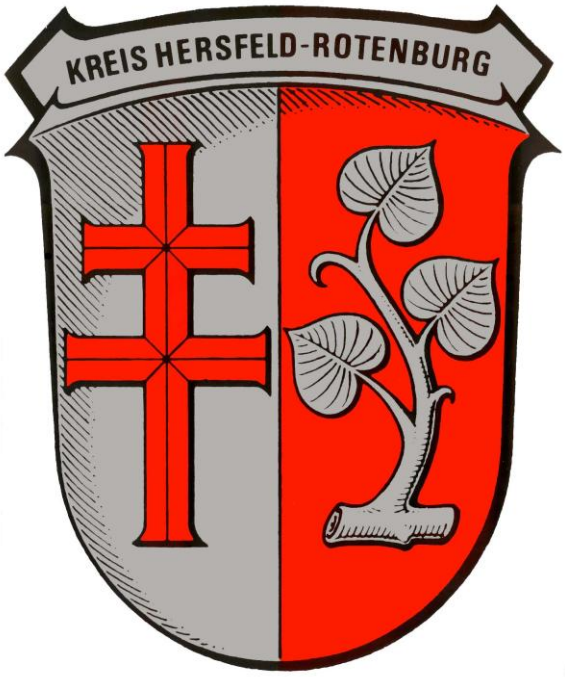


ENTWURF
Haushaltssicherungskonzept 2027

des

Landkreises Hersfeld-Rotenburg

1. AUSGABENBELASTUNGEN DER LANDKREISE DURCH DIE GESETZGEBUNG 5

1.1. MAßNAHMEN DES KLINIKUMS 6

1.1.1. MAßNAHMEN UNABHÄNGIG VOM NEUBAU 6

1.1.2. MAßNAHMEN ABHÄNGIG VOM NEUBAU 6

1.2. ERWARTETE FINANZHILFEN VON BUND UND LÄNDERN 7

2. KONSOLIDIERUNGSMAßNAHMEN 7

2.1. TRANSFERBUDGET (ERTRÄGE / AUFWENDUNGEN) 8

2.2. ENTWICKLUNG DES STELLENPLANS 8

2.3. EFFIZIENZ- UND TRANSFORMATIONSMAßNAHMEN ZUR AUFGABENERFÜLLUNG MIT REDUZIERTEM PERSONALEINSATZ 9

2.4. KI: ORGANISATORISCHE UND TECHNISCHE MAßNAHMEN-STRATEGIE 10

2.5. ORGANISATIONSUNTERSUCHUNGEN 10

2.6. SYSTEMATISCHES PROZESSMANAGEMENT IM RAHMEN DER DIGITALISIERUNG 11

2.7. AUFWENDUNGEN FÜR SACH- UND DIENSTLEISTUNGEN 11

2.8. FORDERUNGSMANAGEMENT 11

2.9. BEGRENZUNG DER FREIWILLIGEN LEISTUNGEN 11

2.10. PRÜFUNG DES VERKAUFS VON VERMÖGENSGEGENSTÄNDEN 12

2.11. PRÜFUNG BEI ANSCHAFFUNG VON VERMÖGENSGEGENSTÄNDEN 12

3. FINANZPLANUNG UND ABBAUPFAD 12

4. AUSBLICK, HAUSHALTSVERBESSERUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN 17

Rechtliche Grundlagen / Ausgangslage

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

Der Haushaltsplan zeigt für das Jahr 2027 Defizite sowohl im Ergebnisplan als auch im Finanzplan auf. Im Ergebnishaushalt wird mit einem Fehlbedarf von 36.936.094 Euro, im Finanzhaushalt mit 38.753.248 Euro geplant, so dass gemäß § 52 Absatz 1 der Hessischen Landkreisordnung in Verbindung mit § 92a der Hessischen Gemeindeordnung ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen ist, welches aufzeigt, wie und wann diese Defizite ausgeglichen werden können.

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

Die zusätzlichen Haushaltsbelastungen sind maßgeblich im Bereich der Transferleistungen entstanden (s. Vorbericht). Aber auch die Personalaufwendungen steigen um 2,0 Mio. Euro, die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen steigen um 0,6 Mio. Euro und die Zinsen steigen ebenfalls um 1,2 Mio. Euro. Im Bereich der Transferleistungen steigen die Transferaufwendungen um 3,2 Mio. Euro, während die Transfererträge um 0,5 Mio. Euro steigen.

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

Ergebnishaushalt, Beträge in Euro	**2027**
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2024	616.500
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2025	900.000
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2026	405.000
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2027	405.000
Zinsaufwand: für investive Zuwendungen der Vorjahre	2.939.796
Zuschuss laufend 2027	32.000.000
Summe	**37.266.296**
Finanzhaushalt; Beträge in Euro	**2027**
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2024	616.500
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2025	900.000
Zinsaufwand: für laufenden Zuschuss 2026	405.000
Zinsaufwand: für investive Zuwendungen der Vorjahre	2.939.796
Tilgung: für investive Zuwendungen der Vorjahre	3.499.775
Zuschuss laufend 2027	27.000.000
Zuschuss investiv Neubau 2027	13.000.000
Einzahlung aus Aufnahme von Investitionskrediten 2027 wegen Zuschuss investiv Neubau	13.000.000
Summe	**35.361.071**

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

Am Ende stehen Ergebnisverbesserungen aus dem Finanzausgleichssystem i. H. v. 5,9 Mio. Euro (vor allem durch die Erhöhung des Hebesatzes der Kreisumlage verursacht) einer Erhöhung der ordentlichen Aufwendungen i. H. v. 13,9 Mio. Euro gegenüber.

1. Ausgabenbelastungen der Landkreise durch die Gesetzgebung

Die hohen Zahlungen, die der Landkreis als Gesellschafter an das Klinikum leisten muss, sind nicht auf unwirtschaftliches Handeln des Landkreises zurückzuführen. 2026 hat der Landkreis 27 Mio. Euro im Ergebnishaushalt und 25 Mio. Euro im Finanzhaushalt als laufende Zuschüsse an das Klinikum geplant. Die laufenden Zuschüsse wurden zum großen Teil bereits gezahlt. Es ist festzustellen, dass der Landkreis von äußeren Bedingungen abhängig ist. Der Betrieb von Krankenhäusern ist aktuell nicht ausreichend finanziert, so dass der Landkreis als kommunaler Träger auf Unterstützung von Bund und Land angewiesen ist. Das Klinikum hat bereits Maßnahmen zur Kostenreduktion umgesetzt und wird weitere folgen lassen. Nach derzeitigem Kenntnisstand werden auch der Bund und die Länder weitere Finanzhilfen auf den Weg bringen, um die Gesundheitsvorsorge flächendeckend sicherzustellen.

Mit großem Aufwand sowie entsprechender Datenqualität hatte sich die Klinikum Bad Hersfeld GmbH gemeinsam mit dem Landkreis Hersfeld-Rotenburg um ein WI-Bank-Darlehen beworben. Mit einem solchen landesverbürgten Darlehen der WI-Bank zur Abdeckung der angenommenen Verluste sollten diese auf eine längere Laufzeit gesetzt werden. Dies wurde

bedauerlicherweise im April 2024 seitens der damit befassten politischen Landesseite letztlich abgelehnt.

1.1. Maßnahmen des Klinikums

1.1.1. Maßnahmen unabhängig vom Neubau

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

- Umzug der Orthopädie GmbH in das Gebäude der Klinikum Bad Hersfeld GmbH: Kostensenkungspotenziale insbesondere in den Bereichen der Administration und der Physikalischen Therapie,
- Konzentration der Intensivstationen zu einer einzigen am Standort Seilerweg
- Zusammenführung im Bereich der Speiseversorgung: Reduzierung der Personalkosten und Abbau von Doppelstrukturen,
- Optimierung der Ablauforganisation im OP-Bereich, insbesondere der Arbeitsabläufe und der berufsübergreifenden Zusammenarbeit,
- Ausbau und Optimierung der Abläufe im Bereich des ambulanten Operierens,
- Konzentration von MVZ-Standorten zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit,
- Reduzierung der Personal- und Honorarkosten durch Optimierung der Bereitschaftsdienste im ärztlichen Dienst und durch aktives Betten- und Belegungsmanagement in auslastungsschwächeren Zeiten,
- Optimierung des Entlass-Managements durch Beschleunigung der externen Begutachtungsprozesse,
- Entwicklung eines übergreifenden Therapieangebotes im Bereich der psychischen Erkrankungen,
- Die geplante Krankenhausreform zielt neben der Verbesserung der Qualität der stationären Versorgung sowie der flächendeckenden medizinischen Versorgung auch darauf ab, die wirtschaftliche Stabilität der Kliniken zu fördern.

1.1.2. Maßnahmen abhängig vom Neubau

Wesentliche Effekte, die sich erst im Zusammenhang mit dem Neubau ergeben können, sind im Rahmen des Gutachtens der Firma Curacon dargestellt und 2020 dem Kreistag vorgestellt worden. Dazu wurden in 2021/22 bereits wichtige Vorarbeiten geleistet; es wurde erarbeitet, wie z. B. die künftige Zentrenbildung und ein optimierter Raumbedarf gestaltet werden können. Primär ist hier die Zusammenlegung der Fachkliniken, der Intensivmedizin und der OP-Bereiche zu nennen. Hier ergeben sich wirtschaftlichere Strukturen mit einhergehender

Fixkostendegression in allen Bereichen. Die Reduzierung von Infrastrukturkosten (Brandschutz, Hygiene etc.) ist dabei besonders zu erwähnen.

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

Bildung medizinischer Schwerpunkte:

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

Zentralisierungen / Verschmelzungen:

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

weitere Themen:

- Standardisierung IT
- Überführung Medizintechnik
- Ressourcenanpassung administrative Bereiche

Fazit:
Insgesamt wird durch die dargestellten Maßnahmen ein jährliches Einsparpotential in zweistelliger Millionenhöhe erwartet. Dadurch sollte die Klinikum Bad Hersfeld GmbH danach ohne oder mit geringen laufenden Trägerzuschüssen auskommen und möglichst ein mindestens ausgeglichenes Ergebnis erreichen.

1.2. Erwartete Finanzhilfen von Bund und Ländern

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

2. Konsolidierungsmaßnahmen

Das vorliegende Maßnahmenkapitel des verordneten Haushaltssicherungskonzepts (HSK) wird als Bestandteil des Haushaltsplans 2027 eingereicht. Es folgt dem rechtlichen Auftrag zur Erstellung eines HSK nach § 92a HGO und der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung (§ 101 HGO) und ist darauf ausgerichtet, der Aufsichtsbehörde die fachliche und zahlenmäßige Grundlage für die Beurteilung der Haushaltslage und der zur Verfügung stehenden Konsolidierungsoptionen darzustellen. Die formale Genehmigung des HSK durch das Regierungspräsidium bleibt vorbehalten; das Konzept benennt deshalb verbindliche Maß-

nahmen, erläutert zugleich aber die strukturellen Rahmenbedingungen, die die Umsetzungsmöglichkeiten erheblich einschränken.
Die Kreisverwaltung nimmt den Konsolidierungsauftrag sehr ernst und hat in iterativen Runden und unter größtmöglicher Transparenz sämtliche internen Konsolidierungsoptionen systematisch geprüft und soweit rechtlich und sachgerecht möglich umgesetzt. Vor dem Hintergrund eines strukturell bedingten Unterfinanzierungsproblems – das sich aus Aufgabenzuweisungen, tariflichen und preisbedingten Kostensteigerungen sowie massiv steigenden Transfer- und Sozialausgaben ergibt, ist der verbleibende Finanzierungsbedarf jedoch derart hoch, dass ein vollständiger Haushaltsausgleich und damit ein solides Haushaltssicherungskonzept allein durch lokal verwaltete Maßnahmen nicht realisierbar ist. Diese Feststellung stützt sich auf die geprüften Planungszahlen und begründet die in diesem HSK vorgenommene politische Gewichtung der Prognosen zu externen Entlastungswirkungen.

Aus pragmatischer Perspektive gliedert sich das Maßnahmenpaket in drei sachlich trennbare Säulen:

1. Entwicklung des Stellenplans (s. 2.2.)
2. Effizienz- und Transformationsmaßnahmen zur Aufgabenerfüllung mit reduziertem Personaleinsatz (s. 2.3.)
3. Quantifizierte Prognosen zu Entlastungen durch angekündigte bzw. in Aussicht gestellte gesetzliche bzw. haushaltspolitische Maßnahmen von Bund und Land (hier fehlen derzeit entlastende Vorgaben bzw. die In-Aussichtstellung von Hilfen)

2.1. Transferbudget (Erträge / Aufwendungen)

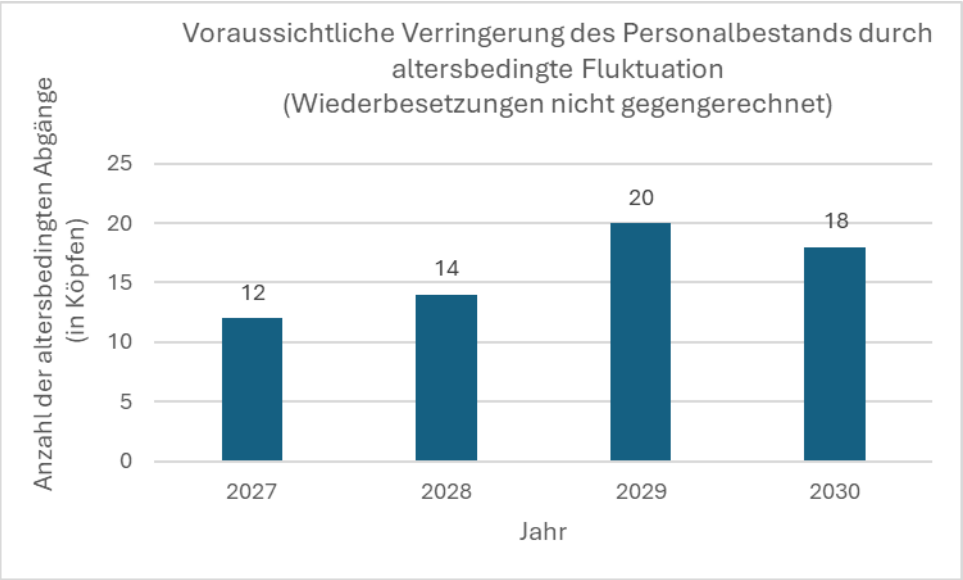
Im Kreishaushalt sind fast ausschließlich gesetzliche Pflichtleistungen berücksichtigt und zu einem Großteil als Transferaufwendungen veranschlagt worden. Die Wahrnehmung der Aufgabe als solche steht dabei nicht zur Disposition. Die Sachbearbeiter in den Jugend- und Sozialbereichen prüfen jedoch stringent,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

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

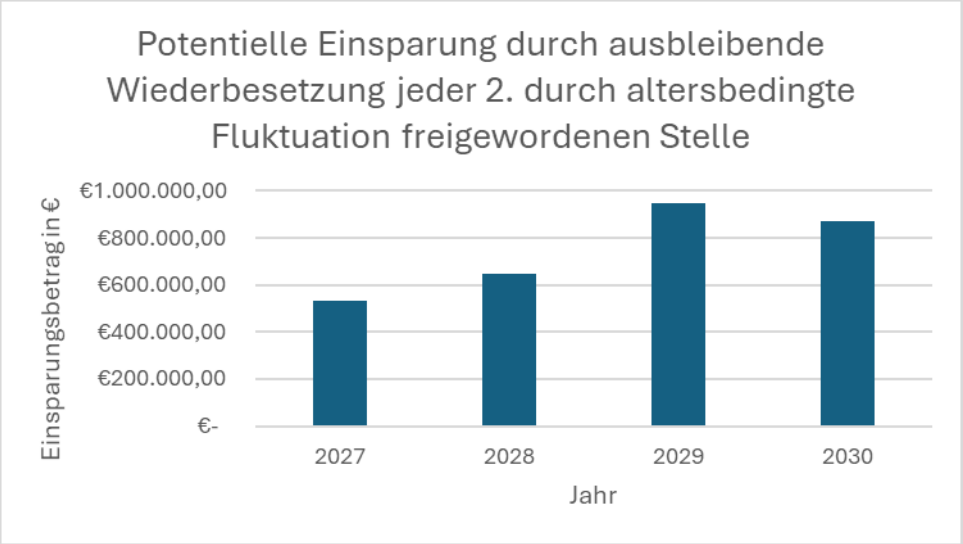
2.2. Entwicklung des Stellenplans

Der Stellenplan für die Haushaltsjahre 2025 und 2026 des Landkreises Hersfeld-Rotenburg wurde gegenüber dem Haushaltsjahr 2024 in Summe jeweils nicht verändert, obwohl der Aufgabenbestand durch verschiedene Rechtsänderungen, insbesondere im Sozialbereich, in der Kreisverwaltung in diesem Zeitraum erheblich gestiegen ist.
Ausgehend von den im Stellenplan 2026 enthaltenen 775,531 Planstellen soll – beginnend mit dem Stellenplan 2027 – durch die Anbringung von kw-Vermerken und Stellenstreichungen die Zahl der Planstellen auf 750 Planstellen im Stellenplan 2030 reduziert werden. Dies erfolgt vorbehaltlich der Übertragung weiterer Aufgaben an den Landkreis, der Entwicklung von Fallzahlen, Prozessoptimierungen, Digitalisierung (insbesondere Einsatz von KI) sowie der Einführung weiterer volldigitaler bundeseinheitlicher Lösungen (vgl. u. a. i-KfZ) jeweils mit Auswirkungen auf den Stellenbedarf. Daraus können kontinuierliche Reduzierungen der

Personalaufwände resultieren. Rechnerisch ergibt sich diesbezüglich folgende Vorausschau mit Bezug allein auf die altersbedingte Fluktuation:



Bis 2030 werden insgesamt voraussichtlich 64 Mitarbeitende altersbedingt ausscheiden. Weitere Fluktuationen bis 2030 sind anzunehmen, jedoch zum derzeitigen Stand nicht mit validen Zahlen belegbar.



Intern wurden Verfahren zur Nachbesetzung von Stellen bzw. Stellenanteilen um eine sorgfältige qualitative und quantitative Personalbedarfsermittlung ergänzt. Alle Aufgaben werden kritisch hinterfragt und Stellen werden nur bei einem begründeten Bedarf (Nachweis von Fallzahlen, Bearbeitungszeiten, Prüfung der Möglichkeit von Aufgabenverlagerung etc.) nachbesetzt. Sollte dieser nicht gegeben sein, werden die Stellen nach einer entsprechenden Priorisierung verlagert oder fallen weg.

2.3. Effizienz- und Transformationsmaßnahmen zur Aufgabenerfüllung mit reduziertem Personaleinsatz

Der Landkreis Hersfeld-Rotenburg hat bereits letztes Jahr einen breit angelegten Transformationsprozess initiiert, um vor dem Hintergrund steigender Aufgabenvolumina, begrenzter Finanzmittel und des demografisch bedingten Rückgangs an Fach- und Arbeitskräften die zukünftige Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung dauerhaft sicherzustellen. Der Ansatz umfasst sowohl organisatorische Weiterentwicklungen als auch Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung, der Qualifizierung und der Prozessoptimierung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Nutzung von Effizienz- und Synergiepotenzialen durch Digitalisierung, KI-gestützte Verfahren und die Professionalisierung interner Abläufe.
Im Folgenden werden vier zentrale Themenfelder des Transformationsprozesses sowie deren derzeitiger Entwicklungsstand dargestellt.

2.4. KI: Organisatorische und technische Maßnahmenstrategie

Im Jahr 2025 wurde eine Dienstvereinbarung für den dienstlichen Umgang mit künstlicher Intelligenz geschlossen, die den strukturierten und verantwortungsvollen Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Kreisverwaltung vorbereitet. Enthalten sind sowohl Grundlagenaspekte – insbesondere Datenqualität und -pflege, ethische Leitlinien und Qualifizierungsmaßnahmen. Die Einführung konkreter KI-basierter Anwendungen sind mit hoher Hebelwirkung für die Organisationseinheiten verbunden. Hierzu zählen u. a. ein KI-Chatbot auf der Homepage des Landkreises, weitere KI-Assistenten zur Akten- und Dokumentenanalyse, für Sprache und Übersetzung, für Wissens- und Rechercheassistenz, zur Ideen- und Konzeptassistenz, für Aktenplan und Wissensstruktur, sowie für Kommunikation und Organisation. Durch die Nutzung von Robotic-Process-Automation-Technologien (RPA-Technologien) wird die Digitalisierung von in hohem Maße standardisierten Verwaltungsprozessen ermöglicht. Durch den Einsatz von RPA-Technologien können repetitive und zeitaufwändige Aufgaben automatisiert werden, wodurch die Produktivität gesteigert und die Fehlerquote gesenkt wird.

Weiterhin ist ein Voicebot zur automatisierten Annahme und Bearbeitung standardisierter telefonischer Anfragen zunächst im Kommunalen Jobcenter geplant. Ein telefonischer Standardauskunftsvorgang dauert durchschnittlich rund drei Minuten, bei etwa 30 entsprechenden Anrufen pro Tag ergibt dies eine rechnerische Belastung von rund 90 Minuten täglich (entspricht ca. 300 Stunden bzw. 37,5 Arbeitstagen pro Jahr). Der Landkreis Hersfeld-Rotenburg startet den Voicebot zunächst als Pilot im Kommunalen Jobcenter. Voraussetzung für belastbare Einsparprojektionen ist jedoch eine hinreichend hohe Datenqualität und -aktualität; konkrete Effizienzpotenziale können daher zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht quantifiziert werden.

2.5. Organisationsuntersuchungen

Zur Steigerung der Qualität und Effizienz fanden in 2025 und 2026 Organisationsuntersuchungen von 3 Organisationseinheiten statt. Hier wurden u. a. alle Aufgaben der Organisationseinheiten, sowie die Bearbeitungszeiten kritisch hinterfragt. Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchungen fließen in die Stellenplanung ein und bilden eine Grundlage für die bedarfsgerechte Priorisierung vorhandener und zukünftiger Stellen. Ziel ist es, in den kommenden Jahren weitere Organisationsuntersuchungen durchzuführen, um die Aufgaben der Kreisverwaltung möglichst effizient und ressourcenschonend zu erfüllen, organisatorische Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren und die verfügbaren personellen Ressourcen entsprechend den jeweiligen Aufgabenprioritäten einzusetzen. Dadurch sollen eine bedarfsgerechte Stellenplanung sowie eine langfristig wirtschaftliche und leistungsfähige Aufgabenerledigung sichergestellt werden.

2.6. Systematisches Prozessmanagement im Rahmen der Digitalisierung

Der Landkreis Hersfeld-Rotenburg führt ein systematisches Prozessmanagement ein, um Strukturen zu modernisieren, Abläufe zu vereinheitlichen und Effizienzpotenziale dauerhaft zu heben. Ziel ist eine organisationsweite Transparenz über die Prozesslandschaft, die Identifikation der ressourcenintensivsten Abläufe und deren schrittweise Optimierung durch Standardisierung, Digitalisierung und Automatisierung. Es erfolgt eine vertiefte Analyse und Optimierung jener Prozesse mit dem höchsten Aufwandsanteil. Bei der Prozessauswahl erfolgt eine enge Abstimmung mit den Leitungen der jeweiligen Organisationseinheit im Hinblick auf die produktbezogenen Risiken und Chancen.

Auf Basis der jährlich optimierten Prozessanteile ist perspektivisch von strukturellen, spürbaren und dauerhaft wirkenden Entlastungen auszugehen. Diese wirken unmittelbar auf den Personalaufwand und unterstützen die nachhaltige Konsolidierung des Verwaltungshaushalts.

Der Kreis arbeitet in einem strukturierten Prozess gemeinsam mit den kreisangehörigen Kommunen an der Identifizierung und Umsetzung interkommunaler Synergien.
So wird beispielsweise gemeinsam mit der Stadt Bad Hersfeld ein Archiv gebaut, um Synergien zu heben.

2.7. Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen

Bei der Mittelfristplanung wurde keine prozentuale Erhöhung für die Folgejahre eingeplant. Tatsächliche Preissteigerungen in der Zukunft sollten unter anderem durch Priorisierung und konkrete Einsparungen aufgefangen werden. So ist vorgesehen, dass der Landkreis künftig zentral die in den einzelnen Einheiten geplanten Aufwendungen für Fahrzeuge und Fort- und Weiterbildungen sowie Büromöbel prüft.

2.8. Forderungsmanagement

Der Landkreis Hersfeld-Rotenburg setzt das aktive Forderungsmanagement im Bereich der niedergeschlagenen Forderungen fort und wird in Zukunft ein noch größeres Augenmerk auf diesen Bereich legen. Durch eine regelmäßige Überprüfung der persönlichen Verhältnisse werden niedergeschlagene Forderungen erneut bearbeitet und gegebenenfalls realisiert. Die stetige Überprüfung und ggfs. daraus folgende Neuausrichtung stellt sicher, dass der Forderungsbestand reduziert wird und mehr Liquidität verfügbar ist.

2.9. Begrenzung der freiwilligen Leistungen

Die Organisationseinheiten wurden darauf hingewiesen, dass der Gesamtbetrag der freiwilligen Leistungen gegenüber dem Plan 2026 nicht erhöht werden darf. Alle Produktverantwortlichen haben von der Verwaltungsleitung den Auftrag, besonders die Zuschüsse an Dritte auf Konsolidierungspotenzial zu überprüfen. Auch vertraglich vereinbarte Zuschüsse sollen hinsichtlich ihrer Höhe, ihrer Angemessenheit und ihrer Notwendigkeit geprüft werden. Die Prüfung umfasst auch den Auftrag, die Leistungsfähigkeit und die finanzielle Situation der jeweiligen Zuschussempfänger noch stärker zu berücksichtigen.

2.10. Prüfung des Verkaufs von Vermögensgegenständen

Die Produktverantwortlichen sind im Zuge der Haushaltsplanung 2027 abermals um Prüfung gebeten worden, ob ein Verkauf von weiteren Vermögensgegenständen, die in Zukunft nicht mehr zwingend für die Aufgabenerfüllung benötigt werden, zu realisieren ist, und zwar unter der Voraussetzung, dass marktübliche Konditionen erzielt werden können.

2.11. Prüfung bei Anschaffung von Vermögensgegenständen

Die Produktverantwortlichen sollen in diesem Zusammenhang bei geplanten Neuanschaffungen von Vermögensgegenständen prüfen, in wieweit eine Anschaffung unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen vermieden werden kann. Darüber hinaus soll priorisiert werden, was eine Verschiebung von Maßnahmen auf einen späteren Zeitpunkt möglich macht.

3. Finanzplanung und Abbaupfad

Bei der Planung der Investitionsmaßnahmen 2027 wurde darauf geachtet, dass nur zwingend erforderliche Maßnahmen realisiert werden. Dabei steht die zukunftsfähige Entwicklung des Landkreises im Vordergrund.

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

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

Das Land Hessen hat das **Länder- und Kommunal-Infrastrukturfinanzierungsgesetz (LuKIFG)** umgesetzt. Danach stehen dem Landkreis insgesamt 30,7 Mio. Euro zu, die für die Finanzierung bestimmter Investitionsvorhaben verwandt werden können. In einer ersten Tranche stehen 19.531.837 Euro bereit. Der Landkreis setzt das Programm zur Finanzierung ein und entlastet dadurch den Haushalt. Maßnahmen, die eigentlich durch die Aufnahme von Darlehen finanziert worden wären, werden jetzt über LuKIFG finanziert. Es fallen im Nachgang keine dadurch verursachten Zins- und Tilgungsleistungen an. Die LuKIFG Maßnahmen sind im Haushalt abgebildet. 2026 wurden bereits 2 Maßnahmen angemeldet, die derzeit umgesetzt werden.

Aus der prognostizierten **Ergebnisentwicklung** wird ersichtlich, dass der Landkreis Hersfeld-Rotenburg davon ausgeht, voraussichtlich ab 2031 ein ausgeglichenes Ergebnis im Ergebnishaushalt erzielen zu können. Auch für den Finanzhaushalt wird ab 2031 voraussichtlich ein ausgeglichenes Ergebnis erwartet.

Gesamtergebnisplan		Ergebnisplanung von 2026 bis 2030 - Beträge in Euro - Planungszeitraum				
Nr.	**Beschreibung**	2026	2027	2028	2029	2030
01	Privatrechtliche Leistungsentgelte	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
02	Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte	8.538.920	8.357.880	8.525.038	8.695.538	8.869.449
03	Kostenersatzleistungen und -erstattungen	19.025.328	17.893.463	18.251.332	18.616.359	18.988.686
04	Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistung	453.904	227.273	227.273	227.273	227.273
05	Steuern und steuerähnliche Erträge aus gesetzlichen Umlagen	129.155.249	138.658.987	139.352.282	143.532.850	147.838.836
06	Erträge aus Transferleistungen	70.810.952	71.361.478	72.788.708	74.244.482	75.729.372
07	Erträge aus Zuweisungen und Zuschüsse für laufende Zwecke	58.291.249	54.999.435	56.099.424	57.221.413	58.365.841
08	Erträge aus der Auflösung von Sonderposten aus Investitionszuweisungen	5.381.996	6.269.801	6.269.801	6.269.801	6.269.801
09	sonstige ordentliche Erträge	179.706	216.778	221.114	225.536	230.047
10	**Summe der ordentlichen Erträge**	**291.839.305**	**297.987.096**	**301.736.972**	**309.035.252**	**316.521.304**
11	Personalaufwendungen	59.726.489	61.745.469	62.980.378	64.239.986	65.524.786
12	Versorgungsaufwendungen	4.749.918	4.855.394	4.952.502	5.051.552	5.152.583
13	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	29.817.520	30.419.399	30.723.593	31.030.829	31.341.137
14	Abschreibungen	13.259.202	13.417.837	13.552.015	13.687.535	13.824.411
15	Aufwendungen für Zuweisungen und Zuschüsse	46.320.705	51.463.655	29.463.655	24.463.655	19.463.655
16	Steueraufwendungen einschl. Aufwendungen aus gesetzlichen Umlageverpflichtungen	34.096.745	36.851.375	39.633.376	41.283.309	43.014.670
17	Transferaufwendungen	130.254.377	133.431.167	136.099.790	138.821.786	141.598.222
18	Sonstige ordentliche Aufwendungen	134.517	93.522	93.522	93.522	93.522
19	**Summe der ordentlichen Aufwendungen**	**318.359.472**	**332.277.820**	**317.498.831**	**318.672.174**	**320.012.985**
20	**Verwaltungsergebnis**	**-26.520.167**	**-34.290.724**	**-15.761.859**	**-9.636.922**	**-3.491.681**
21	Finanzerträge	3.420.123	1.954.480	1.954.480	1.954.480	1.954.480
22	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3.401.074	4.599.850	6.900.000	7.100.000	7.100.000
23	**Finanzergebnis**	**19.049**	**-2.645.370**	**-4.945.520**	**-5.145.520**	**-5.145.520**
24	**Ordentliches Ergebnis**	**-26.501.118**	**-36.936.094**	**-20.707.379**	**-14.782.442**	**-8.637.201**
25	Außerordentliche Erträge	0	0	0	0	0
26	Außerordentliche Aufwendungen	0	0	0	0	0
27	**Außerordentliches Ergebnis**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
28	**Jahresergebnis**	**-26.501.118**	**-36.936.094**	**-20.707.379**	**-14.782.442**	**-8.637.201**

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

Aufbau und Abbau der Fehlbedarfe in der Ergebnisplanung

Jahr	Ergebnis	Restfehlbedarf
2024	-11.472.017	-11.472.017
2025	-48.215.735	-59.687.752
2026	-26.501.118	-86.188.870
2027	-36.936.094	-123.124.964
2028	-20.707.379	-143.832.343
2029	-14.782.442	-158.614.785
2030	-8.637.201	-167.251.986
2031	5.000.000	-162.251.986
2032	10.000.000	-152.251.986
2033	15.000.000	-137.251.986
2034	15.000.000	-122.251.986
2035	15.000.000	-107.251.986
2036	15.000.000	-92.251.986
2037	15.000.000	-77.251.986
2038	20.000.000	-57.251.986
2039	20.000.000	-37.251.986
2040	20.000.000	-17.251.986
2041	20.000.000	**2.748.014**

Unter Berücksichtigung der mittelfristigen Ergebnisplanung ist der Restfehlbedarf im Jahr 2041 abgebaut. Für das Szenario wurden im Jahr 2025 das Ist-Ergebnis und in den Jahren 2026 bis 2030 die Ergebnisse der mittelfristigen Finanzplanung angenommen.

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

Aus der prognostizierten **Entwicklung der mittelfristigen Finanzplanung** wird ersichtlich, dass der Landkreis Hersfeld-Rotenburg voraussichtlich in den Folgejahren bis einschließlich 2042 die bis 2030 bedingt durch das Klinikum aufgebauten Defizite abbauen wird.

Aufbau und Abbau der Fehlbedarfe in der Finanzplanung

Gesamtfinanzplan	Finanzplanung von 2026 bis 2030 - Beträge in Euro -				
	Planungszeitraum				
	2026	2027	2028	2029	2030
Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit	289.423.527	293.444.352	297.194.377	304.492.658	311.978.710
Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit	308.267.051	318.234.081	310.722.609	311.957.950	313.159.350
Überschuss aus laufender Verwaltungstätigkeit	**-18.843.524**	**-24.789.729**	**-13.528.232**	**-7.465.292**	**-1.180.640**
Einzahlungen aus Investitionszuweisungen und Zuschüssen	7.952.754	8.829.635	10.948.691	5.992.000	6.347.500
Einzahlungen aus Vermögensgegenständen des Finanzanlagevermögens	1.789.757	1.806.326	1.806.326	1.806.326	1.806.326
Summe Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	**9.742.511**	**10.635.961**	**12.755.017**	**7.798.326**	**8.153.826**
Auszahlungen für Baumaßnahmen	14.025.400	11.411.000	15.609.000	10.240.000	11.490.000
Auszahlungen für Investitionen in das sonstige Sachanlagevermögen und das imm. Anlagevermögen	27.272.498	17.703.814	929.500	1.581.000	3.071.000
Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	167.500	170.500	170.000	170.000	170.000
Summe Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	**41.465.398**	**29.285.314**	**16.708.500**	**11.991.000**	**14.731.000**
Zahlungsmittelbedarf aus Investitionstätigkeit	**-31.722.887**	**-18.649.353**	**-3.953.483**	**-4.192.674**	**-6.577.174**
Zahlungsmittelfehlbedarf/-überschuss	**-50.566.411**	**-43.439.082**	**-17.481.715**	**-11.657.966**	**-7.757.814**
Einzahlungen aus der Aufnahme von Investitionskrediten	31.555.887	18.479.353	3.783.483	4.022.674	6.407.174
Auszahlung für die Tilgung von Investitionskrediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen sowie an das Sondervermögen HESSENKASSE	10.970.465	13.793.519	14.916.667	14.916.667	14.916.667
Zahlungsüberschuss/-bedarf aus Finanzierungstätigkeit	**20.585.422**	**4.685.835**	**-11.133.184**	**-10.893.993**	**-8.509.493**
Zahlungsmittelbedarf/-überschuss des Jahres	**-29.980.989**	**-38.753.247**	**-28.614.898**	**-22.551.959**	**-16.267.307**

Bis zum Jahr 2030 werden Fehlbedarfe aufgebaut. Danach beginnt der Abbau:

Jahr	Zahlungsmittel-bedarf/ -überschuss	Restfehlbetrag
2024	-22.694.974	-22.694.974
2025	-34.946.781	-57.641.755
2026	-29.980.989	-87.622.744
2027	-38.753.247	-126.375.991
2028	-28.614.898	-154.990.890
2029	-22.551.959	-177.542.849
2030	-16.267.307	-193.810.156
2031	7.000.000	-186.810.156
2032	12.000.000	-174.810.156
2033	17.000.000	-157.810.156
2034	17.000.000	-140.810.156
2035	17.000.000	-123.810.156
2036	17.000.000	-106.810.156
2037	17.000.000	-89.810.156
2038	22.000.000	-67.810.156
2039	22.000.000	-45.810.156
2040	22.000.000	-23.810.156
2041	22.000.000	-1.810.156
2042	22.000.000	**20.189.844**

Unter Berücksichtigung der mittelfristigen Finanzplanung ist der Fehlbedarf im Jahr 2042 ausgeglichen. Für das Szenario wurden in 2024 und 2025 das Ist und in den Jahren 2026 bis 2030 die Ergebnisse der mittelfristigen Finanzplanung angenommen. Ergänzend kann ab 2031 mit der Tilgung der Kassenkredite begonnen werden, die in 2024 bis 2030 aufgrund der erwarteten Defizite aufgenommen werden müssen.

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

Hilfe von Bund und Land

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

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

4. Ausblick, Haushaltsverbesserungen und Herausforderungen

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