Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Kommunalverschuldung in Schleswig-Holstein

Universität Hamburg | Public Management

Andreas Burth, M.Sc.

University of Hamburg
Public Management
Public-Management-Hamburg.de

Überblick

- Begriff der Kommunalschulden
- Schuldenstand nach Schuldenstatistik
  - Bundes- und Landesverschuldung
  - Kommunalverschuldung
- Doppische Kommunalverschuldung am Beispiel von Frankfurt am Main (Hessen)
- Fallstricke bei der Interpretation von Schuldendaten
- Ansatz zur Begrenzung der Kommunalverschuldung

Begriff der Kommunalschulden

Begriff der Kommunalschulden

Kommunale Schulden

Kernverwaltung

Verbindlichkeiten

- Kreditmarktschulden
- Kassenkredite
- Sonstige Verbindlichkeiten

Kameral./Finanzstat.

Rückstellungen

- Pensionsrückstellungen
- Drohverlustrückstellungen
- Instandhaltungsrückst.
- Sonstige Rückstellungen

Jahresabschluss (Doppik)

Auslagerungen

Verbindlichkeiten

- Kreditmarktschulden
- Kontokorrentkredit
- Sonstige Verbindlichkeiten

z.T. Finanzstatistik

Rückstellungen

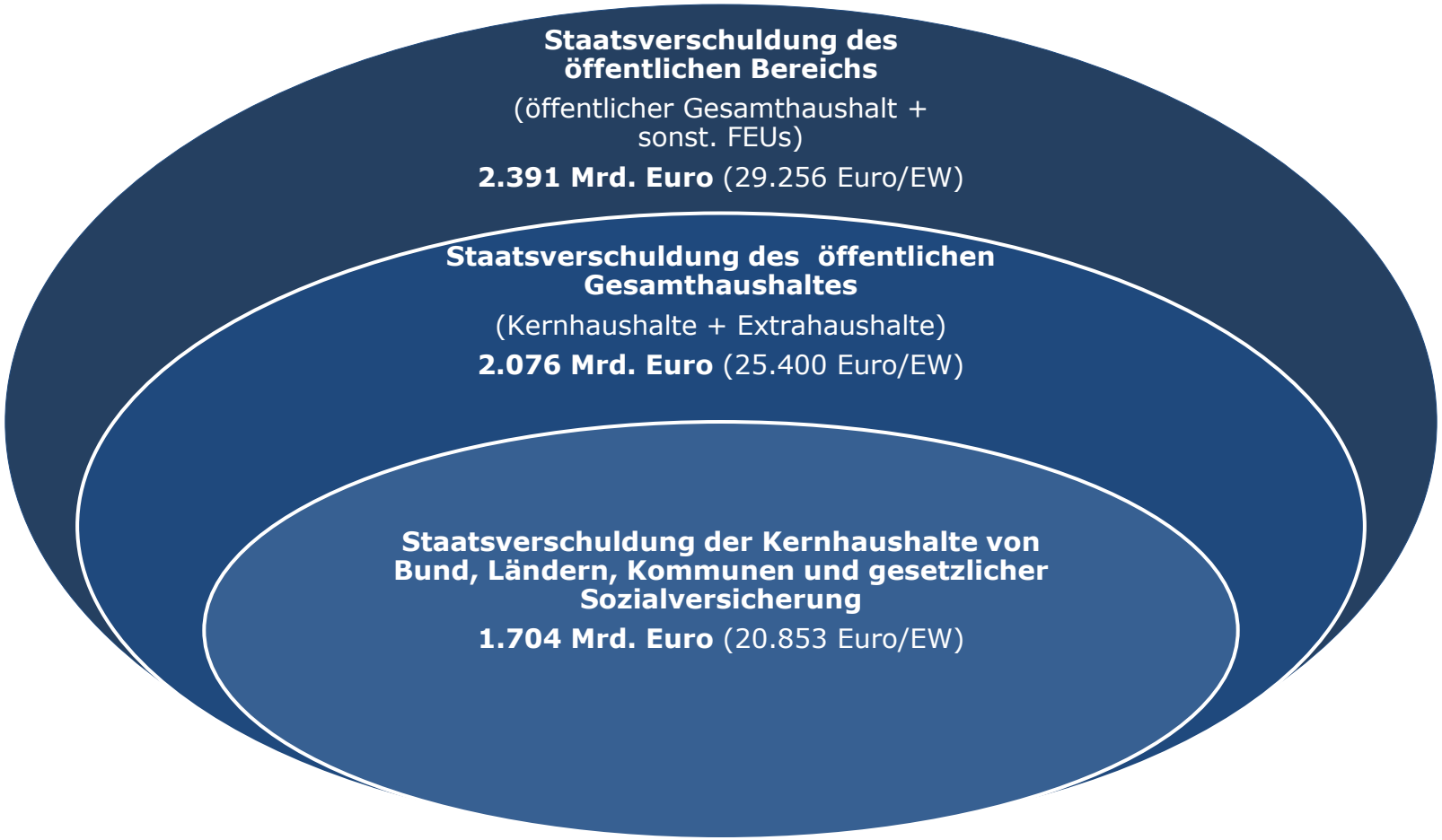
- Pensionsrückstellungen
- Drohverlustrückstellungen
- Instandhaltungsrückst.
- Sonstige Rückstellungen

Gesamtabschluss (Doppik)

Schuldenarten in der (kameralen) Finanzstatistik

- Alte Schuldenstatistik (bis 2009):
  - Kreditmarktschulden im weiteren Sinne (Wertpapierschulden plus Ausgleichsforderungen)
  - Schulden bei öffentlichen Haushalten
  - Kreditähnliche Rechtsgeschäfte
  - Innere Schulden
  - Kassenverstärkungskredite (= Kassenkredite + zur kurzfristigen Kassenverstärkung bestimmte Geldmarkttitel)
  - Bürgschaften, Garantien und sonstige Gewährleistungen
- Neue Schuldenstatistik (ab 2010):
  - Schulden beim nicht-öffentlichen Bereich
  - Schulden beim öffentlichen Bereich
  - Kreditähnliche Rechtsgeschäfte
  - Bürgschaften, Garantien und sonstige Gewährleistungen

Abgrenzungen: Schalenkonzept



Schuldenarten in der Doppik Schleswig-Holsteins (1|2)

Eröffnungsbilanz der Stadt Neumünster (Kernverwaltung) zum 1.1.2009:

Aktiva			01.01.2009 in €	Passiva			01.01.2009 in €
0	**1.**	**Anlagevermögen**	**456.164.925,25**	**2**	**1.**	**Eigenkapital**	**107.809.709,50**
01	1.1	Immaterielle Vermögensgegenstände	567.222,81	201	1.1	Allgemeine Rücklage	134.674.123,62
	1.2	*Sachanlagen*	*341.451.836,44*	202	1.2	Sonderrücklage	1.491.226,29
02	*1.2.1*	*Unbebaute Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte*	36.978.456,63	203	1.3	Ergebnisrücklage	20.201.118,54
021	1.2.1.1	Grünflächen	17.799.534,93	204	1.4	vorgetragener Jahresfehlbetrag	0,00
022	1.2.1.2	Ackerland	10.132.180,86	205	1.5	Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	-48.556.758,95
023	1.2.1.3	Wald, Forsten	2.027.984,19		**2.**	**Sonderposten**	**100.949.066,54**
029	1.2.1.4	Sonstige unbebaute Grundstücke	7.018.756,65	231	2.1	für aufzulösende Zuschüsse	5.253.126,86
03	*1.2.2*	*Bebaute Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte*	*126.911.629,22*	232	2.2	für aufzulösende Zuweisungen	70.386.172,75
032	1.2.2.1	Kinder- und Jugendeinrichtungen	5.078.763,76	*233*	*2.3*	*für Beiträge*	20.776.079,15
033	1.2.2.2	Schulen	70.444.019,51	2331	2.3.1	aufzulösende Beiträge	20.776.079,15
031	1.2.2.3	Wohnbauten	2.161.343,20	2332	2.3.2	nicht aufzulösende Beiträge	0,00
034	1.2.2.4	Sonstige Dienst-, Geschäfts- und Betriebsgebäude	49.227.502,75	234	2.4	für Gebührenausgleich	2.690.966,00
04	*1.2.3*	*Infrastrukturvermögen*	*155.930.750,91*	235	2.5	für Treuhandvermögen	955.691,07
041	1.2.3.1	Grund und Boden des Infrastrukturvermögens	10.147.556,83	236	2.6	für Dauergrabpflege	0,00
042	1.2.3.2	Brücken und Tunnel	2.012.031,45	239	2.7	Sonstige Sonderposten	887.030,71
043	1.2.3.3	Gleisanlagen mit Streckenausrüstung u. Sicherheitsanlagen	1,00		**3.**	**Rückstellungen**	**114.793.132,06**
044	1.2.3.4	Entwässerungs- und Abwasserbeseitigungsanlagen	86.799.071,76	251	3.1	Pensionsrückstellung	111.583.795,00
045	1.2.3.5	Straßennetze mit Wegen, Plätzen und Verkehrslenkungsanlagen	52.824.469,85	281	3.2	Altersteilzeitrückstellung	2.454.986,40
046	1.2.3.6	Sonstige Bauten des Infrastrukturvermögens	4.147.620,02	261	3.3	Rückstellung für später entstehende Kosten	0,00
05	1.2.4	Bauten auf fremdem Grund und Boden	0,00	262	3.4	Altlastenrückstellung	0,00
06	1.2.5	Kunstgegenstände, Kulturdenkmäler	230.872,97	282	3.5	Steuerrückstellung	7.614,99
07	1.2.6	Maschinen und technische Anlagen, Fahrzeuge	6.544.447,39	283	3.6	Verfahrensrückstellung	35.000,00
08	1.2.7	Betriebs- und Geschäftsausstattung	7.852.046,04	284	3.7	Finanzausgleichsrückstellung	0,00
09	1.2.8	Geleistete Anzahlungen, Anlagen im Bau	7.003.633,28	27	3.8	Instandhaltungsrückstellung	0,00
1	1.3	Finanzanlagen	114.145.866,00	289	3.9	Sonstige andere Rückstellungen	711.735,67
10	1.3.1	Anteile an verbundenen Unternehmen	109.664.605,16	**3**	**4.**	**Verbindlichkeiten**	**157.970.635,45**
11	1.3.2	Beteiligungen	0,00	301	4.1	Anleihen	0,00
12	1.3.3	Sondervermögen	0,00	321	*4.2*	*Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen*	104.890.873,68
13	1.3.4	Ausleihungen	4.475.341,84	3215	4.2.1	von verbundenen Unternehmen, Beteiligungen, Sondervermögen	0,00
131	1.3.4.1	Ausleihungen an verbundene Unternehmen Beteiligungen, Sondervermögen	2.571.710,11	3214	4.2.2	vom öffentlichen Bereich	17.777.345,56
131	1.3.4.2	Sonstige Ausleihungen	1.903.631,73	3217	4.2.3	vom privaten Kreditmarkt	87.113.528,12
14	1.3.5	Wertpapiere des Anlagevermögens	5.919,00	331	4.3	Verbindlichkeiten aus Kassenkrediten	45.000.000,00
	2.	**Umlaufvermögen**	**10.156.043,12**	34	4.4	Verbindlichkeiten aus Vorgängen, die Kreditaufnahmen wirtschaftlich gleichkommen	0,00
15	*2.1*	*Vorräte*	104.572,77	351	4.5	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.983.684,59
15	2.1.1	Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe	54.903,69	361	4.6	Verbindlichkeiten aus Transferleistungen	1.353.912,64
1551	2.1.2	unfertige Erzeugnisse und unfertige Leistungen	7.059,91	371	4.7	Sonstige Verbindlichkeiten	2.742.164,54
1552	2.1.3	fertige Erzeugnisse und Waren	5.653,00	**391**	**5.**	**Passive Rechnungsabgrenzung**	**0,00**
157	2.1.4	Geleistete Anzahlungen	36.956,17				
16	*2.2*	*Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände*	9.970.852,00				
1611	2.2.1	Öffentlich-rechtliche Forderungen aus Dienstleistungen	8.893.092,31				
1691	2.2.2	Sonstige öffentlich-rechtliche Forderungen	213.613,58				
171	2.2.3	Privatrechtliche Forderungen aus Dienstleistungen	114.658,66				
179	2.2.4	Sonstige Privatrechtliche Forderungen	0,00				
178	2.2.5	Sonstige Vermögensgegenstände	749.487,45				
1781	2.3	Wertpapiere des Umlaufvermögens	0,00				
183	2.4	Liquide Mittel	80.618,35				
19	**3.**	**Aktive Rechnungsabgrenzung**	**15.201.575,18**				
		Bilanzsumme AKTIVA	**481.522.543,55**			**Bilanzsumme PASSIVA**	**481.522.543,55**

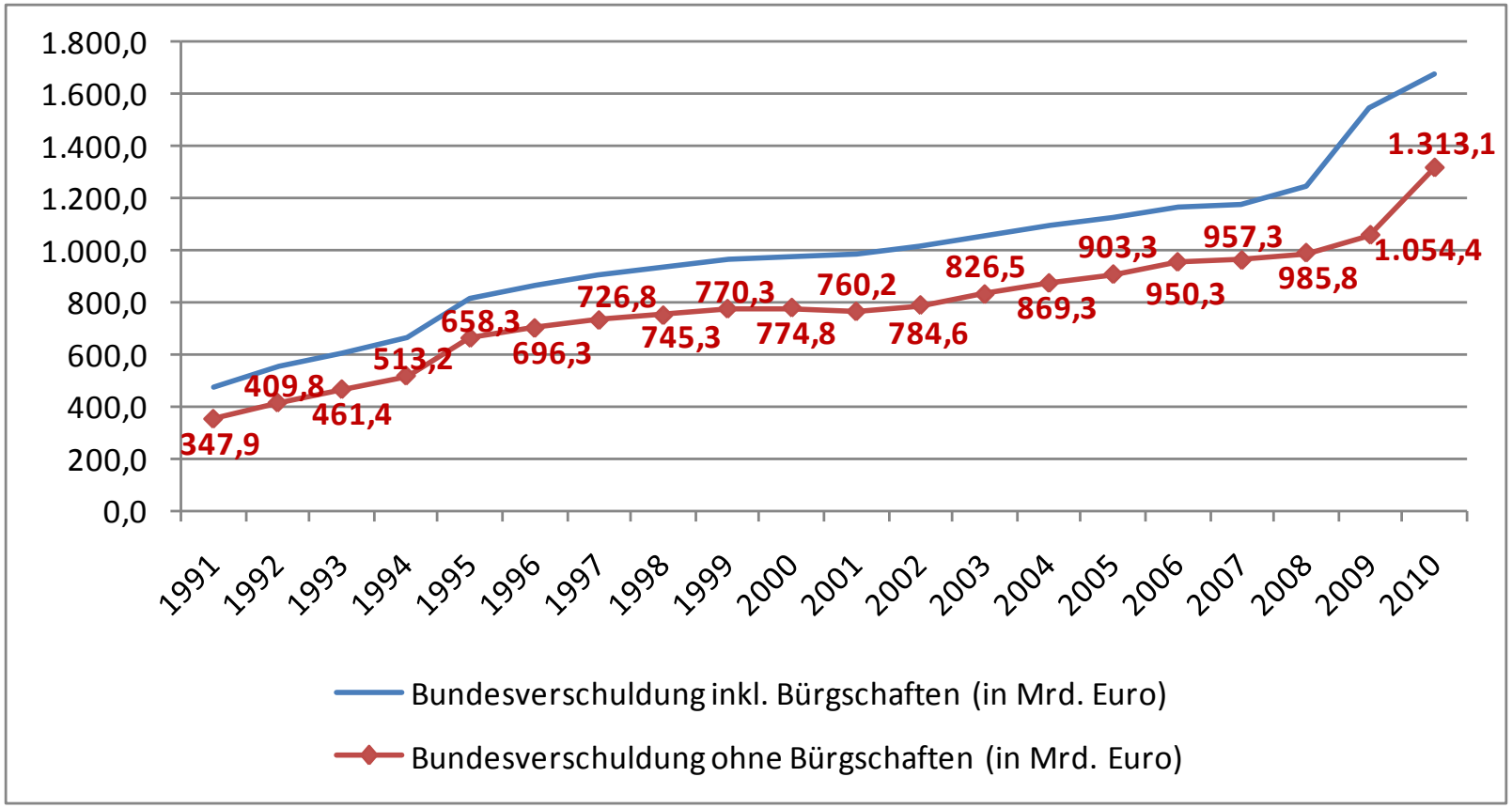
Schuldenarten in der Doppik Schleswig-Holsteins (2|2)

Eröffnungsbilanz der Stadt Neumünster (Kernverwaltung) zum 1.1.2009:

3.	**Rückstellungen**	**114.793.132,06**
3.1	Pensionsrückstellung	111.583.795,00
3.2	Altersteilzeitrückstellung	2.454.986,40
3.3	Rückstellung für später entstehende Kosten	0,00
3.4	Altlastenrückstellung	0,00
3.5	Steuerrückstellung	7.614,99
3.6	Verfahrensrückstellung	35.000,00
3.7	Finanzausgleichsrückstellung	0,00
3.8	Instandhaltungsrückstellung	0,00
3.9	Sonstige andere Rückstellungen	711.735,67
4.	**Verbindlichkeiten**	**157.970.635,45**
4.1	Anleihen	0,00
4.2	*Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen*	104.890.873,68
4.2.1	von verbundenen Unternehmen, Beteiligungen, Sondervermögen	0,00
4.2.2	vom öffentlichen Bereich	17.777.345,56
4.2.3	vom privaten Kreditmarkt	87.113.528,12
4.3	Verbindlichkeiten aus Kassenkrediten	45.000.000,00
4.4	Verbindlichkeiten aus Vorgängen, die Kreditaufnahmen wirtschaftlich gleichkommen	0,00
4.5	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.983.684,59
4.6	Verbindlichkeiten aus Transferleistungen	1.353.912,64
4.7	Sonstige Verbindlichkeiten	2.742.164,54
5.	**Passive Rechnungsabgrenzung**	**0,00**
	Bilanzsumme PASSIVA	**481.522.543,55**

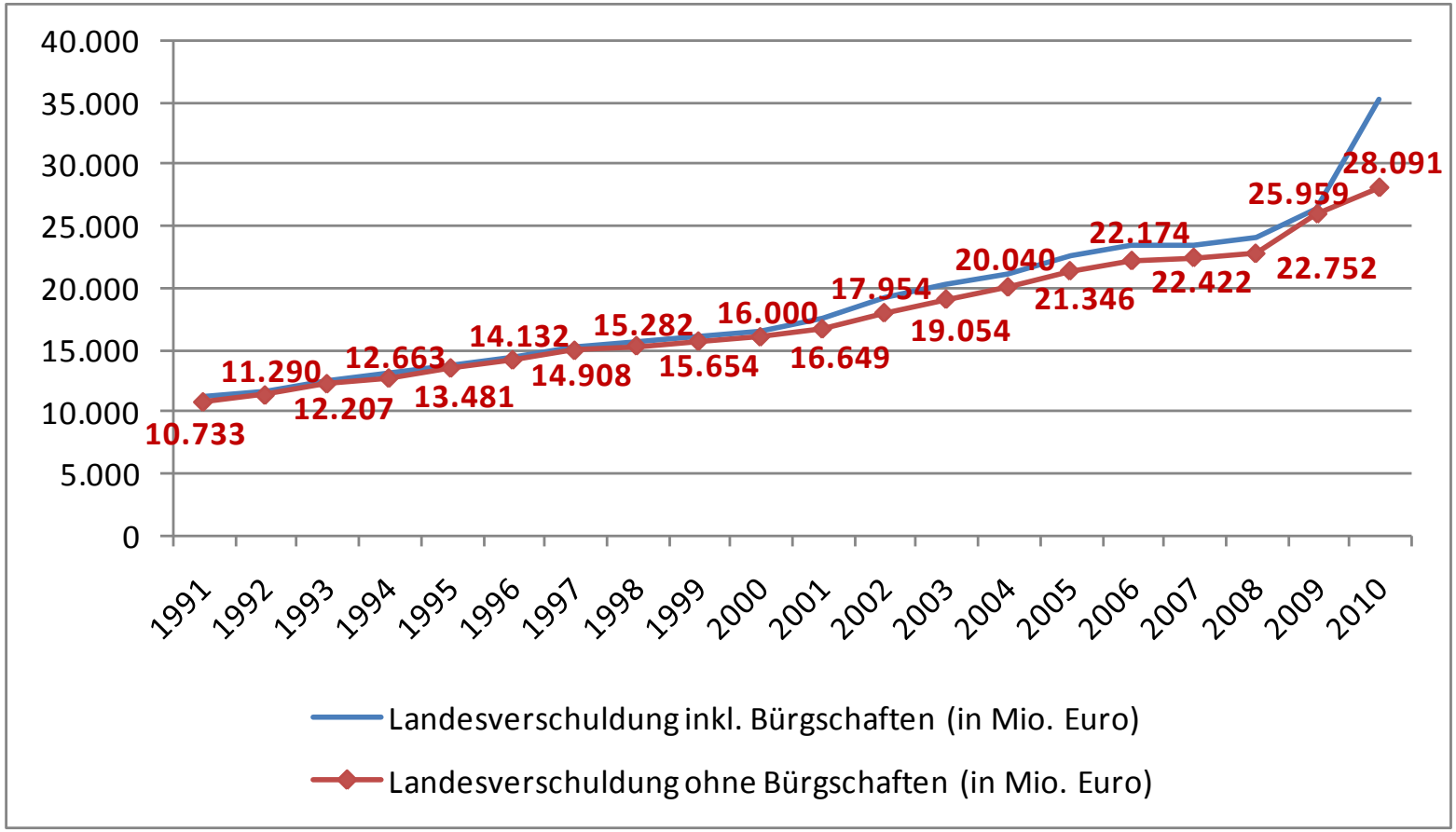
Nachrichtlich: Stand der Bundes- und Landesverschuldung nach Finanzstatistik

Bundesschulden in Deutschland (öGHH)



= 16.063 Euro je Einwohner [20.550 Euro je Einwohner]

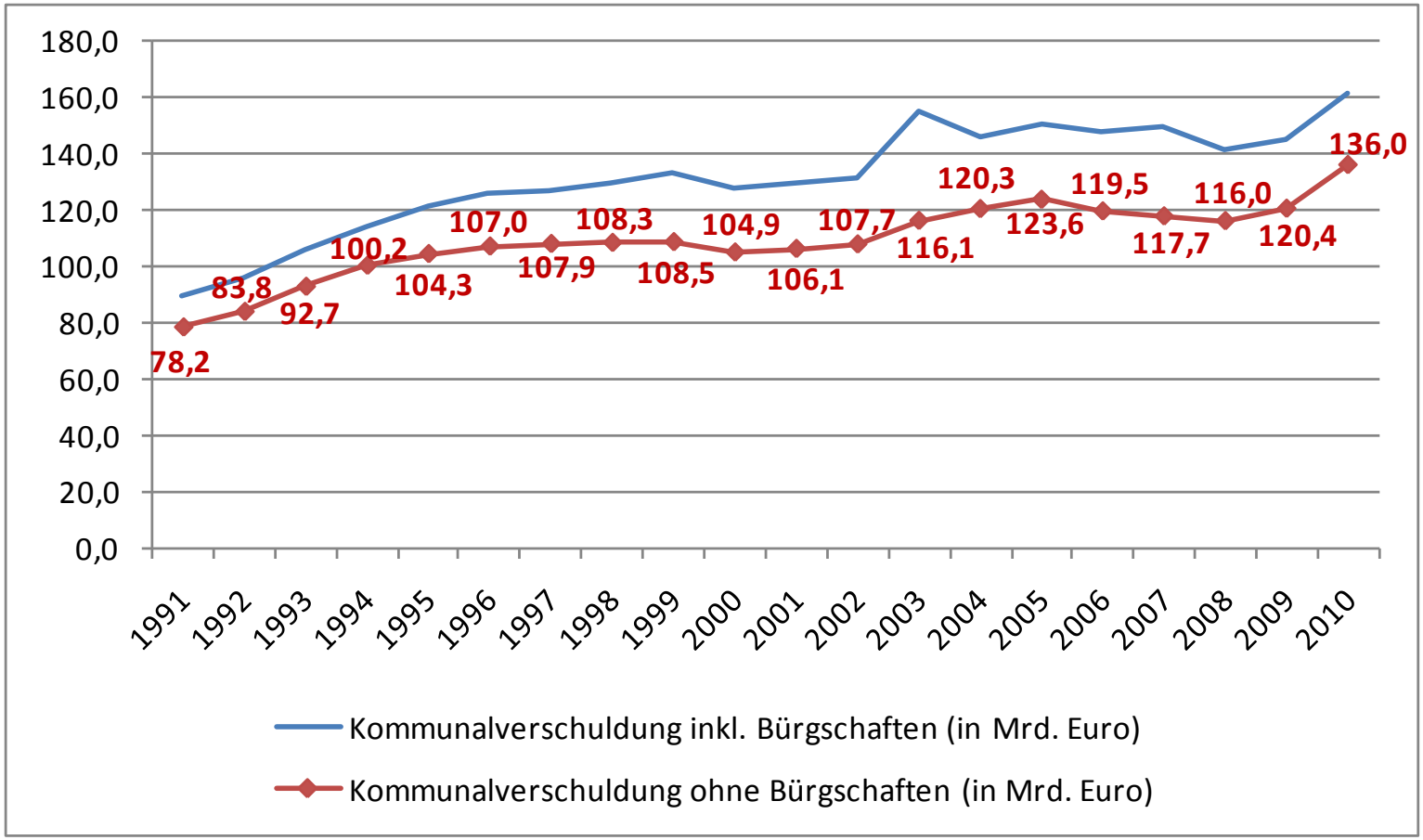
Landesschulden in Schleswig-Holstein (öGHH)



= 9.921 Euro je Einwohner [12.501 Euro je Einwohner]

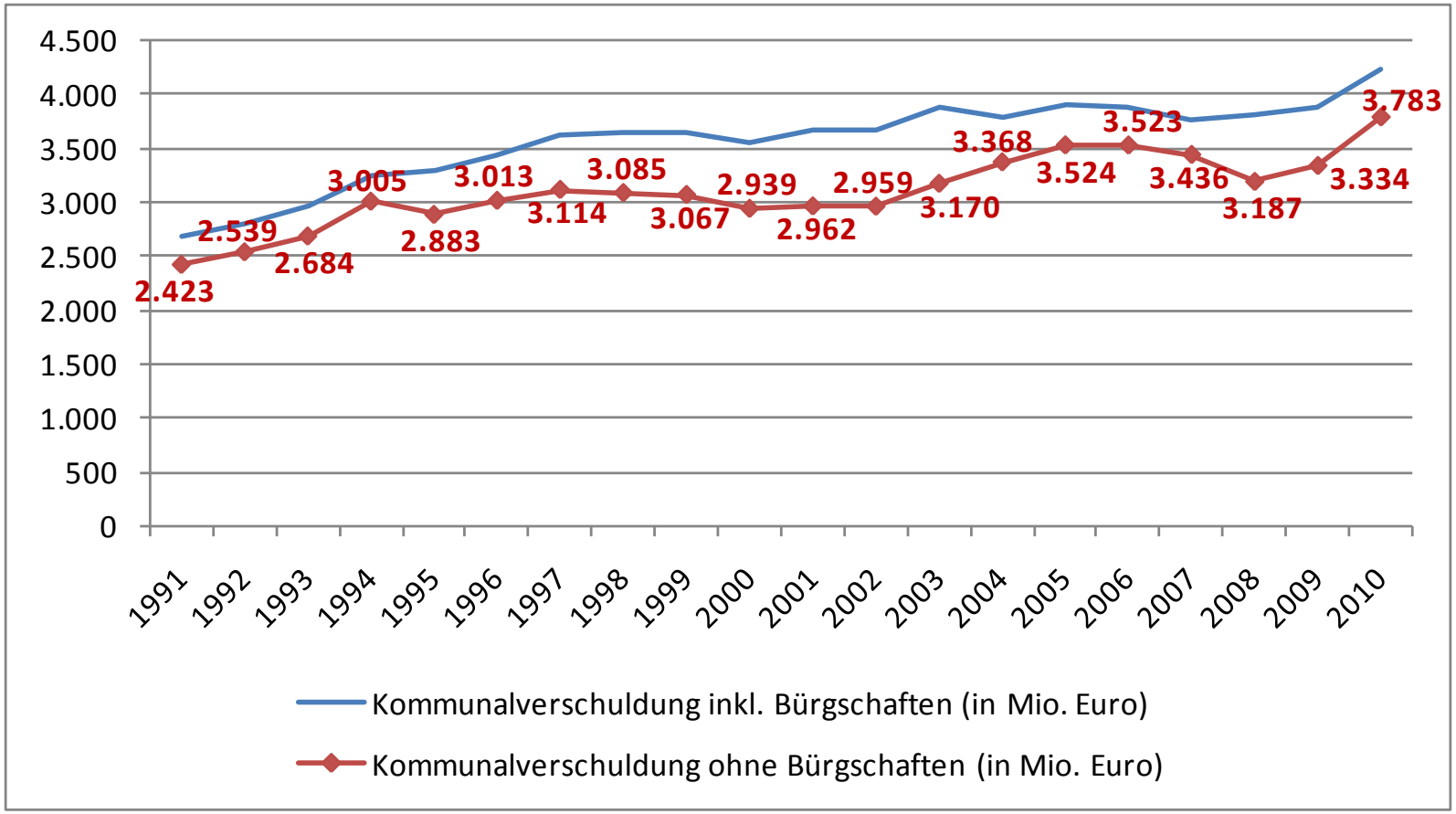
Stand der Kommunalverschuldung nach Finanzstatistik

Kommunalschulden in Deutschland (öGHH)



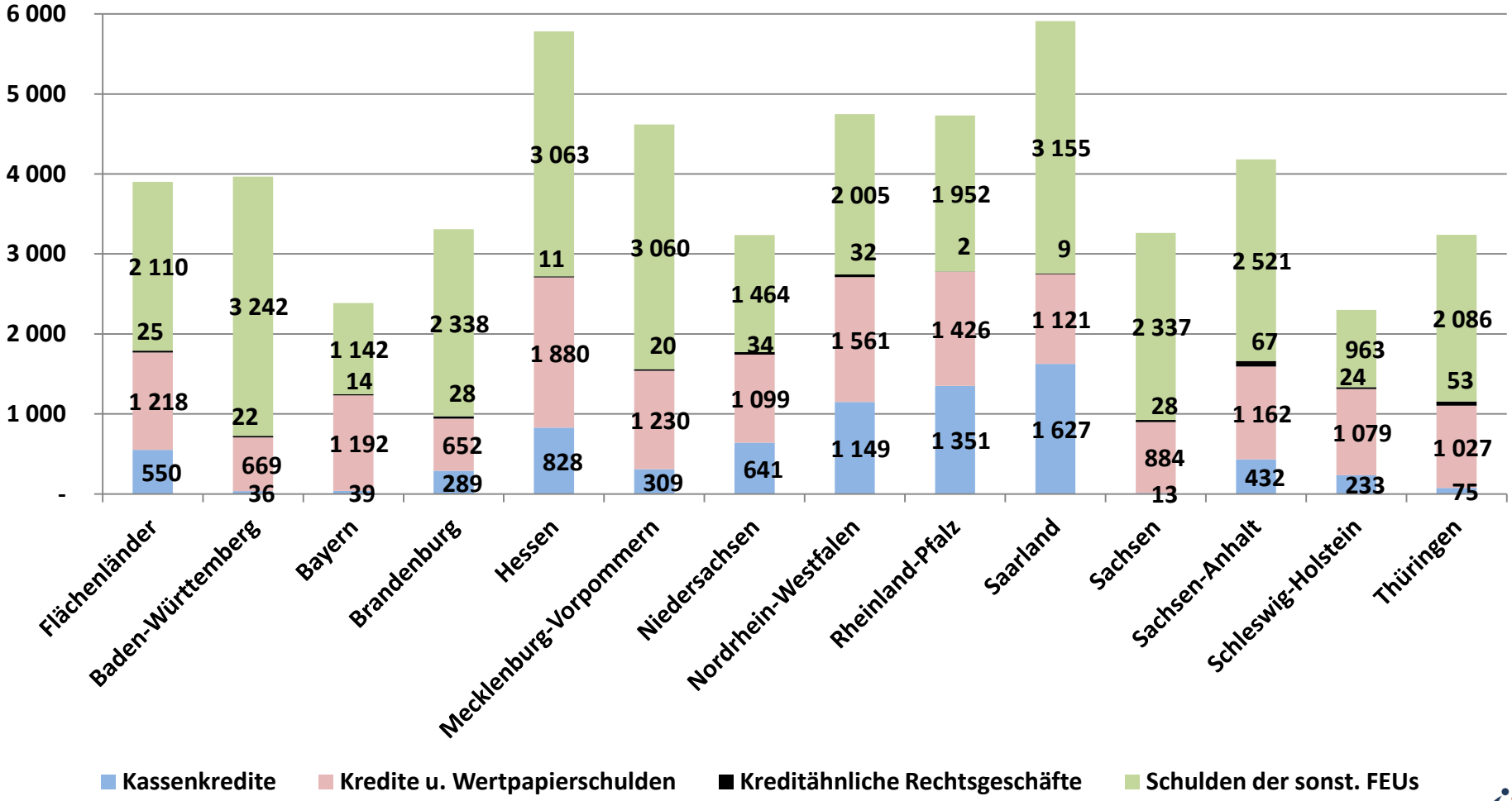
= 1.792 Euro je Einwohner [2.131 Euro je Einwohner]

Kommunalschulden in Schleswig-Holstein (öGHH)



= 1.336 Euro je Einwohner [1.493 Euro je Einwohner]

Kommunalschulden: Ländervergleich (öff. Bereich)



Schulden schleswig-holsteinischer Großstädte

- Schuldenstand zum 31.12.2009 (in Euro je Einwohner):

	Kiel	Lübeck	Flensburg	Neumünster	Norderstedt	Elmshorn
Schulden im Kernhaushalt*	1.510,8	3.226,2	494,7	2.125,3	582,2	1.218,4
Davon: Kassenkredite	*0,0*	*1.095,7*	*441,0*	*713,8*	*0,0*	*156,4*
Bürgschaften u.ä.	442,5	892,6	16,8	786,0	14,0	2,8
Einwohner	238.281	209.818	88.502	76.897	71.970	48.444

** **Schuldenarten:** Kreditmarktschulden + Schulden bei öffentlichen Haushalten + Kassenkredite*

Zentrales Problem der Finanzstatistik

- Tatsächliche Verschuldung ist untererfasst
  - Hauptgrund: Nur kamerale Schuldenarten
- Siehe hierzu auch:
  - Beispiel der Stadt Frankfurt am Main

Weitere Infos zur deutschen Staatsverschuldung

www.haushaltssteuerung.de/staatsverschuldung-deutschland.html

Alternativ: www.staatsverschuldung-deutschland.de

(Schulden-Daten differenziert für Bund, Länder, Kommunen)

Doppische Kommunalverschuldung am Beispiel der Stadt Frankfurt am Main (Hessen)

Wieso Frankfurt am Main?

- Von der Stadt Frankfurt am Main sind verfügbar:
  - Doppischer Jahresabschluss der Kernverwaltung **und**
  - Doppischer Gesamtabschluss des Konzerns
- Gesamtabschluss noch von keiner Kommune in Schleswig-Holstein online veröffentlicht
- Grunddaten:
  - Bundesland: Hessen
  - Status: kreisfreie Stadt
  - Einwohner: ca. 670.000
- *Hinweis: Frankfurt am Main = relativ „reiche“ Kommune*

Schulden im Jahresabschluss zum 31.12.2010

		31.12.2010 €	31.12.2009 €	Abw. €
3	Rückstellungen	**1.347.515.884,72**	**1.367.009.095,81**	**-19.493.211,09**
3.1	Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	1.249.468.611,91	1.261.871.391,83	-12.402.779,92
3.2	Rückstellungen für Finanzausgleich und Steuerschuldverhältnisse			
3.3	Rückstellungen für die Rekultivierung und Nachsorge von Abfalldeponien	72.730.990,27	75.033.341,73	-2.302.351,46
3.4	Rückstellungen für die Sanierung von Altlasten	4.194.036,80	8.194.036,80	-4.000.000,00
3.5	sonstige Rückstellungen	21.122.245,74	21.910.325,45	-788.079,71
4	Verbindlichkeiten	**1.730.660.265,22**	**1.648.276.619,28**	**82.383.645,94**
4.1	Anleihen			
4.2	Verbindlichkeiten aus Kreditaufnahmen	995.599.431,03	939.642.398,16	55.957.032,87
4.2.1	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	907.152.901,34	827.849.657,93	79.303.243,41
	davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	*73.978.341,92*	*57.707.722,81*	*16.270.619,11*
4.2.2	Verbindlichkeiten gegenüber öffentlichen Kreditgebern	76.832.203,32	74.987.929,29	1.844.274,03
	davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	*6.689.539,73*	*6.448.100,97*	*241.438,76*
4.2.3	sonstige Verbindlichkeiten aus Krediten	11.614.326,37	36.804.810,94	-25.190.484,57
	davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	*9.500.407,37*	*12.595.894,00*	*-3.095.486,63*
4.3	Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Rechtsgeschäften	266.597.200,76	265.742.459,88	854.740,88
4.4	Verbindlichkeiten aus Zuweisungen und Zuschüssen, Transferleistungen und Investitionszuweisungen und -zuschüsse sowie Investitionsbeiträge	10.703.828,88	9.586.766,56	1.117.062,32
4.5	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	25.729.698,31	19.924.265,42	5.805.432,89
4.6	Verbindlichkeiten aus Steuern und steuerähnlichen Abgaben	4.495.904,88	23.669.590,72	-19.173.685,84
4.7	Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht und Sondervermögen	339.826.849,24	305.577.826,96	34.249.022,28
4.8	sonstige Verbindlichkeiten	87.707.352,12	84.133.311,58	3.574.040,54
5	Pass. Rechnungsabgrenzungsposten	**9.451.959,72**	**5.197.036,85**	**4.254.922,87**
	Summe Passiva	**15.605.323.129,83**	**13.249.394.817,68**	**2.355.928.312,15**

Schulden im Gesamtabschluss zum 31.12.2010

	31.12.2010 in €	31.12.2009 in €	Veränderung in €
4 Rückstellungen	**2.719.014.269,40**	**2.704.181.403,43**	**14.832.865,97**
4.1 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	2.093.658.213,48	2.080.228.584,45	13.429.629,03
4.2 Rückstellungen für die Rekultivierung und Nachsorge von Abfalldeponien	72.730.990,27	74.896.292,29	-2.165.302,02
4.3 Rückstellungen für die Sanierung von Altlasten	84.740.096,51	95.853.940,77	-11.113.844,26
4.4 Sonstige Rückstellungen	467.884.969,14	453.202.585,92	14.682.383,22
4.4.1 Steuerrückstellungen	18.031.980,69	17.946.751,90	85.228,79
4.4.2 Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungen	33.033.284,76	43.978.140,40	-10.944.855,64
4.4.3 Rückstellungen für drohende Verpflichtungen aus Bürgschaften, Gewährleistungen und anhängigen Gerichtsverfahren	18.542.701,88	15.679.750,74	2.862.951,14
4.4.4 Übrige Sonstige Rückstellungen	398.277.001,81	375.597.942,88	22.679.058,93
5 Verbindlichkeiten	**4.808.745.168,39**	**4.581.529.623,65**	**227.215.544,74**
5.1 Verbindlichkeiten aus Kreditaufnahmen	3.594.415.228,52	3.399.747.359,31	194.667.869,21
5.1.1 Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	3.477.714.538,20	3.260.729.148,47	216.985.389,73
5.1.2 Verbindlichkeiten gegenüber öffentlichen Kreditgebern	77.159.150,17	75.826.988,90	1.332.161,27
5.1.3 Sonstige Verbindlichkeiten aus Krediten	39.541.540,15	63.191.221,94	-23.649.681,79
5.2 Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Rechtsgeschäften	252.468.602,02	254.353.514,06	-1.884.912,04
5.3 Verbindlichkeiten aus Zuweisungen, Zuschüssen, Transferleistungen, Investitionszuweisungen und -zuschüssen sowie Investitionsbeiträgen	36.271.164,02	23.936.511,07	12.334.652,95
5.4 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	342.080.103,91	308.043.124,58	34.036.979,33
5.5 Verbindlichkeiten aus Steuern und steuerähnlichen Abgaben (nur Kommune)	4.495.904,88	23.620.397,45	-19.124.492,57
5.6 Sonstige Verbindlichkeiten	579.014.165,04	571.828.717,18	7.185.447,86
5.6.1 Sonstige Verbindlichkeiten aus Steuern	55.796.105,31	74.489.827,68	-18.693.722,37
5.6.2 Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	241.812.938,45	213.400.750,08	28.412.188,37
5.6.3 Übrige Sonstige Verbindlichkeiten	281.405.121,28	283.938.139,42	-2.533.018,14
6 Passiver Rechnungsabgrenzungsposten	**84.612.674,26**	**91.713.064,62**	**-7.100.390,36**
7 Passive Latente Steuern	**15.160.328,98**	**14.318.414,96**	**841.914,02**
SUMME PASSIVA	**21.330.298.481,23**	**18.645.701.450,90**	**2.684.597.030,33**

Jahresabschluss vs. Gesamtabschluss

- Verbindlichkeiten zum 31.12.2010
  - Jahresabschluss: **1,73 Mrd. Euro** (≈ kamerale Schulden)
  - Gesamtabschluss: **4,808 Mrd. Euro**
- Rückstellungen zum 31.12.2010
  - Jahresabschluss: **1,35 Mrd. Euro**
  - Gesamtabschluss: **2,72 Mrd. Euro**
- Gesamte doppische Schulden zum 31.12.2010 (Verb. + RSt)
  - Jahresabschluss: **3,08 Mrd. Euro**
  - Gesamtabschluss: **7,53 Mrd. Euro**

Fallstricke bei der Interpretation von Schuldendaten

Fallstricke bei der Interpretation (1|2)

- Schuldenstatistik vs. Kassenstatistik
- Alte vs. neue Schuldenstatistik
- Vergleiche von Landesschulden:
  - Flächenländer vs. Stadtstaaten
- Vergleiche von Kommunalschulden
  - Kommunaltypen nur untereinander vergleichen (Stadtstaaten, kreisfreie Städte, kreisangehörige Städte/Gemeinden, Kreise)
  - Vergleiche über Ländergrenzen: heterogenes Landesrecht
  - Vergleiche immer in Euro je Einwohner
- Kamerale/finanzstatistische Schulden vs. doppische Schulden

Fallstricke bei der Interpretation (2|2)

- Welche Auslagerungen?
  - Finanzstatistik:
    - öffentlicher Kernhaushalt, öffentlicher Gesamthaushalt, öffentlicher Bereich
  - Doppik: Kernverwaltungsschulden vs. Konzernschulden
- Referenzgröße BIP
- Heterogenes Haushaltsrecht (Bewertung, Bilanzgliederung, …)
- Gute Schulden, schlechte Schulden
  - Investitionskredite vs. Kassenkredite
  - Rentierliche vs. unrentierliche Schulden
  - Ordentliches Ergebnis (Doppik) als zentrales Beurteilungskriterium

Bestehende Schuldenbegrenzungs-Regelungen

Bestehende Schuldenbegrenzungs-Regelungen

- (Staats-)Schuldenbremse
  - Keine Gültigkeit für Kommunen
  - Schuldenarten: Nur Kredite
- Kommunale Investitions-/Kassenkreditschuldenbremsen
  - Regelung unterschiedlich restriktiv (z.B. BaWü vs. NRW)
  - Keine Absicherung der Generationengerechtigkeit
    - Lösung: Doppik (Ordentliches Ergebnis)
  - Keine Berücksichtigung von Rückstellungen
    - Ggf. Pflicht zur (anteiligen) Finanzvermögensdeckung
- Allgemein: Fehlender Anreiz- & Sanktionsmechanismus

Ansatz zur Begrenzung der Kommunalverschuldung: Generationenbeitrag

Gerhard Banner, ehem. KGSt-Vorstand

- „Mit dem Hebesatzrecht bei der Grundsteuer und der Gewerbesteuer hat sie *[„die Stadt/Gemeinde“]* es letztlich in der Hand. Gleicht sie den Haushalt nicht aus, ist das ihre selbst gewählte politische Entscheidung.“

Ansatz zur Begrenzung der Kommunalverschuldung

Funktionsweise des Grundmodells eines Generationenbeitrags:

- Generationenbeitrag = Drohkulisse
- Eigene Abgabe oder Aufschlag auf bestehende Abgabe?
- Anknüpfungspunkt bei Städten/Gemeinden: Grundsteuer A/B
  - Grundstücke/Gebäude = immobil
  - Sehr niedriges Niveau in Deutschland (im Vergleich zu Ausland)
  - Trifft alle Gruppen (Land-/Forstwirte, Unternehmen, Privatpersonen
- Anknüpfungspunkt bei Gemeineverbänden: Umlage
  - Grund: Keine eigenen Steuerquellen

Wirkungen

- Anreiz zum steten Haushaltsausgleich
- Fühlbarkeit des Zusammenhangs von Leistungsniveau und Abgaben
- Automatische Sanktionierung
- Umkehrung der Argumentation
- (Indirekte) Schuldenbremse
- Ermöglichung rentierlicher Verschuldung
- Einbeziehung aller Auslagerungen
- Geringe Manipulierbarkeit
- Gewährleistung der kommunalen Selbstverwaltung

Erweiterungsmöglichkeiten

- Entschuldungsunterstützung für extrem defizitäre Kommunen
- Fixe Übergangsfristen für extrem defizitäre Kommunen
- Wer ist extrem defizitär?
  - Kenngröße: ordentliches Ergebnis im Mehrjahresdurchschnitt
  - Feste Schwelle in Euro je Einwohner
- Schuldenbegrenzung/Schuldenverbot
- Finanzvermögensdeckung von Rückstellungen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Andreas Burth, M.Sc. • Andreas.Burth@wiso.uni-hamburg.de

Internet: *www.public-management-hamburg.de*
www.haushaltssteuerung.de