

Behörden Spiegel: Herr Dr. Bayaz, Sie sind seit Mai 2021 Finanzminister des Landes, haben also – angesichts der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges – Ihr Amt in permanenten Krisenmodus ausgeübt. Gibt es für Sie dennoch kreativen Spielraum für gestalterische und nachhaltige Finanzpolitik oder liegt der Fokus seitdem vor allem auf reaktiven Maßnahmen, um Schlimmeres zu verhindern?

Dr. Bayaz: Unmittelbar nach meinem Amtsantritt war ich schon mit den Haushaltsverhandlungen nach Nachtragshaushalt der Corona-Pandemie beschäftigt. Ich hatte die Hoffnung, dass wir uns nach Überwindung dieser Krise auch anderen, bis dahin etwas vernachlässigten, wichtigen Themen widmen können. Aber dann begann am 24. Februar der schreckliche russische Angriffskrieg auf die Ukraine und seitdem sind wir wieder im Krisenmodus durch die schwierige Energieversorgung, explodierende Gaspreise, die Inflation und einen enormen Entlastungsbedarf bei Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen. In solchen Zeiten verstehe ich Haushaltspolitik und Finanzpolitik vor allem als Risikomanagement, um die Gesellschaft bestmöglich auf das vorzubereiten, was uns noch bevorsteht. Gleichzeitig habe ich den Anspruch, dass Finanzpolitik ganz konkret gestalten soll.

Zwei Hauptinhalte sind mir besonders wichtig: Einerseits die Verwaltungsmodernisierung, die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und andererseits Klimaschutz in Baden-Württemberg.

Behörden Spiegel: Wie ist das Land aus Ihrer Sicht bislang finanziell durch die Corona-Pandemie gekommen? Was waren die zentralen Maßnahmen?

Dr. Bayaz: Die Pandemie war ein Stresstest für die Funktionsfähigkeit des Staates. Wir haben in Zusammenarbeit mit der Bundesregierung, den Ländern und Kommunen gute Arbeit geleistet. Natürlich sind auch Fehler vorgekommen. Insgesamt war ich jedoch unser Ziel erreicht, unser Land so gut es geht durch die Krise zu bringen. Das zeigen unsere Maßnahmen zur finanziellen Unterstützung. Wir haben dafür sehr viel Geld in die Hand genommen. Allein

Der aktuelle Ukraine-Konflikt hat die gestiegenen Anforderungen an die Konzernsteuerung noch mal deutlich gesteigert. Der Datenaustausch innerhalb des Beteiligungsmanagements sowie zwischen dem Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main und den städtischen Beteiligungsunternehmen erfolgte in der Vergangenheit in der Regel über E-Mail-Verkehr. Durch fortschreitende Digitalisierung und umfangreichere Datenmengen reicht die begrenzte Übertragungsgröße von zehn MB in Outlook nicht mehr aus.

Der Einsatz der Microsoft SharePoint-Technologie hat zu einer erheblichen Verbesserung der Datenzugriffsgeschwindigkeit geführt. Darüber hinaus wird auch die Transparenz und Datenverfügbarkeit im Beteiligungsmanagement deutlich erhöht, was aufgrund des verstärkten mobilen Arbeitens der Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements unerlässlich ist.

Dabei erfolgte der Aufbau des SharePoints für das Beteiligungsmanagement durch kluge Prozessorganisation im laufenden Betrieb während der Phase des 2. Lockdowns ab Oktober 2020 in intensiver Zusammenarbeit mit dem städtischen Amt für Informations- und Kommunikations-

Krisen meistern durch Zusammenhalt

Baden-Württembergs Bilanz zu Corona und Ukraine-Krieg

(BS) Die Corona-Krise und der darauffolgende russische Angriffskrieg auf die Ukraine waren für den Finanzhaushalt Baden-Württembergs eine große Belastungsprobe. Für Bürger und Kommunen wurden immense Summen zur finanziellen Absicherung bereitgestellt. Während dieser finanzpolitisch schwierigen Zeit trat Dr. Danyal Bayaz im Mai 2021 sein Amt als Finanzminister Baden-Württembergs an. Über die wirtschaftlichen Herausforderungen, die Schuldenbremse und positive Aussichten beim "Green Bond Baden-Württemberg" sprach er im Interview mit Guido Geht.

„Die Kommunen sind der Ort, wo Bürgerinnen und Bürger unmittelbar den Staat und seine Funktionstüchtigkeit erfahren. Deswegen war diese Unterstützung für uns selbstverständlich.“

Als Finanzminister Baden-Württembergs bewertet Dr. Danyal Bayaz die aktuelle finanzpolitische Lage.

Foto: BS/Reiner Pfisterer



das Land Baden-Württemberg hat mehrere Milliarden bereitgestellt. So haben wir in einem Kraftakt Schulen, Kitas, unsere Gesundheitsämter und Krankenhäuser sowie die Kommunen unterstützt. Wegen der finanziellen Belastung durch diese Ausgaben wollten wir jetzt eigentlich wieder zur Normalität zurückkehren. Das ist seit Februar leider Makulatur.

Behörden Spiegel: Wie unterstützt das Land die Kommunen konkret bei der Bewältigung der finanziellen Corona-Folgen?

Dr. Bayaz: Wir haben in Baden-Württemberg traditionell eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Land und den Kommunen. Die großen Krisen und Herausforderungen unserer Zeit schaffen wir nur gemeinsam. Das Land Baden-Württemberg steht zu seinen Kommunen, das haben wir auch während der Pandemie gezeigt. Wir haben damals einen Stabilitäts- und Zukunftspakt mit einem Volumen von über vier Milliarden

Euro eingeführt, drei Milliarden Euro davon hat das Land getragen. So sollten Einbußen bei den Gewerbesteuern und Einnahmeausfälle kompensiert werden. Im Folgejahr haben wir im Nachtragshaushalt nochmals ein großes Paket mit 600 Millionen Euro geschürt, vor allem für kommunale Krankenhäuser und den ÖPNV. Die Kommunen sind der Ort, wo Bürgerinnen und Bürger unmittelbar den Staat und seine Funktionstüchtigkeit erfahren. Deswegen war diese Unterstützung für uns selbstverständlich.

Behörden Spiegel: Nach den "fetten" 2010er-Jahren, in denen die haushaltsmäßige Verschuldung des Landes teilweise sogar zurückgeführt wurde, ist diese seit 2020 wieder massiv gestiegen. Der Staatshaushaltplan 2022 – im Dezember 2021 verabschiedet – sah keinerlei Neuverschuldung und sogar eine Tilgung in Höhe von einer Milliarde Euro vor. Können Sie schon absehen, in welchem Ausmaß der Ukraine-Krieg Ihnen buchstäblich einen Strich durch diese Rechnung macht?

Dr. Bayaz: Wir hatten dieses Jahr konjunkturell bislang keinen tiefen Absturz und relativ stabile Steuereinnahmen. Baden-Württemberg ist ein starkes Bundesland. Im Hinblick auf die Finanzpolitik bestehen drei Hauptausforderungen gleichzeitig: Wir haben erstens einen massiven Investitionsbedarf. Wir haben zweitens einen massiven Entlastungsbedarf der Menschen, denn für viele sind die steigenden Energiepreise existenzbedrohlich. Wir haben drittens nach den großen finanziellen Hilfen während der Pandemie auch einen Konsolidierungsbedarf. Auch beim nächsten Doppelhaushalt soll die Schuldenbremse wieder eingehalten werden. Im Fall einer tiefen Rezession oder einer Gasmangelangelegenheit müssen wir die Situation allerdings neu bewerten. Die Inflation erschwert unsere Situation ungemein, denn wir haben ja auch mit steigenden Energiekosten bei unseren 8.000 Landesgebäuden zu kämpfen,

mit Baupreissteigerungen und steigenden Beschaffungskosten.

Behörden Spiegel: Durch den Ukraine-Krieg und dessen Auswirkungen auf die Weltwirtschaft hat sich der Druck auf die öffentlichen Haushalte weiter erhöht. Welche finanzpolitischen Maßnahmen kann man ergreifen, um die Handlungsfähigkeit des Staates in Land und Kommunen auch in Krisenzeiten auf hohem Niveau zu gewährleisten?

Dr. Bayaz: Nehmen wir als Beispiel das dritte Entlastungspaket der Bundesregierung. Es ist ein gigantisches Entlastungspaket, das wir als Länder mitfinanzieren müssen. Wo wir mitbezahlen, ist es auch ein guter demokratischer Anspruch, mitzusprechen. Das ignoriert der Bund zuletzt leider häufiger. Entlastungen sind sehr wichtig, wenn sie an Menschen und Unternehmen gerichtet sind, die aktuell sehr stark belastet sind. Allerdings können wir nicht nach dem Gießkannenprinzip verfahren, nicht alles mit dem Füllhorn heute ausschütten, sondern müssen trotzdem die richtigen politischen Schwerpunkte setzen und dort investieren und helfen, wo es notwendig ist. Dringliches umzusetzen und Wichtiges nicht zu vergessen, sind zwei Seiten einer Medaille. Es hat sich in der Pandemie nach meiner Wahrnehmung die

„Ich bin grundsätzlich ein Befürworter einer Schuldenbremse, die dafür sorgt, dass wir nicht von einer Schuldenlast erdrückt werden.“

Einstellung verbreitet, der starke Staat muss jetzt alle Kosten abfedern. Das wird aber nicht möglich sein. Hier haben wir die Pflicht, möglichst verantwortungsvoll mit Steuergeld umzugehen. Und das heißt, gezielt zu entlasten und zu unterstützen, aber nicht pauschal alle, unabhängig davon, ob sie es brauchen oder nicht.

Behörden Spiegel: Sie haben die Schuldenbremse schon angespro-

chen und sich vorsichtig optimistisch geäußert, dass Sie in diesem Jahr im Land Baden-Württemberg eingehalten wird. Müssen wir uns angesichts der derzeitigen Krisen sowie der zahlreichen Herausforderungen und Investitionsaufgaben des Staates nicht – zumindest mittelfristig – von der Schuldenbremse verabschieden?

Dr. Bayaz: Die verfassungsmäßigen Hürden für den Ausnahmestandard der Schuldenbremse sind recht hoch. Ich halte es für fraglich, dass sie schon erfüllt sind in einer Situation, in der die Wirtschaft zwar angeschlagen ist, wir aber insgesamt ja noch stabile Steuereinnahmen haben. Wir bereiten uns auf alle Eventualitäten vor, um möglichst schnell und effektiv handeln zu können. Ich bin grundsätzlich ein Befürworter einer Schuldenbremse, die dafür sorgt, dass wir nicht von einer Schuldenlast erdrückt werden. Sie kann jedoch dann ein Problem werden, wenn wichtige Investitionen ausbleiben. Ich habe mal vorgeschlagen, die Schuldenbremse so weiterzuentwickeln, dass sie Kreditaufnahmen für gezielte Investitionen zulässt. Und zwar in der Größenordnung von einem Prozent der Wirtschaftskraft. Mit einem Prozent zusätzlicher Investitionsmöglichkeiten könnte man schon einiges bewerkstelligen. Dafür gibt es derzeit aber keine politische Mehrheit.

Ich halte es allerdings für fraglich, ob Sondervorfällen, die ja Sonderschulden sind, im Sinne der Schuldenbremse sind. Hier müsste es eine erhärrliche Antwort geben. Wenn die Schuldenbremse dort blinde Flecken hat, dann muss man sie teilweise anpassen und weiterentwickeln. Ich sehe da vor allem den Bund in der Verantwortung. Das ist aber

nicht Bestandteil des aktuellen Koalitionsvertrages und daher gibt es an dieser Stelle jetzt keine schnellen Lösungen.

Behörden Spiegel: Baden-Württemberg hat im Mai 2022 bereits die zweite Auflage des "Green Bonds Baden-Württemberg" emittiert. Was ist das Ziel dieses Angebots und was wird aus den Erlösen der "Green Bonds" finanziert?

Dr. Bayaz: Wir sehen gerade große Veränderungen am Kapitalmarkt. Immer mehr Investoren orientieren sich an der Nachhaltigkeit. Viele kennen das unter dem Stichwort der Taxonomie, wo ein Klassifikationssystem entwickelt wird, damit man ein gewisses Gütesiegel hat, das auf nachhaltiges Investment verweist. Wir brauchen den Green Bond, weil wir sehr viel privates Kapital mobilisieren wollen, um erneuerbare Energien und grüne Technologien zu fördern. Gleichzeitig hat der Staat hier eine Vorbildfunktion, ohne die wir keinen Einsatz von privaten Investoren erwarten können. Daher bin ich stolz, dass wir das erste Bundesland sind, das den Green Bond emittiert hat. Über unsere Green Bonds werden Projekte und Maßnahmen refinanziert, die Beiträge zu den Umweltzielen der EU-Taxonomie leisten. Diese Projekte sind sehr vielfältig: Investitionen in klimafreundliche Gebäude, in Maßnahmen für klimawandelresistente Wälder oder die Förderung der Elektromobilität. Dahinter steckt die ganze Bandbreite an staatlichen Investitionen im Bereich Nachhaltigkeit. Es wird sicherlich nicht das letzte Mal gewesen sein, dass wir auf dieses Instrument zurückgegriffen haben. Übrigens auch, weil es am Markt sehr gut angenommen wird.

Digitalisierung im Konzernverbund Stadt

Erfahrungsbericht des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt am Main

(BS/Lars Scheider*) Wie wichtig die konsequente Digitalisierung der Arbeitsprozesse ist, haben nicht zuletzt auch ganz aktuell die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Beteiligungsmanagement gezeigt. Denn die Konzernsteuerung unterliegt in der Corona-Pandemie gestiegenen Anforderungen. Neben dem Thema der Liquiditätssicherung für die Beteiligungsunternehmen erlangt auch die Kommunikation im Rahmen der Gremienbetreuung der Aufsichtsräte und Betriebskommissionen eine herausragende Funktion für die Steuerung des Konzernverbundes der Stadt Frankfurt am Main.

technik und ab März 2021 fachlich verstärkt durch T-Systems als externen Dienstleister.

Ein Projekt in sechs Phasen

In der ersten Projektphase (Okt. 2020 bis Jan. 2021) wurde der SharePoint mit rd. 66 wesentlichen Beteiligungsunternehmen aufgebaut. In der zweiten Projektphase (Feb. bis April 2021) wurden über 200 Mitarbeiter der städtischen Beteiligungsunternehmen aus dem Bereich Gremienbüros in den SharePoint für Beteiligungsmanagement aufgenommen. In der dritten Projektphase (April bis Juli 2021) wurden 51 Mitarbeiter der städtischen Verwaltung in den SharePoint das Beteiligungsmanagement aufgenommen. Zwar konnten hier die Berechtigungen ohne sog. Token vergeben werden, da es sich um interne Kunden des SharePoints handelt, allerdings sind aufgrund des städtischen Aufgabenverteil-

lungsplans und dem damit verbundenen rechtlichen Rahmen besondere Anforderungen an die Vertraulichkeit der Daten und den Datenschutz zu stellen. Insofern musste eine interne Überwachungssoftware installiert werden, die den Datenzugriff aus den Ämtern überwacht. In der dritten Projektphase (Aug 2021 bis Juli 2022) wurden die Aufsichtsratsmitglieder der städtischen Beteiligungsunternehmen in den SharePoint das Beteiligungsmanagement aufgenommen. Damit kommt es mindestens zu einer Verdreifachung der zu pflegenden Zugriffsberechtigungen, denn die Gesamtzahl aller Aufsichtsratsmandate – städtische Vertreter mit 267 Mandaten, Arbeitnehmervertreter bei bestimmten Aufsichtsräten (über 100 Mandate) und externe Dritte (wie z. B. die ThüGa-Vertreter bei der Mainova oder Remondis bei der FES) – beträgt 637 Mandate. Deshalb wurde es notwendig, in einer fünften

Projektphase (ab Mai 2022) ein professionelles Berechtigungsstool (sog. Framework) aufzubauen. Dazu wurde eine App-Lösung von T-Systems ausgewählt, welche in einem agilen Projekt von Mitarbeitern des Beteiligungsmanagements in Zusammenarbeit mit T-Systems als maßgeschneiderte Lösung für das Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main erstellt wurde, sodass dieses Projekt bundesweit durchzuführen als Pilotprojekt verstanden werden kann. Der Einsatz des SharePoints für das Beteiligungsmanagement hat zu einer erheblichen Verbesserung der Effizienz der Kommunikation des immer komplexer werdenden Konzernverbundes der Stadt Frankfurt am Main geführt. Allerdings bedingt dies dann auch ein komplexes Berechtigungskonzept, um die Vertraulichkeit der Daten zu gewährleisten. Außerdem sind hohe Anforderungen der IT-Sicherheit zu gewährleisten. In der

sechsten Projektphase (seit Juni 2022) werden die Fachdezernate ebenfalls in den SharePoint für das Beteiligungsmanagement aufgenommen. Nach Aussage des Konzernbüros der Stadtwerke Frankfurt am Main Holding GmbH (SWFH) sprechen die SWFH sowie die Töchter ICB und AVA, deren Aufsichtsräte auch vom Konzernbüro der SWFH betreut werden, rd. 125.000 Blatt Papier im Jahr durch den SharePoint Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main. Insofern ist für den Konzernverbund Stadt insgesamt mit einer Einsparung von weit über 1.000.000 Blatt Papier auszugehen. Damit leistet das Beteiligungsmanagement auch einen aktiven Beitrag zu Klimaschutz und Nachhaltigkeit.

*Lars Scheider ist Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt a. M.