



ABSCHLUSSBERICHT DER KGSt

## Teil A

Abschlussbericht der KGSt im Projekt  
strategische Haushaltskonsolidierung  
in der Stadt Bexbach



Abschlussbericht der KGSt

**Teil A – Abschlussbericht der KGSt im Projekt  
strategische Haushaltskonsolidierung in der  
Stadt Bexbach**



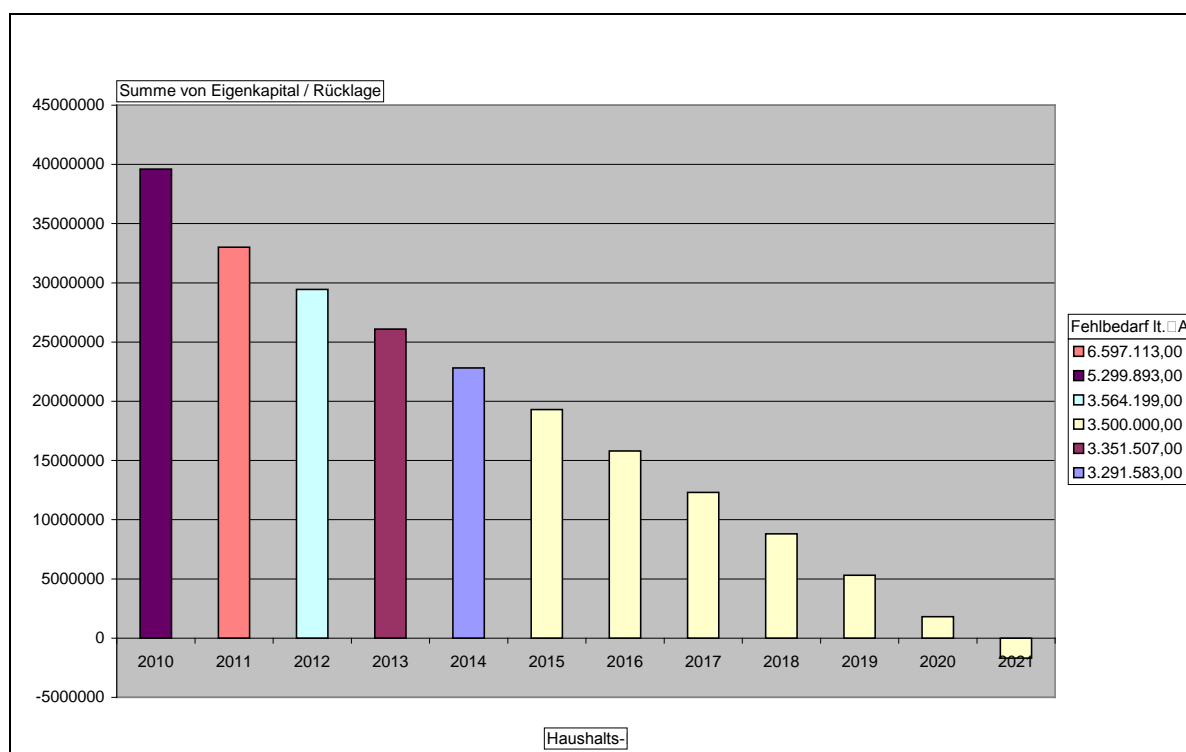
## Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangssituation</b>	<b>4</b>
1.1	Hintergrund und Zielsetzung des Projektes	4
1.2	Vorgehensweise im Projekt	6
1.3	Ablaufplan des Projektes zur strategischen Haushaltskonsolidierung	8
<b>2</b>	<b>Strategische Zielplanung</b>	<b>11</b>
2.1	Strategische Zielplanung als Grundlage für das Konzernhandeln	11
2.2	Aktueller Stand zur strategischen Zielplanung	13
<b>3</b>	<b>Maßnahmenkataloge zur Haushaltskonsolidierung</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Haushaltskonsolidierung als laufender Prozess</b>	<b>14</b>
4.1	Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise bezogen auf die vorliegenden Konzepte	14
4.2	Demografie-Konsequenzen-Analyse	15
<b>5</b>	<b>Abschlussbemerkung</b>	<b>16</b>
	<b>Anlagenverzeichnis</b>	<b>17</b>
	<b>Teil A</b>	<b>17</b>
	Anlage 1: Strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach nach Beratung des Hauptausschusses Version 1.3, Stand 06.06.2012	17
	<b>Teil B</b>	<b>17</b>
	Teil B 1: Maßnahmenkatalog zur Haushaltskonsolidierung für den Fachbereich I und übergreifende Konsolidierungsvorschläge	17
	Teil B 2: Maßnahmenkatalog zur Haushaltskonsolidierung für den Fachbereich II	17
	Teil B 3: Maßnahmenkatalog zur Haushaltskonsolidierung für den Fachbereich III sowie die Stadtwerke	17

# 1 Ausgangssituation

## 1.1 Hintergrund und Zielsetzung des Projektes

Die Stadt Bexbach befindet sich, wie eine Vielzahl von Kommunen, in einer sehr prekären Haushaltssituation, wie eine Analyse der Haushaltslage der vergangenen 10 Jahre verdeutlicht. So weist der Haushalt der Stadt Bexbach seit dem Jahr 2000 kontinuierlich Jahresfehlbeträge im Ergebnishaushalt aus, d. h. jährlich ein sog. strukturelles Defizit. Von Bedeutung ist, dass dabei auch in Zeiten konjunktureller hoher Steuereinnahmen (wie dies im Jahr 2011 der Fall war) der Stadt kein echter Haushaltsausgleich gelungen ist. Im Gegenteil. Das Eigenkapital wurde durch Entnahmen aus den Rücklagen kontinuierlich aufgezehrt. Werden keine geeigneten Gegenmaßnahmen umgehend in die Wege geleitet, wird sich dieser Trend fortsetzen. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass ein Aufschieben von Konsolidierungsmaßnahmen oder ein Entscheidungsverzicht über die vorliegenden Vorschläge zur Haushaltskonsolidierung zwangsläufig zur Folge hätte, dass die finanzielle Disponibilität des Handelns der Stadt Bexbach in nicht allzuferner Zukunft nicht mehr gegeben wäre<sup>1</sup>.



Die schwierige finanzielle Situation nahmen die Verantwortlichen in der Stadt Bexbach zum Anlass, ein Projekt zur strategischen Haushaltskonsolidierung zu initiieren. Für die Entscheidungsträger in der Stadt Bexbach war es dabei von Bedeutung, dass der Konsolidierungsprozess kein „Kürzen und Sparen um jeden Preis“ mit sich bringt. Dabei war die Vorgabe,

<sup>1</sup> Eine ausführliche Analyse zur finanziellen Ausgangssituation ist Anlage 1: strategische Zielplanung zum Konzernhandeln der Stadt Bexbach zu entnehmen. S. 20 ff.

durch die Festlegung von Handlungsschwerpunkten und Prioritäten (strategischen Zielen) einen Konsolidierungsprozess zu initiieren, der sich an strategischen Zielsetzungen für das Handeln des Konzerns Bexbach orientiert.

Der Prozess zur strategischen Haushaltskonsolidierung sollte dabei auch bewusst die städtischen Beteiligungsgesellschaften einbeziehen. So beinhaltet die strategische Zielplanung auch Zielsetzungen für das Handeln der Stadtwerke Bexbach<sup>2</sup>. Für die Stadtwerke Bexbach wurden zudem Konsolidierungsvorschläge erarbeitet, auch wenn der finanzielle Entlastungseffekt aus Einnahmen-/Kostenoptimierungen sich nur indirekt, durch eine sich eventuell ergebende höhere Gewinnabführung auf den städtischen Haushalt, auswirkt.

Im Zuge einer Analyse der Ausgangssituation wurde deutlich, dass neben der schwierigen finanziellen Situation das zukünftige Handeln der Stadt Bexbach auch wesentlich geprägt wird durch die demografische Entwicklung in der Bevölkerung<sup>3</sup>.

So ist nach einer Analyse von Demografiedaten festzustellen, dass gemäß der Bevölkerungsvorausberechnung der Bertelsmann Stiftung, sich die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2030 um 14,2 % reduziert, also von 18.248 in 2009 auf rund 15.630 Einwohner im Jahr 2030. Die Bertelsmannstiftung erwartet für Bexbach von 2006 bis 2020 einen Rückgang um 1.434 Einwohner oder 7,6 % auf dann 17.358 Einwohner. Dies entspricht einem Rückgang von rund 0,5 % pro Jahr. Das Durchschnittsalter in der Stadt Bexbach wird sich bis zum Jahr 2030 um 4,4 Jahre, das Medianalter<sup>4</sup> wird sich bis zum Jahr 2030 um 5,8 Jahre erhöhen. Der Anteil der 65- bis 79-jährigen wird sich von 17,5 % in 2009 auf 23,1 % in 2030 deutlich erhöhen.

Die Stadtgesellschaft in Bexbach wird demnach durch zwei demografische Entwicklungstendenzen geprägt sein: durch einen Schrumpfungsprozess und einen Alterungsprozess. So kommt auch eine Studie des Geografischen Institut des Saarlandes über die Stadt Bexbach zu dem **Fazit**: „Die Alterung der Bevölkerung wird die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in der Stadt Bexbach in den kommenden Jahrzehnten wesentlich prägen.“<sup>5</sup>.

Die demografische Entwicklung in der Stadt Bexbach wurde im Zuge des Prozesses zur strategischen Haushaltskonsolidierung daher als eine wichtige Rahmenbedingung in die Überlegungen zur strategischen Zielplanung und den Prozess zur Haushaltskonsolidierung einbezogen.

---

<sup>2</sup> Dies wird auch deutlich durch die Bezeichnung des Strategiekonzeptes als „Strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach“.

<sup>3</sup> Eine ausführliche Analyse zur demografischen Entwicklung ist Anlage 1: Strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach zu entnehmen, S. 23 ff.

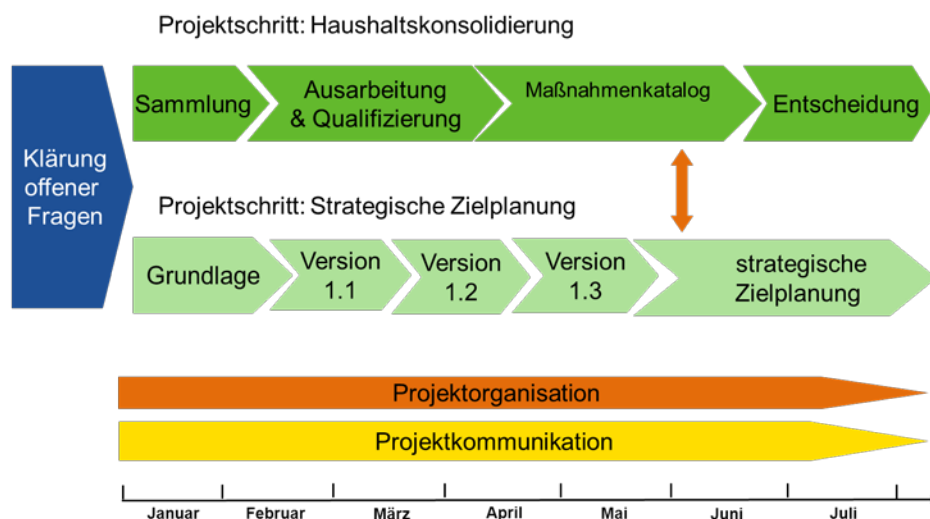
<sup>4</sup> Das Medianalter teilt die Bevölkerung nach dem Alter in zwei gleichgroße Gruppen:

50 % sind jünger und 50 % sind älter als das Medianalter. Quelle: [http://www.bib-demografie.de/nn\\_1645598/SharedDocs/Glossareintraege/DE/M/medianalter.html](http://www.bib-demografie.de/nn_1645598/SharedDocs/Glossareintraege/DE/M/medianalter.html) Stand: 02.07.2012

<sup>5</sup> Ursula Roos, Demografischer Wandel und Familienfreundlichkeit, Saarbrücken 2011, Seite 59

## 1.2 Vorgehensweise im Projekt

Folgender Abbildung ist die Ablaufplanung des Projektes Haushaltskonsolidierung in der Stadt Bexbach zu entnehmen. Diese Ablaufplanung wurde im Rahmen des Projektes auch durch die engagierte Mitarbeit der Verwaltung im Wesentlichen eingehalten.



Das Projekt zur strategischen Haushaltskonsolidierung in der Stadt Bexbach bestand aus zwei Projektsträngen

- o **Strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach**

Dieser Projektstrang beinhaltete die Erarbeitung einer strategischen Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach. In einem auf mehreren Bearbeitungsschritten aufbauenden Verfahren wurde gemeinsam mit den Entscheidungsträgern der Stadtverwaltung, der Stadtwerke und Vertretern des Stadtrates eine strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach entwickelt. Die nun entwickelte strategische Zielplanung beinhaltet die Sichtweise der Verwaltung und der Vertreter des Hauptausschusses.

Das Arbeitsergebnis dieses Projektmoduls befindet sich in **Anlage 1: Strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach**

- o **Maßnahmenkataloge zur Haushaltskonsolidierung**

Auftrag der KGSt war es, einen Maßnahmenkatalog mit denkbaren und rechtlich zulässigen Konsolidierungsvorschlägen zu erarbeiten. Zur Erarbeitung von Konsolidierungsvorschlägen wurde eine Sammlung von Konsolidierungsvorschlägen innerhalb der Stadtverwaltung und der Stadtwerke vorgenommen. Gleichzeitig wurden Ansatzpunkte zu Möglichkeiten zur Haushaltskonsolidierung aus dem Haushaltsplan sowie den Wirtschaftsplänen der Stadtwerke und Eigenbetriebe abgeleitet. Die KGSt hat

daraufhin die Konsolidierungsvorschläge die aus der Verwaltung eingebracht wurden, näher spezifiziert und Prüfhinweise zu einer weiteren Ausarbeitung gegeben. Des Weiteren hat die KGSt auch aus ihren Vergleichswerten und Erfahrungen heraus, Konsolidierungsvorschläge erarbeitet. Für jeden Konsolidierungsvorschlag hat die KGSt eine Einschätzung zur Kompatibilität mit der strategischen Zielplanung abgegeben. Außerdem hat die KGSt für jeden Konsolidierungsvorschlag eine Einschätzung zum weiteren Umgang mit diesem Konsolidierungsvorschlag abgegeben.

Die Arbeitsergebnisse dieses Projektmoduls sind **in Teil B – Maßnahmenkataloge zur Haushaltskonsolidierung** als gesonderte Dokumente enthalten.



### 1.3 Ablaufplan des Projektes zur strategischen Haushaltskonsolidierung

Lfd. Nr.	Projektschritte/Arbeitsergebnisse	Datum
1	<p><b>Kick-off-Veranstaltung vor Ort</b></p> <p>Teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgermeister und Fachbereichsleitungen</li> <li>• Personalvertretung / Personalversammlung</li> <li>• Politik (Stadtrat)</li> </ul>	17. Januar
<b>Strategische Zielplanung</b>		
2	<p><b>Interviews – Moderierte Gespräche – Workshop mit Bereichsleitungen</b></p> <p>Zur Sammlung von Informationen, die als Basis für eine strategische Zielplanung dienen können, wurden Interviews, moderierte Gespräche und Workshops mit den Verantwortlichen der Stadt Bexbach durchgeführt.</p> <p>Interviews wurden durchgeführt mit dem Bürgermeister, den Beigeordneten und den Fraktionsvorsitzenden der im Stadtrat vertretenen Fraktionen. Mit den Fachbereichs- und Bereichsleitungen sowie der Leitung der Stadtwerke wurden moderierte Gespräche und ein Workshop durchgeführt. Die Personalvertretungen der Stadt und der Stadtwerke waren bei dem moderierten Gespräch und bei dem Workshop mit vertreten.</p>	18. Januar bis 26. Januar
3	<p><b>Übergabe der Version 1.1 der strategischen Zielplanung zum Konzernhandeln der Stadt Bexbach</b></p>	17. März
4	<p><b>Klärungsgespräch zur Plausibilitätsprüfung mit dem Hauptverwaltungsbeamten, den Fachbereichsleitungen, Abteilungsleitungen der Stadtwerke sowie den Personalvertretungen der Stadt und Stadtwerke zur Version 1.1 der strategischen Zielplanung</b></p>	27. März

Lfd. Nr.	Projektschritte/Arbeitsergebnisse	Datum
5	<b>Vorstellung der Version 1.2 der strategischen Zielplanung zum Konzernhandeln der Stadt Bexbach vor dem Hauptausschuss</b>	15. Mai
6	<p><b>Diskussion und Abstimmung der Version 1.2 der strategischen Zielplanung zum Konzernhandeln der Stadt Bexbach</b></p> <p>Die Version 1.2 der strategischen Zielplanung wurde mit dem Hauptausschuss abgestimmt und diskutiert. Die KGSt formulierte daraufhin die Version 1.3 der strategischen Zielplanung, welche nun die Sichtweise des Hauptausschusses und der Verwaltung beinhaltet.</p> <p><b>Arbeitsergebnis:</b></p> <p>Die Version 1.3 der strategischen Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach befindet sich in <b>Anlage 1</b> von Teil A – Abschlussbericht zum Projekt strategische Haushaltskonsolidierung.</p>	6. Juni
<b>Haushaltskonsolidierung</b>		
1	<p><b>Durchführung eines vordruckgestützten Verfahrens zur Sammlung von Konsolidierungsvorschlägen</b></p> <p>Informationsveranstaltung am 18. Januar 2012</p>	<b>18. Januar bis 29. Februar</b>
2	<b>Durchführung von Konsolidierungsgesprächen mit dem Bürgermeister, den Beigeordneten und der Stabsstelle Controlling</b>	27. März/28. März
3	<b>Bearbeitung des Bexbach-spezifischen Fragenkataloges durch die Bereiche der Stadt und den Stadtwerken</b>	28. März bis 20. April

Lfd. Nr.	Projektschritte/Arbeitsergebnisse	Datum
4	<b>Durchführung von moderierten Konsolidierungsgesprächen mit den Bereichsleitungen und der Leitung der Stadtwerke</b>	8. Mai bis 10. Mai
5	<b>Erarbeitung von Maßnahmenkatalogen zur strategischen Haushaltskonsolidierung für die Fachbereiche/Stadtwerke</b> <i>Arbeitsergebnisse:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teil B 1 – Maßnahmenkatalog für den Fachbereich I sowie übergreifende Konsolidierungsvorschläge</li> <li>• Teil B 2 – Maßnahmenkatalog für den Fachbereich II</li> <li>• Teil B 3 – Maßnahmenkatalog für den Fachbereich III und die Stadtwerke</li> </ul>	Bis 3. Juli
6	<b>Abschlusspräsentation vor den Fachbereichsleitungen und dem Stadtrat</b>	3. Juli

## 2 Strategische Zielplanung

### 2.1 Strategische Zielplanung als Grundlage für das Konzernhandeln

Mit der Version 1.3 der Strategischen Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach liegt dem Stadtrat ein Handlungskonzept für ein zielorientiertes Steuern zur Verfügung. Hierdurch ist eine Grundlage geschaffen, um das weitere Handeln in Verwaltung und Politik, zukunftsorientiert und bezogen auf die erforderlichen Entscheidungen zur HHK auszurichten. Von Bedeutung ist es nun, dass die strategische Zielplanung durch die Beschlussfassung des Stadtrates eine entsprechende Verbindlichkeit erhält.

Wird eine Beschlussfassung zu einer strategischen Zielplanung getroffen, sind hiermit folgende wesentliche Vorteile verbunden:

- o Im Prozess zur Haushaltskonsolidierung wäre eine einheitliche Entscheidungsgrundlage vorhanden. Konsolidierungsvorschläge die keine Gefährdung zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen des Konzerns Stadt Bexbach mit sich bringen würden, wären demnach mit einer höheren Priorität umzusetzen als Konsolidierungsvorschläge, deren Umsetzung die strategischen Zielsetzungen konterkarieren würden. Den Entscheidungsträgern in Stadtverwaltung und Stadtrat würde demnach eine gemeinsame Entscheidungs- und Diskussionsgrundlage zur Verfügung zur Verfügung stehen.
- o Durch die Verständigung auf eine strategische Zielplanung ist ein Konzept vorhanden, das handlungsleitend für das Agieren in Verwaltung, Beteiligungen und Politik ist. Die strategische Zielplanung ist dabei auch maßgeblich für die Aufstellung des Haushaltes und insofern eine wesentliche Grundlage zur Ressourcenverteilung. Um die leitende Wirkung der strategischen Zielplanung für das Verwaltungshandeln und Konzernhandeln nutzbar zu machen, sollte die strategische Zielplanung als ein Kontrakt zwischen Politik und Verwaltung, Bürgermeister und Fachbereichsleitungen, Fachbereichsleitungen und Bereichsleitungen sowie Bereichsleitungen und Mitarbeiter dienen. Auf Mitarbeiterbene manifestiert sich die strategische Zielplanung in mitarbeiterbezogenen Leistungszielen.
- o Die strategische Zielplanung kann als Ausgangspunkt für den weiteren Ausbau des bestehenden Controllingsystems genutzt werden. Hierdurch wird es der Stadt Bexbach möglich, das Konzernhandeln in den einzelnen Bereichen und Beteiligungen mit den strategischen Zielsetzungen in Verbindung zu bringen. Dies ermöglicht eine strategische Steuerung des gesamten Konzerns<sup>6</sup>.

Das Zielsystem der Stadt Bexbach verfügt in der aktuell vorliegenden Version 1.3 (siehe Anlage 1, S. 29 ff.) über zwei gleichrangige strategische Oberziele:

---

<sup>6</sup> Siehe hierzu Anlage 1: Strategische Zielplanung zum Konzernhandeln der Stadt Bexbach, Ziffer 7.

### **Strategisches Oberziel „Demografie“**

Die Stadt Bexbach erhält bzw. schafft Rahmenbedingungen, um den sich aus der prognostizierten demografischen Bevölkerungsentwicklung ergebenden negativen Effekten (z. B. Überalterung, Rückgang an Kindern und Jugendlichen, Rückgang der Einwohnerzahl), aktiv zu begegnen und zu gestalten. Damit soll erreicht werden, dass diese Entwicklungen zum Vorteil der Stadtgesellschaft genutzt werden können.

### **Strategisches Oberziel „Wirtschaft“**

Die Stadt Bexbach erhält bzw. schafft Rahmenbedingungen, damit die kleinen und mittleren Unternehmen am Standort Bexbach bleiben, hier prosperieren und sich neue Unternehmen ansiedeln. Damit verbunden ist auch das Ziel, die Anzahl und die Qualität der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze zu erhalten und weiter auszubauen.

Neben diesen beiden strategischen Oberzielen sind in neun Handlungsfeldern des Konzerns Stadt Bexbach Wirkungsziele definiert, deren Priorität sich an den strategischen Oberzielen ausrichtet (siehe hierzu Anlage 1, Ziffer 6).

Dabei handelt es sich um folgende Handlungsfelder:

- o Bildung
- o Gesundheit und Soziales
- o Kultur und Tourismus
- o Jugend, Sport und Integration
- o Sicherheit und Ordnung
- o Umwelt, Naturschutz, Energie und Entsorgung
- o Stadtentwicklung, Infrastruktur und Verkehr
- o Wirtschaftliche Entwicklung, Beschäftigung und Ausbildung
- o Finanzen und Verwaltung“

Bei der Einstufung der Priorität der Wirkungsziele wurde unterschieden zwischen folgenden Kategorien:

- o A Wirkungsziel unterstützt die Erreichung des einzelnen strategischen Oberziels in hohem Maße (ca. 10 % aller Wirkungsziele)
- o B Wirkungsziel leistet einen nennenswerten Beitrag zur Erreichung des einzelnen strategischen Oberziels (ca. 30 % aller Wirkungsziele)

- o C Wirkungsziel leistet einen eher geringen Beitrag zur Erreichung des einzelnen strategischen Oberziels (ca. 60 % aller Wirkungsziele)

## **2.2 Aktueller Stand zur strategischen Zielplanung**

Mit Abschluss des Projektes zur strategischen Haushaltskonsolidierung verfügt die Stadt Bexbach nun über eine Version 1.3 „Strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach (nach Beratung des Hauptausschusses) zum Stand 06.06.2012“. Die strategische Zielplanung beinhaltet die Sichtweise der Verwaltung und des Hauptausschusses.

Für den weiteren Prozess zur strategischen Haushaltskonsolidierung wird es nun von Bedeutung sein, dass die Entscheidungsträger im Stadtrat frühzeitig eine Beschlussfassung zur strategischen Zielplanung treffen.

Ist diese einheitliche Entscheidungsgrundlage vorhanden, kann ein zielorientierter Entscheidungsprozess zur Umsetzung von Konsolidierungsvorschlägen erfolgen.

## **3 Maßnahmenkataloge zur Haushaltskonsolidierung**

Die Konsolidierungsvorschläge für die einzelnen Bereiche und Beteiligungen der Stadt Bexbach wurden in Maßnahmenkatalogen zusammengefasst.

Diese sind enthalten in Teil B dieses Abschlussberichtes. Es wurden der Stadt Bexbach folgende Maßnahmenkataloge als Dateien zugestellt:

- **Teil B 1: Maßnahmenkatalog des Fachbereiches I und übergreifende Konsolidierungsvorschläge**
- **Teil B 2: Maßnahmenkatalog des Fachbereiches II**
- **Teil B 3: Maßnahmenkatalog des Fachbereiches III und der Stadtwerke**

Die Maßnahmenkataloge stellen das Ergebnis eines mehrstufigen Verfahrens zur Entwicklung von Konsolidierungsvorschlägen für die Stadt Bexbach dar. Sie enthalten zum einen Konsolidierungsvorschläge die von der Stadtverwaltung als Ideen eingebracht wurde. Zum anderen enthalten die Maßnahmenkataloge auch Konsolidierungsvorschläge, die durch die KGSt, unter anderem auf der Basis von Haushaltskonsolidierungsprojekten anderer Kommunen, erarbeitet wurden.

Im ersten Schritt wurden die Bereiche und die Stadtwerke gebeten, ihrerseits Konsolidierungsvorschläge zu entwickeln und der KGSt zuzuliefern. Zur Erfassung der Konsolidierungsvorschläge stellte die KGSt der Stadt Bexbach einen Vordruck zur Verfügung. Die Ziel-

stellung war es dabei, für jedes Produkt der Stadt Bexbach Konsolidierungsmöglichkeiten zu prüfen.

Parallel wertete die KGSt den Haushaltsplan der Stadt Bexbach sowie die Wirtschaftspläne der Beteiligungen und Eigenbetriebe nach möglichen weiteren Ansatzpunkten für Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung aus.

Darüber hinaus fanden in der ersten Phase, der Sammlung von Konsolidierungsvorschlägen, auch Gespräche und Interviews mit den Beigeordneten sowie dem Hauptverwaltungsbeamten statt.

In einer zweiten Phase wurde ein Abgleich vorgenommen zwischen den bereits gesammelten Konsolidierungsvorschlägen und der so genannten 700er Liste der KGSt. Die 700er Liste wurde entwickelt durch die Auswertung von Haushaltskonsolidierungskonzepten anderer Kommunen. Hierdurch bestand Kenntnis über eine Vielzahl an denkbaren und rechtlich zulässigen Ansätzen zur Haushaltskonsolidierung. Die Bereiche der Stadtverwaltung und die Stadtwerke wurde daraufhin gebeten, die 700er Liste vor dem Hintergrund möglicher weiterführender Ansatzpunkte zur Haushaltskonsolidierung zu prüfen.

Nach Abschluss dieses Abgleiches zwischen 700er Liste und bereits gesammelten Konsolidierungsvorschlägen wurden Konsolidierungsgespräche mit den Bereichen und den Stadtwerken durchgeführt, um Verständnisfragen zu den Konsolidierungsvorschlägen zu klären.

Die Stadt Bexbach erhält mit den Maßnahmenkatalogen eine Aufstellung denkbarer und rechtlich zulässiger Konsolidierungsvorschläge für die Fachbereiche und Bereiche der Stadtverwaltung und die Stadtwerke. Jeder Konsolidierungsvorschlag wurde dabei auf die Kompatibilität mit den strategischen Oberzielen der aktuellen Version 1.3 „Strategischen Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach“ abgeglichen. Die Vorgehensweise und die hier angewendeten Kategorien zur Einschätzung sind den Vorbemerkungen und der Legende zu den in Teil B enthaltenen Maßnahmenkatalogen zu entnehmen.

## **4 Haushaltskonsolidierung als laufender Prozess**

### **4.1 Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise bezogen auf die vorliegenden Konzepte**

Die KGSt empfiehlt der Stadt Bexbach dringend, dass der hier angestoßene produktkritische Prozess auch kontinuierlich weitergeführt werden sollte. Die Maßnahmenkataloge zur Haushaltskonsolidierung sollten kontinuierlich durch eine in der Stadtverwaltung festzulegende Organisationseinheit laufend auf ihre Aktualität überprüft werden. Die Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung müssen im Weiteren einem permanenten Veränderungs- und Anpassungsprozess unterliegen sowie laufend durch neue Konsolidierungsvorschläge ergänzt werden.

Außerdem ist angesichts der schwierigen Haushaltssituation zu vermeiden, dass nach Durchführung eines ersten Prozesses zur Haushaltskonsolidierung der „Sparwille“ nicht

mehr vorhanden ist. Nur bei einer nachhaltigen und konsequenten Weiterführung des Konsolidierungsprozesses auch in den kommenden Jahren ist es möglich, die finanzielle Handlungsfähigkeit der Stadt Bexbach weiterhin zu erhalten.

Letztendlich wird es im Kern darum gehen, dass die politischen Entscheidungsträger auch die Bereitschaft zeigen, unbequeme Entscheidungen zu treffen. Die Entscheidungsbasis für die Umsetzung der Konsolidierungsvorschläge - der Entwurf zur strategischen Zielplanung sowie die Maßnahmenkataloge zur Haushaltskonsolidierung - liegt den politischen Entscheidungsträgern zur Beratung und ggf. späteren Beschlussfassung vor. Die strategische Zielplanung bietet dabei als eine in die Zukunft gerichtete Konzeption für die Stadt Bexbach, wie bereits oben skizziert, die Möglichkeit für alle Entscheidungen einen einheitlichen und verbindlichen Maßstab –zur Umsetzung von Konsolidierungsvorschläge anzuwenden. Die konzeptionellen Voraussetzungen für einen strategisch ausgerichteten Konsolidierungsprozess sind in dieser Hinsicht geschaffen.

## **4.2 Demografie-Konsequenzen-Analyse**

Wie bereits in Ziffer 1.1 dargestellt (und in Anlage 1, Ziffer 4.2 weiter ausgeführt) wird das zukünftige Handeln der Stadt Bexbach wesentlich geprägt sein sowohl durch einen Alterungsprozess in der Stadtgesellschaft als auch durch einen deutlichen Rückgang der Gesamteinwohnerzahl. Diese demografischen Veränderungen werden auch Effekte auf das qualitative und quantitative Leistungs- und Produktportfolio des Konzerns Stadt Bexbach haben. So kann vermutet werden, dass insbesondere in kundenintensiven Bereichen die Fallzahlen zurückgehen werden. Gleichzeitig besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass in Organisationseinheiten die Zielgruppen bedienen, die unter Umständen einen Zuwachs verzeichnen (ältere Personen ab 60 Jahren), höhere Aufwände zu erwarten sind.

Diese sich aus der demografischen Entwicklung ergebenden Effekte sollten durch die Stadt Bexbach im Rahmen einer Demografie-Konsequenzen-Analyse untersucht werden.

Dabei sollte wie folgt vorgegangen werden:

- Für die Produkte der Stadt Bexbach und der Stadtwerke sollte analysiert werden, in welchem Umfang deren Erstellung einem Einwohnerbezug unterliegt. Die Zielstellung liegt darin herauszuarbeiten, bei welchen Produkten davon auszugehen ist, dass der bei der Leistungserstellung eingesetzte Ressourcenaufwand (Personal und Sachmittel) von der demografischen Entwicklung in den Zielgruppen oder Altersgruppen abhängig ist.
- Ist der Produktplan in dieser Hinsicht analysiert, sollte für die Produkte, welche einen Einwohnerbezug haben, analysiert werden, welche prägenden Zielgruppen die Erstellung wesentlich beeinflussen. Dabei wird für manche Produkte festzustellen sein, dass der Ressourcenaufwand abhängig ist von der Entwicklung der Einwohnerzahlen in der gesamten Bevölkerung. Für andere Produkte besteht hingegen die Möglichkeit,



dass der Aufwand nur durch definierbare spezielle Zielgruppen oder Altersgruppen in der Bevölkerung geprägt ist.

- Von Bedeutung wird es sein, dass in der Stadt Bexbach eine einheitliche Datengrundlage zur demografischen Entwicklung besteht. Daher sollte an dieser Stelle Kontakt mit dem Statistischen Amt des Saarlandes aufgenommen werden um hier über belastbare Daten zu verfügen. Auf Basis vorliegender Bevölkerungsprognosen sollte dann eine Hochrechnung erfolgen, in welchem Umfang sich der Ressourceneinsatz aufgrund der demografischen Veränderung in der Bevölkerung verändern könnte.

Die Ergebnisse aus einer Demografie-Konsequenzen-Analyse könnten im weiteren Prozess zur strategischen Ausrichtung der Stadt Bexbach in folgender Hinsicht nützlich sein:

Aus der Hochrechnung des eingesetzten Ressourcenaufwandes auf Basis der Bevölkerungsprognose könnten sich Ansatzpunkte zur Haushaltskonsolidierung ergeben.

In der derzeitigen Version 1.3 der strategischen Zielplanung ist die bedarfsgerechte Ausrichtung des städtischen Infrastrukturangebotes vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung eine wesentliche Handlungsmaxime. Die erforderlichen Informationen zur bedarfsgerechten Ausrichtung des städtischen Infrastrukturangebotes können dabei einer Demografie-Konsequenzen-Analyse entnommen werden, die wie oben skizziert vorgenommen werden kann.

## **5 Abschlussbemerkung**

Die Stadt Bexbach hat sich mit der Durchführung des Projektes dazu entschieden, sich der aktiven Bewältigung der schwierigen Finanzsituation zu stellen. Die KGSt wünscht den Verantwortlichen der Stadt bei diesem Prozess und den anstehenden Entscheidungen viel Erfolg.

Die KGSt bedankt sich an dieser Stelle für die konstruktive Zusammenarbeit mit allen Beteiligten bei der Stadt Bexbach.

Dirk Greskowiak, KGSt

Matthias Kreutzer, KGSt

Thomas Janssen, freier Mitarbeiter der KGSt

## **Anlagenverzeichnis**

### **Teil A**

**Anlage 1: Strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach nach Beratung des Hauptausschusses Version 1.3, Stand 06.06.2012**

### **Teil B**

**Teil B 1: Maßnahmenkatalog zur Haushaltskonsolidierung für den Fachbereich I und übergreifende Konsolidierungsvorschläge**

**Teil B 2: Maßnahmenkatalog zur Haushaltskonsolidierung für den Fachbereich II**

**Teil B 3: Maßnahmenkatalog zur Haushaltskonsolidierung für den Fachbereich III sowie die Stadtwerke**

**Strategische Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach  
nach Beratung des Hauptausschusses**

Version 1.3

Stand 06.06.2012

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Vorbemerkungen</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Anlass und Hintergrund des Projektes</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Beschreibung und Analyse der Handlungsfelder der Stadt Bexbach</b>	<b>8</b>
3.1	Bildung	8
3.2	Gesundheit und Soziales	10
3.3	Kultur / Tourismus	11
3.4	Jugend, Sport und Integration	11
3.5	Sicherheit und Ordnung	13
3.6	Umwelt, Naturschutz, Energie und Entsorgung	14
3.7	Stadtentwicklung, Infrastruktur und Verkehr	15
3.8	Wirtschaftliche Entwicklung, Beschäftigung und Ausbildung	16
3.9	Finanzen und Verwaltung	19
<b>4</b>	<b>Zentrale Herausforderungen und Rahmenbedingungen</b>	<b>20</b>
4.1	Finanzielle Ausgangslage	20
4.2	Demografische Entwicklung	23
<b>5</b>	<b>Strategische Oberziele für die Stadt Bexbach</b>	<b>28</b>
5.1	Präambel	28
5.2	Strategische Oberziele	29
5.3	Auswirkungen auf den Prozess der Haushaltskonsolidierung	35
<b>6</b>	<b>Wirkungsziele und Priorisierung der Handlungsfelder</b>	<b>36</b>
6.1	Vorbemerkung	36
6.2	Handlungsfeld „Bildung“	38
6.2.1	Einflussmöglichkeiten im Handlungsfeld Bildung	38
6.2.2	Wirkungsziele und Prioritäten	39

6.3	Handlungsfeld „Gesundheit und Soziales“	40
6.3.1	Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld	40
6.3.2	Wirkungsziele und Prioritäten	41
6.4	Handlungsfeld „Kultur und Tourismus“	43
6.4.1	Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld	43
6.4.2	Wirkungsziele und Prioritäten	44
6.5	Handlungsfeld „Jugend, Sport und Integration“	46
6.5.1	Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld	46
6.5.2	Wirkungsziele und Prioritäten	48
6.6	Handlungsfeld „Sicherheit und Ordnung“	50
6.6.1	Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld	50
6.6.2	Wirkungsziele und Prioritäten	51
6.7	Handlungsfeld „Umwelt, Naturschutz, Energie und Entsorgung“	52
6.7.1	Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld	52
6.7.2	Wirkungsziele und Prioritäten	53
6.8	Handlungsfeld „Stadtentwicklung, Infrastruktur und Verkehr“	55
6.8.1	Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld	55
6.8.2	Wirkungsziele und Prioritäten	56
6.9	Handlungsfeld „Wirtschaftliche Entwicklung, Beschäftigung und Ausbildung“	59
6.9.1	Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld	59
6.9.2	Wirkungsziele und Prioritäten	60
6.10	Handlungsfeld „Finanzen und Verwaltung“	62
6.10.1	Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld	62
6.10.2	Wirkungsziele und Prioritäten	63
<b>7</b>	<b>Controlling</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Ausblick</b>	<b>69</b>

# 1 Vorbemerkungen

Das Projektteam der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat den Entwurf einer strategischen Zielplanung erarbeitet. Die KGSt hat dabei als Grundlage zur Diskussion und Abstimmung mit der Verwaltungsführung sowie im Weiteren mit den politischen Fraktionen im Rat der Stadt Bexbach in eigener Verantwortung einen 1. Entwurf zur Entwicklung eines strategischen Zielsystems vorgelegt.

Dieser 1. Entwurf wurde der Stadt Bexbach am 16.03.2012 als sogenannte Version 1.1 erstmalig übergeben und am 27. März 2012 in einem Gespräch mit den Führungskräften der Verwaltung plausibilisiert. Die Ergebnisse dieser Plausibilitätsprüfung wurden geprüft und in einen Entwurf Version 1.2 übernommen, sofern die KGSt den Änderungsvorschlägen gefolgt ist. Am 06.06.2012 erfolgte die erstmalige Beratung des Entwurfes im Hauptausschuss der Stadt Bexbach. Die hier vorliegende Version 1.3 der strategischen Zielplanung für das Konzernhandeln der Stadt Bexbach beinhaltet daher die Sichtweise der Vertreterinnen und Vertreter des Hauptausschusses und firmiert daher nicht mehr als Entwurfsversion der KGSt, sondern als Version des Hauptausschusses.

Im Hinblick auf die Erarbeitung dieser Zielplanung ist Folgendes zu berücksichtigen:

- o Die KGSt hat die wichtigsten Materialien, die in der Stadt Bexbach vorliegen, ausgewertet. Hierzu zählen u. a. der Demografiebericht der Saarländischen Landesregierung, die Studie „Demografischer Wandel und Familienfreundlichkeit“ der Universität Saarbrücken und auch die Handlungsprogramme der politischen Parteien für Bexbach.
- o Die für Bexbach hier zugrunde gelegten Handlungsfelder wurden in ihrem Zuschnitt gegenüber den bisherigen Arbeiten (z. B. Papier Rahmenbedingungen oder Interviewleitfaden) angepasst und in Teilen neu sortiert, um die sachlogischen Zusammenhänge noch stärker verdeutlichen zu können.
- o Das Projektteam hat mit dem Bürgermeister, den beiden Beigeordneten sowie den Vorsitzenden der im Rat der Stadt Bexbach vertretenen Fraktionen / Parteien Einzelinterviews zu den Herausforderungen, Stärken und Schwächen in den Handlungsfeldern geführt. Darüber hinaus sind in Workshops zum einen die Fachbereichsleitungen inklusive den Geschäftsführungen der Stadtwerke und Saarpfalz-Park GmbH und der Personalvertretung und zum anderen die Bereichsleitungen um Einschätzungen zu einem strategischen Zielsystem gebeten worden. Ziel und Intention war dabei, allen Führungskräften im „Konzern Stadt Bexbach“ die Gelegenheit zu geben, ihre Ideen und Anregungen zur Entwicklung der Zielplanung mit einzubringen.
- o Aus Sicht der KGSt ist wichtig, dass ein tragfähiges, Bexbach-spezifisches, strategisches Konzept entwickelt und vereinbart wird. Dafür ist es erforderlich, dass ein

konstruktiver Diskussionsprozess hierzu nicht allein auf Ebene der Verwaltungsführung erfolgt, sondern auch mit den politischen Gremien fortgeführt wird.

- o Am Ende dieser Diskussionen muss dann für das weitere Handeln innerhalb des **Konzerns Stadt Bexbach** (Stadtverwaltung und sogenannte Konzerntöchter der Stadt Bexbach) (Stadtverwaltung wird hier im umfassenden Sinne verstanden, also auch inkl. der sog. „Konzerntüchter“) aber auch der politischen Gremien verbindlich festgestellt werden, welche Vereinbarungen Gültigkeit haben sollen.

Das Projektteam der KGSt bedankt sich bei allen Beteiligten für die konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der Entwicklung dieses Entwurfes einer strategischen Zielplanung.

Dirk Greskowiak, KGSt – Leiter des Geschäftsbereiches Beratung

Matthias Kreuzer, KGSt

Thomas Janssen, freier Mitarbeiter der KGSt

## 2 Anlass und Hintergrund des Projektes

Der Anlass des Projektes ist auf die zunehmend prekäre Finanzlage der Stadt Bexbach zurückzuführen. Die daraus zunehmend enger werdenden Spielräume zur gezielten Entwicklung der Stadt und seiner Ortsteile erfordern einen zielgerichteten Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Bexbach das Projekt der strategischen Haushaltskonsolidierung aufgesetzt. Es beinhaltet zwei zentrale Projektstränge, die eng miteinander verwoben sind.

Zum einen die Entwicklung von Vorschlägen zur nachhaltigen Haushaltskonsolidierung, um durch Reduktionen auf der Aufwands- bzw. Ausgabenseite sowie durch Verbesserung in der Erlös- bzw. Einnahmesituation wieder vermehrt Spielraum für den kommunalen Haushalt zu erlangen. Ein kurzer Blick auf die finanzielle Situation lässt die Handlungsbedarfe erkennen:

Die finanzielle Situation der Stadt ist seit einigen Jahren als „schwierig“ einzustufen, was dazu geführt hat, dass es einen erheblichen Altschuldenstand gibt (Summe der Kassen- und Investitionskredite: ca. 44 Mio. €, entspricht ca. 2.400 € je Einwohner), der zu Besorgnissen Anlass gibt. Außerdem weist der Ergebnishaushalt (aus der laufenden Verwaltungstätigkeit) ein jährliches strukturelles Defizit (Verhältnis von laufenden Einnahmen zu laufenden Ausgaben) von rund 3-5 Mio. € per anno aus, was ca. 15-20 % des Volumens des Ergebnishaushaltes entspricht. Dieser Umstand bedeutet bei sonst gleichen Umständen und Fortschreibungen der Entwicklungen, dass die Stadt Bexbach spätestens im Jahre 2021 überschuldet ist, d. h. das Eigenkapital verzehrt ist.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist trotz einer signifikant guten Einnahmesituation infolge eines sehr guten Steueraufkommens nicht absehbar, wann und in welchem Maße sich diese Finanzsituation nachhaltig verbessern könnte. Im Gegenteil besteht das Risiko, dass bei Nachlassen der Konjunktur mittelfristig sich die Einnahmesituation wieder verschlechtert. Nicht zuletzt vor diesen unsicheren und risikobehafteten Prognosen, muss an dem Ziel einer Konsolidierung des Haushaltes dringend festgehalten werden.

Doch solche Konsolidierungskonzepte erweisen sich nur dann als zukunftstauglich und somit nachhaltig, wenn nicht mit globalen Ansätzen („Rasenmäher“) die Haushaltspositionen durchforstet werden, sondern gezielt und systematisch die Aufgabenfelder in den Vordergrund rücken, die im starken Maße für die mittelfristige Entwicklung von Bexbach von herausgehobener Bedeutung sind.

Doch worin liegen die mittelfristigen Entwicklungspfade und Prioritäten für die Stadt Bexbach? Antworten darauf liefert die vorliegende strategische Zielplanung, die auf der Basis von Fakten und Prognosen Wirkungsziele für die Stadt Bexbach formuliert und daraus ableitet, welche Themenfelder des kommunalen Handelns zur Erreichung dieser Ziele die größten Beiträge liefern.



Diese werden dann zukünftig für das aktive Handeln der Stadt Bexbach Orientierung geben und als Maßstab für den weiterhin notwendigen Prozess der Haushaltskonsolidierung in den nächsten Jahren fungieren.

Diese Orientierungen leiten sich aus den nachfolgend formulierten strategischen Oberzielen ab, die die Leitlinie für das zukünftige Handeln der Stadt darstellen. Dabei sind auch die Zielformulierungen regelmäßig auf aktuelle Entwicklungen und Veränderungen der Rahmenbedingungen hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Die Erreichung dieser Oberziele vollzieht sich in den Handlungsfeldern, die die Arbeits- und Politikfelder einer Verwaltung im Wesentlichen darstellen. Unterschiedliche Wirkungsziele in den Handlungsfeldern werden dabei unterschiedliche starke Beiträge zur Erreichung der strategischen Oberziele liefern können.

Im Weiteren wird folgerichtig also dargelegt, welche Wirkungsziele in den Handlungsfeldern aus Sicht der KGSt welchen Wirkungsbeitrag zur Zielerreichung leisten können. Die sich daraus ableitende Priorisierung wird notwendig werden, um die zur Verfügung stehenden Ressourcen zielgerichtet auf die höchsten Wirkungsbeiträge hin einsetzen zu können.

### **3 Beschreibung und Analyse der Handlungsfelder der Stadt Bexbach**

Die Auswahl und Festlegung von Handlungsfeldern, in denen die zukünftige strategische Zielplanung „eingebettet“ ist, ergibt sich aus einer Reihe von Quellen. Hier seien u. a. die zentralen Arbeitsfelder einer Kommunalverwaltung im Zuge der Daseinsvorsorge ebenso genannt wie die „klassischen“ Politikfelder, die als Arbeits- und Zielfelder in politischen Programmen gestaltet werden.

Diese Zusammensetzung hat sich auch in Bexbach ergeben, sodass für die Gespräche und Workshops ein für Bexbach spezifischer Ansatz von neun Handlungsfeldern beschrieben wurde, die sich in ihren Elementen allerdings nicht grundlegend von Handlungsfeldern anderer Kommunen unterscheiden.

Die Gespräche und Workshopverläufe haben gezeigt, dass sich an der einen oder anderen Stelle vom thematischen Verständnis und der Nachvollziehbarkeit der Handlungsfelder, Zuordnungen und Anpassungen in der Differenzierung der Handlungsfelder ergeben müssten. In dem vorliegenden Entwurf wurde daher eine Veränderung in der inhaltlichen Zusammensetzung der Handlungsfelder vorgenommen, ohne dass Inhalte neu hinzugenommen oder gestrichen wurden.

Nachfolgend werden die Inhalte der einzelnen Handlungsfelder thematisch und inhaltlich näher beschrieben sowie erste Einschätzungen zur spezifischen Situation in Bexbach gegeben.

#### **3.1 Bildung**

Das Handlungsfeld Bildung umfasst alle Lebensphasen eines Menschen von der vorschulischen und schulischen Bildung bis hin zur Erwachsenenbildung. Insofern sind in diesem Handlungsfeld die Kindertageseinrichtungen ebenso im Blick wie die Schulsituation in Bexbach. Auch Einrichtungen der Erwachsenenbildung wie die VHS etc. oder sonstige Weiterbildungsangebote sind hier zu subsumieren.

Die Versorgungslage im vorschulischen und schulischen Bildungsbereich ist heute als gut zu bezeichnen. Die Stadt Bexbach verfügt insgesamt über neun Kindergärten, davon vier städtische Kindergärten. Neben zwei katholischen Kindergärten und einem Kindergarten der Arbeiterwohlfahrt ergänzt ein Waldorfkindergarten das städtische Kindergartenangebot.

Einen Eindruck über die Ausgangssituation im Bereich der frühkindlichen Bildung bietet folgende Tabelle, welche die KGSt Mithilfe des Programms Wegweiser-Kommune der Bertelsmann-Stiftung durchgeführt hat.

Die Analyse beinhaltet einen Vergleich zwischen den Städten Bexbach, Heusweiler, Püttlingen, Losheim am See, Wadgassen und Schwalbach. Grundlage waren die Daten aus dem Jahr 2009.

#### 2.1 Kindertageseinrichtungen 2009

Tab. 1: Indikatoren zum Thema "Frühkindliche Bildung in Kindertageseinrichtungen" für Bexbach

	Bexbach	Heusweiler	Püttlingen	Losheim am See	Wadgassen	Schwalbach
Betreute Kinder in Tageseinrichtungen für unter 3-Jährige (%)	14,5	14,7	13,7	11,4	10,9	15,3
Unter 3-Jährige in Tageseinrichtungen – bis 5 h Betreuung (%)	38,6	26,0	13,6	5,1	2,6	k.A.
Unter 3-Jährige in Tageseinrichtungen – 5 bis 7 h Betreuung (%)	22,8	54,0	15,9	79,5	34,2	22,4
Unter 3-Jährige in Tageseinrichtungen – mehr als 7 h Betreuung (%)	38,6	20,0	70,5	15,4	63,2	77,6
Betreute Kinder in Tageseinrichtungen für 3- bis 5-Jährige (%)	107,8	88,0	94,0	93,0	98,0	97,4
3- bis 5-Jährige in Tageseinrichtungen – bis 5 h Betreuung (%)	34,1	13,4	33,8	22,9	13,9	k.A.
3- bis 5-Jährige in Tageseinrichtungen – 5 bis 7 h Betreuung (%)	46,2	80,1	37,2	65,0	60,5	65,3
3- bis 5-Jährige in Tageseinrichtungen – mehr als 7 h Betreuung (%)	19,7	6,5	29,0	12,1	25,7	34,7
Betreute Kinder in Tageseinrichtungen für 5- bis 10-Jährige (%)	12,0	k.A.	8,0	k.A.	k.A.	k.A.
Personal in Tageseinrichtungen mit Hochschulabschluss (%)	k.A.	k.A.	1,5	k.A.	k.A.	k.A.
Personal in Tageseinrichtungen mit Fachschulabschluss (%)	78,3	79,1	58,2	86,0	73,6	80,4

Der Tabelle ist dabei auch zu entnehmen, dass die Stadt Bexbach bei der Anzahl der unter 3-jährigen in Tageseinrichtungen - 5 bis 7 h Betreuung, einen im Vergleich zu den Gemeinden Heusweiler, Losheim am See und Wadgassen äußerst geringen Wert auf.

In der schulischen Bildung hat es in den letzten Jahren bereits Konzentrationsprozesse in der Versorgung mit Grundschulen gegeben, sind doch durch die Schließung der Grundschulen in den Stadtteilen Höchen und Niederbexbach, die Standorte im Jahre 2005 von fünf auf nunmehr drei Grundschulen reduziert worden.

Darüber hinaus ist der Kreis Träger einer in Bexbach angesiedelten Gemeinschaftsschule, an der auch das Abitur gemacht werden kann. Gymnasien sind in der Stadt Bexbach nicht vorhanden, hier müssen Angebote in Homburg oder Neunkirchen wahrgenommen werden.

Auch die Volkshochschule des Kreises ist mit einer Zweigstelle in Bexbach vertreten. Die Kursangebote beinhalten jedoch im Wesentlichen keine Orientierung an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes und sind daher nicht als Weiterbildungsangebote zur Integration von Menschen in den Arbeitsmarkt zu verstehen. In diesem Zusammenhang sind die Fortbildungsangebote des Berufsförderungswerk Saarland GmbH zu berücksichtigen.

In diesem Handlungsfeld enthalten sind auch mögliche Verbindungen, Kooperationen oder Bündnisse mit wissenschaftsbezogenen Einrichtungen, die auch in diesem Handlungsfeld angesprochen sind. So ist durch das Universitätsklinikum des Saarlandes in Homburg eine herausragende wissenschaftliche Einrichtung in unmittelbarer räumlicher Nähe vertreten. Sich hieraus ergebende Kooperationen in der Bildungslandschaft der Stadt Bexbach sind zum gegebenen Zeitpunkt jedoch nicht bekannt.

## 3.2 Gesundheit und Soziales

Die beiden Bereiche weisen für eine Kommune enge innere Handlungsbezüge auf, da gerade mit Blick auf eine älter werdende Stadtgesellschaft (siehe auch dazu das Kapitel 4.2) die Pflege ein vermehrtes Thema in Bexbach werden wird.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass das Durchschnittsalter der Bexbacher Bevölkerung sich bis zum Jahr 2030 um 4,4 Jahre und der Anteil der 65- bis 79-jährigen sich von 17,5 % in 2009 auf 23,1 % in 2030 deutlich erhöhen wird, sind Handlungserfordernisse in diesem Handlungsfeld vorgezeichnet.

Neben der Pflege (die Stadt verfügt mit dem Seniorenheim Höchberg sowie dem Seniorenzentrum am Blumengarten über zwei Seniorenwohnheime) ist dem Thema Gesundheit die Versorgungslage mit Krankeneinrichtungen ebenso zuzuordnen, wie die Nahversorgung in den Ortsteilen mit niedergelassenen Ärzten, Apotheken und Gesundheitseinrichtungen. Darüber hinaus gibt es auch eine ökumenische Sozialstation in Trägerschaft der Kirchengemeinden, die auch ambulante Pflegedienstleistungen bietet.

Es besteht dabei heute eine gute Versorgung im Hinblick auf die medizinische und soziale Infrastruktur. In Bexbach-Mitte ist eine hohe Konzentration von Ärzten und Apotheken festzustellen, wobei mit Blick auf Altersstrukturen auch die zukünftige Situation in der Ärzteschaft und damit der medizinischen Nahversorgung beobachtet werden muss. Im Umkreis von zehn Kilometern befinden sich drei Krankenhäuser sowie ein Universitätsklinikum.

Zum Bereich Soziales zählt auch alles Verwaltungshandeln, das darauf ausgerichtet ist, sozial prekäre Situationen in der Bevölkerung zu vermeiden oder aufzufangen. Dies umfasst Familien mit geringeren Einkommen, Alleinerziehende oder Menschen mit „Altersarmut“ genauso wie Menschen mit Behinderungen. Dabei ist festzustellen, dass in Bexbach keine auffällige und überdurchschnittliche prekäre, soziale Lage (z. B. überdurchschnittliche Anzahl von ALG II-Beziehern<sup>1</sup>) in der Bürgerschaft vorliegt. So liegt nach vorliegenden Informationen auch die Verteilung zwischen niedrigen, mittleren und hohen Einkommen insgesamt innerhalb der bundesdeutschen Durchschnittswerte. Auch sozialräumliche Segregationsprozesse von Menschen in sozial-prekären Lagen (so genannte Ghattobildung) sind in Bexbach nicht festzustellen.

Die Stadt Bexbach setzt 1,5 Stellen für die Arbeit der Jugendpflege ein. Auch wurde der Beschluss gefasst ein Familienhilfzentrum gemeinsam mit dem Saarpfalzkreis aufzubauen, das ein niederschwelliges Beratungs- und Betreuungsangebot für Familien bereithalten soll. Des Weiteren unterstützt die Stadt Bexbach einen Jugendtreff in Trägerschaft der AWO durch Zuschüsse. Die Stadt Bexbach setzt demnach gezielt Mittel für präventive Leistungen zur Verminderung sozialer Folgekosten ein.

---

<sup>1</sup> Differenzierte Zahlen zur Anzahl an ALG II Empfängern für die Stadt Bexbach waren zum Zeitpunkt der Erarbeitung dieser Zielplanung nicht verfügbar.

### 3.3 Kultur / Tourismus

Die Kultur ist im Zusammenhang mit den Sehenswürdigkeiten für auswärtige Gäste der Stadt ein eigenständiges Handlungsfeld. Sie ist auch wichtig als sog. „weicher“ Standortfaktor, um geeignete Beiträge zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region zu leisten (und wird damit schnell zu einem „harten“ Standortfaktor).

Der Bereich Kultur deckt alle Lebensphasen eines Menschen ab, sodass die Zielgruppen des Handelns sehr vielfältig sein können. Nicht zuletzt dem hohen vereinsbezogenen Engagement in der Kulturarbeit kommt dabei eine hohe Bedeutung zu.

Die Stadt Bexbach agiert als Treiber, Förderer und Organisator der Kulturarbeit vor Ort. Die Zusammenarbeit findet dabei insbesondere statt mit dem Stadt-Kulturverband Bexbach, dem Kultur- und Verkehrsverein und dem Partnerschaftsverein..

Die Kulturarbeit wird neben der Organisation von Veranstaltungen auch durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten gefördert, die den Vereinen zur Verfügung gestellt werden (beispielhaft sei hier das Volkshaus in Oberbexbach genannt).

Darüber hinaus werden durch die Stadt auch kulturelle Veranstaltungen wie Feste und Konzerte gefördert, die nicht durch die Stadt Bexbach organisiert werden, sondern in der Regel durch andere Vereine in den einzelnen Stadtteilen.

Dabei kann das Kulturangebot ggf. einen Anziehungseffekt für auswärtige Gäste darstellen, was wiederum den Tourismus in Bexbach belebt. Hierunter sind insofern die Attraktivität und die Sehenswürdigkeiten der Stadt einzuordnen, die einen Beitrag zur Positionierung der Kommune leisten können.

Im Vordergrund steht dabei u. a. das durch einen Verein betriebene und von der Stadt unterstützte Grubenmuseum oder auch die jährlich stattfindende überregionale Camping-Ausstellung mit rund 40.000 Besuchern<sup>2</sup>.

Eigenständige Zahlen für die Tourismussituation in Bexbach liegen nicht vor. Aus den Statistiken des Saarländischen Landesamtes geht hervor, dass die Kommunen im Saarpfalzkreis bezüglich der Verweildauer ihrer Gäste auf einen durchschnittlichen Wert von 3,5 Übernachtungen kommen, was deutlich über dem Landestrend oder auch dem Wert für die Region Saarbrücken liegt (überwiegend Geschäftsübernachtungen), aber auch erkennbar hinter dem Kreis Neunkirchen.

### 3.4 Jugend, Sport und Integration

Die Aufgabenfelder Jugend, Sport und Integration umfassen im besonderen Maße die Zielgruppen „Kinder“, „Jugendliche“ und „Familien“, die die Angebote der Stadt bzw. von Verei-

---

<sup>2</sup> Angabe für 2011 gemäß der Messe Bexbach auf der Homepage.

nen in Sachen Freizeit, aber auch in Bezug auf Hilfen in Bexbach nutzen. Dieses Handlungsfeld weist demzufolge enge inhaltliche Bezüge zum Themenfeld Soziales auf.

In diesem Zusammenhang ist auch ein Augenmerk auf das Thema Integration von Mitbürgerinnen und Mitbürgern mit ausländischer Herkunft zu legen. Allerdings belegen die Zahlen, dass die Thematik der Migration in Bexbach nicht so stark ausgeprägt ist wie in anderen Kommunen. So weist die Stadt Bexbach auf Basis der Daten des Jahres 2005 mit 5,4 % einen im Vergleich zum Landesdurchschnitt von 7,3 % geringen Ausländeranteil auf. Ein Trend, der sich seither auch nicht signifikant verändert hat.

Ein positiver Beitrag zur Integration von Migranten wird durch die Ausübung von Vereinssport geleistet. Insbesondere die Sportvereine profitieren von einem guten Angebot an Sportstätten. Die Stadt Bexbach verfügt in allen Stadtteilen über Sportstätten. Auch Sporthallen sind in großer Anzahl vorhanden, darunter drei Mehrzweckhallen und eine Mehrfachhalle. Die Sportstätten der Stadt Bexbach wurden den Vereinen per Erbpacht zinslos übertragen, die Vereine sind jedoch für die Unterhaltung der Sportstätten selbst auch finanziell verantwortlich. Auch eine Sporthalle ist per zinsloser Erbpacht an Vereine übertragen.

Mit dem Hallenbad in der Höcherberghalle und dem Freibad Hochwiesmühle ist die Stadt Bexbach für eine Stadt mit rund 19.000 Einwohnern gut mit Bädern ausgestattet. Dabei ist hervorzuheben, dass sowohl in Homburg (Stadtbad) als auch in Zweibrücken (Badeparadies), als auch in Neunkirchen (neues Kombibad) Konkurrenzangebote in kurzer Distanz vorhanden sind.

Nicht alle Abgrenzungen zwischen den Handlungsfeldern sind exakt und trennscharf. So sind mit Blick auf Jugend und Familie auch die Leistungsangebote zu prüfen, die Bexbach in Sachen Hilfe, Unterstützung und Beratung diesen Zielgruppen bereitstellt. Dies umfasst auch die Bereitstellung von infrastrukturellen Leistungen wie etwa die heutigen 24 Spielplätze in der Stadt.

Hierbei spielt mit Blick auf die weitere Entwicklung das Thema Demografie eine entscheidende Rolle. Lag die Zahl der Kinder unter 10 Jahre im Jahre 1995 noch bei rund 2.000, so sank deren Zahl bis 2005 schon auf rund ca. 1.600<sup>3</sup>. Hiermit verbunden sind auch veränderte Anforderungen an die Gestaltung der Vereinsangebote insbesondere im Jugendsport. Die Anzahl der Kooperationen zwischen Vereinen insbesondere im Jugendbereich, wie dies derzeit bereits in vielen Fällen vorliegt, werden in Zukunft vermutlich zunehmen.

In diesem Handlungsfeld anzuführen ist auch die Arbeit des Stadtjugendrings, der die Koordinierung der Jugendarbeit der Bexbacher Vereine zur Aufgabe hat. Die Stadt Bexbach hat die Geschäftsführung im Stadtjugendring inne.

---

<sup>3</sup> Quelle: Studie „Demografischer Wandel und Familienfreundlichkeit“, Ursula Roos, Saarbrücken 2011, S. 52

### 3.5 Sicherheit und Ordnung

Das Handlungsfeld Sicherheit und Ordnung weist enge Bezüge zu den Sozialen und Infrastrukturellen Gegebenheiten auf, wird aber dennoch unsererseits als eigenes Handlungsfeld dargestellt, da hier die Stadt Bexbach in den letzten Jahren eine höhere Aufmerksamkeit entwickelt hat.

Für eine Wohnstadt ist vor allem die Qualität des subjektiven Sicherheitsempfindens ihrer Einwohnerinnen und Einwohner von Bedeutung. Die Kriminalitätsquote ist in Bexbach im Vergleich zu den anderen Kommunen dieser Größenordnung im Saarland durchschnittlich und unauffällig.

Nr.	Stadt	Straftaten 2009	Straftaten 2010	Veränderung in %	Straftaten 2010 pro 1.000 EW <sup>4</sup>
1	Saarbrücken	12.995	12.980	- 0,1	0,07
2	Saarlouis	10.469	11.134	+6,4	0,29
3	Dillingen	10.528	10.336	- 1,5	0,49
4	Neunkirchen	10.621	9.982	- 6,0	0,21
5	Völklingen	7.776	8.275	+ 6,4	0,21
6	Lebach	9.844	8.085	- 17,9	0,41
7	Homburg	8.086	7.990	- 1,2	0,18
	....				
16	St. Ingbert	6.472	5.450	- 15,8	0,14
	...				
19	Kirkel	4.038	5.188	+ 28,5	0,52
	...				
22	Ottweiler	5.820	4.926	- 15,4	0,33
	..				
<b>24</b>	<b>Bexbach</b>	<b>4.708</b>	<b>4.768</b>	<b>+ 1,3</b>	<b>0,26</b>
	..				

<sup>4</sup> Diese Spalte beruht auf der Angabe des Statistischen Landesamtes zum 31.12.2010

Nr.	Stadt	Straftaten 2009	Straftaten 2010	Veränderung in %	Straftaten 2010 pro 1.000 EW <sup>4</sup>
34	Blieskastel	3.822	4.150	+ 8,6	0,19

**Tabelle 1: Kriminalitätsstatistik; Quelle: Jahrbuch der saarländischen Polizei 2010**

In diesem Handlungsfeld impliziert sind auch die Bereiche Rettungswesen, Zivil-, Brand- und Katastrophenschutz. In den sechs Ortsteilen der Stadt Bexbach sind jeweils freiwillige Feuerwehren mit eigenen Feuerwehrrätehäusern vorhanden, sodass eine Einhaltung der gesetzlichen Hilfsfristen sichergestellt ist. Im Kernort Bexbach ist zudem eine Rettungswache vorhanden, die durchgängig mit einem Rettungswagen besetzt ist. Die Versorgung im Bereich Rettungswesen, Zivil-, Brand- und Katastrophenschutz ist daher als gut zu bezeichnen.

Diesem Handlungsfeld zugeordnet ist auch das Marktwesen. In der Stadt Bexbach (in Bexbach-Mitte) finden zweimal wöchentlich Märkte statt. In jedem Ortsteil findet zudem einmal pro Jahr eine Kirmes statt. Über die Stadtgrenzen hinaus bekannt ist auch das alljährliche City-Fest, dass jedoch regelmäßig mit hohen Sicherheitsauflagen verbunden ist.

Die Stadt Bexbach unterhält des Weiteren eine Jugendverkehrsschule. Diese Jugendverkehrsschule wird durch die Polizei für Maßnahmen zur Jugendverkehrserziehung genutzt. Die Jugendverkehrsschule wird kostenfrei auch für Schulen anderer Kommunen zur Verfügung gestellt.

### **3.6 Umwelt, Naturschutz, Energie und Entsorgung**

Die Themenbereiche Umwelt und Naturschutz weisen aufgrund ihrer Bedeutung für den Erholungswert auch inhaltlich enge Zusammenhänge mit den Themen Tourismus und Freizeit auf, sind aber auf Grund ihrer Bedeutung für die Stadt als einzelnes Handlungsfeld ausgewiesen.

Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang, dass die Schaffung umweltbewusster Rahmenbedingungen für eine entsprechende Lebensweise, insbesondere für junge Menschen, mehr und mehr zu einem entscheidenden Faktor bei der Wahl ihres Wohnorts und somit zu einem Standortfaktor wird.

Das Stadtgebiet von Bexbach umfasst eine Fläche von insgesamt 31 km<sup>2</sup>, davon sind rund 34% als Waldflächen ausgewiesen, so dass Bexbach über einen erkennbaren „grünen“ Anteil verfügt. Ergänzt man dies um die ca. 6 % Landwirtschaftsfläche, so ist rund 40 % der Fläche „natürlich“ geprägt, d. h. nicht für Verkehrswege, Gewerbe- und Wohnbebauung in Bexbach genutzt.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Quelle aller Angaben: Statistisches Landesamt des Saarlandes; Gemeindezahlen für Bexbach



Nicht wenige Kommunen sind bemüht, im Sinne der Umwelt und Natur ein Profil in Sachen regenerative Energien zu entwickeln. Bexbach selbst wird in Sachen Energie zumindest optisch vom bestehenden Großkohlekraftwerk bestimmt, welches auch hinsichtlich der Gewerbesteuererinnahme ein bedeutender Faktor ist.

Das Thema regenerative Energien ist für das Saarland insgesamt ein Zukunftsthema, sollen doch in absehbarer Zeit z. B. 17 Windparks im Saarland errichtet werden. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ist das Thema Energie ein Themenfeld, das im Sinne einer strategischen Mittelfristplanung berücksichtigt werden kann.

In diesem Handlungsfeld enthalten ist auch der Aufgabenbereich der Entsorgung, wobei hier insbesondere der Blick über die Stadtgrenzen hinaus zu ziehen ist, da Dienstleistungen für die Entsorgung und Verwertung von Abfällen etc. auch in Bexbach nicht allein kommunal, sondern im Rahmen von interkommunaler Kooperation, z. T. auch in übergeordneten Verbänden, angeboten werden. Zur Annahme des Grünschnitts ist die Stadt Bexbach nach dem Saarländischen Abfallgesetz verpflichtet. Dieser wird in der Kompostieranlage angenommen, verarbeitet und gegen Entgelt veräußert.

### **3.7 Stadtentwicklung, Infrastruktur und Verkehr**

Neben der Stadtentwicklung umfasst das Handlungsfeld die Bereiche Verkehr, Wohnen und Bauen (Städtebau). Wegen der hohen Wechselwirkungen untereinander sollten diese strategisch betrachtet in einem Handlungsfeld diskutiert werden.

Die Stadtentwicklung konzentriert sich dabei nicht allein nur auf einen Kernbereich, sondern sieht die Stadt als Wohn- und Lebensstadt natürlich auch in den Ortsteilen. Dennoch ist im Sinne der Stadtentwicklung die Ausgestaltung und Zentrumsbildung für die „Mitte“ im Rahmen des Programms „Aktive Stadt“ ein Leuchtturm-Projekt, das seine Auswirkungen auch auf Themen wie Verkehrsführungen oder grundlegende Versorgungslagen in der Innenstadt aufweist.

Die Versorgung mit Wohnraum ist in Bexbach als gut zu bezeichnen, sodass tendenziell eher von einem Mietermarkt (mehr Anbieter als Nachfrager von Wohnraum) als von einem Vermietermarkt (mehr Nachfrager als Anbieter) gesprochen werden kann.

Die Stadtmitte von Bexbach ist heute geprägt von einer hohen Verkehrsbelastung insbesondere im Bereich der Rathausstrasse, Bahnhofstrasse und der Oberbexbacher Strasse. In deren Kreuzungsbereich ist aufgrund der Nähe zur Autobahn ein hohes LKW-Verkehrsaufkommen festzustellen. Nicht zuletzt diese Situation ist einer der Hintergründe und Ansatzpunkte in dem Programm „Aktive Stadt“.

Doch nicht nur die Verkehrsbelastung, sondern viel mehr auch die Versorgungs- und Handelssituation im Zentrum steht bei dieser Stadtentwicklung im Vordergrund. So hat eine Zählung von Geschäften und Gaststättenbetrieben im Jahr 2009 eine sehr hohe Leerstandsquote in Höhe von 18,75 % ergeben. Der Bundesdeutsche Durchschnitt liegt laut dem Hauptver-

band Deutscher Einzelhandel bei 10,3 %. Verschärft wird diese hohe Leerstandquote dadurch, dass besondere auffällige und große Ladenlokale leer stehen. Festzustellen ist auch, dass die Leerstandquote eine negative Entwicklungstendenz aufweist und sich zwischen den Zählungen 2006 und 2009 erhöht hat.

Als Ursache könnten Kaufkraftverluste im Innenstadtbereich angeführt werden, die durch Discounter auf der „Grünen Wiese“ und durch die Nähe zu den Kreisstädten Homburg und Neunkirchen hervorgerufen werden. Angeführt werden in der Zählung auch ein schmales Warenangebot und ein unvollständiger Branchenmix der Einzelhandelsgeschäfte im Stadtgebiet von Bexbach.

Dem Teilräumlichen Stadtentwicklungskonzept „Aktive Stadt“ ist zu entnehmen, dass die Stadt Bexbach mit einer Kaufkraftbindung<sup>6</sup> von rund 73 % für ein saarländisches Grundzentrum überdurchschnittlich (landesweiter Vergleichswert 53,1 %) mit Einzelhandel ausgestattet ist. Diese Kaufkraftbindung resultiert jedoch insbesondere aus dem Lebensmitteleinzelhandel (Rewe, Aldi, Lidl usw.) und weniger aus dem Einzelhandel im Innenstadtbereich.

In diesem Zusammenhang sind auch hier demografische Entwicklungen zu berücksichtigen; also die Frage, welche Bedarfe und Angebote in der Nah- und Grundversorgung für eine älter werdende Stadtgesellschaft zukünftig in einer Zentrumsfunktion auf der einen und den Ortsteilen auf der anderen Seite vorgehalten werden müssen.

Dabei spielt das Thema Wohnen eine zentrale Rolle, welches auch im Licht der demografischen Entwicklung betrachtet werden muss. Hier wird es darauf ankommen, das Thema Wohnen sehr differenziert zu betrachten. Alleinstehende Einwohnerinnen und Einwohner in Bexbach werden andere Bedarfe hinsichtlich der Wohnraumversorgung aufweisen wie Familien. Mit Blick auf die Altersentwicklung ist darüber hinaus gerade die Zielgruppe der älteren Menschen wiederum von anderen Erwartungen an das Angebot (z. B. stärkere Anbindung an Pflegeeinrichtungen, aber auch Erreichbarkeiten, Mobilität oder Barrierefreiheit) geprägt.

Die Stadt Bexbach besitzt einen hohen Anteil an Grünflächen. Die Kombination aus zentraler Lage mit allen damit verbundenen Vorteilen, wie der Erreichbarkeit und Nähe zu Kultureinrichtungen, Behörden etc. und der Nähe zu Grünflächen verdeutlicht das hohe Potenzial der Wohnqualität in Bexbach.

### **3.8 Wirtschaftliche Entwicklung, Beschäftigung und Ausbildung**

Von der Stadt- und infrastrukturellen Entwicklung kaum zu trennen ist die wirtschaftliche Entwicklung in Bexbach.

Im Vordergrund steht dabei die Wirtschaftsstruktur in Bexbach, die eher von kleinen und mittleren Unternehmen sowie Handwerksbetrieben in einem Branchenmix gekennzeichnet ist.

---

<sup>6</sup> Als Kaufkraftbindung wird verstanden, das Verhältnis aus Umsatz des Einzelhandels in dieser Stadt zur einzelhandelsrelevanten Kaufkraft der Wohnbevölkerung.

Hier ist - auch mit Blick auf die Ansiedlungen einiger größerer Unternehmen und Arbeitgeber in der Region und Nachbarschaft - die bestehende Ansiedlungsstrategie sollte beibehalten werden, um eine zukunftsweisende und tragfähige Wirtschaftsstruktur in Bexbach sicherzustellen.

Neben den Beschäftigten in industriellen Betrieben finden viele Personen auch in kleineren Handwerks- und Gastronomiebetrieben sowie in anderen Dienstleistungsbetrieben Arbeit. Einer der größten Arbeitgeber ist die Stadt Bexbach mit ca. 250 Beschäftigten in der Verwaltung und den zugeordneten Gesellschaften.

Wichtige Arbeitgeber für Bexbacher Bürgerinnen und Bürger sind auch die in den angrenzenden Städten Homburg und Neunkirchen angesiedelten Industriebetriebe wie Bosch, INA, Michelin, Eberspächer, Uniklinikum Homburg und ZF. Die Tabelle 2 verdeutlicht die große „Auspendlersituation“ in Bexbach, d. h. das mehr Bexbacher ihren Arbeitsplatz außerhalb von Bexbach haben. Eine vergleichbare Situation nimmt im Landesvergleich ansonsten noch Blieskastel ein.

Stadt	Beschäftigte am Arbeitsort	Beschäftigte am Wohnort	Pendlersaldo
Saarbrücken	103.588	52.142	+ 51.446
Völklingen	13.400	11.852	+ 1.548
Neunkirchen	19.764	14.724	+ 5.040
Saarlouis	26.286	11.795	+ 14.491
Homburg	29.740	14.087	+ 15.653
Blieskastel	4.413	7.456	- 3.043
<b>Bexbach</b>	<b>3.499</b>	<b>6.333</b>	<b>- 2.834</b>
St. Ingbert	15.636	12.416	+ 3.220
Kirkel	3.768	3.519	+ 249

**Tabelle 2: Beschäftigung und Pendlerströme; Quelle: Statistisches Landesamt; eigene Auswertung**

Da die Kommune sich in erheblichem Umfang durch die Einnahmen an der Gewerbesteuer finanziert, verbessern sich ihre unmittelbaren Gestaltungsmöglichkeiten, je höher die dementsprechenden Einnahmen sind. Eine belebte wirtschaftliche Region verzeichnet in der Regel eine große Zahl sozialversicherungspflichtiger Arbeitsplätze, was wiederum den Anteil an der Einkommensteuer erhöht.

So bewegen sich die Arbeitslosenzahlen in der Stadt Bexbach zum Stand Dezember 2011 auf einem durchschnittlichen Niveau. Nach eigener Berechnung der KGSt liegt die Arbeitslosenquote gemessen an der Gesamtbevölkerung bei 2,83 %. Gemessen an den Quoten im Kreis, im Saarland oder im Bund sind dies unterdurchschnittliche Werte und es kann von einer nahezu vorhandenen Vollbeschäftigung ausgegangen werden.

Um nicht nur die heutigen Arbeitslosen wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sondern generell ein „Mehr“ an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung an den Arbeitsort Bexbach zu erzielen, spielt die klassische Wirtschaftsförderung eine entscheidende Rolle. Ein zentrales Thema für eine solche Wachstums- und Ansiedlungspolitik ist auch das Angebot an Gewerbeflächen. Die Entwicklung der Konversionsflächen im Saarpfalzpark zeigt, dass tragfähige Entwicklungen über kommunale Flächenpolitik geschaffen werden können.

Allerdings sind die Kapazitäten in diesem „Leuchtturm“ im Wesentlichen erschöpft. In der Stadt Bexbach sind insgesamt fünf Industriegebiete auf einer Fläche von 102,4 Hektar ausgezeichnet, wobei der Saarpfalz-Park mit 44 Hektar das größte Gewerbegebiet ist. Eine weitere große Fläche ist mit 41 Hektar das Bexbacher Industrie und Gewerbegebiet (BIG), wo noch Vermarktungs- und Ansiedlungskapazitäten brachliegen.

Die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes wird auch durch Rahmenbedingungen wie korrespondierenden Aktivitäten der Wirtschaftsförderungen, wie z. B. die Messe, beeinflusst. Ist diesem Zusammenhang ist jedoch anzuführen, dass die Durchführung der Camping-Ausstellung nicht zu einer nachhaltigen Bildung eines Industrieclusters in diesem Bereich geführt hat. So ist keines der örtlich angesiedelten Unternehmen in dem Wirtschaftszweig „Camping“ tätig.

Die Anbindung des öffentlichen Personennahverkehrs ist für den Arbeitsort Bexbach ein wichtiger Faktor, der auch diesem Themenfeld zuzuordnen ist. Das derzeitige Angebot des ÖPNV ist, gemessen an den sonstigen Standards im ländlichen Raum, als durchschnittlich einzuschätzen. Es besteht eine Eisenbahnlinie zwischen Homburg und Neunkirchen, die in der Regel zweimal pro Stunde verkehrt. Einmal pro Stunde verkehren die Busse zwischen Homburg und Höchen/Frankenholz oder Niederbexbach und Bexbach/Mitte. Auch die Busanbindung nach Neunkirchen verkehrt seit März 2009 im Stundentakt.

### **3.9 Finanzen und Verwaltung**

Der Bereich Finanzen und Verwaltung ist aus Sicht der KGSt ein eigenes Handlungsfeld, da durch eine funktionierende Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen zentrale Rahmenbedingungen für nahezu alle aufgeführten Handlungsfelder geschaffen werden. Insofern ist dieses Handlungsfeld ein Querschnittsthema mit deutlichen Abhängigkeiten und Einflussnahmen auf nahezu alle aufgeführten Handlungsfelder.

Dies setzt geordnete Finanzen und eine Verwaltung voraus, die sich konsequent auf ihre dienstleistende Funktion in der Daseinsvorsorge und der Bereitstellung von Infrastrukturen versteht. Hierbei ist das Gebot der wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung zu beachten und so spielt das Thema interkommunale Zusammenarbeit und Kooperation in diesem Handlungsfeld eine entscheidende Rolle.

Hierbei ist darüber hinaus der Ansatz der Subsidiarität von Bedeutung. Welche Leistungen muss eine Kommune zukünftig noch selber anbieten oder wo kann die (Stadt-) Gesellschaft Aufgaben übernehmen, d.h. wo kann durch bürgerschaftliches Engagement das Verantwortungsbewusstsein in und für eine Stadt gestärkt werden?

In Bexbach liegen dafür bereits Beispiele aus Kultur und Sport vor, die ggf. auch als Handlungsoption für andere Aufgabenbereiche dienen können.

## 4 Zentrale Herausforderungen und Rahmenbedingungen

### 4.1 Finanzielle Ausgangslage

Die Stadt Bexbach steht vor großen finanziellen Herausforderungen. Dies ist keine neue Erkenntnis, war doch genau die Sorge um die finanzielle Entwicklung der Stadt Anlass des Projektes zur strategischen Haushaltskonsolidierung.

Eine Analyse der Haushaltslage der vergangenen 10 Jahre verdeutlicht die prekäre Situation. So weist der Haushalt der Stadt Bexbach seit dem Jahr 2000 kontinuierlich Jahresfehlbeträge im Ergebnishaushalt aus, d. h. jährlich ein sog. strukturelles Defizit. Von Bedeutung ist, dass dabei auch in Zeiten konjunktureller hoher Steuereinnahmen (wie dies im Jahr 2011 der Fall war) der Stadt kein echter Haushaltsausgleich gelungen ist, sondern das Eigenkapital durch Entnahmen aus den Rücklagen kontinuierlich aufgezehrt wurde und weiterhin aufgezehrt wird, werden keine geeigneten Gegenmaßnahmen umgehend in die Wege geleitet.

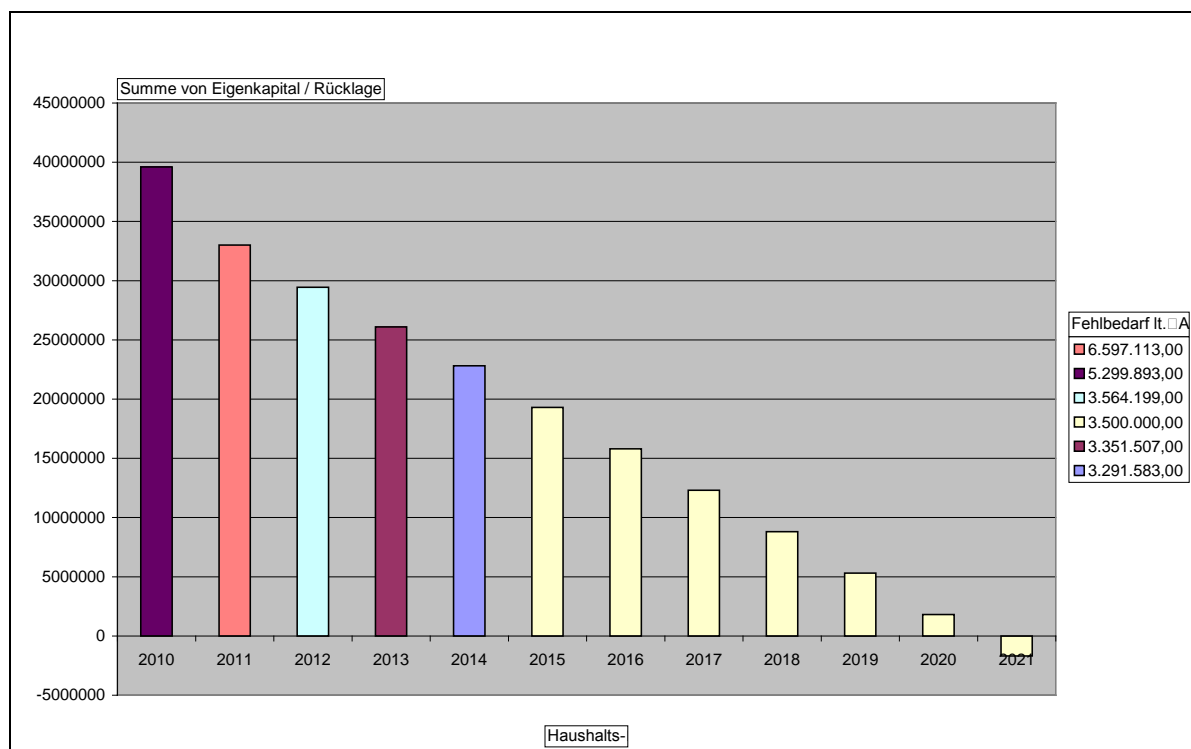


Abbildung 4-1: Entwicklung des strukturellen Defizits

Gerade in den Jahren 2010 und 2011 (hier Planansatz) nimmt das geplante Defizit signifikante Größenordnungen an. Allein in diesen beiden Haushaltsjahren wird ein strukturelles Defizit von ca. 11,9 Mio. € erwartet.

In der mittelfristigen Planung liegen bis 2014 Planansätze vor, die eine Reduktion der Defizite auf eine Größenordnung von ca. 3,5 Mio. € vorsehen. Wird diese Planung als Annahme weiter fortgeschrieben, so ist das Eigenkapital von ca. 33 Mio. € (Stand Ende 2011) bei einer

solchen Fortschreibung bis 2021 vollständig aufgezehrt; die Stadt an dieser Stelle überschuldet.

Von 2009 bis (geplant) 2014 halbiert sich in nur fünf Jahren das vorhandene Eigenkapital, was eine jährliche Reduktion - unter sonst gleichen Bedingungen - des Eigenkapitals bzw. der Rücklage um einen zweistelligen Prozentsatz bedeutet.

Nicht berücksichtigt in dieser Betrachtung ist die Situation der Altschulden aus Investitions- und Kassenkrediten. Diese belaufen sich Stand Ende 2010 auf ca. 12 Mio. € bei den Investitions- und ca. 29 Mio. € bei den Kassenkrediten, sodass ein (langfristiger) Schuldenstand von ca. 41 Mio. € vorliegt. Zieht man diese Aspekte bei der Entwicklung des Eigenkapitals mit in Betracht, so wäre Bexbach bereits 2009 überschuldet gewesen.

Der Ergebnishaushalt an sich weist in etwa eine Höhe von ca. 26 Mio. € per anno aus. Dies bedeutet, dass im Schnitt bei ca. 3,5 Mio. € strukturellen Defizit p. a. jedes Jahr der Haushalt eine Unterdeckung von fast 15 % aufweist.

Eine zentrale Einnahmeposition ist dabei die Gewerbesteuer. Deren aktueller Hebesatz von 410 Punkten ist seit 2005 stabil. Eine Zeitreihenbetrachtung seit 2001 zeigt, dass die Einnahmesituation aus der Gewerbesteuer noch nie so positiv war wie momentan.

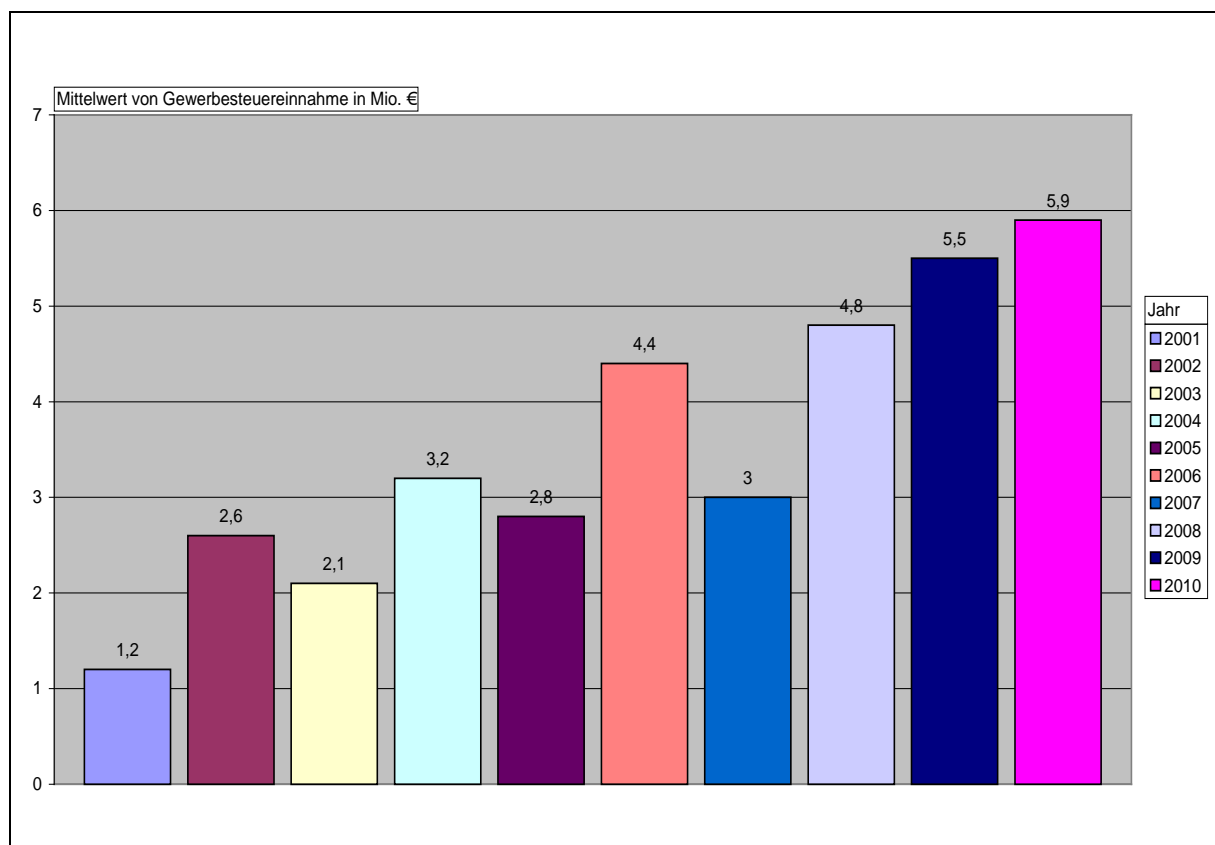


Abbildung 4-2: Entwicklung Gewerbesteuereinnahmen in Bexbach

In den letzten zehn Jahren haben sich die Einnahmen aus der Gewerbesteuer fast verfünffacht, auch wenn 2007 ein spürbarer Einbruch zu verzeichnen war. Seit 2008 ist ein deutlicher Aufwärtstrend erkennbar; in 2010 wurde gegenüber 2008 zusätzlich nominal mehr als 1 Mio. € mehr Gewerbesteuer vereinnahmt.

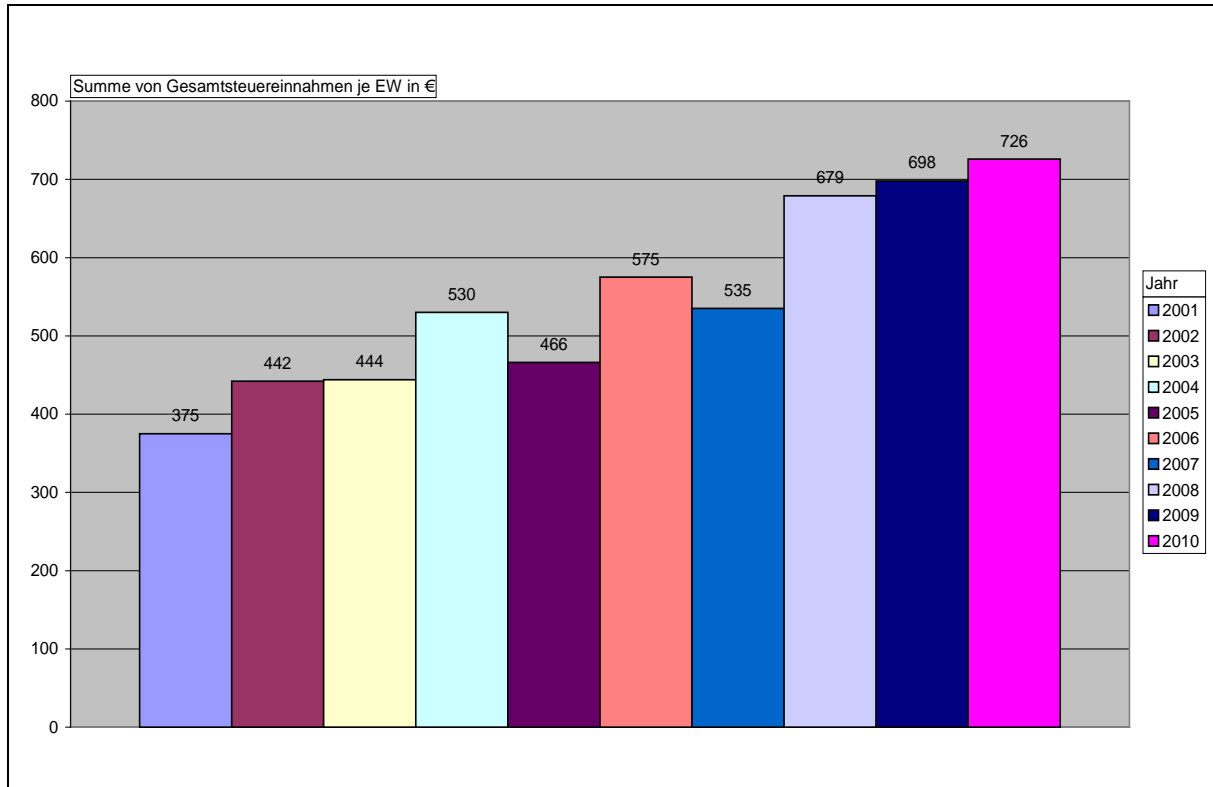


Abbildung 4-3: Entwicklung Gesamtsteuereinnahmen in Bexbach

Diese positive Entwicklung drückt sich auch in den Gesamtsteuereinnahmen aus, die in das Verhältnis zur Einwohnerzahl gestellt wurde. Die Entwicklung zeigt, dass es gegenüber 2001 nahezu eine Verdoppelung der Einnahmen gegeben hat. Dennoch reichen diese Einnahmen nicht aus, die anfallenden Ausgaben der Stadt Bexbach vollständig zu decken und einen ausgeglichenen Haushalt vorzulegen.

Mit Blick auf die anderen Kommunen bzw. im regionalen Kontext bewegt sich der aktuelle Wert der Gesamtsteuereinnahmen von 726 € je Einwohner im saarländischen Durchschnitt (im Jahr 2010). Allerdings ist der Durchschnitt im Saarpfalzkreis erkennbar höher (871 €), wobei hier die Kommunen St. Ingbert und Kirkel den Schnitt signifikant nach oben ziehen (Quelle: Statistisches Landesamt Saar, 2010).



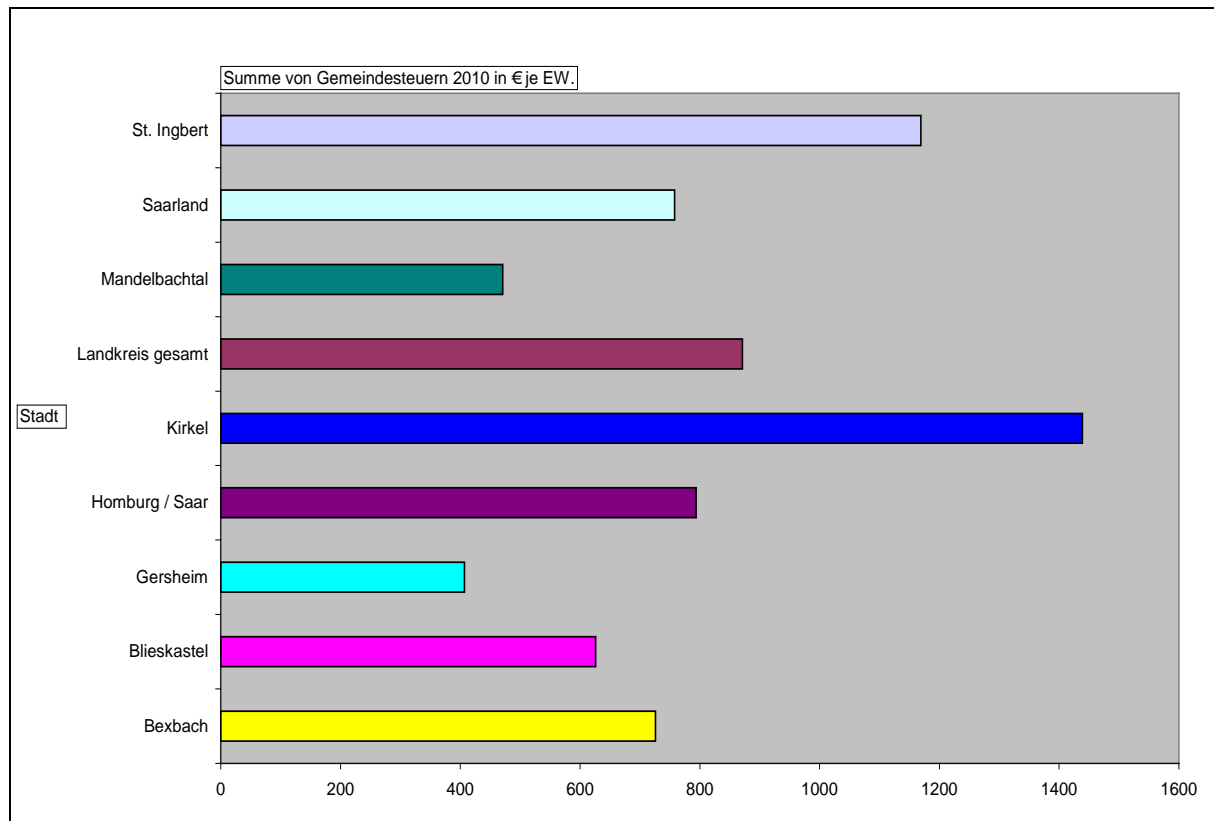


Abbildung 4-4: Vergleich Gesamtsteuereinnahmen je Einwohner im Kreisgebiet

Die Zahlen verdeutlichen, dass es trotz einer positiven Einnahmesituation keine Alternative zu dem von den Verantwortlichen der Stadt Bexbach initiierten Prozess der Haushaltskonsolidierung gibt. Dieser ist schnell, auf der Basis einer tragfähigen Konzeption und kompromisslos voranzutreiben.

## 4.2 Demografische Entwicklung

Neben den o. g. schwierigen Finanzzahlen ist bei der Ausgestaltung der strategischen Planung eine weitere wichtigen Rahmenbedingung zu berücksichtigen, die maßgeblich die Inhalte der Zielplanung beeinflussen wird: Die demografische Entwicklung.

Bei diesen Überlegungen zur strategischen Planung ist also die **demografische Bevölkerungsentwicklung der Stadt Bexbach bis 2030** mit einzubeziehen<sup>7</sup>, weil sie eine der ganz wichtigen Rahmenbedingungen für das Handeln (z. B. hinsichtlich der zu berücksichtigenden Zielgruppen) darstellt. Die Bertelsmann Stiftung hat eine Reihe von Indikatoren entwickelt, die einen Hinweis auf die demografische Ausgangssituation und Entwicklung liefern.

<sup>7</sup> Da es eine Reihe von Prognosen verschiedener Autoren zur demografischen Entwicklung für die Stadt gibt, die alle im Detail zu mehr oder weniger unterschiedlichen Ergebnissen kommen, wurden die Daten der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2009 als Grundlage für die weiteren Arbeiten herangezogen.

	Bexbach	Heusweiler	Püttlingen	Losheim am See	Wadgassen	Schwalbach
Bevölkerung (Anzahl)	18.248	19.619	20.021	16.510	18.340	17.786
Demographietyp	Typ 6: Städte und Gemeinden im ländlichen Raum mit geringer Dynamik	Typ 6: Städte und Gemeinden im ländlichen Raum mit geringer Dynamik	Typ 6: Städte und Gemeinden im ländlichen Raum mit geringer Dynamik	Typ 6: Städte und Gemeinden im ländlichen Raum mit geringer Dynamik	Typ 6: Städte und Gemeinden im ländlichen Raum mit geringer Dynamik	Typ 6: Städte und Gemeinden im ländlichen Raum mit geringer Dynamik
Bevölkerungsentwicklung vergangene 7 Jahre (%)	-5,1	-2,9	-4,0	-0,3	-1,7	-5,5
Bevölkerungsentwicklung 2009 bis 2030 (%)	-14,2	-10,1	-15,0	-3,9	-10,4	-18,1
Fertilitätsindex (%)	-4,9	-22,3	-19,7	-7,3	-10,4	-7,4
Ausländeranteil (%)	5,1	6,0	4,6	5,8	6,6	5,0
Familienwanderung (Pers. je 1.000 Ew.)	-0,3	3,4	0,3	4,8	8,3	-4,1
Bildungswanderung (Pers. je 1.000 Ew.)	-22,8	-14,5	-28,9	-33,9	-25,8	-18,7
Wanderung zu Beginn der 2. Lebenshälfte (Pers. je 1.000 Ew.)	-3,4	0,9	0,1	5,2	-0,9	-0,5
Alterswanderung (Pers. je 1.000 Ew.)	1,3	-0,7	2,4	2,9	k.A.	-4,1
Durchschnittsalter (Jahre)	45,2	46,1	46,4	43,9	44,9	45,8
Durchschnittsalter 2030 (Jahre)	49,6	50,4	51,6	49,7	49,3	50,2
Median-Alter (Jahre)	45,6	46,5	46,7	44,8	45,2	46,2
Median-Alter 2030 (Jahre)	52,4	52,8	55,0	52,9	51,4	53,5
Jugendquotient (unter 20-Jährige je 100 Pers. der AG 20-64)	31,0	27,4	28,6	31,8	31,8	29,8
Jugendquotient 2030 (unter 20-Jährige je 100 Pers. der AG 20-64)	31,2	25,1	25,7	28,7	28,4	28,5
Altenquotient (ab 65-Jährige je 100 Pers. der AG 20-64)	39,5	38,8	41,8	33,7	38,9	40,8
Altenquotient 2030 (ab 65-Jährige je 100 Pers. der AG 20-64)	63,8	60,8	68,9	60,0	57,7	64,6
Anteil unter 18-Jährige (%)	15,7	14,3	14,4	16,8	16,3	15,0
Anteil unter 18-Jährige 2030 (%)	14,2	12,0	11,7	13,6	13,5	13,1
Anteil 65- bis 79-Jährige (%)	17,5	17,6	18,3	15,5	17,2	18,1
Anteil 65- bis 79-Jährige 2030 (%)	23,1	23,3	24,9	23,9	22,4	24,3
Anteil ab 80-Jährige (%)	5,6	5,7	6,2	4,9	5,6	5,8
Anteil ab 80-Jährige 2030 (%)	9,6	9,4	10,5	7,9	8,6	9,1

**Tabelle 3: Indikatoren der Demografischen Entwicklung**

Folgende Erkenntnisse sind aus den Zahlenwerken abzuleiten:

### Schrumpfungprozess

Festzustellen ist demnach, dass gemäß der Bevölkerungsvorausberechnung der Bertelsmann Stiftung sich die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2030 um 14,2 % reduziert, also von 18.248 in 2009 auf rund 15.630 Einwohner im Jahr 2030. Die Bertelsmann-Stiftung erwartet für Bexbach von 2006 bis 2020 einen Rückgang um 1.434 Einwohner oder 7,6 % auf dann 17.358 Einwohner. Dies entspricht einem Rückgang von rund 0,5 % pro Jahr.

### Alterungsprozess

Das Durchschnittsalter wird sich bis zum Jahr 2030 um 4,4 Jahre, das Medianalter wird sich bis zum Jahr 2030 um 5,8 Jahre erhöhen. Der Anteil der 65- bis 79-jährigen wird sich von 17,5 % in 2009 auf 23,1 % in 2030 deutlich erhöhen.

## Reduzierung der Anzahl an Erwerbstätigen

Eine Untersuchung der Universität Saarbrücken zur demografischen Entwicklung in Bexbach<sup>8</sup> weist darauf hin, dass in naher Zukunft die Babyboomerjahrgänge der 1950er und 1960er Jahre aus dem Erwerbsprozess ausscheiden und in das Rentenalter übergehen. Ein in gleichem Umfang zahlenmäßiger Ersatz wächst jedoch nicht nach. Demnach ist davon auszugehen, dass sich auch die Anzahl der erwerbstätigen Personen in der Stadt Bexbach deutlich reduzieren wird.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Status in der Bevölkerungsentwicklung in Bexbach. Ein deutliches Übergewicht in dieser „Baumstruktur“ liegt in der Altersgruppe zwischen 40 und 60, die sich deutlich nach „oben“ verschieben wird.

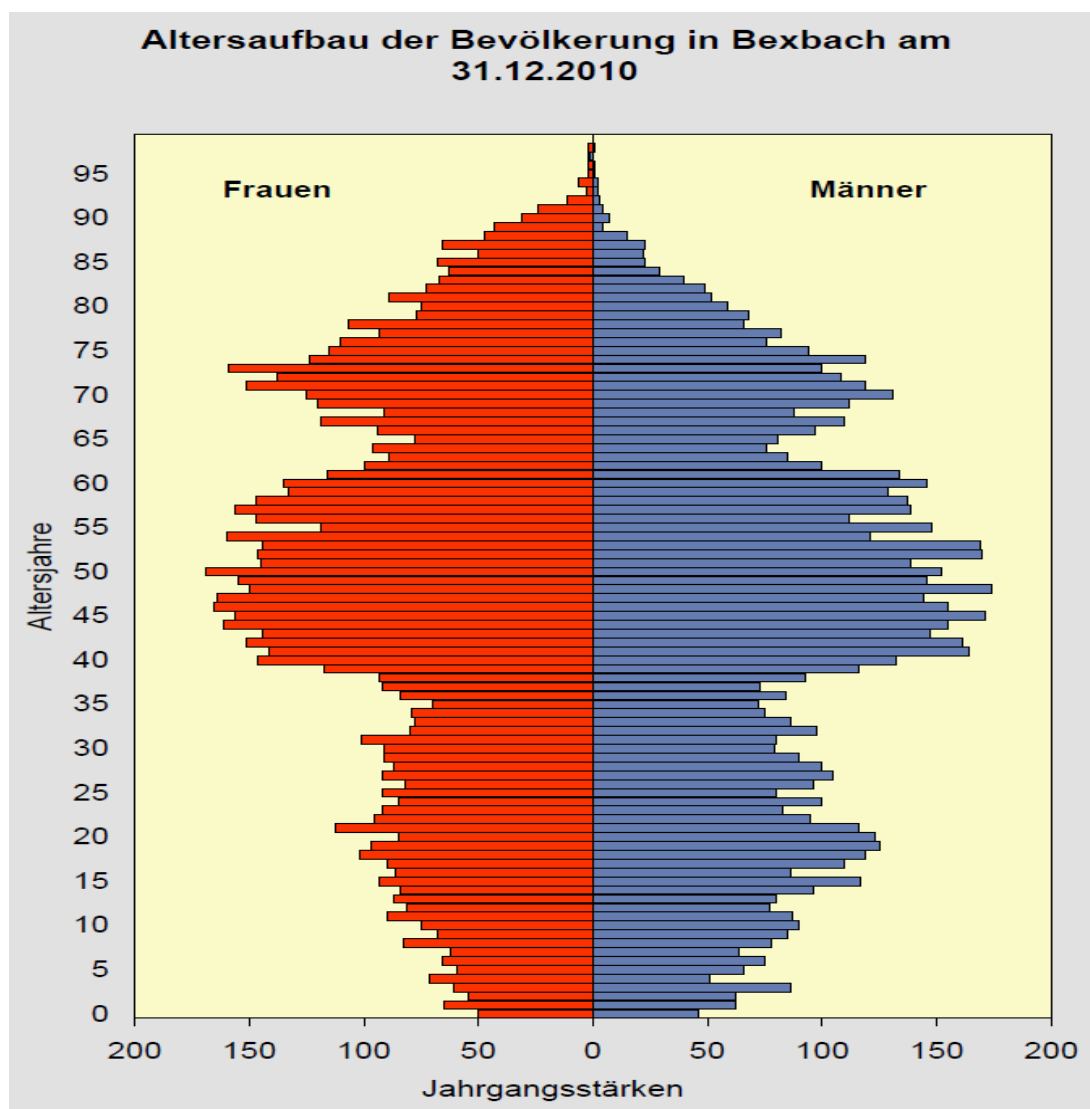


Abbildung 4-5: Bevölkerungspyramide in Bexbach 2010; Quelle: Statistisches Amt des Saarlandes

<sup>8</sup> Ursula Roos, Demografischer Wandel und Familienfreundlichkeit, Saarbrücken 2011

Was aber bedeutet dies für das zukünftige aktive Handeln in Bexbach? Wie kann; wie muss die Stadt auf die demografischen Entwicklungen in den einzelnen Handlungsfeldern reagieren?

Grundsätzlich ist sicherlich zunächst einmal die demografische Entwicklung als solche anzuerkennen und festzuhalten, dass diese Entwicklung einer gezielten, strukturierten Reaktion bedarf. Jedoch muss allen Beteiligten bewusst sein, dass es kaum bzw. keine Möglichkeiten gibt, unmittelbar gegen den demografischen Wandel anzugehen. Zusätzliche Einwohner können nicht zwangsweise nach Bexbach geholt werden. Auch die Altersentwicklung der Bevölkerung, positiv beeinflusst durch verbesserte medizinische Möglichkeiten, unterliegt nicht den Einflussmöglichkeiten der Stadt Bexbach. Insofern besteht für die Stadt Bexbach ausschließlich (!) die Möglichkeit die Rahmenbedingungen so auszugestalten, dass die Stadt Bexbach als attraktiver Standort für Wohnen, Leben und Freizeitgestaltung wahrgenommen wird. Eine direkte Beeinflussung des demografischen Wandels ist nicht möglich. Gleichzeitig ist aber auch hervorzuheben, dass ein „vor sich her Treiben lassen“ des Themas der damit verbundenen Herausforderung für Bexbach nicht gerecht wird.

Grundsätzlich sind dabei verschiedene Handlungsstrategien denkbar:

- o Eine Konzentration auf die Strategie, junge Menschen und Familien in hoher Zahl in Bexbach anzusiedeln, um so dem Schrumpfungs- und Alterungsprozess quantitativ und qualitativ zu begegnen,
- o Akzeptieren des Schrumpfungsprozess und Konzentration der Strategie auf die älter werdenden Mitbürgerinnen und Mitbürger, um den sich verändernden gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung zu tragen.
- o Eine Kombination aus der Zielstellung junge Familien anzusiedeln und der Akzeptanz und aktiven Gestaltung des Schrumpfungsprozesses.

Es gilt also auch zu prüfen, ob einer der oben skizzierten strategischen Linien der Vorrang gegeben werden kann oder soll. Dies kann nur mit Blick auf die pro Handlungsfeld vorliegende Situation und weitere Entwicklung geschehen. So besteht die Möglichkeit, dass in einem Handlungsfeld die Akzeptanz und aktive Gestaltung des Schrumpfungsprozesses und in einem anderen Handlungsfeld die Ansiedlung junger Familien mittel- bis langfristig einen geeigneten Handlungsansatz darstellt.

Wird die Handlungsstrategie junge Familien anzusiedeln gewählt ist jedoch zu bedenken, dass in diesen Fällen auch eine hierfür erforderliche Infrastruktur aufgebaut werden muss. So muss ein entsprechendes schulisches Angebot, Kindertagesstätten und Kindergärten sowie Spielplätze etc. pp. vorhanden sein. Diese Infrastruktur ist in der Regel mit einem hohen negativen Deckungsbeitrag verbunden. Die mittel- bis langfristigen strategischen Vorzüge, die aus der Ansiedlung junger Familien resultieren, bergen demnach kurz- bis mittelfristig insbesondere vor dem Hintergrund des Ziels der Haushaltskonsolidierung auch Gefahren. Zumal die Kommune bei dem Aufbau der erforderlichen Infrastrukturen zunächst in Vorleistung gehen muss und dabei nicht die Garantie hat, dass sich junge Familien ansiedeln.

Dies geschieht vor dem Hintergrund knapper und „endlicher“ kommunaler Ressourcen. Daher müssen die möglichen Maßnahmen nach ihrem Aufwand und ihrer Kosten-/Nutzen-Relation beurteilt werden.

Hierbei wird es zunehmend von Bedeutung sein, nicht alleine nur die städtischen Räume und Grenzen bei der zukünftigen Angebotsvorhaltung im Blick zu haben, sondern dies im regionalen Kontext der Umgebung von Bexbach zu definieren. Wo gibt es heute komplementäre Angebote in der Region, auf die ggf. zukünftig stärker abgehoben werden kann? Hier ist exemplarisch das regionale Bäderangebot zu benennen mit Bädern in Homburg, Neunkirchen, Zweibrücken, Waldmohr und Kirkel.

Eine intensivierete Zusammenarbeit mit den umliegenden Kommunen hat dabei auch zur Folge, dass z. B. „Wettbewerbe“ um die besten Angebote somit weitgehend reduziert werden. Gerade in Bezug auf Industrie- und Gewerbeansiedlungen liegt dabei nicht selten eine Art von „Konkurrenzsituation“ vor. Mit einer verstärkten Zusammenarbeit lassen sich so nicht allein „nur“ mögliche wirtschaftliche Antworten auf demografische Entwicklungen geben, sondern auch noch Beiträge zur Konsolidierung des Haushaltes erzielen.

Dies kann nur im Konsens mit den anderen Kommunen und Gemeinden erreicht werden (die u. a. mit vergleichbaren Haushaltsproblemen zu kämpfen haben). Daher ist es Aufgabe einer Kommune, hier „werbend“ und offen an mögliche Partner heran zu treten und den Einstieg über möglichst „unkritische“ Themenstellungen zu finden. Gerade Querschnittsfunktionen einer Verwaltung wie Beschaffungen, Personaldienstleistungen, Rechnungswesen oder auch Informationstechnik bieten sich dabei an. Entsprechende Kooperationen mit der Stadt Neunkirchen und dem Saarpfalzkreis weisen dabei in diese Richtung.

Die vorstehenden Ausführungen machen deutlich, vor welchen schwierigen, und langfristig wirkenden Abwägungsentscheidungen die Verantwortlichen in Bexbach stehen, wenn sie über den Aspekt des Umganges mit der prognostizierten demografischen Bevölkerungsentwicklung zu befinden haben.

Die Studie von Roos (2011) kommt dementsprechend zu dem **Fazit**: „Die Alterung der Bevölkerung wird die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in der Stadt Bexbach in den kommenden Jahrzehnten wesentlich prägen.“<sup>9</sup>.

Dieses Fazit ist Sinnbild wie Arbeitsauftrag für den weiteren Prozess der strategischen Zielplanung.

---

<sup>9</sup> ebenda, Seite 59

## **5 Strategische Oberziele für die Stadt Bexbach**

### **5.1 Präambel**

So dringend und zwingend der Prozess der konsequenten Haushaltskonsolidierung auch ist, so wichtig wird es sein, ihn strategisch ausgerichtet anzulegen. Es geht dabei eben nicht nur um ein unreflektiertes Sparen bzw. ein Erhöhen der Einnahmen/Erlöse, wo immer es möglich ist. Es muss gleichzeitig mit den Maßnahmen zur Konsolidierung diskutiert und vereinbart werden, was für die Zukunftsfähigkeit und den Erhalt bzw. die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit für Bexbach erforderlich ist. Aber bei der Festlegung der Erforderlichkeit ist ein sehr strenger Maßstab anzulegen, denn nicht alles, was wünschenswert ist, ist auch erforderlich - insbesondere in extrem schwierigen finanziellen Zeiten. Kritisch wäre in diesem Zusammenhang auch ein Verhalten einzuschätzen, nach welchem auf „bessere“ finanzielle Zeiten gewartet wird, um schmerzhaften Diskussionen zu entgehen. Die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre ist als überaus volatil zu bezeichnen und so kann davon ausgegangen werden, dass auch die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung von Faktoren beeinflusst sind, die nicht durch die Stadt Bexbach maßgeblich gestaltet werden können. Es ist auch nicht zu erwarten, dass Bund und/oder Land umfangreiche Zugeständnisse machen zur Finanzierung von Aufgaben, die auf die kommunale Ebene übertragen wurden (im Sinne des Konnexitätsprinzips).

Mit diesen Arbeiten wird daher angestrebt, die in dieser Hinsicht unumgänglichen Sparnotwendigkeiten mit den strategischen Entwicklungslinien in ein ausgewogenes und koordiniertes Miteinander zu bringen, ohne dabei aber alles zwingend dem Ziel des Erhalts der Zukunftsfähigkeit sozusagen reflexhaft zuzuordnen. Dieser Ansatz verbindet sich mit dem Bemühen der Stadt, auf der Basis der gesamtstädtischen Interessen die Zielsetzungen der „Kern“-Stadtverwaltung mit den Aufgabenstellungen und strategischen Zielsetzungen der sog. „Konzerntöchter“ (wie z. B. den Beteiligungen Stadtwerke und Saarpfalzpark Bexbach GmbH) bei der Ausarbeitung einer strategischen Zielplanung für die Stadt Bexbach als Ganzes in Einklang zu bringen.

Insofern dient die strategische Zielplanung einerseits der Klärung dessen, was durch eine entsprechende hohe Priorisierung mit Kraft und Energie vorangetrieben werden muss. Sie dient aber gleichzeitig auch als Maßstab für die Klärung von möglicherweise schmerzhaften Einschnitten in das derzeit bestehende und von Vielen lieb gewonnene Leistungsportfolio des Konzerns Stadt Bexbach, sowohl quantitativ als auch qualitativ.

Dabei soll an dieser Stelle betont werden, dass diese strategische Zielplanung in einem nicht unbedeutenden Maße entwickelt wurde vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzsituation der Stadt und der sich diesbezüglich abzeichnenden Prognosen zur weiteren Entwicklung sowie den prognostizierten Effekten aus dem demografischen Wandel.

So ist nach Expertenmeinung nicht belastbar absehbar, wann sich die schwierige Finanzsituation,

- o die zum Teil „hausgemacht“ ist,
- o zum Teil durch normative Regelungen des Landes und des Bundes beeinflusst wurde,
- o zum Teil ihre Ursachen aber auch begründet sind durch Auswirkungen der Entwicklung der Weltwirtschaft in den vergangenen Jahren ,

für die Kommunen und damit auch für die Stadt Bexbach gravierend verändern wird.

Aber selbst wenn es in näherer Zukunft zu einer Verbesserung der Erlössituation kommen sollte, in dem z. B. mehr Gewerbesteuererinnahmen verzeichnet werden können als zuletzt geplant, ist ein auf Dauer angelegter strikter Sparkurs unumgänglich. Insofern haben diese Aussagen nach derzeitiger Einschätzung Bestandssicherheit für die nächsten mindestens 3 Jahre, wahrscheinlich eher darüber hinaus. Gleichwohl bedürfen sie der laufenden jährlichen aber auch unterjährigen Überprüfung und ggf. Anpassung (strategisches Zielcontrolling).

Die in Ziffer 4.2 beschriebenen Effekte aus der demografischen Entwicklung, sind ebenfalls durch die Stadt Bexbach nur schwer zu beeinflussen und werden, wie dies auch bereits dargestellt wurde, die Stadt Bexbach in den kommenden Jahren unumgänglich verändern.

Insofern wurden bei der Entwicklung der strategischen Oberziele und der Formulierung der Wirkungsziele in den Handlungsfeldern, zum einen die erforderliche Haushaltskonsolidierung und zum anderen die Effekte aus dem demografischen Wandel, mit berücksichtigt oder zumindest „mitgedacht“. Auch dort wo diese beiden Aspekte nicht explizit bei der Formulierung genannt wurden, sind diese zu berücksichtigen und stehen faktisch vor der Klammer der einzelnen Wirkungsziele und Maßnahmen in den Handlungsfeldern.

## 5.2 Strategische Oberziele

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen sollten aus Sicht der KGSt für das Handeln der Stadt Bexbach in Zukunft die beiden folgenden strategischen Oberziele gelten, die gleichrangig nebeneinander stehen und damit die gleiche Priorität genießen:

1. **Die Stadt Bexbach erhält bzw. schafft Rahmenbedingungen, um den sich aus der prognostizierten demografischen Bevölkerungsentwicklung ergebenden negativen Effekten (z. B. Überalterung, Rückgang an Kindern und Jugendlichen, Rückgang der Einwohnerzahl), aktiv zu begegnen und zu gestalten. Damit soll erreicht werden, dass diese Entwicklungen zum Vorteil der Stadtgesellschaft genutzt werden können.**

- 2. Die Stadt Bexbach erhält bzw. schafft Rahmenbedingungen, damit die kleinen und mittleren Unternehmen am Standort Bexbach bleiben, hier prosperieren und sich neue Unternehmen ansiedeln. Damit verbunden ist auch das Ziel, die Anzahl und die Qualität der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze zu erhalten und weiter auszubauen.**

Diesen Zielsetzungen haben sich die für die einzelnen Handlungsfelder zu erarbeitenden und zu vereinbarenden Wirkungsziele und die darauf aufbauenden Leistungsangebote unterzuordnen. Sie haben damit sozusagen eine „dienende“ Funktion zur Erreichung der beiden Oberziele.

### **Erläuterungen zum Oberziel „Demografische Entwicklung“**

**Die Stadt Bexbach erhält bzw. schafft Rahmenbedingungen, um den sich aus der prognostizierten demografischen Bevölkerungsentwicklung ergebenden negativen Effekten (z. B. Überalterung, Mangel an Kindern und Jugendlichen, Rückgang der Einwohnerzahl), aktiv zu begegnen. Damit soll erreicht werden, dass diese Entwicklungen zum Vorteil der Stadtgesellschaft genutzt werden können.**

Die zentrale Herausforderung für das kommunale Handeln in Bexbach in den nächsten 20 Jahren ist die aktive Gestaltung des demografischen Wandels. Wie zuvor beschrieben, sinkt die Einwohnerzahl um fast 15%. Darüber hinaus wird dann fast jeder vierte Einwohner im Rentenalter sein.

Das Handeln der Stadt wird darauf auszurichten sein, diesen demografischen Veränderungsprozess in geeigneter Form zu begegnen und dem mit der demografischen Entwicklung einhergehenden Alterungs- und Schrumpfungsprozess aktiv zu begegnen.

Eine Handlungsstrategie sollte es daher sein, die Potenziale der älteren Bevölkerung zukünftig positiv für die Stadtgesellschaft zu nutzen. Hierfür sollte zunächst erhoben und analysiert werden, welches Potenzial für die Stadtgesellschaft mit und in dieser Zielgruppe verbunden ist. Danach sollte mit Vertretern dieser Zielgruppe sowie mit Vertretern von kirchlichen, sozialen und sonstigen in der Stadtgesellschaft etablierten Vereinigungen überlegt werden, wie diese Potenziale für die Stadtgesellschaft nutzbar gemacht werden können, beispielsweise in den Bereichen Soziales, Jugend, Familie, Sport oder Kultur. Dabei sollte es auch darum gehen, dass Senioren in Bereichen eingesetzt werden, in denen sie einerseits sinnvolle Dienstleistungen erbringen können, andererseits dadurch aber die Stadt auch von notwendigen Leistungserbringungen ganz oder teilweise entlasten. Notwendige Vor- oder Erstinvestitionen werden dabei in Kauf genommen, sofern sich diese belegbar mittelfristig refinanzieren werden.



Die Aufgabe der Stadt Bexbach liegt darin, diesen Prozess der bürgerschaftlichen Einbindung der älteren Bevölkerungsgruppen zu koordinieren und durch die Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen zu fördern. Hiermit verbunden sind ggf. zunächst einmal kurzfristige, zusätzliche Aufwendungen, die sich jedoch mittel- bis langfristig amortisieren.

Neben der Förderung der Einbindung der älteren Bevölkerung sollte es die Zielstellung sein, die Zahl der Bewohner in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen ) zu erhalten und durch geeignete unterstützende, werbende Maßnahmen und dergl. zu erhöhen. Die Rahmenbedingungen der Stadt Bexbach sollten daher so ausgestaltet sein, dass insbesondere der Schrumpfungsprozess bei den Bewohnern, die sich in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis befinden, aufgehalten oder mindestens abgemildert wird.

Die „Anwerbung“ junger Familien mit Kindern zur Reduzierung des Alterungsprozesses durch rückläufige Bevölkerungszahlen sollte nicht außer Acht gelassen werden, aber nicht als primäre zielgruppenspezifische Handlungsstrategie im Rahmen dieses Oberziels verfolgt werden. Hierfür sprechen folgende Argumente:

Die Strategie, gezielt junge Familien mit Kindern für eine Kommune zu gewinnen, stellt kein Spezifikum der Stadt Bexbach dar; dieser „Wunsch“ ist vielmehr in vielen Kommunen sehr ausgeprägt. Dafür werden vielerorts große Kraftanstrengungen mit einem signifikanten Ressourceneinsatz unternommen (über gesetzliche Anforderungen wie Krippenplätze, Ganztagesbetreuungen etc. hinaus), ohne dass an jeder Stelle die erhofften Wirkungs- und Ergebnisziele erreicht werden.

Im unmittelbaren Umfeld von Bexbach haben sich beispielsweise auch die Kreisstädte Homburg und Neunkirchen mit Zielentwicklungen auseinandergesetzt, aber bereits schon vor einigen Jahren entsprechende Leitziele und Leitlinien formuliert. So ist in Homburg im Jahre 2008 eine Art „gegenwartsorientierte Strategie“ für „Homburg 2025“<sup>10</sup> entwickelt worden, die sieben Leitlinien (u. a. zum Ausbau einer wissensorientierten Wirtschaft, zur Attraktivitätssteigerung als Wohnstadt etc.) beschreibt. Auch in Neunkirchen sind derartige Prozesse bereits 2006 im Rahmen des Stadtentwicklungskonzeptes initiiert worden, aus dem sich das Leitbild „Stadt zum Leben“ heraus kristallisiert hat. Als eines der vier Oberziele ist dabei die Positionierung von Neunkirchen als „kinder-, familien- und seniorengerechte Wohngemeinde“ formuliert<sup>11</sup>. Dazu sind elf Bereiche (Handlungsfelder) inklusive zielführende Maßnahmen beschrieben.

Dies verdeutlicht, dass Bexbach im Wettbewerb mit anderen Kommunen der Region, gerade auch um das immer seltener werdende „Gut“ der Zielgruppe der jungen Familien mit Kindern, bestehen muss. Die Frage ist daher erst einmal, wie weit will die Stadt Bexbach sich diesem Wettbewerb stellen? Wie ist die eigene Wettbewerbsposition und was zeichnet die

---

<sup>10</sup> Pressemitteilung der Stadt Homburg vom 19.11.2008 „Homburg im Jahre 2025“ – Präsentation der FIRU-Gruppe im Rathaus

<sup>11</sup> Stadtentwicklungskonzept, Teil B: Städtebauliches Leitbild, Entwicklungsziele und Schwerpunktsetzung 5/2006

anderen Kommunen aus? Außerdem muss geklärt werden - was muss und kann die Stadt Bexbach dafür tun, um in diesem Wettbewerb standzuhalten? Welche Ressourcen stehen der Stadt Bexbach zur Verfügung, um überhaupt wirksame Ziele zu erreichen? Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass die Stadt Bexbach zur Anwerbung junger Familien mit Kindern ggf. in (finanzielle) Vorleistung gehen müsste, beispielsweise durch den Ausbau des schulischen Angebotes etc. Eine ausschließliche Fokussierung auf die Zielgruppe der jungen Familien ist vor dem beschriebenen Hintergrund zur finanziellen Situation für die Stadt Bexbach mit großen Anstrengungen verbunden.

Festzuhalten ist demnach, dass die Zielgruppe der jungen Familien mit Kindern natürlich auch weiterhin attraktiv für Bexbach sein wird und attraktive Rahmenbedingungen für diese Zielgruppe vorhanden sein sollten. Dennoch ist aber vor dem Hintergrund der beschriebenen Situation die Frage zu stellen, ob es eines überdurchschnittlichen Engagements bezogen auf diese Zielgruppe bedarf? Mit Blick auf die notwendige Haushaltskonsolidierung ist auch ein Augenmerk darauf zu richten, dass alle Leistungsangebote für Kinder und Jugendliche, Familien, junge Erwachsene etc. einen relativ niedrigen Deckungsbeitrag ausweisen und hohe Folgekosten mit sich bringen, und somit die Finanzsituation der Stadt kurz- und auch mittelfristig massiv in negativer Hinsicht beeinflussen. Insofern ist besonders wichtig, hier einen ausgewogenen Mix der zukünftig anzubietenden Leistungsangebote in qualitativer und quantitativer Hinsicht unter Beachtung der finanziellen Möglichkeiten zu vereinbaren.

Insgesamt ist festzustellen, dass sich die Stadt Bexbach im Zuge des demografischen Wandels auf eine sich massiv verändernde Stadtgesellschaft mit veränderten Bedarfen und Anforderungen einstellen muss. In Zukunft kann es dabei nicht darum gehen, ein „Mehr“ an Infrastruktur vorzuhalten. Die zentrale Botschaft heißt an dieser Stelle **„Schaffung einer Bedarfsgerechtigkeit“**. Was benötigt eine Stadtgesellschaft an „sozialer Infrastruktur“, wenn sie zunehmend von älteren Mitbürgerinnen und Mitbürgern geprägt wird? Wie lässt sich aber auch die Attraktivität des Standortes Bexbach für junge Menschen und Familien aufrechterhalten und ggf. verbessern, sodass es nicht zu einer Überalterung der Kommune kommt? Zielstellung sollte es in diesem Kontext auch sein, dass die Kommune bei der Vorkhaltung eines bedarfsgerechten Infrastrukturangebotes in jedem Einzelfall abwägt, ob sie als Eigenerbringerin oder als Gewährleisterin für die Leistungserbringung tätig werden will. Dabei spielen u. a. folgende Aspekte eine Rolle:

- o Ist die Kommune gesetzlich verpflichtet, bestimmte Leistungsangebote selbst zu erbringen (dies ist für jede kommunale Leistung einzeln zu prüfen)?
- o Wie ist der Umfang der Ermessensspielräume bei der Leistungsgestaltung?
- o Wie wird die Notwendigkeit zur Leistungserbringung eingeschätzt?
- o Welche Möglichkeiten zur Steuerung der Leistungserbringung bestehen?
- o Ist ein zielgerichtetes Controlling sichergestellt?

- o Welche Möglichkeiten zur Steuerung der Leistungserbringung durch Dritte mittels Zielvereinbarungen bestehen?
- o Wurden für alle Leistungsangebote Wirtschaftlichkeitsabwägungen vorgenommen (Fremdvergabe versus Eigenerstellung)?
- o Wie steht es um die dauerhafte Verlässlichkeit von Kooperationspartnern?
- o Ist das für die Leistungserbringung erforderliche Fachwissen innerhalb der Stadtverwaltung vorhanden und wird dies in ausreichendem Umfang genutzt?
- o Wurden die Risiken (und auch Chancen) bei der Leistungserbringung durch Dritte (Qualität, Dauerhaftigkeit, Wettbewerbssituationen, Haftungsfragen, ...) ausreichend geprüft?
- o ...

Dieser Abwägungsprozess ist von Fall zu Fall neu zu durchlaufen, um eine jeweils spezifische Klärung herbeizuführen.

Bei der Schaffung einer bedarfsgerechten Infrastruktur sowie eines bedarfsgerechten Leistungsangebotes muss dabei auch der Erhalt einer solidarischen Stadtgesellschaft im Blick behalten werden. Die Infrastruktur muss so ausgestaltet sein, dass ihre Angebote (z. B. Einrichtungen der Seniorenpflege) nicht nur den finanziell besser gestellten Einwohnerinnen und Einwohnern erreichen, sondern für eine breite Bevölkerungsschicht (d. h. auch einkommensschwache Personen und Familien) in Bexbach zugänglich sind.

Für alle diese Überlegungen wird im Rahmen dieser strategischen Zielplanung festzulegen sein, welche Leistungsangebote in welcher Qualität und Quantität angemessen sind.

### **Erläuterungen zum Oberziel „wirtschaftliche Entwicklung“**

**Die Stadt Bexbach erhält bzw. schafft die Rahmenbedingungen, damit die kleinen und mittleren Unternehmen am Standort Bexbach bleiben, hier prosperieren und sich neue Unternehmen ansiedeln. Damit verbunden ist auch das Ziel, die Anzahl und die Qualität der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze zu erhalten und weiter auszubauen.**

Die Entwicklung der kommunalen Einnahmen aus unternehmensbezogenen Steuern zeigt, dass Bexbach mit dem heutigen Mix seiner am Ort ansässigen Branchen und der Größenordnung der Betriebe sehr verlässlich und solide in der Wirtschaftsstruktur aufgestellt ist. Große konjunkturabhängige Schwankungen z. B. in den Gewerbesteuererträgen, sind in Bexbach nicht zu verzeichnen, auch im Zuge von globalen Finanz- und Konjunkturkrisen zeigten die Bexbacher Unternehmen eine hohe Stabilität.

Dieses ist ein hohes Gut, da es zwei positiver Aspekte in sich birgt. Erstens ergibt sich hieraus eine verbesserte Planbarkeit und Gestaltungssituation des kommunalen Haushalts durch kontinuierliche Einnahmen. Zweitens sind hierdurch sozialversicherungspflichtige Beschäftigte am Standort vorhanden, die mit ihrer Kaufkraft eine wesentliche Grundlage für die wirtschaftliche Entwicklung des Lebens- und Wohnstandorts Bexbach darstellen.

Die Stadt hat zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahren eine Vielzahl an Maßnahmen auf den Weg gebracht. Die Entwicklung der Konversionsflächen im Saarpfalz-Park ist dafür ein Beleg, dass attraktive Angebote auch angenommen werden, um im Ort angesiedelte Unternehmen an Bexbach zu binden bzw. neue Firmen in Bexbach anzusiedeln.

Die Struktur zeigt, dass es überwiegend kleinere und mittlere Unternehmen in Produktion, Dienstleistung und Handwerk sind, die diese „Grundlast“ des Wirtschaftsstandortes Bexbach tragen und in der Regel auch das Gros der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze zur Verfügung stellen. Größere Unternehmen und damit Arbeitgeber sind im Umland in Homburg oder Neunkirchen angesiedelt.

Dieser Mix bzw. diese Wirtschaftsstruktur hat sich bewährt und ist in Bezug auf die Möglichkeiten der Stadt Bexbach authentisch und realistisch. Der „eine große Anbieter“, der sich neu auf der viel zitierten „grünen Wiese“ in Bexbach niederlassen würde, ist nicht in Sicht.

Daher gilt es, den Standort Bexbach für bestehende Unternehmen sowieso ansiedlungsfreudige Klein- und Mittelständler so attraktiv zu gestalten, dass es zu einem Erhalt, besser noch zu einer Erhöhung der Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze kommt. Es müssen über den Saarpfalz-Park hinaus Anstrengungen unternommen werden, die Unternehmen mit ihrem Hauptsitz in Bexbach zu halten bzw. neue Unternehmen für die Stadt zu gewinnen, auch um über die Steigerung der Einnahmen aus der Gewerbesteuer die Einnahmesituation der Stadt zu verbessern.

Diese Strukturpolitik gelingt, wenn neben den flächen- und arbeitsmarktbezogenen Rahmenbedingungen eine Infrastruktur am Ort gegeben ist, die in der Lage ist, neben dem Wirtschafts- und Arbeitsstandort Bexbach auch die Lebens- und Wohnsituation attraktiv und bedarfsgerecht zu gestalten. Insofern sind „weiche“ Standortfaktoren wie die Wohnraumversorgung (Eigenheim, Mietwohnungen), die Versorgungslage (Einzelhandel; Kaufkraftbindung), Anbindungsfragen von Verkehrswegen (Mobilität auch der Beschäftigten), das Bildungs- und Kulturangebot bis hin zu Freizeitmöglichkeiten ebenso in diese Betrachtung mit einzubeziehen.

Ein Ausbau der wirtschaftlichen Struktur durch die Schaffung von zusätzlichen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen könnte für die Kommune (bzw. sonstige zuständige Träger) ggf. die Möglichkeit eröffnen, dass auch ergänzende Arbeitsplätze für geringer qualifizierte geschaffen werden.

Zukunftsweisend ist in diesem Themenfeld auch, Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Ausbildung in den Bexbachern Unternehmen weiter zu forcieren, und so den Jugendlichen

eine berufliche Perspektive bieten zu können, um diese am Standort Bexbach zu halten, aber auch um die Unternehmen mit gut ausgebildeten Fachkräften versorgen zu können. Auch vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels muss es „ureigenstes Interesse“ der Bexbacher Unternehmen sein, in Ausbildung zu investieren. So geht mit dem Alterungs- und Schrumpfungsprozess auch die Anzahl an rekrutierbaren Fachkräften zurück. Die Stadt sollte diese Initiative mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln begleiten, da sie bereits mittelfristig davon profitiert.

### **5.3 Auswirkungen auf den Prozess der Haushaltskonsolidierung**

Beide zuvor genannten strategischen Oberziele sind gleichrangig zu verstehen; es liegt auch mit Blick auf den parallel laufenden Prozess der Haushaltskonsolidierung keine Abstufung vor.

Die zuvor formulierten Oberziele haben mit Blick auf den Prozess der Haushaltskonsolidierung zwei zentrale Funktionen: zum einen orientieren und priorisieren sie die Planung und das aktive Handeln der Stadt Bexbach in den kommenden Jahren, sodass der Einsatz der Ressourcen und Mittel an den Oberzielen ausgerichtet ist und insofern einen eindeutigen Zielbezug im Handeln aufweist.

Zum anderen bildet die strategische Zielplanung und somit auch die Priorisierung der Handlungsfelder den Maßstab für alle Aktivitäten zur und Entscheidungen über die Haushaltskonsolidierung. Dies bedeutet, dass Handlungsfelder bzw. Aufgabenbereiche, die einen hohen Zielbeitrag zu den Oberzielen leisten werden, mit Blick auf die Konsolidierung anders betrachtet werden müssen, als in der Priorität eher nachrangige Themenbereiche.

Konkret bedeutet dies, dass mit Blick auf die Erreichung der Oberziele alle Leistungen, Projekte, sonstigen Leistungsangebote und Aufgaben der Stadt Bexbach kritisch hinterfragt werden müssen welche Beiträge sie zur Zielerreichung liefern.

Die „Hinterfragung“ erfolgt dabei auch in der Form der Prüfung, ob eine Leistung ggf. sogar aufgegeben werden kann (z. B. wenn es um eine freiwillige Leistung ohne erkennbaren Zielbezug handelt), diese Aufgabe ggf. auf Dritte in der Erbringung verlagert werden kann (z. B. Verlagerung auf bürgerschaftliches Engagement oder „klassisches Outsourcing“) oder auch ein Standard zur Leistungserbringung (z.B. bei pflichtigen und freiwilligen Aufgaben) abgesenkt werden kann, wenn dieses nicht zielgefährdend ist und sich aufwandsreduzierend für die Stadt Bexbach auswirkt.

## **6 Wirkungsziele und Priorisierung der Handlungsfelder**

### **6.1 Vorbemerkung**

Nachdem aus der Analyse der Situation, der bestehenden Rahmenbedingungen und der prognostizierten Entwicklung in den einzelnen Handlungsfeldern die beiden zentralen strategischen Oberziele abgeleitet worden sind, ist im Folgenden zu konkretisieren, wie durch das Verwaltungshandeln der Stadt Bexbach die Zielerreichung forciert werden kann.

Hierfür müssen in den einzelnen Handlungsfeldern sog. „Wirkungsziele“ formuliert werden, d. h. es muss beschrieben und definiert werden, für welche Zielgruppe (z. B. Kinder, Jugendliche, Senioren) welche Wirkung (Aktivierung, Zukunftssicherung etc.) mit welchen Maßnahmenansätzen (z. B. Ausweitung von Angeboten) ein Beitrag zur Erreichung der Oberziele geleistet werden kann.

Diese Wirkungsziele ersetzen keinen Maßnahmenkatalog, der sich aus diesen Zielen - so diese verabschiedet werden - in der Folge für jedes Haushaltsjahr ableiten muss. Insofern sind diese Arbeiten noch zu leisten, aber erst nach einer Verständigung innerhalb der Stadtverwaltung Bexbach auf die Festlegungen im Rahmen dieser Strategischen Zielplanung.

Es ist dabei mit Blick auf die Verzahnung dieses Prozesses mit der Haushaltskonsolidierung notwendig, dass es bei den Wirkungszielen in den Handlungsfeldern und den Aufgabenbereichen, die diese Handlungsfelder bilden, eine Abstufung hinsichtlich der zu erwartenden Zielbeiträge geben muss. So wird z. B. die Gestaltung des ÖPNV einen höheren Einfluss auf die Erreichung des Oberzieles „wirtschaftliche Entwicklung“ nehmen als das Handlungsfeld „Sicherheit und Ordnung“.

Vor diesem Hintergrund ist eine Priorisierung der Wirkungsziele in den einzelnen Handlungsfeldern zwingend vorzunehmen, auch um einen konsequent zielbezogenen Einsatz der knappen Ressourcen der Stadt Bexbach bestmöglich sicherzustellen. Ein „Gießkannenprinzip“ der Gleichverteilung der vorhandenen Ressourcen auf alle Handlungsfelder und Wirkungsziele wird so systematisch ausgeschlossen.

In den Blickpunkt rückt dabei das Leistungsangebot und -portfolio der Stadt Bexbach, das aus pflichtigen und freiwilligen Aufgaben bzw. Produkten und Leistungen besteht. Sie alle tragen in höchst unterschiedlicher Form und Tiefe zur Erreichung von strategischen Zielen der Stadt Bexbach bei.

Dabei muss sehr deutlich differenziert werden nach Aufgaben und Leistungen, die die Stadt Bexbach als kommunaler Aufgabenträger selbst beeinflusst und Aufgaben, die andere (z. B. der Kreis, das Land oder dritte Institutionen) Träger in und für Bexbach wahrnehmen. Diese „Beeinflussbarkeit“ ist mit Blick auf die Priorisierung des eigenen Handelns von wesentlicher Bedeutung, da vorrangig die Aufgabenbereiche in den Fokus rücken, die die Stadt Bexbach auch gezielt beeinflussen kann.

Nachfolgend wird ein Vorschlag zur Priorisierung der in den Handlungsfeldern formulierten Wirkungsziele unterbreitet. Dabei wurden diese im Hinblick auf die vereinbarten Zielerreichungen in die folgenden Prioritäten differenziert:

- o A Wirkungsziel oder Aufgabenbereich unterstützt die Erreichung des einzelnen strategischen Oberziels in hohem Maße
- o B Wirkungsziel oder Aufgabenbereich leistet einen nennenswerten Beitrag zur Erreichung des einzelnen strategischen Oberziels
- o C Wirkungsziel oder Aufgabenbereich leistet einen eher geringen Beitrag zur Erreichung des einzelnen strategischen Oberziels

Nicht alle Wirkungsziele und Aufgabenbereiche in einem Handlungsfeld tragen also in gleichem Maße zur Zielerreichung bei. Eine Reihe von Aufgaben haben z. T. keine ausgewiesene Bedeutung für die Zielerreichung und werden in dem nachfolgenden Kapitel nicht weiter behandelt und ausgeführt. Dies bedeutet mitnichten, dass die Aufgabe nicht mehr wahrgenommen werden soll (gerade bei Pflichtaufgaben ist dies ausgeschlossen), sondern ist ein Hinweis darauf, dass andere Aufgaben und Leistungen für die Erreichung der strategischen Ziele bedeutsamer sind und auch eine direkte Einflussnahme auf die Erreichung der strategischen Ziele haben.

Die in Ziffer 3 dargelegten Handlungsfelder weisen dabei in ihren thematischen Zusammensetzungen unterschiedliche Prioritäten auf (so kann ein Aufgabenbereich und ein dafür formuliertes Wirkungsziel in einem Handlungsfeld eine Priorität A aufweisen; ein anderer Bereich eher nachrangiger (Priorität B oder C) sein). Insofern sind die Handlungsfelder in der Priorisierung differenziert dargestellt, da starre Abgrenzungen wie „ein Handlungsfeld - eine Priorität“ nicht der Wirklichkeit entspricht.

Zu betonen ist dabei, dass die Reihenfolge in der die Handlungsfelder in der folgenden Ziffer dargestellt werden, keine Prioritätenfolge darstellt, sondern sich zur Nachvollziehbarkeit an der Struktur in Ziffer 3 orientieren.

## **6.2 Handlungsfeld „Bildung“**

### **6.2.1 Einflussmöglichkeiten im Handlungsfeld Bildung**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.1 zu beachten.

Das Handlungsfeld Bildung setzt sich im Wesentlichen aus den Aufgaben der vorschulischen und schulischen Bildung (Kitas und Schulen) zusammen, ergänzt um außerschulische Angebote im Bereich Aus-, Fort- und Weiterbildung (z. B. Volkshochschulen und Berufsförderungswerk Saarland GmbH). Darüber hinaus ist hier auch die Zusammenarbeit mit wissenschaftlich orientierten, zumeist hochschulnahen Institutionen inbegriffen, wenngleich diese zwar in der näheren Umgebung aber nicht in Bexbach selbst angesiedelt sind.

Hinsichtlich der Beeinflussbarkeiten und somit der Gestaltungsfreiheit für die Stadt Bexbach ist das Handlungsfeld „Bildung“ nur bedingt ein kommunales Thema, da Zuständigkeiten z. T. außerhalb von Bexbach liegen. So liegt die Verantwortung und damit auch das Gestaltungspotenzial zur inhaltlichen Ausgestaltung von schulischen Leistungsangeboten beim Land; die Trägerschaft für die im Ort befindliche Gesamtschule liegt beim Saarpfalzkreis. Dagegen ist die Stadt Bexbach Schulträger für die am Ort befindlichen drei Grundschulen und kann an dieser Stelle ihren Einfluss im Rahmen der Zuständigkeiten für die äußeren Schulangelegenheiten geltend machen, also beispielsweise der Schulausstattung.

Weiterbildungsangebote werden zum einen, wenn auch nur in geringem Maße, durch die Volkshochschule angeboten, die in der Zuständigkeit des Saarpfalzkreises liegt; zum anderen sind mit Blick auf Aus- und Fortbildung insbesondere Institutionen wie die Bundesagentur für Arbeit oder auch die Industrie- und Handelskammer verantwortlich. Wissenschaftsnahe Hochschuleinrichtungen sind i. d. R. auf der Landesebene angesiedelt, sodass hier ebenfalls nur geringe bis keine Einflussmöglichkeiten bestehen (In Bexbach bestehen momentan keine Hochschuleinrichtungen).

Über Einflussmöglichkeiten verfügt die Stadt bei den vorschulischen Bildungsangeboten in den Kindertageseinrichtungen, die als übertragene Pflichtaufgaben wahrgenommen werden. Die Stadt Bexbach tritt hierbei nicht als alleiniger Anbieter auf, sondern kann die Durchführung der Aufgabe an Dritte (z.B. Wohlfahrtsverbände, kirchliche Einrichtungen) übertragen. Daher ist in diesem Zusammenhang in besonderem Maße zu klären, ob eine eigene Leistungsbereitstellung, die Vergabe der Leistung auf einen Dritten oder andere denkbare Lösungen (z. B. Einbindung der Zivilgesellschaft über einen Trägerverein) in Frage kommen. Prinzipiell sind die Einflussmöglichkeiten auf die Belegungspraxis der freien Träger nur gering und die Stadt tritt momentan vorwiegend als Finanzier in Erscheinung. In den Leistungsverträgen mit den freien Trägern sind daher auch entsprechende Leistungsziele zu formulieren und durch die Stadt als Auftraggeberin zu kontrollieren.



## 6.2.2 Wirkungsziele und Prioritäten

Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung“	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
<p>Die Stadt Bexbach verfügt über ein bedarfsgerechtes Angebot an Kinderbetreuungs- und Tageseinrichtungen sowie offenen Ganztagsangeboten in den Grundschulen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und damit der Steigerung der Attraktivität der Stadt Bexbach insbesondere für gut qualifizierte Fachkräfte.</p> <p>Um feststellen zu können, welches Angebot auch mittelfristig als bedarfsgerecht zu bezeichnen ist, müssen zum einen die Wünsche und Anforderungen der Eltern erhoben und zum anderen die Entwicklungen aus dem demografischen Wandel analysiert und in eine abgestimmte Bedarfsplanung überführt werden.</p>	<p>C</p> <p>Es ist zu entscheiden zwischen B- und C-Priorität.</p>	<p>C</p> <p>Es ist zu entscheiden zwischen B- und C-Priorität.</p>
<p>Durch die Ausgestaltung der bestehenden bzw. durch die Schaffung neuer Leistungsangebote ist gewährleistet, dass Rahmenbedingungen vorhanden sind, die die Integration insbesondere von Schulabgängern und Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt unterstützen. Hierfür bringt die Stadt Bexbach die wesentlichen Akteure im Fort-, Aus- und Weiterbildungsmarkt (VHS, BA, IHK, Arbeitgeberverband, Gewerkschaften, Berufsförderungswerk Saarland GmbH) regelmäßig zur Initiierung einer konzentrierten Aktion an einen Tisch.</p>	<p>C</p>	<p>B</p>

Weitere zu berücksichtigende bzw. ergänzende Aspekte in diesem Handlungsfeld:

Selbstverständlich kommt der bedarfsgerechten Ausstattung der Schulen und einem adäquaten Schulangebot für Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen (betrifft weiterführende Schulen) eine wesentliche Bedeutung zu, allerdings ist die inhaltliche Zuständigkeit für die Schulebene nicht auf lokaler Ebene angesiedelt und dadurch nur sehr bedingt durch die Stadt Bexbach zu beeinflussen. Aus diesem Grund ist mit Blick auf Prioritäten und Beeinflussbarkeiten dieses Thema nicht gesondert in einem Wirkungsziel aufgegriffen.

## **6.3 Handlungsfeld „Gesundheit und Soziales“**

### **6.3.1 Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.2 zu beachten.

In diesem Handlungsfeld verbinden sich u. a. die Aufgaben der Versorgung der Bexbacher Stadtbevölkerung mit Gesundheits-Dienstleistungen aller Art. Dies umfasst die gesundheitliche Nahversorgung im Stadtzentrum und in den Ortsteilen mit Apotheken und Ärzten ebenso, wie das Angebot von Gesundheits- und Pflegediensten und -einrichtungen für eine zunehmend älter werdende Bevölkerung. Darüber hinaus ist die akut- und stationäre Versorgung im Krankenhausbereich in diesem Themenfeld subsumiert.

Die Einflussmöglichkeiten auf das Leistungsangebot, die Qualität der Leistungserbringung sowie Art und Umfang der Leistungen durch die Stadt Bexbach sind hierbei differenziert zu sehen. Angebote wie Gesundheitsvorsorge und Pflegeleistungen hält die Stadt nicht selbst vor. Dies wird i. d. R. von Institutionen die nicht in der Trägerschaft der Kommune sind und privaten Marktteilnehmern angeboten. Die Krankenhausversorgung liegt ebenso nicht in der Verantwortung der Stadt Bexbach, sondern im Falle von Bexbach bei den jeweiligen Trägern der Kliniken in örtlicher Nähe also der Stadt Neunkirchen, dem Saarpfalzkreis und dem Land.

Insgesamt liegen die Zuständigkeiten in diesem Handlungsfeld in der Regel bei Landesbehörden oder Behörden des Saarpfalzkreises. So trägt das Integrationsamt des Saarlandes die Verantwortung für Leistungsangebote für Menschen mit Behinderungen, beim Saarpfalzkreis sind das Gesundheitsamt, das Jugendamt, das Amt für soziale Sicherung und das Jobcenter (als gemeinsame Einrichtung mit der Bundesagentur für Arbeit) angesiedelt.

Über die Leistungsangebote dieser Behörden hinausgehend, erbringt die Stadt Bexbach durch den Einsatz einer Jugendpflegerin und dem beabsichtigten Aufbau eines Familienzentrums eigene freiwillige Leistungen (siehe hierzu auch Wechselwirkung zum Handlungsfeld Jugend, Sport und Integration). Für diese bestehen grundsätzlich Einflussmöglichkeiten (bezogen auf die Stellenausstattung und Ressourcenbereitstellung) seitens der Stadt Bexbach, wobei zu berücksichtigen ist, dass das Familienzentrum als gemeinsame Einrichtung mit dem Saarpfalzkreis betrieben werden soll.

Auch die Mittelaufwendungen für die Seniorenarbeit sind in diesem Handlungsfeld einbegriffen. So fördert die Stadt die jährlichen Seniorenfeiern in den Ortsteilen und stellt Räume für Seniorentreffs zur Verfügung. Hierbei handelt es sich ebenfalls um freiwillige Leistungen die grundsätzlich im Einflussbereich der Stadt Bexbach liegen.

### 6.3.2 Wirkungsziele und Prioritäten

Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung“	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
<p>Die Stadt Bexbach erhält bzw. schafft (unter Berücksichtigung des prognostizierten Alterungsprozesses) eine bedarfsgerechte Infrastruktur für die Pflege und Unterbringung von Senioren. Hierfür begleitet und unterstützt sie im Rahmen von Planungs- und Genehmigungsprozessen die Aktivitäten von privaten Anbietern und / oder caritativen Einrichtungen beim Ausbau einer bedarfsgerechten Infrastruktur für die Pflege und Unterbringung von Senioren.</p>	A	C
<p>Durch Kooperationen mit Vereinen und/oder privaten Trägern wirkt die Stadt darauf hin, dass die Gesundheit der Bexbacher Bevölkerung (Menschen aller Altersstufen) durch bedarfsgerechte Gesundheitsangebote erhalten bzw. weiter verbessert wird.</p> <p>Die Stadt unterstützt dabei Vereine, die insbesondere zunehmend aktivierende Leistungen für Senioren in Bexbach entwickeln und anbieten. Die Unterstützung sollte vor dem Hintergrund der erforderlichen Haushaltskonsolidierung keine finanzielle Mehrbelastung zur Folge haben. Findet eine direkte oder indirekte Förderung der Vereine statt, sollten hierfür klare Zielvereinbarungen mit den Vereinen getroffen werden.</p>	C	C
<p>Die Stadt Bexbach und ihre Stadtteile verfügen über eine ausreichende, bedarfsgerechte und zentrumsnahe medizinische Nahversorgung. Sie schafft im Rahmen ihrer Stadtentwicklungsplanung die Voraussetzungen dafür, dass eine ausreichende medizinische Nahversorgung im Zentrum gesichert werden kann, um für Senioren wie Familien eine gute erreichbare medizinische Versorgung zu schaffen bzw. zu erhalten.</p> <p>Aufgrund der Altersstruktur der niedergelassenen Ärzte in Bexbach ist zu prüfen, welche proaktiven, aktivierenden Maßnahmen zur Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen und umfassenden Angebotes an niedergelassenen Ärzten durch die Stadt auf Dauer gesichert werden können. Diesem Aspekt kommt vor dem Hintergrund des Alte-</p>	B	C

<b>Wirkungsziel</b>	<b>Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung“</b>	<b>Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“</b>
rungsprozesses der Bevölkerung eine besondere Bedeutung zu.		
<p>Die Stadt Bexbach erhält bzw. schafft die Rahmenbedingungen oder ergreift Maßnahmen zur Reduzierung der Anzahl der Menschen in schwierigen sozialen oder wirtschaftlichen Lagen bzw. sorgt präventiv dafür, dass Menschen, die in eine solche Situation kommen könnten, vorher aufgefangen werden. Demnach wird insbesondere ein Fokus auf präventive Aktivitäten zur Vermeidung sozialer Folgekosten gelegt. Die Stadt hält daher auch weiterhin ein niederschwelliges Beratungs- und Hilfeangebot für Familien und Senioren vor, z. B. um Zugangswege für bestimmte Förderungen zu eröffnen. Zu prüfen sind in diesem Zusammenhang Doppelvorhaltungen mit den Behörden des Saarpfalzkreises (z. B. mit dem Seniorenbüro des Saarpfalzkreises).</p> <p>Zielstellung sollte es dabei sein, dass die Stadt Bexbach vorwiegend nicht als Produzentin, sondern als Gewährleisterin (soweit sie nicht zur Leistungserbringung verpflichtet ist) sozialer Leistungsangebote in Erscheinung tritt. Hierfür ist zunächst zu analysieren, welche sozialen Risiken (z. B. Erwerbslosigkeit, Altersarmut) für die Bexbacher Stadtgesellschaft zu erwarten sind. Daraufhin ist in einem Dialog mit Vertretern aus Kirchen, Sozialverbänden, Sozialbehörden und Zivilgesellschaft festzulegen, welche präventiven Strategien zur Vermeidung sozial prekärer Lagen umgesetzt werden können.</p>	B	C

## **6.4 Handlungsfeld „Kultur und Tourismus“**

### **6.4.1 Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.3 zu beachten.

In diesem Handlungsfeld sind nur Aufgaben gebündelt, die freiwillige Leistungen der öffentlichen Hand darstellen. Dies bedeutet, dass die Wahrnehmung dieser Aufgaben durch die Stadt Bexbach oder Dritte einen sehr hohen disponiblen Charakter aufweisen.

Im kulturellen Bereich muss es um die Entwicklung und Bereithaltung von Kulturangeboten für die Bexbacher Bevölkerung in ihren zu priorisierenden Alters- und Zielgruppen gehen.

Die Stadt Bexbach hat als Förderin und Organisatorin der Kulturarbeit vor Ort Einflussmöglichkeiten auf das Kulturangebot der Stadt Bexbach. Auch die Geschäftsführung im Stadtjugendring kann die Stadt Akzente in der Kulturarbeit insbesondere für junge Menschen setzen und verfügt daher auch in dieser Hinsicht über Einflussmöglichkeiten.

Als Teil der Kultur sind die Bexbacher „Sehenswürdigkeiten“ einzustufen, die als touristische Anziehungspunkte für Gäste der Stadt fungieren sollen. Hierbei geht es im Kern um Betrieb, Instandhaltung und Pflege der touristischen Ziele wie Blumengarten oder Grubenmuseum, die auch heute bereits durch ein starkes bürgerschaftliches Engagement im Betrieb der Anlagen gekennzeichnet sind. Die Stadt ist hier überwiegend als direkter oder indirekter Zuschussgeber beteiligt.

Eine Beeinflussbarkeit der Aufgaben in diesem Handlungsfeld ist daher insofern gegeben, dass die Stadt sich als Zuschussgeberin beteiligt, es sich in diesem Bereich aber um Leistungen handelt, die freiwilligen Charakter aufweisen.

### 6.4.2 Wirkungsziele und Prioritäten

Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
<p>Die Stadt Bexbach verfügt auch weiterhin über ein attraktives Kulturprogramm für alle Alters- und Zielgruppen, damit Bexbach als attraktiver Standort zur Freizeitgestaltung und auch als Bildungsstandort wahrgenommen wird.</p> <p>Vor dem Hintergrund der erforderlichen Haushaltskonsolidierung erstellt die Stadt Bexbach diesbezüglich keine eigenen Leistungsangebote, sondern nimmt eine aktivierende und koordinierende Rolle wahr. Hierfür fördert sie im Sinne der Subsidiarität das umfassende bürgerschaftliche Engagement für die Kultur in Bexbach und organisiert eine regelmäßige Bedarfsklärung. Von besonderer Bedeutung ist daher auch zukünftig die Zusammenarbeit zwischen Stadt und Stadt-Kulturverband.</p>	C	C
<p>In der Stadt Bexbach ist auch weiterhin ein attraktives auch überregional bekanntes touristisches Angebot vorhanden.</p> <p>Die Stadt unterstützt hierfür im Rahmen ihrer Möglichkeiten die im Tourismus engagierten Vereine, ohne eigene touristische Leistungsangebote bereitzustellen. Ziel ist es dabei auch, über die touristische Attraktivität eine verbesserte Ausstattung mit saisonalen Arbeitsmöglichkeiten in der Bexbacher Hotel- und Gastronomielandschaft zur erreichen. Die Stadt forciert dabei auch Marketinginitiativen, die versuchen, die synergetische Nutzung von hohen Landschaftswerten, dem naturnahen Urlaub (siehe auch Camping-Ausstellung, Ausweisung von Wanderwegen) und den touristischen Möglichkeiten (z.B. Parks, Blumengärten etc.) stärker zu vermarkten.</p> <p>Ein möglicher Beitritt zum Biosphären-Reservat Bliesgau ist vor diesem Hintergrund abzuwägen.</p>	C	C

Weitere zu berücksichtigende Aspekte bzw. ergänzende Hinweise in diesem Handlungsfeld:

Die Stadt Bexbach ist in diesem Handlungsfeld als Organisatorin und Treiberin mit Einfluss auf das Leistungsangebot und die Leistungserbringung ausgestattet, kann aber heute bereits auf ein umfassendes ehrenamtliches Engagement in der Bevölkerung zurückgreifen. Hier muss es mit Blick auf demografische Veränderungen in Bexbach im Interesse der Stadt sein, dass gerade auch die älter werdende Bevölkerung mit bedarfsgerechten Angeboten versorgt und gleichzeitig aktiviert wird, um kreativ und eigenverantwortlich Programme und Angebote zu entwickeln.

Das subsidiäre Prinzip ist auch der Ansatzpunkt für die touristischen Attraktionen in Bexbach. Auch hier versucht die Stadt Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Betreibervereinen sowie der Gastronomie in Bexbach ermöglicht, dass mehr auswärtige Gäste für Bexbach gewonnen werden können, was positive Konsequenzen auch für den Arbeitsmarkt in Bexbach haben kann, ohne dass Bexbach sich zum „klassischen Urlaubsort“ entwickeln wird. Vor diesem Hintergrund sind weitere mögliche Optionen (Ausweisung von Wanderwegen etc.) zu prüfen.

## **6.5 Handlungsfeld „Jugend, Sport und Integration“**

### **6.5.1 Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.4 zu beachten.

Dieses Handlungsfeld setzt sich aus einer Reihe von freiwilligen und pflichtigen Aufgaben zusammen, die auch von der Zuständigkeit her unterschiedlich verortet sind.

Leistungen im Zusammenhang mit der Förderung des Sports in Bexbach (Bereitstellung von Sportplätzen durch Erbpacht (zu geringen Pachtzinsen), Verwaltung der Hallen, Förderung der Vereinsarbeit) sind als freiwillige Leistungen einzustufen. Hilfen und Leistungsangebote nach dem Sozialgesetzbuch (SGB VIII) sind als pflichtige Aufgaben in der Verantwortung des Saarpfalzkreises. Die Stadt Bexbach bietet durch von 1,5 Vollzeitstellen für die Jugendpflegeergänzende Leistungen zum Leistungsangebot des Saarpfalzkreises (siehe hierzu auch Handlungsfeld Gesundheit und Soziales). Des Weiteren besteht in Bexbach ein Jugendhaus in Trägerschaft der AWO, für welches durch die Stadt und den Saarpfalzkreis Zuschüsse geleistet werden. Auch organisiert die Stadt zusammen mit dem Saarpfalzkreis ein Kinderferienprogramm und stellt einen sogenannten Ferienpass<sup>12</sup> zur Verfügung. Für dieses freiwillige Leistungsangebot besteht die Möglichkeit einer grundsätzlichen Einflussnahme.

Eine differenzierte Betrachtung muss in diesem Handlungsfeld mit Blick auf die Aufgaben der Integration vorgenommen werden. Die Integration von Menschen mit Behinderung ist im Sozialgesetzbuch geregelt, wobei hier eine überörtliche Stelle (im Saarland das Integrationsamt im Landesamt für Soziales) Träger der Aufgabe ist.

Für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund sind insbesondere die Leistungen des Bundesamtes für Migration zu beachten. Das Bundesamt für Migration bietet gemeinsam mit Projektträgern und Anbietern von Integrationsleistungen Beratungsleistungen zur Integration von Migrantinnen und Migranten an. Die für Bexbach räumlich naheliegenden Migrationsberatungen werden von der Arbeiterwohlfahrt in Homburg und der Caritas in Neunkirchen angeboten. Ordnungsrechtlich, also für Fragen von Status- und Aufenthaltsangelegenheiten, ist das Landesverwaltungsamt in St. Ingbert die zentrale Ausländerbehörde für das Saarland. Zu betonen ist jedoch, dass die Stadt Bexbach trotz zum Teil fehlender Zuständigkeiten durch den Personal- und Ressourceneinsatz für sozialarbeiterische Tätigkeiten (z. B. Jugendpflege, geplantes Familienhilfezentrum), positiven Einfluss auf die Integration insbesondere von jüngeren Menschen mit Migrationshintergrund ausüben kann.

---

<sup>12</sup> Der Ferienpass bietet Kindern aus Familien die Sozialgeld beziehen die Möglichkeit gegen einen Betrag von 5 € während der Sommerferien freien Eintritt zum Freibad Hochwiesmühle, dem Hallenbad und dem Bergbaumuseum.



Im Kern bedeutet dies, dass in diesem Handlungsfeld insbesondere bei den freiwilligen Leistungsangeboten, Einflussmöglichkeiten für die Stadt Bexbach bestehen. Einflussmöglichkeiten für die Stadt Bexbach bestehen auch durch die Geschäftsführung im Stadtjugendring.

### 6.5.2 Wirkungsziele und Prioritäten

Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung“	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
<p>Die Stadt Bexbach führt ihre Aktivitäten zur sozialen Integration von Jugendlichen weiter. Die Stadt schafft Rahmenbedingungen, um Jugendlichen gute Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Ausbildungsmöglichkeiten) zu bieten und unterstützt Jugendliche dabei ihr Lebensumfeld aktiv zu gestalten.</p> <p>Insbesondere bei verhaltensauffälligen Jugendlichen ist es das Ziel, die Jugendarbeitslosigkeit und die Jugendkriminalität auch weiterhin so gering wie möglich zu halten.</p>	B	C
<p>Die Stadt Bexbach verfügt über ein attraktives bedarfsgerechtes Angebot an Sportstätten und Bädern. Zur Entwicklung eines bedarfsgerechten Angebotes organisiert die Stadt Bexbach einen stetigen Dialog mit dem Stadtsportverband und den Trägern von Sport- und Freizeitangeboten mit dem Ziel, das bürgerschaftliche Engagement in den Vereinen weiter zu entwickeln und attraktive, bedarfsgerechte Angebote (an Sportstätten, Bädern) für die junge wie ältere Bexbacher Bevölkerung zu sichern.</p> <p>Hierzu werden insbesondere die Zielgruppen Jugendliche wie Senioren mit in die Entwicklung einbezogen, um so die Erwartungshaltungen wie Bedarfslagen für die Sport- und Freizeitangebote verbessert aufnehmen zu können.</p>	C	C

Weitere zu berücksichtigende Aspekte bzw. ergänzende Hinweise in diesem Handlungsfeld:

Nicht mit einer gesonderten Priorität eingestuft sind in diesem Zusammenhang die Leistungen und Aufgaben rund um die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, als auch von Menschen mit Behinderung. Dies bedeutet nicht, dass entsprechende Angebote und Leistungen künftig wegfallen, sondern zeigt nur auf, dass diese Themenbereiche nicht die vordringlichsten Handlungsfelder für die Stadt Bexbach darstellen. Gleichwohl sind bedarfsgerechte Angebote (sofern in der Zuständigkeit der Stadt Bexbach) auch für diese Zielgruppen durch das oben formulierte Wirkungsziel impliziert.

Der Aspekt der Bedarfsgerechtigkeit ist mit Blick auf die freiwilligen Leistungen im Sport- und Freizeitbereich gesondert hervorzuheben. Hierbei muss es Interesse der Stadt sein, dass nicht sie als Angebotsträger auftritt, sondern wie bisher ein breites gesellschaftliches Netzwerk aus Stadtsportverband, Vereinen und Institutionen die Angebote betreiben. Der Ansatzpunkt für die Stadt ist dabei, die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für eine noch stärkere Eigenverantwortung der Vereine und Verbände zu schaffen.

## **6.6 Handlungsfeld „Sicherheit und Ordnung“**

### **6.6.1 Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.5 zu beachten.

In dem Handlungsfeld werden überwiegend pflichtige Aufgaben wahrgenommen, die die Kommune in ihren Wirkungskreis von dritter staatlicher Seite übertragen bekommen hat (z. B. Aufgaben aus dem Bereich Straßenverkehrsordnung, allgemeine Ordnungsangelegenheiten, Kampfhundeverordnung aber auch das Marktwesen etc.). Hierbei besteht bei den Standards der Aufgabenwahrnehmung z. T. Handlungsspielraum für die Stadt Bexbach. So kann die Stadt Bexbach beispielsweise die Intensität der Verkehrsraumüberwachung und die Stellenausstattung des kommunalen Ordnungsdienstes selbst bestimmen.

Handlungsspielraum besteht auch bei der Ausstattung der freiwilligen Feuerwehren und der Feuerwachen. Ein Rahmen wird hier durch die entsprechenden gesetzlichen Vorgaben gemacht, so sind beispielsweise entsprechende Hilfsfristen im Falle eines Brandes für das einzuhalten.

Von Bedeutung ist in diesem Themenfeld der Schutz der Bevölkerung vor kriminellen Handlungen. Die Zuständigkeit für die Kriminalitätsbekämpfung liegt dabei im Wesentlichen bei der Polizei, sodass die Stadt Bexbach auf die Präsenz und die Wahrnehmung der Schutzfunktion bedingt Einfluss nehmen kann. Da der Bürgermeister per Landesrecht (§ 76 Abs. 3 Saarländisches Polizeigesetz) als Ortspolizeibehörde für die Gefahrenabwehr zuständig ist, ergeben sich zumindest in rechtlicher Hinsicht Einflussmöglichkeiten.

Einflussmöglichkeiten bestehen insbesondere dann, wenn die Stadt im präventiven Rahmen der Gefahrenabwehr Sicherheitsdienstleistungen z. B. bei privaten Anbietern zukauf um das Schutzbedürfnis der Bevölkerung zu verbessern, wie dies derzeit in Bexbach der Fall ist. Dieser Zukauf von ergänzenden Sicherheitsdienstleistungen durch die Stadt ist eine freiwillige Leistung zu verstehen und unterliegt daher in hohem Maße der Einflussmöglichkeiten der Stadt.

Einflussmöglichkeiten für die Stadt bestehen auch im Bereich des Marktwesens (z. B. Festlegung der Termine von Märkten, Standgebühren für die Marktbesucher) aber auch bei der Organisation von Kirmesen und dem City-Fest.

### 6.6.2 Wirkungsziele und Prioritäten

Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
Die Stadt Bexbach wird von den Bürgerinnen und Bürgern auch weiterhin als ein sicherer und damit attraktiver Lebensort wahrgenommen. Ziel ist es dabei, die geringe Kriminalitätsquote zu erhalten und das Sicherheitsempfinden der Bürgerinnen und Bürger zu stärken. Die Stadt Bexbach fungiert dabei vorwiegend als Koordinatorin eines Netzwerkes aus Polizei, Sozialarbeit und Zivilgesellschaft, um abgestimmte Handlungsstrategien zur Kriminalitätsprävention zu erarbeiten. Vor dem Hintergrund der erforderlichen Haushaltskonsolidierung sollte dabei regelmäßig geprüft werden, ob die bestehende Auffälligkeitssituation den Einsatz eines privaten Sicherheitsdienstes erforderlich macht.	C	C

Weitere zu berücksichtigende Aspekte bzw. ergänzende Hinweise in diesem Handlungsfeld:

Zu bedenken ist in diesem Handlungsfeld zudem, dass das Sicherheitsempfinden der Bürgerinnen und Bürger in der Regel auch mit einem ordentlichen Stadtbild in Verbindung gebracht wird. Dabei sind auch städtebauliche Aspekte zu berücksichtigen, die beispielsweise die Straßenbeleuchtung in der so genannten „Grünen Lunge“ betreffen.

Zu prüfen ist in diesem Zusammenhang auch, in welchem Umfang (unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben) die Aufgabe der Straßenreinigung auf die Zivilgesellschaft übertragen werden kann, ohne dass hiermit eine gravierende Verschlechterung der Sauberkeit und Ordnung einhergeht.

Hinsichtlich der Ausstattung der freiwilligen Feuerwehren in den Ortsteilen sollte perspektivisch geprüft werden, ob auch vor dem Hintergrund des Rückgangs der Einwohnerzahl der Stadt Bexbach, eine Vorhaltung auf dem derzeitigen Niveau erforderlich ist oder innerhalb des gesetzlichen Rahmens eine Anpassung der Ausstattung vorgenommen werden könnte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Stadt Bexbach die Organisations- und Satzungshoheit im Bereich Brandschutz innehat.

## **6.7 Handlungsfeld „Umwelt, Naturschutz, Energie und Entsorgung“**

### **6.7.1 Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.6 zu beachten.

Bei den Aufgaben im Natur- und Umweltbereich handelt es sich zumeist um übertragene Aufgaben zum Schutz von Natur, Flora und Gewässer. Gesetze zum Wasserschutz oder zu Immissionsschutz stellen dabei die Rechtsgrundlage für die Aufgabenwahrnehmung dar. Die Zuständigkeit hierfür liegt in hohem Maße bei den Landkreisen als untere Umweltschutzbehörden. Die Stadt Bexbach hat in diesem Bereich demnach geringe Einflussmöglichkeiten.

Als freiwillige Leistung wird die Landschaftspflege eingestuft, d. h. die Unterhaltung der Grünflächen, Parks, Bäume und Naturanlagen (wie beispielsweise die so genannte „Grüne Lunge“). Hier ist die Stadt Bexbach auch disponibel hinsichtlich der Intensität (d. h. den Standards) der Aufgabenwahrnehmung.

Über die Bauleitplanung und (unter Abstimmung mit anderen Kommunen) die übergeordnete Flächennutzungsplanung besitzt die Stadt die Möglichkeit, Einfluss auf den Verbrauch an natürlichen Flächenressourcen zu nehmen. Dies stellt eine wichtige Einflussmöglichkeit im Bereich Umwelt und Naturschutz dar.

Für den Aufgabenbereich der Energieversorgung ist nicht originär die Stadtverwaltung, sondern der „Konzern Stadt Bexbach“ mit dem städtischen Tochterunternehmen Stadtwerke Bexbach (SWB) zuständig. Diese stellen als derzeit 100%-ige Tochter der Stadt für die Bevölkerung und die Unternehmen in Bexbach die Versorgung mit Strom, Gas und Wasser sicher. Allerdings stehen die Stadtwerke dabei - gerade im Gewerbekundenbereich ausgeprägt - als Wettbewerber in einem volatilen Markt. Als sog. „lokaler Grundversorger“ stellen die SWB im Bedarfsfall dabei auf Basis des Energiewirtschaftsgesetzes auch die Versorgung der Bürgerinnen und Bürger sowie der in Bexbach angesiedelten Unternehmen sicher, wenn deren Energiebezug von dritten Anbietern (z. B. durch Insolvenzen (siehe Teldafax) etc.) ausfällt.

Im Bereich Entsorgung ist die Pflichtaufgabe der (gebührenfinanzierten) Entsorgung in der Region auf einen Dritten, den Entsorgungsverband Saar, delegiert, sodass hier die Beeinflussbarkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die Stadt Bexbach nur mittelbar über die Verbandsgremien vorliegt. Zur Annahme des Bauschutts ist die Stadt Bexbach nach dem Saarländischen Abfallgesetz verpflichtet und hat diese Aufgabe im Rahmen eines Zweckverbandes an den Saarpfalz-Kreis abgegeben, der die Deponie am Hölschberg betreibt. In der Kompostieranlage werden Kleinmengen gegen Entgelt angenommen.

### 6.7.2 Wirkungsziele und Prioritäten

.Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
<p>Die Stadt Bexbach schafft die Rahmenbedingungen, um nachhaltig eine Reduzierung der bestehenden Baulücken und Brachen zu erwirken.</p> <p>Zur Erreichung dieses Wirkungsziels unterstützt die Stadt aktiv die Erschließung von Baulücken und Brachflächen, die der Bexbacher Wirtschaft und ansiedlungsinteressierten Unternehmen mit günstigen Konditionen angeboten werden, um die Ausweitung des Wirtschaftsstandortes Bexbach flächenschonend zu forcieren.</p> <p>Auch im Rahmen der weiteren Ausweisung und Entwicklung ihrer Flächen für private Bebauung ist das Ziel, so schonend wie möglich die natürlichen Flächenressourcen zu belasten bzw. zu verbrauchen.</p> <p>Grundsätzlich soll daher der Schließung von Baulücken und Brachen Vorrang gegenüber weiteren Erschließungen und Ansiedlungen auf der „grünen Wiese“ gegeben werden.</p>	C	B
<p>Für die Ausweitung des Anteils von erneuerbaren Energien unterstützt die Stadt im Rahmen ihrer Planungs- und Genehmigungsprozesse auch weitergehende Aktivitäten privater wie öffentlicher Betreiber zur Installation von Windkraftanlagen.</p>	C	C
<p>Die Stadt bzw. die Stadtwerke stellen für die Bexbacher Unternehmen, wie für die Bevölkerung insgesamt, günstige und nachhaltig erzeugte Energien (Strom, Gas, Wasser) zur Verfügung und unterstützen somit die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Bexbach.</p>	C	B
<p>Die Stadtwerke Bexbach wirken mit ihren Beratungsleistungen und einem Energiecontrolling darauf hin, bei den Nutzern kommunaler Einrichtungen ein stärkeres Bewusstsein hinsichtlich der Belastungen aus hohen Energieverbräuchen zu erzeugen, sodass die Energieverbräuche in öffentlichen Einrichtungen deutlich gesenkt werden können.</p>	C	C

Weitere zu bedenkende Aspekte bzw. ergänzende Hinweise in diesem Handlungsfeld:

Landschaftspflege und Naturschutz sind und bleiben wesentliche Aufgabenfelder für die Stadt Bexbach; im ordnungsrechtlichen, als auch im pflegerischen Sinne. Eine häufige zitierte Rivalität oder gar einen Zielkonflikt zwischen Ökonomie und Ökologie ist aus diesem Handlungsfeld nicht ableitbar, da bei der strategischen Orientierung auf die wirtschaftliche Entwicklung in der heutigen Zeit auch Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit berücksichtigen müssen, damit die Stadt Bexbach auch weiterhin als attraktiver Lebensraum wahrgenommen wird.

Ein beeinflussbares wie zielführendes Themenfeld ist die Energieversorgung in Bexbach, da sich eine sichere wie kostengünstige Energieversorgung vermehrt zu einem zentralen Standortargument entwickelt. Diesem Umstand muss zur Erreichung des Oberzieles „Wirtschaftliche Entwicklung“ durch die Stadtwerke Rechnung getragen werden, wobei die Rahmenbedingungen zum Ausbau der Erneuerbaren Energien berücksichtigt werden müssen.

Die Stadt muss mit Blick auf die Flächensituation und die „Endlichkeit“ der Ressource Fläche in Bexbach bestrebt sein, dass zunehmend dringlicher werdende Thema der Schließung von Baulücken und Brachland wirkungsvoll anzugehen. Durch Besiedlung von Baulücken, Nachverdichtung und Flächenrecycling (und der Arrondierung bzw. kleineren Ortsranderweiterungen) soll die Innenentwicklung gefördert und ein sparsamer Umgang mit Grund und Boden realisiert werden. Nicht nur aus Gründen des Stadtbildes ist hier durch die Stadt ein Ansatz zu initiieren, für Gewerbetreibende, als auch für private Hausbauer Anreize zu schaffen, vorrangig solche Flächen in Betracht zu ziehen.



## **6.8 Handlungsfeld „Stadtentwicklung, Infrastruktur und Verkehr“**

### **6.8.1 Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.7 zu beachten.

In diesem Handlungsfeld sind eine Reihe von grundlegenden Planungs- und Gestaltungsaufgaben der Stadt Bexbach zusammengefasst. Die Stadtentwicklungsplanung ist dabei eine Pflichtaufgabe, die sich in kommunaler Aufgabenverantwortung befindet. In ihr sind alle planerischen Facetten von der Bebauungsplanung bis hin zur Verkehrsplanung integriert. Sie stellt das grundlegende kommunale, stadtgestalterische Element dar. Aktionsprogramme wie derzeit die „Aktive Stadt“ sind in diesem Sinne als konzeptionelle Handlungsleitfäden zu verstehen. Die Stadt Bexbach besitzt hierbei demnach große Einflussmöglichkeiten.

Die Stadtentwicklung und Stadtplanung zeichnet sich dabei insbesondere durch die bauliche Gestaltung der Stadt als Lebens-, Wohn-, Verkehrs- und Arbeitsraum aus. Dies impliziert dabei die Verkehrsführungen und -lenkungen in der Stadt ebenso wie die Wohnraumversorgung der Bexbacher Bevölkerung. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass sich bei der Verkehrsführung von Bundes-, Landes- und Kreisstraßen kein oder höchstens ein geringer und mittelbarer Einfluss für die Stadt Bexbach ergibt.

Auch ist zu berücksichtigen, dass die Stadt nicht als Anbieter von Wohnraum agiert. Insofern sind die Einflussmöglichkeiten in diesem Bereich höchstens mittelbar, durch entsprechende Planungsaktivitäten und aktivierende Maßnahmen gegeben.

Die Versorgungslage, etwa im Bereich des Einzelhandels, ist ein weiteres gestalterisches Element in einer Stadtplanung, die sich über die kommunalen Grenzen hinweg in eine Regionalplanung einfügt. Aus diesem Grunde ist die Stadt Bexbach Aufgabenträger für die Stadtentwicklung, muss sich aber mit ihren Planungen auf der höheren Planungsebene abstimmen.

### 6.8.2 Wirkungsziele und Prioritäten

Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
<p>Die Stadt Bexbach schafft die Rahmenbedingungen, dass die Nahversorgungsangebote (Einzelhandel, Ärzteversorgung, Ladenlokale, Dienstleistungen) in einer urbanen Zentrumsstruktur zusammengefasst sind.</p> <p>Hierdurch wird durch das Prinzip der kurzen Wege ein verringerter zentrumsbezogener Mobilitätsbedarf gerade für ältere Einwohner wie auch für Familien mit kleinen Kindern erreicht.</p> <p>Vor dem Hintergrund der Altersstruktur der niedergelassenen Ärzte ist in diesem Zusammenhang zu prüfen, welche aktivierenden Maßnahmen die Stadt zum perspektivischen Aufbau eines zentrumsnahen Ärztehauses ergreifen kann (siehe hierzu auch die Hinweise im Handlungsfeld Gesundheit und Soziales).</p>	A	B
<p>Die Leerstandsquote im Zentrum wird nachhaltig reduziert, um so eine höhere Kaufkraftbindung für die Gewerbetreibenden/den Einzelhandel zu erreichen und die Innenstadt als attraktive Einkaufszone für die Bevölkerung zu positionieren.</p> <p>Dabei ist durch einen Dialog zwischen der Stadt, Einzelhändlern und dem Gewerbeverein Bexbach e. V. herauszuarbeiten, welche gezielten Marketingaktivitäten zur Begegnung der Leerstandsquote ergriffen werden können.</p>	C	B
<p>Der Durchgangsverkehr durch die Innenstadt wird auf ein notwendiges Maß begrenzt, um den Lebens- und Wohnwert der Stadt Bexbach zu erhöhen. Diese Zielstellung ist auch bereits im Projekt „Aktive Stadt“ formuliert.</p> <p>Die Stadt sorgt im Rahmen eines organisierten Dialoges (Kammern, Verbände, Betroffene) zur Verkehrsführung für einen Ausgleich zwischen den Interessen der Bevölkerung (gerade im Innenstadtbereich) und den Anliegen der örtlichen Unternehmen und der Güter- und Transportwirtschaft.</p>	B	B
Die Bexbacher Unternehmen verfügen über eine	C	A

<b>Wirkungsziel</b>	<b>Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung</b>	<b>Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“</b>
bestmögliche Anbindung mit Verkehrs- und Transportwegen. Hierfür werden bei der Planung und Realisierung der nicht zentrumsnahen Verkehrsströme die Erfordernisse der Bexbacher Wirtschaft aufgenommen und berücksichtigt, sofern diese nicht in Konflikt zu der Zielstellung der Verkehrsentslastung im Zentrum stehen.		
Dem Mobilitätsbedarf der Bürgerinnen und Bürger wird bedarfsgerecht dahin gehend entsprochen, dass <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ausreichende individual-verkehrstechnische Voraussetzungen zur Deckung der Versorgung in der Innenstadt wie in den Ortsteilen gegeben sind</li> <li>▪ vor dem Hintergrund einer deutlich alternden Bevölkerung sowie der Verknappung natürlicher Ressourcen der ÖPNV bedarfsgerecht - auch mit Blick auf zumutbare regionale Erreichbarkeiten - auf gutem Niveau gehalten und weiterentwickelt wird.</li> </ul>	B	B
Die Stadt forciert die infrastrukturellen Rahmenbedingungen zur Schaffung eines an die demografische Entwicklung orientierten Wohnangebotes in Bexbach. Hierfür werden Initiativen für seniorengerechte zentrumsnahe Angebote (z. B. betreutes Wohnen, Mehrgenerationenobjekte) im Rahmen der Planungs- und Genehmigungsprozesse durch die Stadt aktiv unterstützt.	A	C

Weitere zu bedenkende Aspekte bzw. ergänzende Hinweise in diesem Handlungsfeld:

Stadt- und Verkehrsplanung sowie die Bereitstellung von kommunaler Infrastruktur sind Themenfelder, die einen wesentlichen Einfluss auf die Erreichung der strategischen Oberziele nehmen. Dies gilt für die Gestaltung der Prozesse des demografischen Wandels ebenso wie für eine Verstetigung und Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklung.

Diese Erkenntnisse sind nicht neu und werden in Bexbach bereits aufgegriffen. Gerade in der Planung des heute nicht sonderlich entwickelten Innenstadtbereiches liegen große Herausforderungen, denen mit dem Programm „Aktive Stadt“ begegnet wird. Ziel muss es dabei sein, in bestmöglichen Einklang der Interessenlagen die planerischen Voraussetzungen da-

für zu schaffen, dass hinsichtlich Versorgung, Handel und Verkehr eine Innenstadtentwicklung angestoßen wird, die die sich verändernden Bedürfnisse der älter werdenden Stadtgesellschaft aufnimmt und somit einen Beitrag dazu leistet, dass Bexbach als lebenswerte und attraktive Stadt von seiner Bevölkerung wahrgenommen wird.

Dies drückt sich auch in der veränderten Wohnraumsituation aus. Immer mehr ältere, in ihrer Mobilität begrenzte Menschen, haben andere Bedarfe an die Unterbringung. Lösungen, die ein längeres selbstbestimmtes Wohnen mit kurzen Wegen ermöglichen, sind dabei ein Ansatz für die Zukunft, um diese Zielgruppe in Bexbach zu binden. Die Stadt übernimmt dabei die Aufgabe des Motors und Antriebers einer solchen Entwicklung, in deren Zuge sich auch die dienstleistende Gesundheitsbranche (Pflegedienste, ambulante Dienste) in Bexbach stärker entwickeln kann.

Bei der Betonung der Notwendigkeit der Zentrumsgestaltung sollte dabei nicht vergessen werden, dass die Grundversorgung in den sechs Ortsteilen Bexbachs bedarfsgerecht sicher gestellt sein muss.

Ein Interessenausgleich ist planerisch beim Thema Verkehrsführung zu erzielen. Eine Attraktivitätssteigerung der Innenstadt ist mit einer hohen Verkehrsdichte im Schwerlast-Durchgangsverkehr kaum zu vereinbaren, sodass zukünftige intelligente Verkehrsführungen für den wirtschaftlichen Transportverkehr gefunden werden müssen, der für die Prosperität des Wirtschaftsstandortes elementar ist. Ungeachtet der heute guten verkehrstechnischen Anbindung von Bexbach liegen in der Gestaltung des innerstädtischen Transportverkehrs die großen planerischen Herausforderungen.

## **6.9 Handlungsfeld „Wirtschaftliche Entwicklung, Beschäftigung und Ausbildung“**

### **6.9.1 Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.8 zu beachten.

Dieses Handlungsfeld weist in seinen Aufgaben enge Berührungspunkte mit den Themenbereichen Umwelt (in Sachen Flächenpolitik), Infrastruktur (Verkehrsführung) und auch Bildung (in Sachen Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten) auf. Hier zeigen die bisherigen Darstellungen, dass die Einflussmöglichkeiten der Stadt Bexbach sich dabei insbesondere auf die planerischen Voraussetzungen von Flächen und Infrastruktur konzentrieren und daher eher mittelbar sind.

Um die wirtschaftliche Entwicklung und Beschäftigung zu fördern, hat die Stadt Bexbach mit der Wirtschaftsförderung (und der Saarpfalzpark GmbH) eine Organisation geschaffen, die gemeinsam mit dem Saarpfalzkreis und anderen Institutionen betrieben wird. Im Rahmen des Saarpfalzpark ist eine Abstimmung mit dem Kreis und den anderen erforderlich. Wirtschaftsförderung ist dabei eine freiwillige Aufgabe, die durch die Stadt Bexbach beeinflussbar ist. Dennoch können die Möglichkeiten der Einflussnahme der Stadt in Sachen Ansiedlungs- und Vermarktungspolitik für bestehende Gewerbeflächen als positiv eingestuft werden.

Ebenso ist ein kommunaler Einfluss bei der auch in diesem Bereich integrierten Messtätigkeit der Stadt Bexbach gegeben, die im Rahmen eines kommunalen Eigenbetriebes organisiert ist (hierin nicht inbegriffen ist die ordnungsrechtliche Aufgabe des Marktwesens). Hierbei steht die traditionelle Camping-Messe im Vordergrund der Aktivitäten, die auch eine freiwillige Aufgabe der Stadt Bexbach darstellt.

Nur begrenzten Einfluss kann die Stadt Bexbach auf die Versorgung der Wirtschaft und Bevölkerung mit öffentlichem Personennahverkehr nehmen, da die Verkehrsträger und –anbieter überörtlich im Kreisgebiet agieren und Bexbach hier nur im Zuge der Gesellschaftsvertretung Einfluss nehmen kann. Bei der Anbindung der schienengebundenen Verkehrswege der Deutschen Bahn AG bestehen ebenfalls nur geringe Einflussmöglichkeiten.

Von einer umfassenden (sozialversicherungspflichtigen) Beschäftigung im Stadtgebiet profitiert monetär (über direkte und indirekte Steuerung und Zuweisungen) die Stadt Bexbach, ohne aber selbst über die Verwaltungstätigkeiten (inklusive Tochterunternehmen) hinaus als Beschäftigungsträger aufzutreten. Vielmehr ist es eine (freiwillige) vernetzende wie koordinierende Aufgabe der Stadt, mit den zentralen Akteuren der kommunalen Beschäftigung – d. h. Arbeitgebern, Gewerkschaften, Verbänden, Kammern, Arbeitsagentur) im Dialog zu stehen und nach Wegen zum Erhalt und möglichst zum Ausbau der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in Bexbach zu suchen. Die Stadt Bexbach verfügt hierbei demnach über mittelbare aber keine direkten Einflussmöglichkeiten.

## 6.9.2 Wirkungsziele und Prioritäten

Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung“	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
<p>Die Stadt bzw. die Wirtschaftsförderung hält für die bestehenden und ansiedlungswilligen Unternehmen bedarfsgerechte Gewerbeflächen bereit, um eine Ausweitung der wirtschaftlichen Entwicklung mit Blick auf die Schaffung von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung zu erzielen.</p> <p>Hierfür organisiert die Stadt vertreten durch die Wirtschaftsförderung einen Dialog mit Interessenverbänden, Betroffenen und Kammern. Ziel dieses Dialoges ist es herauszuarbeiten, in welchem Maße und in welcher Güte, zukünftig Gewerbe- und Ansiedlungsflächen, über den bisherigen Bestand hinaus, entwickelt und angeboten werden müssen, um für weitere Nachfragen ansiedlungs- oder erweiterungsinteressierter Unternehmen, mittelfristig gerüstet zu sein.</p>	C	A
<p>Durch die Anbindung der Arbeitsstätten der Bexbacher Unternehmen (insbesondere im Saarpfalzpark) an den öffentlichen Personennahverkehr ist eine gute Erreichbarkeit sichergestellt und es wird eine Substituierung des Individualverkehrs erreicht.</p> <p>Hierzu wird im Vorfeld eine Bedarfsanalyse vorgenommen, um zielgerichtete An- und Verbindungen zu den zentralen Arbeitgebern am Ort und in der Region einrichten zu können.</p>	C	B
<p>Die Stadt Bexbach schafft Rahmenbedingungen, um den mittelfristig prognostizierten Fachkräftemangel für die Bexbacher Unternehmen zu begegnen. Hierfür organisiert die Stadt einen Dialog und Austausch mit Unternehmen, Kammern, Verbänden, Gewerkschaften und Bildungsträgern über den erforderlichen Umfang und die Qualität des mittelfristig prognostizierten Fachkräftebedarfes der Bexbacher Wirtschaft, sodass die Gefahr einer Engpasssituation in der Verfügbarkeit von ausreichenden Fachkräften für die Bexbacher Wirtschaft verringert werden kann.</p>	C	B

<b>Wirkungsziel</b>	<b>Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung“</b>	<b>Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“</b>
<p>Die Wirtschaftsstruktur der Stadt Bexbach wird durch die Förderung von Neuansiedlungen gestärkt und erweitert.</p> <p>Die Wirtschaftsförderung analysiert hierfür den heutigen Branchenmix der Wirtschaft mit dem Ziel, Erfolgsfaktoren und Schwerpunktbranchen für Bexbach zu identifizieren und in diesen Segmenten über gezielte Marktansprachen Neuansiedlungen in Bexbach zum weiteren Ausbau einer tragfähigen Wirtschaftsstruktur zu fördern.</p>	C	A

Weitere zu bedenkende Aspekte bzw. ergänzende Hinweise in diesem Handlungsfeld:

Das Handlungsfeld „Wirtschaftliche Entwicklung, Beschäftigung und Ausbildung“ ist „naturgemäß“ von zentraler Bedeutung für die Erreichung des strategischen Oberziels „wirtschaftliche Entwicklung“. Für die Gestaltung der Veränderungsprozesse der demografischen Entwicklung ist dieses Handlungsfeld eher nachrangig, da es sich mehr auf die zukünftigen ökonomischen Rahmenbedingungen für die Bexbacher Wirtschaft bezieht.

An dieser Stelle sind in den letzten Jahren u. a. mit dem Saarpfalz-Park erfolgreiche Aktivitäten in Sachen Ansiedlung und Bindung kleiner und mittlerer Unternehmen eingeschlagen worden, auf die auch in Zukunft als Fundament aufgesetzt werden kann. Doch die Ressourcen sind an dieser Stelle „endlich“; weitere Konversionsflächen etc. stehen nicht zur Verfügung. Um also eine weitere Prosperität des Standortes zu erreichen, ist die Stadt als Initiator, Moderator und Gesellschafter gefordert, Denkprozesse für notwendige Aktivitäten zum Ausbau des Wirtschaftsstandortes zu forcieren. Dafür sind eine Reihe von Akteuren aufgerufen, an der Erreichung dieses Zieles mitzuwirken.

Eine grundlegende Stellschraube für die wirtschaftliche Entwicklung sind die vermarktbar und prinzipiell zur Verfügung stehenden Gewerbeflächen (nach den Bedarfen parzelliert). Da die Bedeutung dieser Aufgabe bereits im Handlungsfeld „Stadtentwicklung, Infrastruktur und Verkehr“ thematisiert wurde, wird in diesem Zusammenhang nicht nochmals gesondert hierauf eingegangen.

Ebenfalls von Bedeutung für die Stadt bleibt die jährliche Camping-Messe. Für die Camping-Messe wurde kein Wirkungsziel definiert, da diese zwar einen überörtlichen Bekanntheitsgrad hat und somit für das Marketing des Standortes Bexbach von Bedeutung ist. Allerdings fördert die Messe bislang nicht nachhaltig den Wirtschaftsstandort, da keine nachhaltigen Effekte (d. h. spürbare Kaufkraftgewinne aus der Messe bis hin zur Ansiedlung von Unternehmen aus diesem „Cluster“) erzielt wurden.

## **6.10 Handlungsfeld „Finanzen und Verwaltung“**

### **6.10.1 Einflussmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld**

Bei der Beschreibung der Einflussmöglichkeiten sind die Ausführungen zu diesem Handlungsfeld in Ziffer 3.8 zu beachten.

Dieses Handlungsfeld hat einen eindeutigen Querschnittcharakter und zielt weniger auf einzelne freiwillige oder pflichtige Aufgaben, als vielmehr auf das Selbstverständnis, die Dienstleistungsfunktion und die finanzielle Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung ab.

Dabei ist es an dieser Stelle auch von Bedeutung, in welchem Maße die Verwaltung hier auch Kooperationsfähigkeit nach innen, d. h. im Verbund mit den kommunalen Töchtern und Beteiligungen sowie nach außen im Zuge von interkommunaler Kooperation beweist (wie dies auch bereits mit der Stadt Neunkirchen (IT und Standesamt) und mit dem Saarpfalzkreis (Familienhilfezentrum) umgesetzt ist. Eine solche Schaffung von Synergien bzw. die Reduktion der Doppelpflicht von bündelbaren Leistungen in mehreren Organisationen und Verwaltungen basiert heute auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, wobei zunehmend Meinungen im politischen Raum existieren, die an dieser Stelle eine höhere Verbindlichkeit und Verpflichtung zur Zusammenarbeit fordern<sup>13</sup>.

Neben der Zusammenarbeit mit Dritten, ist auch die Positionierung und die Rolle der Stadt im Zusammenhang mit dem bürgerschaftlichen Engagement einzuordnen. Gerade in Bexbach, wo in den Ortsteilen, aber auch über Verbände, gesamtstädtisch Aufgaben in „bürgerschaftlicher Eigenregie“ wahrgenommen werden, ist die zukünftige Rolle und Funktion der Stadtverwaltung (Produzentin von Leistungen oder Gewährleisterin von Leistungsangeboten) zu bestimmen.

Die Beeinflussbarkeit in der kommunalen Finanzausstattung ist differenziert zu bewerten. Selbstverständlich ist die Ertragsseite aufgrund des Strukturaufbaus der Bundesrepublik Deutschland in ihren wesentlichen „Quellen“ nur begrenzt durch die Stadt Bexbach zu beeinflussen (bis auf wenige kommunale Steuern wie Grundsteuer, Gewerbesteuer, Hundesteuer etc.). Dies gilt im Kern auch für kommunale gebührenfinanzierte Aufgaben, die auf das Prinzip der Kostendeckung ausgerichtet sind.

Die Aufwandsseite ist dagegen verstärkter von kommunaler Seite beeinflussbar, zumal große pflichtige Ausgabenbereiche wie z. B. Transferzahlungen von Arbeitslosengeld II oder auch die wirtschaftliche Jugendhilfe nicht Gegenstand des kommunalen Handelns der Stadt Bexbach sind, sondern von anderen Aufgabenträgern erbracht werden.

Es liegt im Benehmen und der Steuerung der Stadt, in welchem Maße z. B. Investitionen und Unterhaltungsleistungen getätigt werden, um Substanzerhaltung im kommunalen Vermögen zu betreiben.

---

<sup>13</sup> siehe z.B. Diskussionspapier des kommunalpolitischen Sprechers der SPD-Fraktion im saarländischen Landtag, Herr Magnus Jung, vom 18. November 2011 „Wege aus der kommunalen Finanzkrise im Saarland“.



Auch stehen grundsätzlich die Festlegungen der Umfänge von personellen Ausstattungen zur Aufgabenerledigung in der Eigenverantwortung der Entscheidungsgremien der Stadt Bexbach.

Die finanzielle Handlungsfähigkeit der Stadt Bexbach wird auch beeinflusst durch das wirtschaftliche Handeln der städtischen Beteiligungsgesellschaften. Die Stadt Bexbach kann in den Entscheidungsgremien der „Konzerntöchter“ dafür Sorge tragen, dass die Beteiligungsgesellschaften durch Gewinnabführungen einen Beitrag zur Konsolidierung des städtischen Haushaltes leisten. Um dies zu gewährleisten muss regelmäßig geprüft werden, ob die Gewinnabführung oberhalb einer marktüblichen Eigenkapitalverzinsung oder oberhalb des marktüblichen Zinssatzes für die Aufnahme von Kassenkrediten liegt. Gleichzeitig ist jedoch auch zu gewährleisten, dass dringend erforderliche Investitionen der Beteiligungsgesellschaften, die sich mittelfristig auch in erhöhtem Maße amortisieren bzw. zu einer Erhöhung der Gewinnabführung an die Stadt beitragen, nicht durch die Stadt Bexbach verhindert werden.

### 6.10.2 Wirkungsziele und Prioritäten

Wirkungsziel	Priorität für Ziel „Demografische Entwicklung“	Priorität für Ziel „Wirtschaftliche Entwicklung“
<p>Die Stadtverwaltung wird von den örtlichen Unternehmen wie von den Bewohnerinnen und Bewohnern auch weiterhin als „kompetenter und engagierter Dienstleister“ wahrgenommen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sie unterstützt das bürgerschaftliche Engagement in der Stadt in den Vereinen, Verbänden und Initiativen mit ihren infrastrukturellen, materiellen wie ideellen Leistungen und dem Ziel, eigene kommunale Aktivitäten deutlich reduzieren zu können.</li> <li>▪ Sie unterstützt die örtliche Wirtschaft wie ansiedlungsinteressierte Unternehmen als fairer und offener Partner, der mit zügigen Planungs- und Genehmigungsprozessen und ergebnisorientierter Förderberatung die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes forciert.</li> </ul>	A	A

Weitere zu bedenkende Aspekte bzw. ergänzende Hinweise in diesem Handlungsfeld:

Keine eigene Zielsetzung ist in diesem Zusammenhang die Herstellung einer geordneten, d. h. schuldenfreie Kassen- und Finanzlage der Stadt Bexbach. Die Erforderlichkeit zur Haushaltskonsolidierung und die Erzielung einer schuldenfreien Kassenlage ist eine Zielstellung

die bei allen Überlegungen zum strategischen Verwaltungshandeln der Stadt Bexbach zu berücksichtigen und mitzudenken sind. Siehe hierzu auch die Ausführungen in der Präambel in Ziffer 5.1.

Im Zusammenhang mit der fachlich-inhaltlichen wirkungsorientierten Ausgestaltung der definierten Handlungsfelder ist ein eigenes Handlungsfeld „Finanzen und Verwaltung“ dargestellt worden, auch um die Bedeutung des kommunalen Wirkens für die strategische Entwicklung zu verdeutlichen.

Zielstellung muss es sein, dass das städtische Handeln in den weiteren Handlungsfeldern, auch weiterhin überwiegend auf den Aspekt der Service- und Dienstleistungsorientierung bzw. der Bürgerfreundlichkeit ausgerichtet ist.

Der Stadtverwaltung kommt dabei für die wirtschaftliche Entwicklung sowie der Gestaltung des demografischen Wandels eine hohe Bedeutung zu; sie ist quasi ein eigener „Standortfaktor“.

- o Für Bestandsunternehmen wie ansiedlungswillige Unternehmen ist ein flexibles, lösungsorientiertes und kundenbezogenes Agieren der Stadt in seinen Planungs- und Genehmigungsverfahren eine elementare Größe.
- o Für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt ist die Dienstleistungsmentalität, auch in hoheitlichen Fragen z. B. in der Ordnungsverwaltung, mit transparenten und nachvollziehbaren Entscheidungen und bürgerbezogenen Verfahrensabläufen ein Synonym einer modernen Verwaltung. Hier ist die Stadtverwaltung Bexbach bereits gut aufgestellt. Ziel muss es sein diese Dienstleistungsqualität beizubehalten, hierbei jedoch auch wirtschaftliche Erwägungen zur Aufrechterhaltung des Standards nicht auszuschließen.

Die Kundengruppen legen eine hohe Erwartungshaltung an die Verwaltung, aber auch an die zur Stadt gehörenden Betriebe und Unternehmen. Es wird ein stetiger Auftrag an die Stadt sein, sich den berechtigten Erwartungshaltungen entsprechend weiter zu entwickeln.

Insofern wird es darauf ankommen, den notwendigen Spagat zu bewältigen zwischen dem Vorhalten einer Stadtverwaltung mit einer hohen Dienstleistungsqualität einerseits und der konsequenten Optimierung der Prozesse und Strukturen genau eben dieser Verwaltung andererseits.

Daraus leitet sich ggf. eine veränderte Rolle und Positionierung der Stadtverwaltung ab. Die Stadtverwaltung Bexbach sollte daher zukünftig verstärkt die Rolle einer Gewährleisterin eines kommunalen Leistungsangebotes wahrnehmen, im Gegensatz zur Rolle einer Produzentin. Hierfür agiert sie in einem Netzwerk aus Kooperationspartnern, in dem sie entweder selbst als „Produzentin“ auftritt oder Leistungen extern vergibt. Bei der Vergabe von öffentlichen Leistungen sind dabei vertragliche Vereinbarungen mit Dritten abzuschließen, um das Leistungsangebot für die Bürgerinnen und Bürger oder verwaltungsintern zu gewährleisten.

In diesem Zusammenhang sollten daher auch alle kommunalen Leistungsangebote auf Möglichkeiten zur intra- bzw. interkommunalen Kooperation geprüft werden. Dabei wird zudem das Ziel verfolgt, Doppelangebote in den Verwaltungsleistungen, aber auch in komplementären Beratungsangeboten (z. B. mit Wohlfahrtsverbänden oder caritativen Einrichtungen) für die Bürgerinnen und Bürger nicht nur in der Stadt, sondern auch in der Region, weitestgehend zu vermeiden.

Dieses konsequente subsidiäre „Netzwerk-Denken“ ist heute bereits in der Kulturarbeit sowie in den Sportangeboten in Bexbach ausgeprägt. Es ist überlegenswert, in welchen der sich auch unter demografischen Gesichtspunkten abzeichnenden Herausforderungen die Stadt selbst zukünftig aktiv sein muss oder wo intelligente Verbünde und Kooperationen hier eine Lösung bieten können.

Dies hat im Ergebnis auch seine Auswirkungen auf die Haushaltskonsolidierung in Bexbach, da aus

- o der Prüfung von subsidiären Lösungen und
- o der Priorisierung der eigenen Angebote hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Erreichung der strategischen Oberziele

sich Rückschlüsse auf die kommunalen Finanzbedarf ziehen lassen. Wie sich dies in den Handlungsfeldern mit Maßnahmen und Wirkungen gestaltet, wird jedes Jahr im Zuge der Haushaltsberatungen in den Handlungsfeldern konkretisiert.

## **7 Controlling**

Sobald es innerhalb der Stadtverwaltung (Verwaltungsführung wie Politik) eine Verständigung sowohl auf die beiden gleichrangigen Oberziele als auch die Wirkungsbeiträge der einzelnen Handlungsfelder zur Zielerreichung gegeben hat, sind auf dieser Basis die in den nächsten Jahren zu erreichenden Zielwerte zu definieren.

Die Festlegung von Zielwerten (Indikatoren und Messgrößen) ist unumgänglich, damit die für die Zielerreichung verantwortlichen Organisationseinheiten wissen, was inhaltlich in welchem Umfang (quantitativ und qualitativ) anzustreben ist. Darüber hinaus muss die Erreichung der Zielwerte unterjährig und über die Jahre ständig controlled werden, damit Verwaltungsführung und der Rat der Stadt Bexbach ggf. unverzüglich steuernd eingreifen können.

Diese Zielwerte sind sowohl für die beiden Oberziele als auch die einzelnen Wirkungsbeiträge in den verschiedenen Handlungsfeldern zu vereinbaren.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung eines Controllings wird schon jetzt vorausschauend darauf hingewiesen, was dafür im Einzelnen festzulegen ist. Dabei wird ausdrücklich betont, dass vorhandene Konzepte zum Aufbau und Betrieb eines Controllings auf ihre Verwendbarkeit

für diese hier dargestellten Anforderungen hin überprüft werden sollten. Entweder sind sie unmittelbar zu nutzen oder mit Hilfe der KGSt entsprechend weiter zu entwickeln.

### Indikator/en

Es ist genau zu definieren, mit Hilfe welches bzw. welcher Indikatoren die Zielerreichung überprüft werden soll.

Beispiel:

Für das Oberziel **Erhalt bzw. Ausbau des vorhandenen Branchenmixes** könnten z. B. folgende Indikatoren zum Zwecke des Controllings geeignet sein:

- o die Zahl der kleineren und mittleren Unternehmen
- o die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze
- o die Höhe der Gewerbesteuereinnahmen
- o ...

### Messgröße/n

Eine Messgröße definiert unter qualitativen und quantitativen Aspekten, welche Werte zu erreichen sind.

Fortsetzung des Beispiels:

- o Die Zahl der kleineren und mittleren Unternehmen steigert sich um nn Unternehmen.
- o Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze erhöht sich um yy Arbeitsplätze bei den Handwerksbetrieben.
- o Die Höhe der Gewerbesteuereinnahmen nimmt um zz % zu.

Daran wird deutlich, dass die Werte real benannt werden können, genauso ist aber auch die Festlegung eines Prozentsatzes möglich.

### Bezugsjahr

Es bedarf zwingend der genauen Festlegung, von welchem Jahreswert aus betrachtet es zu einer Erhöhung, Zunahme, Steigerung oder Reduzierung, Abnahme, Verminderung und dergl. der Leistungsergebnisse kommen soll.

## **Zielzeitjahr**

Weiterhin bedarf es der Festlegung eines Zielzeitjahres. Wenn also die Gewerbesteuererinnahme um  $zz$  % gegenüber den Ergebnissen des Jahres 2012 zunehmen soll, dann ist zu definieren, in welchem Jahr diese Festlegung spätestens erreicht werden soll. Dabei bietet es sich in aller Regel an, einen Wert in einem mittelfristigen Zeitraum von z. B. 5 Jahren zu definieren (in dem genannten Fall z. B. das Jahr 2017).

Darüber hinaus kann es aber auch ratsam sein, Zielwerte für Jahre bis zu dem Zielzeitjahr zu bestimmen, weil berücksichtigt werden muss, dass einzuleitende Aktivitäten nicht linear in ihrer Entwicklung sind und somit ein Controlling erleichtert wird.

## **Messverfahren**

Soweit erforderlich ist es geboten, auch das Messverfahren zu definieren, mit dessen Hilfe das Controlling durchgeführt werden soll. Dies gilt gerade auch in Bereichen die subjektiven Einschätzungen unterliegen.

So könnte z. B. als Zielwert festgelegt werden, dass  $xx$  % aller ortsansässigen Unternehmen die Dienstleistungsqualität der Stadtverwaltung auf einer Schulnoten-Skalierung mit 2 und besser bewerten. In einem solchen Fall sollte das Messverfahren festgelegt werden, wie diese Zielwerte ermittelt werden sollen. In dem genannten Fall z. B. durch eine flächendeckende Befragung (schriftlich mit Anschreiben des Bürgermeisters) aller ortsansässigen Unternehmen mit einer Reihe von geschlossenen und offenen Fragen.

## 8 Ausblick

Die Vereinbarung von Oberzielen und Wirkungsbeiträgen aus den einzelnen Handlungsfeldern ist „nur“ der erste (aber zunächst wichtigste) Schritt auf dem Weg zu einem vollständigen strategischen Zielkonzept. Sind diese Festlegungen erfolgt, bedarf es der nachfolgend beschriebenen weiteren Aktivitäten:

### o **Controlling**

Wie zuvor beschrieben sind die genannten Parameter zu entwickeln. Darüber hinaus ist festzulegen,

- wie die Berichtsintervalle definiert werden,
- wie im Falle eines Bekanntwerdens von gravierenden Veränderungen ein Ad-hoc-Controlling ausgestaltet sein soll,
- in welcher Form die verantwortlichen Organisationseinheiten berichten sollen (standardisiertes Verfahren),
- wie nach der Berichterstattung und der Aufbereitung der Daten, inkl. der Benennung von ggf. erforderlichen gegensteuernden Maßnahmen, der Verwaltungsvorstand und die Politik eingebunden werden,
- wie die Entscheidungen von Verwaltungsführung und Rat dann zurück in die Organisation kommuniziert werden,
- ...

Auf die vorstehenden Hinweise im Kap. Controlling zur Ausgestaltung des Controllings unter Nutzung vorhandener Konzeptionen wird ausdrücklich verwiesen.

### o **Leistungsportfolio**

Ist festgelegt worden, welche Oberziele für das Handeln der Stadt gelten und welche Wirkungsbeiträge in den einzelnen Handlungsfeldern erzielt werden sollen, bedarf es auf der operativen Ebene (Referate) der Bestimmung und Erarbeitung der für die Zielerreichung notwendigen Leistungsangebote (Produkte und Projekte). Somit wird dann eine Verknüpfung zum Haushalt hergestellt.

Dabei bestehen grundsätzlich folgende Optionen:

- Bestehende Leistungsangebote werden 1: 1 sowohl quantitativ als auch qualitativ übernommen, d. h. weiter fortgeführt.
- Bestehende Leistungsangebote werden entweder quantitativ oder qualitativ reduziert.
- Bestehende Leistungsangebote werden entweder quantitativ oder qualitativ erhöht.
- Bestehende Leistungsangebote werden differenziert.
- Bestehende Leistungsangebote werden mit anderen zusammengefasst.
- Bestehende Leistungsangebote werden ganz oder teilweise aufgegeben.
- Neue Leistungsangebote werden entwickelt.

#### o **Organisatorische Festlegungen**

Ist auch das Leistungsportfolio bestimmt, ist festzulegen, wie die Prozesse zur Leistungserbringung auszugestaltet sind und welche Organisationseinheit bzw. Organisationsform die Leistungen am zielführendsten, zweckmäßigsten und wirtschaftlichsten erbringt. Bei der organisationspolitischen Ausgestaltung sind alle Optionen zu bedenken, wie z. B.:

Die Leistungserbringung erfolgt

- innerhalb der Fachbereiche bzw. Bereiche,
- in bestehenden oder neu zu bildenden Beteiligungen der Stadt,
- durch einen Dritten, der mit der Leistungserbringung beauftragt wird,
- im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit,
- in Form einer Privat Public Partnership Organisation.

#### o **Ressourcenzuordnung**

Unter Ressourcen in diesem Zusammenhang werden alle Finanzmittel verstanden, ebenso alle Stellen, die Gebäude, die Informationstechnik und dergl.

Eine Ressourcenzuordnung kann unterschiedlich erfolgen:



- Verwaltungsführung und/oder der Rat der Stadt stellen ein bestimmtes Budget zur Verfügung, in dessen Rahmen dann die Leistungserfüllung sicherzustellen ist.
- Es wird zunächst ermittelt, welche Ressourcen in welcher Höhe für die zuvor definierten Leistungen erforderlich sind und danach entscheiden Verwaltungsführung und Rat, in welcher Höhe sie Ressourcen zur Verfügung stellen wollen. Sollten die Ressourcen nicht für die zuvor definierte Leistungserbringung ausreichen, sind folgende Anpassungen (i. S. eines sowohl – als auch) vorzunehmen:
  - Zu erreichende Wirkungs- und/oder Ergebnisziele werden verändert.
  - Das Leistungsportfolio wird quantitativ und/oder qualitativ verändert.
  - Die Festlegungen zu den prozessualen und strukturellen Entscheidungen werden überprüft und soweit notwendig angepasst.

Werden die unter „Ausblick“ beschriebenen Aktivitäten durchgeführt, wird die Stadt Bexbach am Ende der Arbeiten

- über ein strategisches Handlungskonzept verfügen das kontrollfähig ist,
- sich über alle operativ dafür erforderlichen Aktivitäten verständigt haben und
- eine Verknüpfung mit dem Haushalt(splan) hergestellt haben.

Dirk Greskowiak (Geschäftsbereichsleiter des GB Beratung in der KGSt)

Matthias Kreutzer (Projektleitung seitens KGSt)

Thomas Janssen, freier Mitarbeiter der KGSt