aber auch die Stadthalle und sämtliche Feuerwehrhäuser sowie die Grundschulen und Kitas, mehrere Turnhallen sowie eine eigene Gärtnerei. Außerdem sitzt die Verwaltung für die Kernverwaltung in einem Mietobjekt. Hier ist zu prüfen, wie man den ganzen Bestand bestmöglich nutzen kann, um Kosten zu senken.

c) Kreisumlage

Die Kreisumlage beträgt laut Plan erhebliche 9.100.000 EUR und sind damit der zweitgrößte Ausgabenblock. Für den Kreis gelten dieselben Forderungen, die auch für die Stadt gelten, um die Kosten in den Griff zu bekommen. Ein großer Anteil betrifft hier aber die Sozialausgaben, die durch Entscheidungen von Bund und Land entstanden sind. Hier hätte der Landrat rechtzeitig auf das fehlende Konnexitätsprinzip hinweisen und energisch gegensteuern müssen. Die fehlende Kostenkontrolle bei Bauvorhaben kommt erschwerend hinzu. So steigen die Ausgaben kontinuierlich, die Schulden wachsen unkontrolliert und erhöhen damit unsere Kreisumlage, die wir so gut wie gar nicht selbstständig beeinflussen können. Was kann die Stadt dennoch tun? Man muss gemeinsam mit anderen Gemeinden für eine Reduzierung der Last kämpfen und notfalls in Berlin klar und deutlich rebellieren, notfalls über die Gerichte. Und bis dahin einfach mal die vom Bund nicht bezahlten Aufgaben zumindest teilweise ignorieren.

d) Kosten für IT Lizenzen

Es ist zwar nicht ganz klar, wieviel explizit im Haushalt allein für Lizenzen für Software geplant sind, aber für das Sammelprodukt 11109.07200000 insgesamt 100.000 EUR.

So zeigen z.B. das Land Schleswig-Holstein und neuerdings Mecklenburg-Vorpommern, dass es anders geht. Länder wie die Schweiz, Frankreich und Dänemark sind ebenfalls dabei, von Microsoft auf Open-Source umzustellen. Es ist also keine Frage des Könnens, sondern des Wollens. Neben den fiskalischen Vorteilen ergeben sich auch noch weitere Aspekte hinsichtlich digitaler Resilienz.

3. Intelligente Steigerung der Einnahmen

Der Haushalt der Stadt für 2026 hat vier große Einnahmequellen: Die Schlüsselzuweisung (8.198.000), den Gemeindeanteil an Einkommensteuer (6.301.000), die Gewerbesteuer (4.687.000) und die Grundsteuer B 2.858.000).

Die Schlüsselzuweisung hängt u.a. davon ab, wieviele Einwohner die Stadt hat und wieviel Einkommensteuer sie leisten.

Die Einnahme der Einkommensteuer hängt davon ab, wieviele Menschen in der Stadt

wohnen und wieviel Einkommensteuer sie bezahlen. Je mehr einkommensstarke Bürgerinnen und Bürger in den Stadtgrenzen wohnen, desto mehr Einnahmen generiert die Stadtkasse. Jemand, der in der Stadt arbeitet und in Goslar wohnt, zahlt nichts in die Stadtkasse.

Die Gewerbesteuer zahlen im Stadtgebiet ansässige Unternehmen anteilig von Ihrem Gewinn. Haben externe Unternehmen Filialen im Stadtgebiet, wird ein Anteil davon über einen Schlüssel erhoben.

Durch die Konsolidierungsmassnahmen 2014 ist die Grundsteuer deutlich angehoben worden. Sie ist eine feste Größe im Haushalt der Stadt.

Wie kann man nun die Einnahmen erhöhen, ohne die Beteiligten noch mehr zu belasten?

a) Gewerbesteuer erhöhen durch mehr Gewerbe

Der Trugschluss, dass eine endlose Erhöhung von Gewerbesteuersätzen auch die Gewerbesteuer erhöhe, sollte jedem klar sein. Kommunen stehen im Wettbewerb und die Unternehmen können sich aussuchen, welchen Standort sie bevorzugen. Es gilt also mit sehr sensiblem Augenmaß zu schauen, wie man den Gewerbesteuersatz wählt. Es gibt Beispiele, wo Gemeinden nach einer gezielten Senkung des Gewerbesteuersatzes die Einnahmen durch Zuzug von neuem Gewerbe erhöhen konnten.

Die Anwerbung von Gewerbe ist der konsequente, richtige Schritt, um die Einnahmen der Gewerbesteuer zu steigern. Blickt man in die Vergangenheit der Stadt, stellt man fest, dass 2010 die Einnahmen noch 1,6 Mio EUR betrugen und mittlerweile auf geplante 4,5 Mio EUR angestiegen sind. Wie man sieht, ist diese Stellschraube groß und sollte entsprechend prioritär genutzt werden. Hier kann die Stadt Gewerbegebiete entwickeln, aktiv Unternehmen ansprechen und durch ein attraktives Umfeld und einer unbürokratischen Verwaltung neue Unternehmen anlocken.

b) Zuzug von Einkommenssteuerzahlern

Clausthal-Zellerfeld ist eine Pendlerstadt. Viele kommen von außerhalb, um entweder in der TU Clausthal oder etwa im Reha-Zentrum zu arbeiten. Auch bei den weiterführenden Schulen ist es ähnlich. Ein Grund dafür liegt im fehlenden qualitativ hochwertigen Wohnraum oder auch der Versorgung mit einer städtischen Infrastruktur. Die Stadt kann durch Schaffung von Bauflächen, einer lebenswerten und funktionierenden Innenstadt sowie der alltäglichen Versorgung und einer kinderfreundlichen Umgebung mit Kitas, Grundschulen und weiterführenden Schulen ein gutes Angebot machen. Wie man an den Zahlen erkennen kann, ist eine Investition in diesem Bereich gewinnbringend und damit zukunftssichernd.

c) Förderprogramme sinnvoll nutzen

Zunächst: Subventionen bzw. Förderungen sind süßes Gift. Denn sie verleiten dazu, Dinge umzusetzen, die man eigentlich von selbst nicht machen würde, weil sie unrentabel sind. Deshalb sollte die Prämisse bei jedem Projekt sein, dass die Stadt zuerst definiert, was sie umsetzen möchte, um sich dann nach möglichen Förderungen umzuschauen. Ein Negativbeispiel ist der Umbau des Museums. Ebenfalls zu kritisieren ist das Förderprogramm Sanierung Zellerfeld, denn es wird von den Bürgern nicht angenommen. Gleichwohl können Förderprogramme die Investitionslast der Stadt verringern.