



BSL

Managementberatung



Landkreis Görlitz

Erstellung eines externen Gutachtens zu Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung

Ergebnisdarstellung in öffentlicher Sitzung des Kreistages

11. Dezember 2024

1

Auftrag

2

Übersicht Einspareffekte

3

Personalbedarfsermittlung und Leitungsspanne

4

Betrachtung Jugend und Soziales

5

Einsparung Sachkosten und Erhöhung der Einnahmen

6

Beteiligungen

7



Fazit

1



Auftrag

2

Übersicht Einspareffekte

3

Personalbedarfsermittlung und Leitungsspanne

4

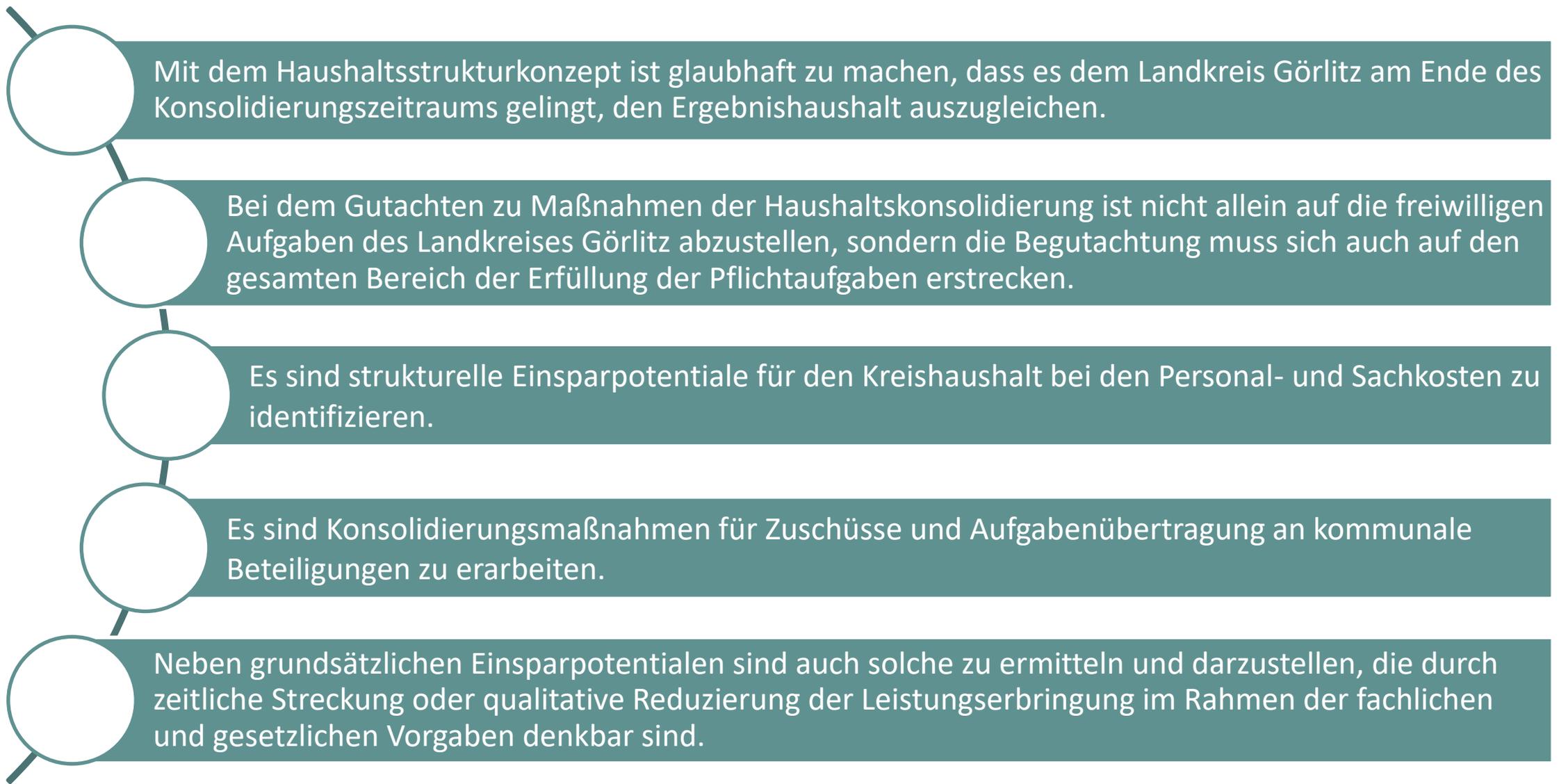
Betrachtung Jugend und Soziales

5

Einsparung Sachkosten und Erhöhung der Einnahmen

6

Beteiligungen



Mit dem Haushaltsstrukturkonzept ist glaubhaft zu machen, dass es dem Landkreis Görlitz am Ende des Konsolidierungszeitraums gelingt, den Ergebnishaushalt auszugleichen.

Bei dem Gutachten zu Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung ist nicht allein auf die freiwilligen Aufgaben des Landkreises Görlitz abzustellen, sondern die Begutachtung muss sich auch auf den gesamten Bereich der Erfüllung der Pflichtaufgaben erstrecken.

Es sind strukturelle Einsparpotentiale für den Kreishaushalt bei den Personal- und Sachkosten zu identifizieren.

Es sind Konsolidierungsmaßnahmen für Zuschüsse und Aufgabenübertragung an kommunale Beteiligungen zu erarbeiten.

Neben grundsätzlichen Einsparpotentialen sind auch solche zu ermitteln und darzustellen, die durch zeitliche Streckung oder qualitative Reduzierung der Leistungserbringung im Rahmen der fachlichen und gesetzlichen Vorgaben denkbar sind.

1 Auftrag

2  **Übersicht Einspareffekte**

3 Personalbedarfsermittlung und Leitungsspanne

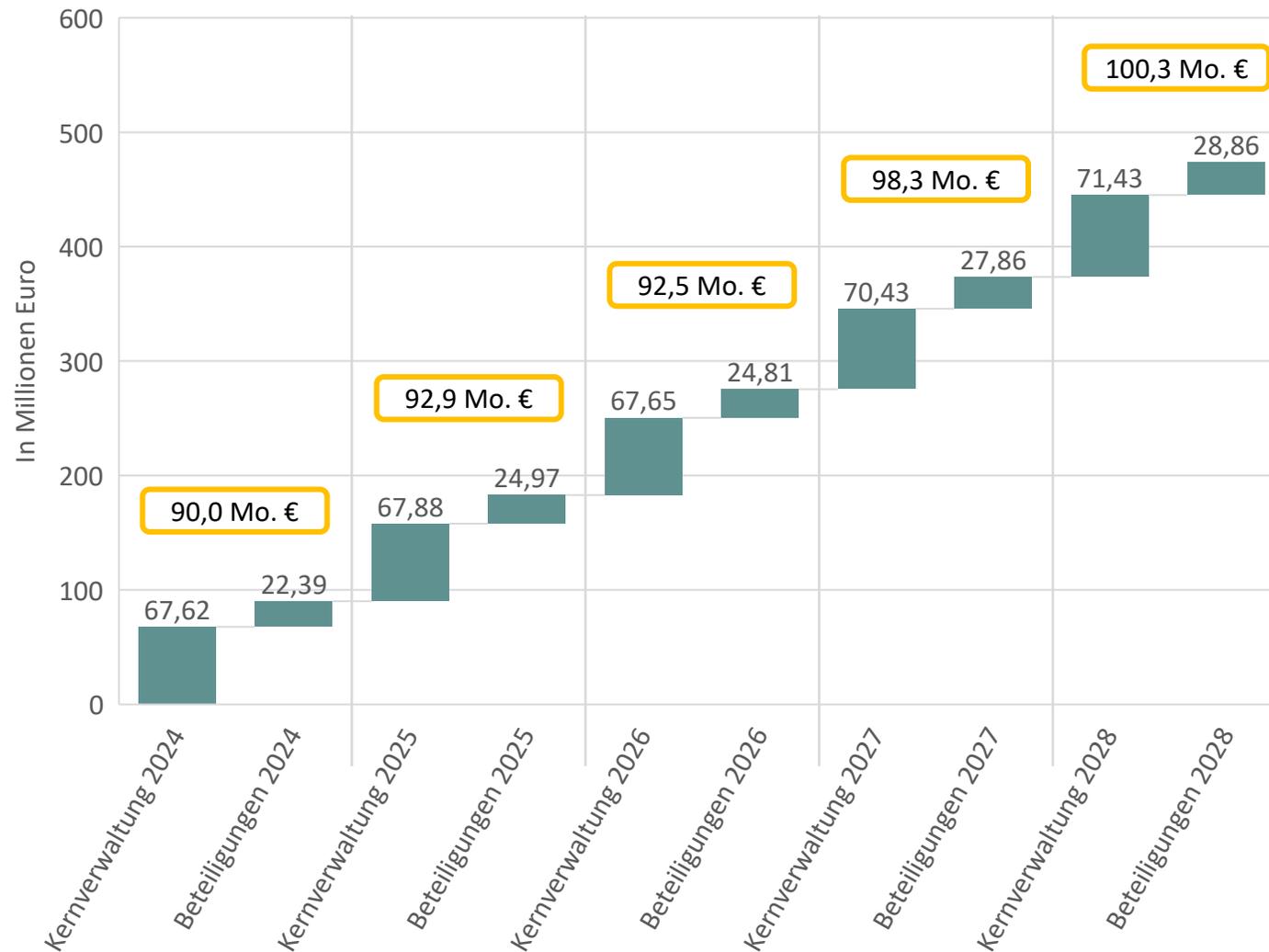
4 Betrachtung Jugend und Soziales

5 Einsparung Sachkosten und Erhöhung der Einnahmen

6 Beteiligungen

Die finanzielle Lage des Landkreises ist sehr angespannt, das jährliche Defizit aus Kernverwaltung und den Beteiligungen beläuft sich 2024 auf 90 Millionen Euro, 2028 auf über 100 Millionen Euro

Kumuliertes Defizit des Landkreises durch Kernverwaltung und Beteiligungen



Anmerkungen:

- Das jährliche Defizit der Kernverwaltung steigt bis **2028 auf 71 Mio. €** - hinzu kommen aus den **Beteiligungen** mehr als **28 Mio. €**
- Risiko: Die Defizite in der Kernverwaltung sind **vorsichtig optimistisch**, mit sehr geringen Steigerungsraten hinterlegt.
- Es ist davon auszugehen, dass die Defizite der Kernverwaltung deutlich höher wachsen, z.B. durch den Anstieg der Personalaufwendungen, die Leistungen im Sozial- und Jugendbereich sowie die KSV Umlagen
- Die Defizite in den Beteiligungen sind ebenfalls optimistisch dargestellt (z.B. Gerhart-Hauptmann Theater). Eine Abschreibung der Forderung gegenüber dem Krankenhaus Weißwasser ist nicht eingepreist.
- Die Nachträge für 2024 mit einem Teilergebnis von **rund -20 Mio. €** (ohne Erträge durch die Bedarfszuweisungen vom Land nach SächsFAG) wurden übernommen und bis 2028 fortgeschrieben.

Definition:

- Die Defizite der Kernverwaltung entsprechen dem ord. Ergebnis aus der mittelfristigen Finanzplanung.
- Das Defizit der Beteiligungen entstammt den Jahresergebnissen der Wirtschaftspläne, plus den jährlichen Verlustausgleichen, abzüglich jährlicher Leistungen an den Landkreis (z.B. Pacht).

Maßnahmen Pakete (MP)

1- Reduktion der Personalausstattung der Kreisverwaltung

- Dies beinhaltet den Wegfall von rund 124 Stellen

2- Reduktion der Sachkosten

- Dies beinhaltet den Wegfall freiwilliger Leistungen

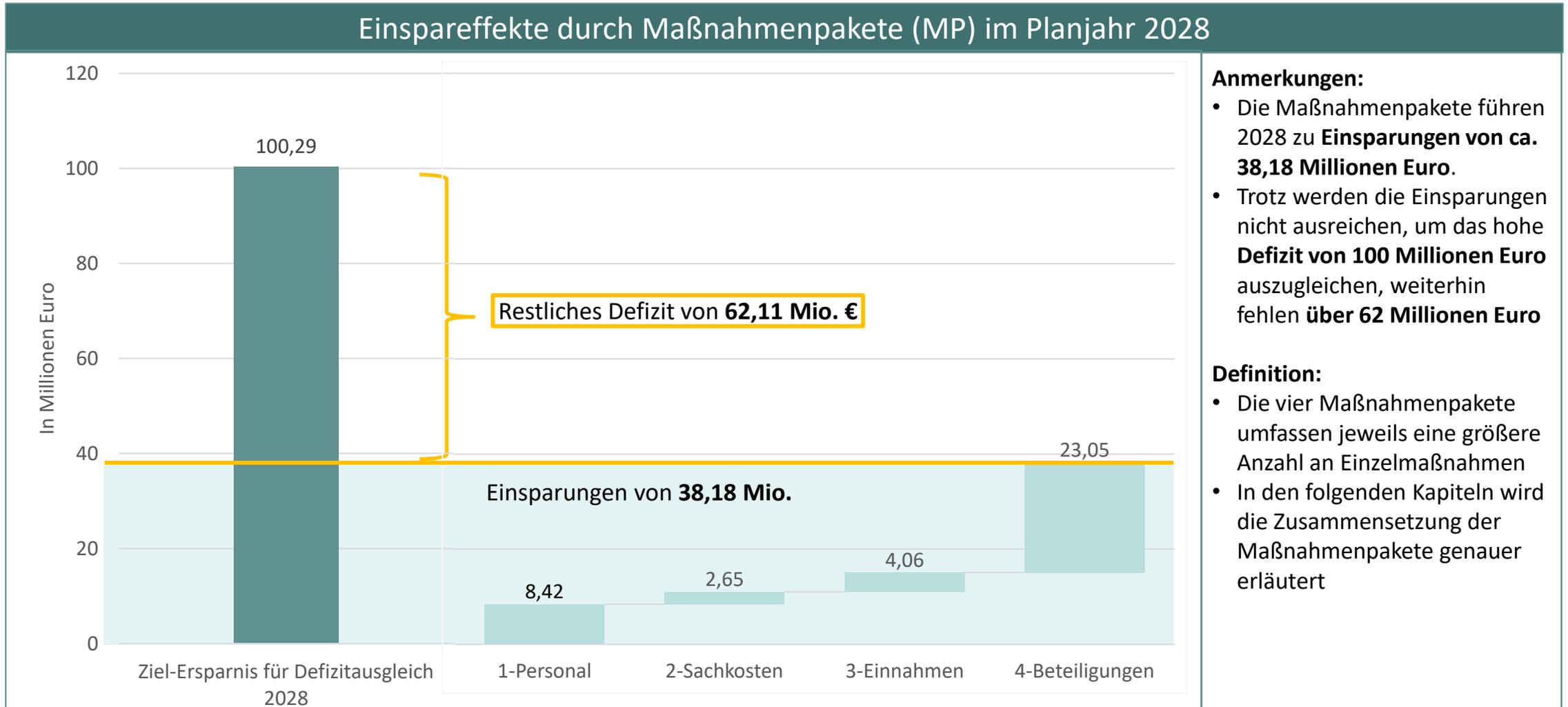
3- Erhöhung der Einnahmen

- Dies beinhaltet u.a. die Erhöhung der Kreisumlage

4- Konsolidierung der Beteiligungsstruktur

- Dies beinhaltet:
 - Rückzug des Landkreises aus dem Gerhart-Hauptmann Theater
 - Reduktion der Leistungen am KOB Ebersbach und Prüfung der Nachnutzung
 - Transformation und externe Kooperation beim Kreiskrankenhaus Weißwasser
 - Einstellen aller nicht-pflichtigen Aufgaben der Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft (Kuweit)

Durch die Einsparpotenziale aller Maßnahmenpakete lässt sich das prognostizierte Defizit im Jahr 2028 von 100 auf 62 Millionen Euro senken. Ein struktureller Haushaltsausgleich ist somit ohne Schlüsselzuweisung aus eigener Kraft nicht mehr möglich



1 Auftrag

2 Übersicht Einspareffekte

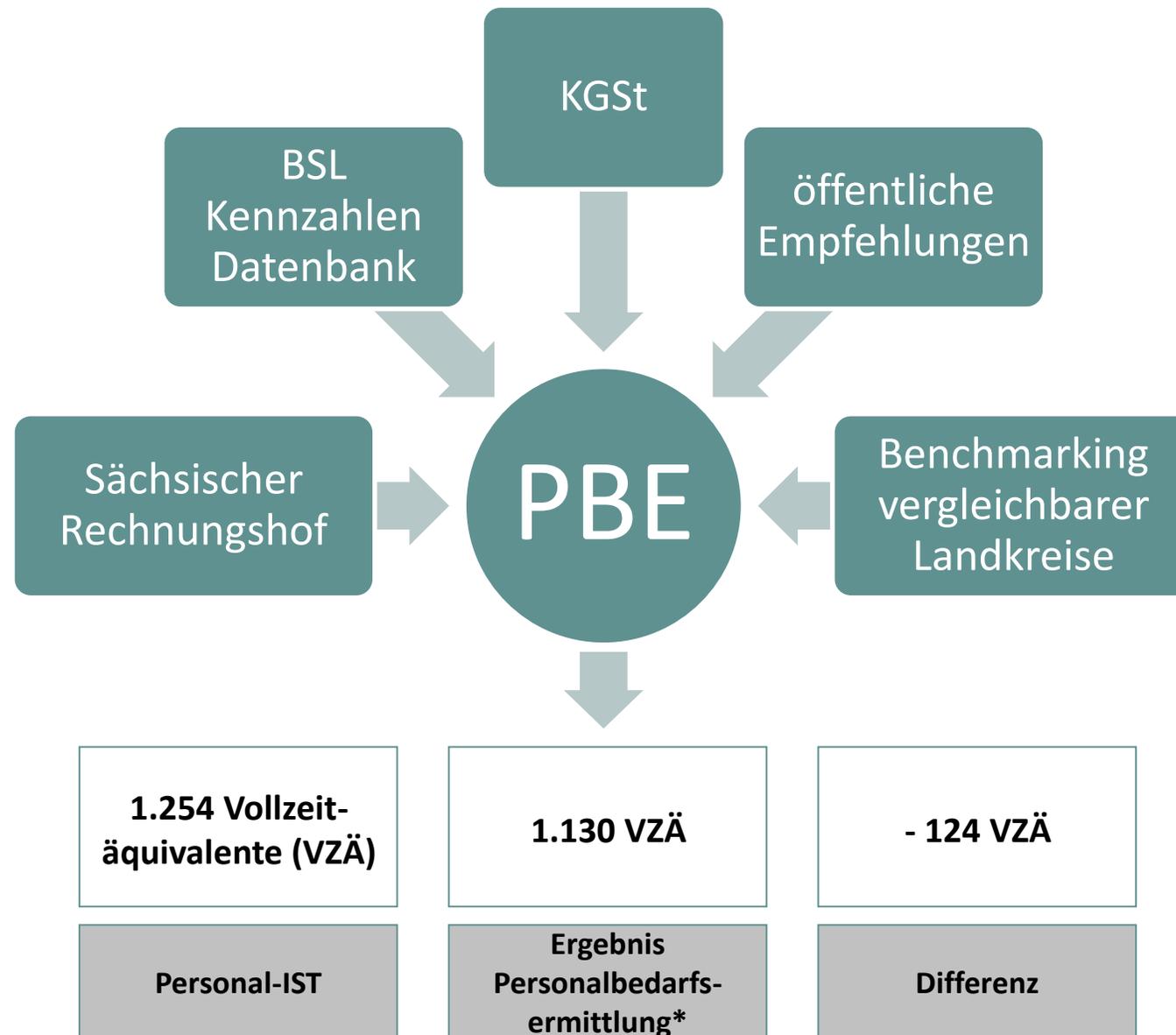
3  **Personalbedarfsermittlung und Leitungsspanne**

4 Betrachtung Jugend und Soziales

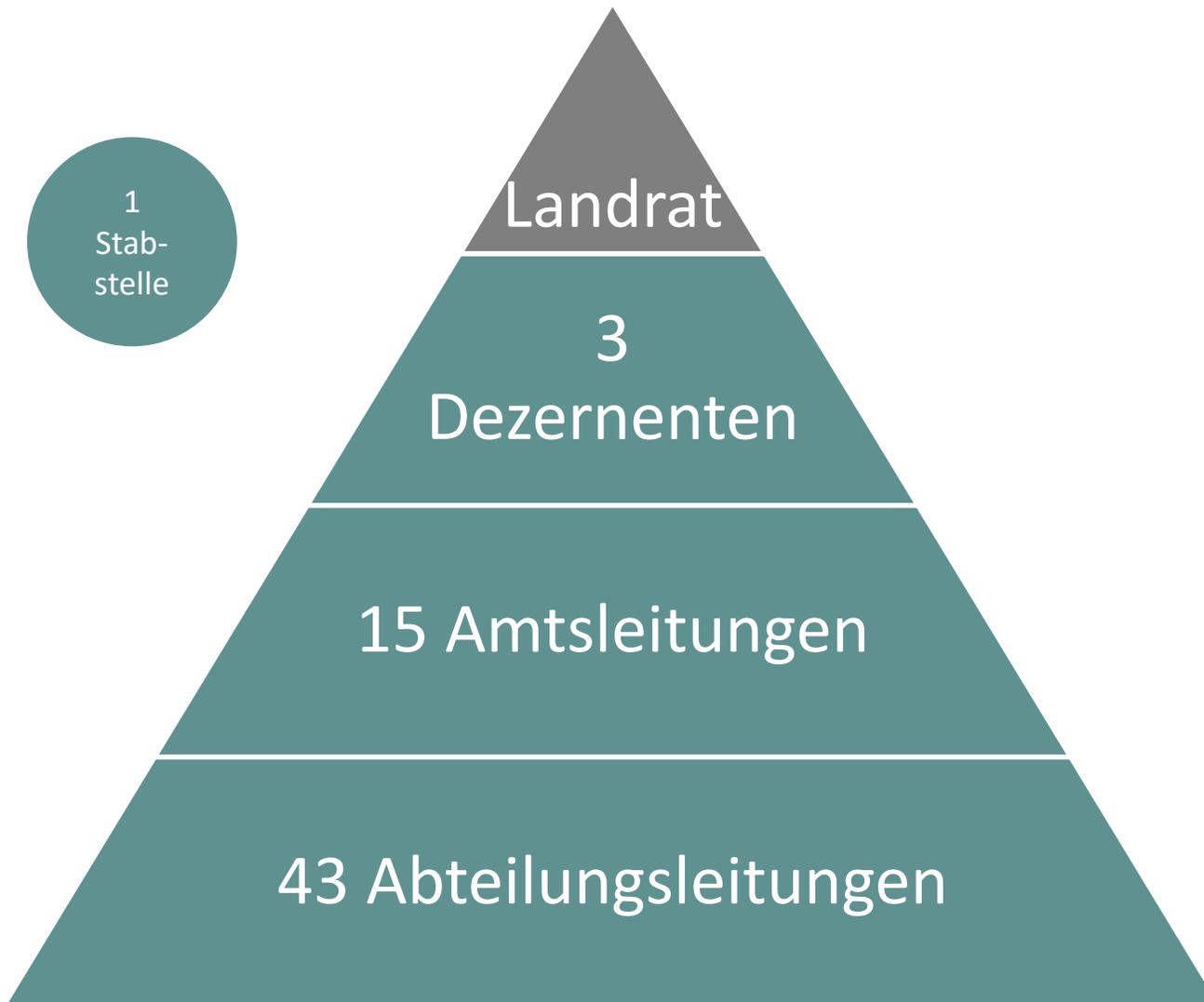
5 Einsparung Sachkosten und Erhöhung der Einnahmen

6 Beteiligungen

Bei der Personalbedarfsermittlung werden unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt

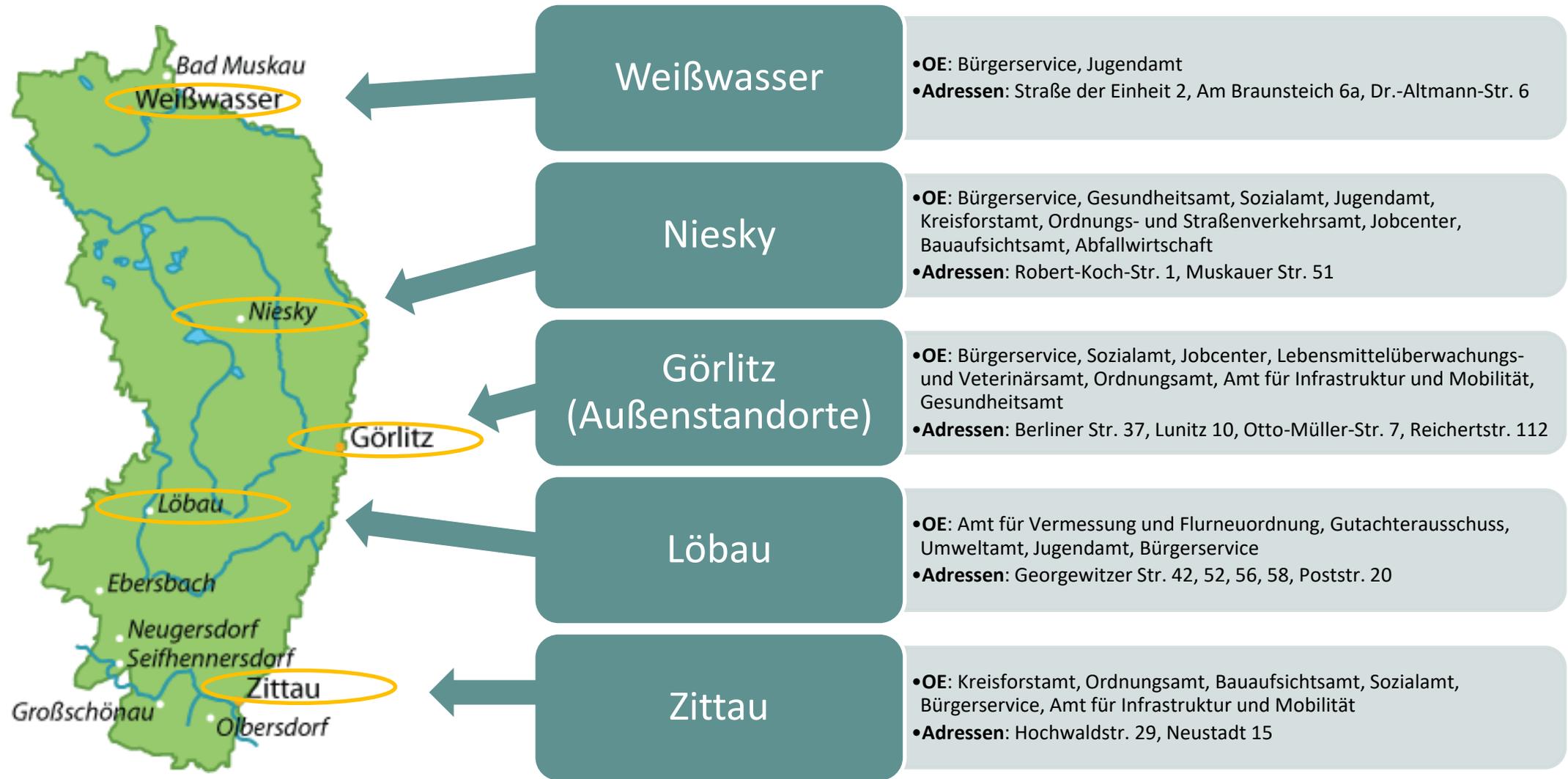


Wir haben einen Vorschlag für eine neue Aufbauorganisation vorgelegt. Ziel ist es Einheitlichkeit in der Verwaltung zu schaffen und die Zahl der Leitungsstellen zu reduzieren.

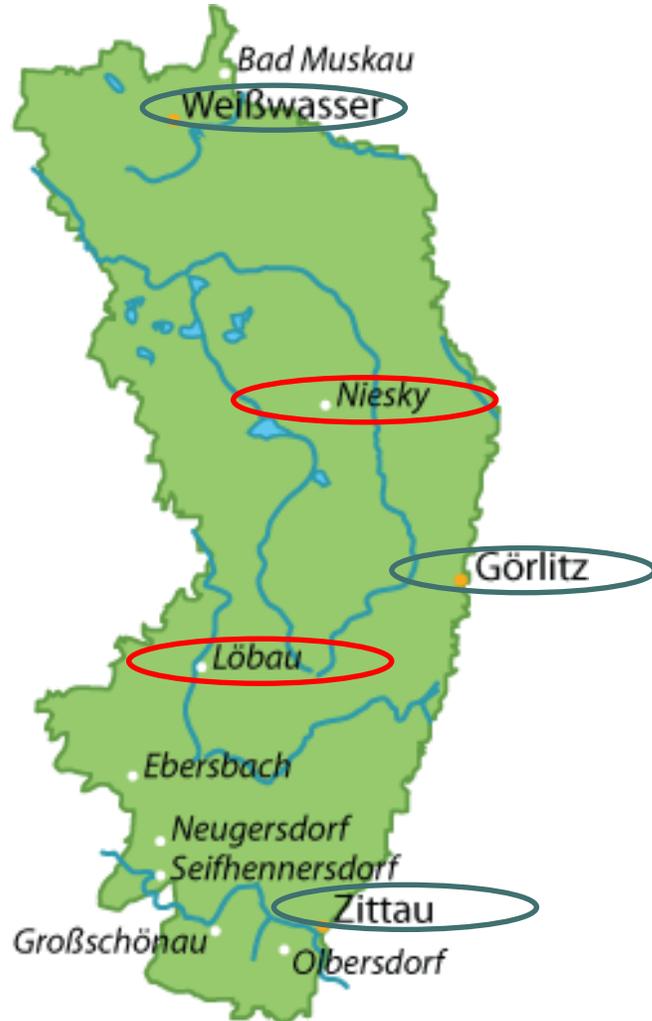


- Mit der neuen Aufbauorganisation reduziert sich der Bedarf an Führungskräften von **104** Stellen für Amtsleitungen, Abteilungsleitungen, Leitungen von Stabstellen und Sachgebietsleitungen auf insgesamt **62** Leitungsstellen.
- Mit einer Reduzierung der oberen Leitungsebenen geht eine Aufwertung der mittleren und unteren Leitungsebenen einher.

Das Landratsamt Görlitz hat fünf Standorte



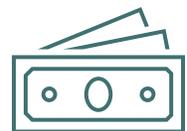
Wir empfehlen eine Verdichtung der Standorte und die grundsätzliche Zentralisierung der Aufgaben am Standort Görlitz



Dezentral organisierte Ämter zentralisieren sich am Standort Görlitz in eigenen Liegenschaften.



Die Standorte Niesky und Löbau werden vollständig aufgegeben.



Konsolidierungspotenzial ergibt sich durch Veräußerung der Liegenschaften sowie Einsparungen von Miete von bis zu 1,1 Mio. Euro/Jahr ab 2029 bei Rückzug aus dezentralen Mietobjekten.

Die Umsetzung des Ergebnisses der Personalbedarfsermittlung vor dem Hintergrund der Haushaltskonsolidierung wird zu spürbaren Veränderungen führen

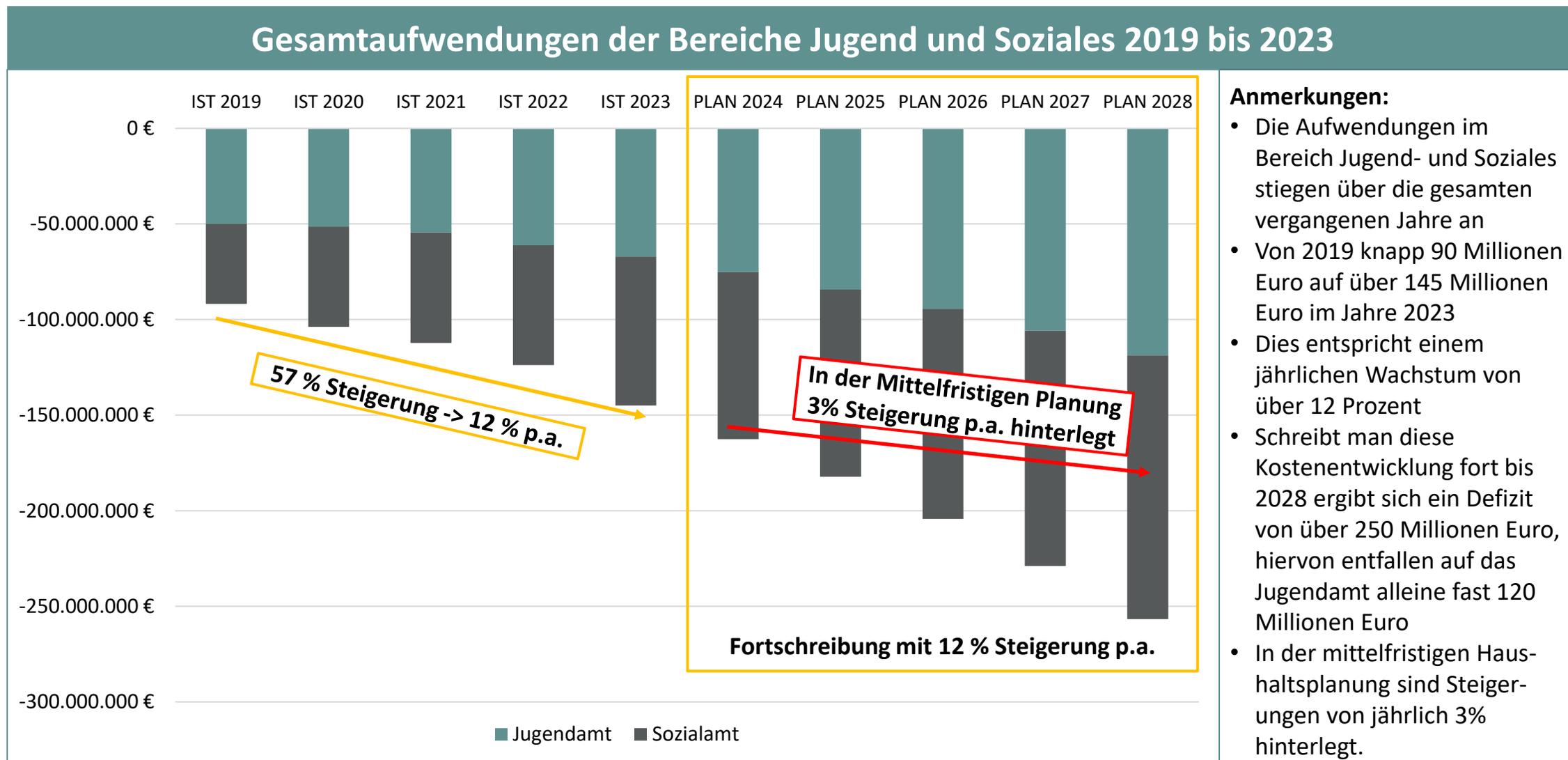
Mögliche Auswirkungen auf Bürger, Unternehmen, potentielle Investoren

- Absenken der Bürgerfreundlichkeit und der Servicequalität
- Verlängerung der Wartezeiten
- Verlängerung der Bearbeitungszeiten
- Reduzierung der Qualitätsstandards
- Verzögerung bei Planung und Umsetzung von Infrastrukturprojekten

Mögliche Auswirkungen auf das Landratsamt

- Reduzierung der Reaktionsfähigkeit
- Reduzierung der Kontrolldichte
- Steigerung der Fehlerquote
- Steigerung der Beschwerden
- Reduzierung der Arbeitgeberattraktivität
- Erhöhung der Arbeitsbelastung
- Sinken der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erschwerung der erfolgreichen Personalgewinnung und -haltung

- 1 Auftrag
 - 2 Übersicht Einspareffekte
 - 3 Personalbedarfsermittlung und Leitungsspanne
 - 4 Betrachtung Jugend und Soziales**
 - 5 Einsparung Sachkosten und Erhöhung der Einnahmen
 - 6 Beteiligungen
-



Im Rahmen einer Fallprüfung konnte kein wesentliches Konsolidierungspotenzial in den Ausgaben der Jugendhilfe durch veränderte Fallbearbeitung festgestellt werden

Statistische Repräsentativität	Geprüft wurden Leistungen nach §§31, 32 und 34, um sowohl ambulante als auch teilstationäre und stationäre Leistungen abzubilden. Insgesamt wurden 100 aus 693 Akten geprüft, was etwa 14,4% der gesamten Fallzahl entspricht.
Präzision der Ergebnisse	Mit einer Stichprobengröße von 100 lässt sich bei einem üblichen Konfidenzniveau von 95% eine Fehlertoleranz von 8-10% erwarten. Das bedeutet, das Ergebnis der Stichprobe weicht mit einer 95%igen Wahrscheinlichkeit nicht mehr als 8-10% vom Ergebnis der Gesamtheit ab.
Proportionale Sichtung nach Leistungsarten	Von den 100 geprüften Akten entfallen 57 auf Leistungen nach §31, 9 auf Leistungen nach §32 und 34 auf Leistungen nach §34 – analog zu ihrem Verhältnis in der Gesamtfallmenge.
Berücksichtigung Standorte	Es wurden Akten aus allen fünf Standorten geprüft.
Reduktion von Verzerrung	Die Stichproben wurden systematisch nach Anfangsbuchstaben der Nachnamen der Leistungsempfänger ausgewählt.

Sowohl bei der örtlichen als auch der sachlichen Zuständigkeitsprüfung waren keine Auffälligkeiten oder Konsolidierungspotenziale festzustellen.

Bewilligungen waren sowohl bei Erst- als auch bei Folgebewilligungen nachvollziehbar, Zielfestlegung und – Überprüfung sowie die Prüfung kostengünstigerer Alternativen werden regelmäßig geprüft.

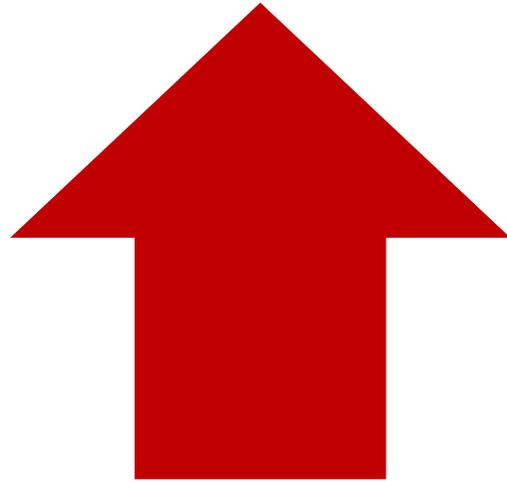
Die Aktenführung der analogen Akten unterscheidet sich z.T. stark und führt ggf. zu Ineffizienzen. Eine Prüfung der Standardisierung der Aktenführung nach vollständiger Umstellung auf die e-Akte ist zu empfehlen.

- 1 Auftrag
 - 2 Übersicht Einspareffekte
 - 3 Personalbedarfsermittlung und Leitungsspanne
 - 4 Betrachtung Jugend und Soziales
 - 5  Einsparung Sachkosten und Erhöhung der Einnahmen**
 - 6 Beteiligungen
-

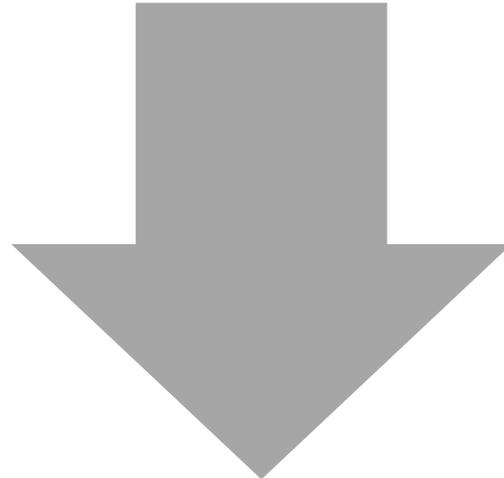
Durch die Umsetzung aller Maßnahmen im Bereich der Sachkosten lassen im Jahr 2028 insgesamt etwa 2,65 Millionen Euro einsparen

1,7 Mio. €	Reduktion des ÖPNV-Angebots auf gesetzliches Mindestmaß Schulbeförderung
154.000 €	Einstellung der Vereinzuschüsse
110.000 €	Einstellung des Zuschusses für den Oberlausitzer Kreissportbund
93.000 €	Absenkung der Reisekosten für Aus- und Fortbildung
88.000 €	Büromaterial
66.000 €	Einstellung der Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
55.000 €	Verringerung der Kosten für Vordrucke um 40%
52.000 €	Einstellung des Tourismusangebots Waldeisenbahn
337.000 €	Neun weitere Maßnahmen (jeweils unter 50.000 €)

Im Bereich der Einnahmen lässt sich nur über die weitere Erhöhung der Kreisumlage ein signifikanter Beitrag für die Haushaltskonsolidierung generieren



Erhöhung der Kreisumlage um einen Prozentpunkt von 36% auf 37%.



Mit einer Kreisumlage von momentan 36% liegt der LK Görlitz bereits jetzt höher als alle anderen Landkreise des Freistaats.

Mit dieser Anhebung würde die finanzielle Situation der kreisangehörigen kommunalen Körperschaften weiter belastet werden.

- 1 Auftrag
- 2 Übersicht Einspareffekte
- 3 Personalbedarfsermittlung und Leitungsspanne
- 4 Betrachtung Jugend und Soziales
- 5 Einsparung Sachkosten und Erhöhung der Einnahmen

6  **Beteiligungen**

Kreiskrankenhaus Weißwasser

Ausgangslage und Problematisierung

- Das Kreiskrankenhaus Weißwasser ist zentral für die medizinische Versorgung im Norden. Sinkende stationäre Fallzahlen (5.190 in 2024) und steigende Personalkosten verschärfen die finanzielle Lage.
- Das Defizit betrug 2023 etwa 3 Mio. Euro und könnte bis 2027 auf 10 Mio. Euro steigen.
- Ein Kredit des Landkreises über 10 Mio. € wurde gewährt für die Sicherstellung des laufenden Betriebs 2023 und 2024, wie es ab 2025 weiter geht ist ungewiss.

Empfohlene Maßnahme(n)

Es wird die bedarfsgerechte Reduktion des Krankenhaus Weißwassers auf zwei stationäre Abteilungen als Minimum zur Sicherstellung der Notfallversorgung und Prüfung weiterer Reduktionen zur Anbahnung einer externen Kooperation empfohlen.

Erläuterung

- Reduktion der stationären Abteilungen zur Kostenreduktion und Erfüllung der Notfalleanforderungen.
- Dies ist auch formuliertes Ziel der derzeit laufenden Transformationsprozesse, benötigt allerdings eine erneute Prüfung der Umsetzbarkeit mit dem Freistaat.
- Prüfung weiterer Reduktionen und mit dem Ziel einer externen Kooperation.

Mögliche nachteilige Wirkung

- Bei Scheitern der Kooperation fällt die Verantwortung auf den Landkreis zurück, mit der damit verbundenen hohen Kosten- und Investitionslast.
- Es droht die Verschlechterung der stationären Versorgung der Anwohner durch längere Anfahrtswege.

Kliniken Oberlausitzer Bergland (KOB)

Ausgangslage und Problematisierung	<ul style="list-style-type: none">• KOB betreibt Zittau und Ebersbach; Ebersbach verzeichnet hohe Verluste.• Sinkende Fallzahlen und hohe Betriebskosten. Daher 2023 Defizit von 6,6 Mio. Euro; Ebersbach trägt 5,0 Mio. Euro.• Zahlungsunfähigkeit bis 2026 droht ohne Anpassungen und Konzentration auf wirtschaftlich tragfähige Leistungen.
Empfohlene Maßnahme(n)	<p>Es wird die Reduzierung des Leistungsportfolios am KOB Standort Ebersbach bei gleichzeitiger Konzentration auf Zittau sowie anschließend die ergebnisoffene Prüfung der Nachnutzung von Ebersbach empfohlen.</p>
Erläuterung	<ul style="list-style-type: none">• Leistungsspektrum in Ebersbach schrittweise reduzieren; Zittau stärken als zentralen Standort. Teilschließungen Ebersbach bereits Teil der laufenden Transformationsprozesse• Nachnutzung ergebnisoffen zu prüfen: Schließung, ambulante Versorgung oder Spezialisierung in Geriatrie denkbar• Annahme ohne direkte Nachnutzung, Notfallversorgung über regionale Transporte sicherzustellen.
Mögliche nachteilige Wirkung	<ul style="list-style-type: none">• Längere Transportzeiten könnten Notfallversorgung erschweren.• Schließung oder Umstrukturierung schwächt Vertrauen der Bevölkerung.• Fehlende Nachnutzung führt zu Leerstand und Verlust von Pachteinnahmen (ca. 0,3 Mio. Euro jährlich).

Gerhart-Hauptmann-Theater (GHT)

Ausgangslage und Problematisierung	<ul style="list-style-type: none">• Das GHT hat seit Jahren steigende Kosten, insbesondere durch Personalkosten und fehlende Beitragsdynamisierung im Kulturpakt II.• Der Landkreis trägt eine erhebliche finanzielle Last. Ohne eine dynamisierte Förderung müssen die Gesellschafter Mehrkosten alleine tragen. Bereits 2023 konnte Finanzierungslücke von 1,7 Mio. Euro nur durch zusätzliche Zuwendungen geschlossen werden
Empfohlene Maßnahme(n)	Es wird der Rückzug des Landkreises aus der Finanzierung des GHT zur finanziellen Entlastung aufgrund steigender Personalkosten und fehlender Beitragsdynamisierung des Freistaats empfohlen.
Erläuterung	<ul style="list-style-type: none">• Der Rückzug des Landkreises aus der Finanzierung des GHT wird empfohlen, um die finanzielle Belastung zu reduzieren.• Mehrere Szenarien zeigen, dass selbst bei moderater Steigerung der Personalkosten ein Defizit von mehreren Millionen Euro droht.• Im Worst-Case könnte die finanzielle Belastung des Landkreises bis 2028 auf 7 Mio. Euro p.a. steigen.
Mögliche nachteilige Wirkung	<ul style="list-style-type: none">• Ein Rückzug des Landkreises könnte zur Insolvenz des Theaters führen, was den Verlust einer bedeutenden kulturellen Institution in der Region bedeuten würde.• Die Attraktivität der Region für Einwohner und Touristen könnte durch den Wegfall des GHT als Institution nachhaltig geschwächt werden.

Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft (Kuweit)

Ausgangslage und Problematisierung	<ul style="list-style-type: none">• Die Kuweit übernimmt kulturelle und bildungsbezogene Aufgaben im Landkreis.• Zahlung an die Kuwait i.H.v. 2,5 Mio. Euro 2024 und bis 2028 auf 2,8 Mio. Euro.• Ohne externe finanzielle Unterstützung oder Einsparungspotenziale ist fraglich, ob das derzeitige Niveau aufrechtzuerhalten ist.
Empfohlene Maßnahme(n)	Dem Landkreis wird für die Kuwait die Reduktion der Finanzierung auf den Betrieb der Wohnheime und die Einstellung der Bezuschussung aller nicht-pflichtigen Aufgaben, insbesondere für Volkshochschulen, Bibliotheken und Musikschulen empfohlen.
Erläuterung	<ul style="list-style-type: none">• Die Empfehlung zur Einstellung der Finanzierung der Kuwait aller nicht-pflichtigen Aufgaben, insbesondere Volkshochschulen, Bibliotheken und Musikschulen.• Risiko besteht durch die Beschäftigungsstruktur in Musikschulen, da hier rückwirkend die Gefahr der Scheinselbstständigkeit droht.• Sollte die Sozialversicherungspflicht nachträglich festgestellt werden, käme es zu hohen Strafzahlungen und nachträglichen Sozialversicherungsbeiträgen.
Mögliche nachteilige Wirkung	<ul style="list-style-type: none">• Die Einstellung der Kuwait-Finanzierung würde kulturelle und bildungspolitische Angebot reduzieren.• Es droh die Schließung aller Volkshochschulen, Bibliotheken und Musikschulen des Landkreises.• Der Wegfall der Kuwait-Leistungen würde die soziale Infrastruktur und das Kulturangebot der Region schwächen und könnte besonders die ländlichen Gebiete treffen.

Durch die Maßnahmen für die Beteiligungen ließe sich für den Landkreis ab 2028 ein jährlicher Einspareffekt von rund 23 Millionen Euro realisieren (1/3)

Maßnahmenfeld	Beteiligung	Maßnahme	Konsolidierungsbeitrag (p.a., gerundet)
Gesundheitsversorgung	Kreiskrankenhaus Weißwasser gGmbH	Umwandlung in Portalklinik, Kooperation mit/Verkauf an externen Betreiber	9,6 Mio. €
	Klinikum Oberlausitzer Bergland gGmbH	Reduzierung des Leistungsportfolios KOB Standort Ebersbach, Erweiterung Standort Zittau	2,9 Mio. €
	MVZ Löbau GmbH	Abgabe Kassensitze	250.000 €
	MVZ Weißwasser gGmbH	Abgabe Kassensitze	50.000 €
	Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH	Bündelung der Servicegesellschaften für KOB und Weißwasser	10.000 €
Entsorgung	Niederschlesische Entsorgungsgesellschaft mbH (NEG)	EGLZ übernimmt gesamte Hausmüllentsorgung, ggf. Trennung von externem Partner (Sondermüll)	80.000 €
	Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH (EGLZ)	EGLZ übernimmt Gebührenkalkulation von Regiebetrieb Abfallwirtschaft	100.000 €

Durch die Maßnahmen für die Beteiligungen ließe sich für den Landkreis ab 2028 ein jährlicher Einspareffekt von rund 23 Millionen Euro realisieren (2/3)

Maßnahmenfeld	Beteiligung	Maßnahme	Konsolidierungsbeitrag (p.a., gerundet)
Bildung, Kultur und Tourismus	Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH	Rückzug Landkreis (ohne Anpassung Kulturpakt, hohe Tarifabschlüsse)	7,1 Mio. €
	Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH	Einstellen Finanzierung nicht-pflichtiger Aufgaben	2,5 Mio. €
	Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH	Rückzug des Landkreises	20.000 €
	Erlebniswelt Krauschwitz Hallenbad	Einstellung des Zuschusses	50.000 €
	WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH	Rückzug des Landkreises	50.000 €

Durch die Maßnahmen für die Beteiligungen ließe sich für den Landkreis ab 2028 ein jährlicher Einspareffekt von rund 23 Millionen Euro realisieren (3/3)

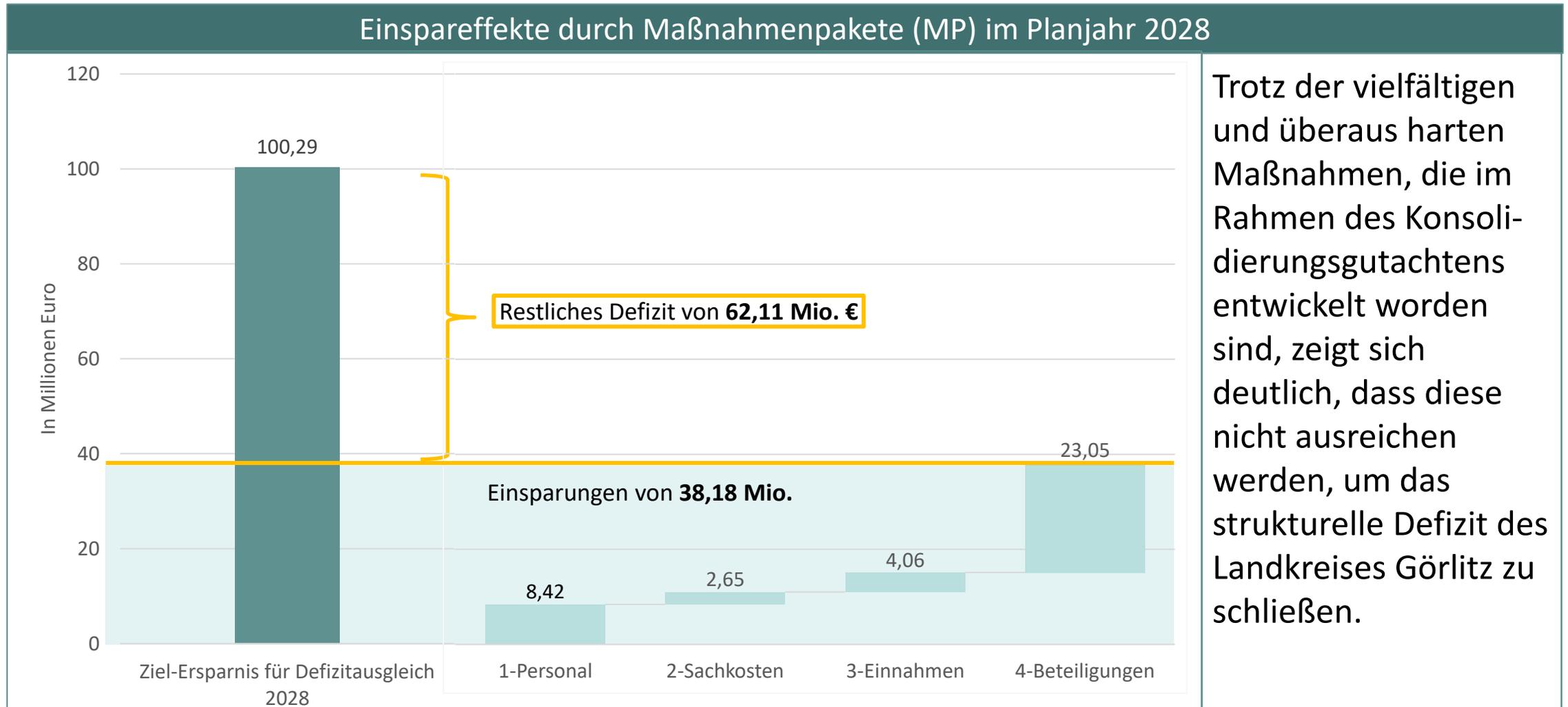
Maßnahmenfeld	Beteiligung	Maßnahme	Konsolidierungsbeitrag (p.a., gerundet)
Weitere Beteiligungen	Beteiligungsgesellschaft des Landkreises	Bündelung der Querschnittsaufgaben der nachgeordneten Beteiligungen	80.000 €
	Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH (ENO)	Schrittweise Reduktion des Leistungsumfangs bis 2028 bei gleichzeitiger Aufgabenrückführung ins Landratsamt	350.000 €
	Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH	Rückzug des Landkreises	250.000 €
	Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg OL-NS	Einstellung der Umlagezahlung	50.000 €
	Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit mbH	Einstellung des Zuschusses	50.000 €

7



Fazit

Ein struktureller Haushaltsausgleich aus eigener Kraft ist nicht möglich



Trotz der vielfältigen und überaus harten Maßnahmen, die im Rahmen des Konsolidierungsgutachtens entwickelt worden sind, zeigt sich deutlich, dass diese nicht ausreichen werden, um das strukturelle Defizit des Landkreises Görlitz zu schließen.



BSL

Managementberatung

© BSL Managementberatung

Unsere Passion seit dem Jahr 1991 ist, die Leistungsfähigkeit von Organisationen des Public Sectors zu erhalten und auszubauen. Wir bieten ein auf die Anforderungen unserer Kunden abgestimmtes Beratungsangebot – von der strategischen Neuausrichtung über die Organisationsberatung bis zur Umsetzungsbegleitung.

Kontakt

Dr. Daniel Eggerding
Daniel.Eggerding@bsl-mb.com

Bernhard Knipel
Bernhard.Knipel@bsl-mb.com

BSL Managementberatung GmbH
Am Winterhafen 2
55131 Mainz

Telefon: 06131 - 2490 903
Telefax: 06131 - 2499 428