

VIEL GELD ERFOLGREICH AUSGEBEN. „2.0“

Von der Investitions- in die
Umsetzungsinitiative

Ausgewählte und aktualisierte Ergebnisse der
Kurzstudie für die Heinrich Böll Stiftung

Dr. Michael Thöne

Geschäftsführender Direktor FiFo Köln

75 Jahre Fachverband der Kämmerinnen und Kämmerer NRW e.V.
Herbsttagung am 15.09.2026 in Hagen



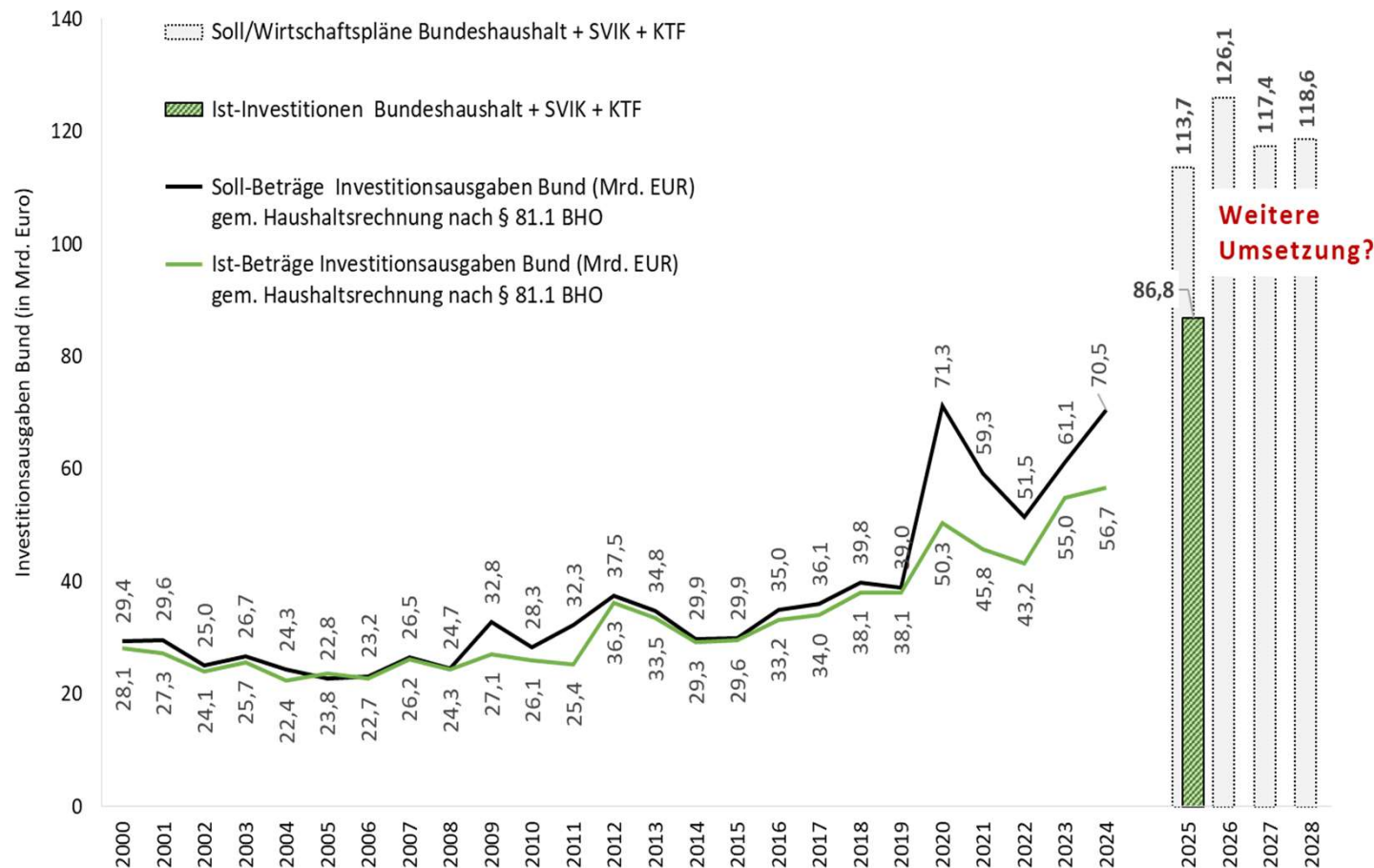
„Viel Geld erfolgreich ausgeben?“

Ernsthaft?

- Gewollte Reaktion auf den Titel war/ist:
 - „Viel Geld ausgeben? – **Nichts leichter als das!**“
 - Mein Pointe: „**Denkste!**“
 - Viel Geld **erfolgreich** – also **wirksam, schnell und zielgerecht** – auszugeben, ist die schwierigere Aufgabe (als sich als Bund spektakulär dafür zu verschulden.).
- Kommunalen Einwand 2026: **Das ist heute echt nicht unser Problem!**
- Die Kommunen in NRW – und auch in ganz Deutschland – interessiert gerade eher:
 - **Erfolgreich weniger Geld** ausgeben (müssen). Oder:
 - Viel Geld **erfolgreich einnehmen**. (Besonders konnexitätsgerechtes Geld vom Bund.)
- Ja – und nein. Die **aktuelle finanzpolitische Schizophrenie** – mehr Geld für die Zukunft und für lange Vernachlässigtes ausgeben zu müssen und weniger Geld für die Gegenwart und die populären Zwecke ausgeben zu müssen – vereint die beiden Perspektiven.
- **Auf jeden Fall ist der Titel in der Fassung „Viel Geld erfolgreich ausgeben (können)“ ein herzlicher Wunsch für die kommenden 75 Jahre des Fachverbandes der Kämmerinnen und Kämmerer NRW!**

Investitionswünsche und deren (teilweise) Realisierung

Investitionsausgaben des Bundes im Soll und Ist



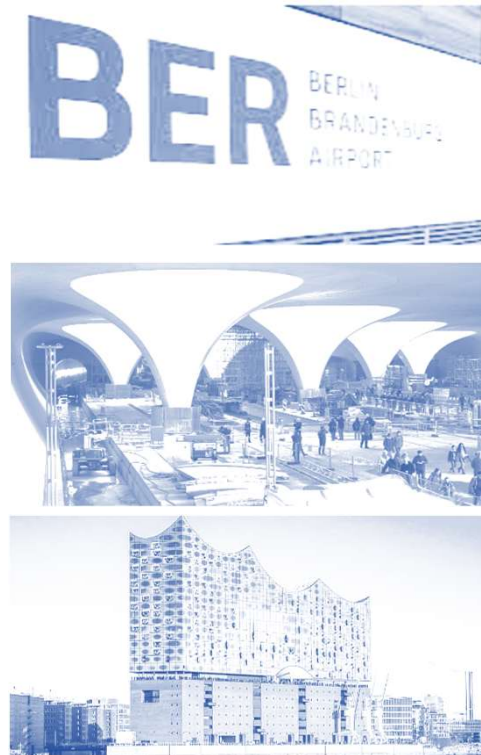
- Infrastrukturpaket: **Klappt das?**
- Immer wenn beschlossen wurde, viel mehr für die Investitionen zu tun, entstand **zwischen Plan und Realität eine deutliche Umsetzungslücke.**
- **2025: Riesensprung auf 113,7 Mrd. Euro Investitionen. Mit 86,8 Mrd. wurde das Ziel weit verfehlt.**
- **Lackmustest ist 2026:** Werden die 126,1 Mrd. Euro erfolgreich ausgegeben?
- Dazu braucht es nicht nur das viele Geld. Es **braucht bessere Kapazitäten und mehr tatsächlichen Willen**, das wirksam umzusetzen.

Wofür ausgeben? Qualitätsausgaben stärken Wachstum und nachhaltige Entwicklung

- Die **500 Milliarden Euro des Sondervermögens** werden absehbar **nicht ausreichen**, alle investiven und infrastrukturellen Bedarfe des öffentlichen Sektors abzudecken.
- **Notwendigkeit: Priorisierung** von Investitionen, die **für den Fortschritt** essentiell sind. Insbesondere, wo die Wirkungskanäle empirisch gut abgesichert sind.
 - Das heißt, die „**Klassiker**“: Verkehr, Energie-/Versorgungsinfrastrukturen, Kommunikation und Digitalisierung, Bildung (inkl. frühkindliche Bildung), wachstumsnahe FuE sowie Klimawandelanpassung und Klimaschutz.
- **Risiko**: Angesichts der zahlreichen Umsetzungshemmnisse könnten **nicht die wichtigen, sondern die (vergleichsweise) leicht umsetzbaren Vorhaben** priorisiert werden.
 - Zwar ist **nicht alles Wichtige schwierig umzusetzen**.
 - Aber auch **nicht alles leicht Umsetzbare ist wichtig**.
 - Die Senkung der Umsetzungshürden „an der Wurzel“ ist umso wichtiger, wenn richtig priorisiert und ein **investives Strohfeuer vermieden** werden sollen.

Wir stehen uns zuweilen selbst im Weg

- Der Weg vom Geld zur Infrastruktur ist weder kurz noch grade.
- **BER. Stuttgart21. Elbphilharmonie** etc. – Die meisten Staaten haben ihre eigenen „klassischen“ Beispiele spektakulär enttäuschender öffentlicher Investitionsvorhaben.
- Die werden häufig als „**Bad Practice**“-Einzelfälle behandelt, ...
- ... repräsentieren aber **auch ein strukturelles Problem**.
- Infrastrukturprojekte scheitern oft am Geld, aber nicht hauptsächlich.
- Vielmehr sind es häufig **zu viele und zu aufwändige rechtliche und administrative Prozeduren**, die dazu führen, dass Investitionen in **Genehmigung, Planung, Steuerung und im Bau** sehr viel mehr Zeit und Geld, vor allem aber auch **personelle Ressourcen binden**.
- Situation jetzt also: **Viel Geld trifft auch viel Bürokratie**.
- **Wieder einmal: Das ist kein Erkenntnisproblem. Aber die Umsetzung...**

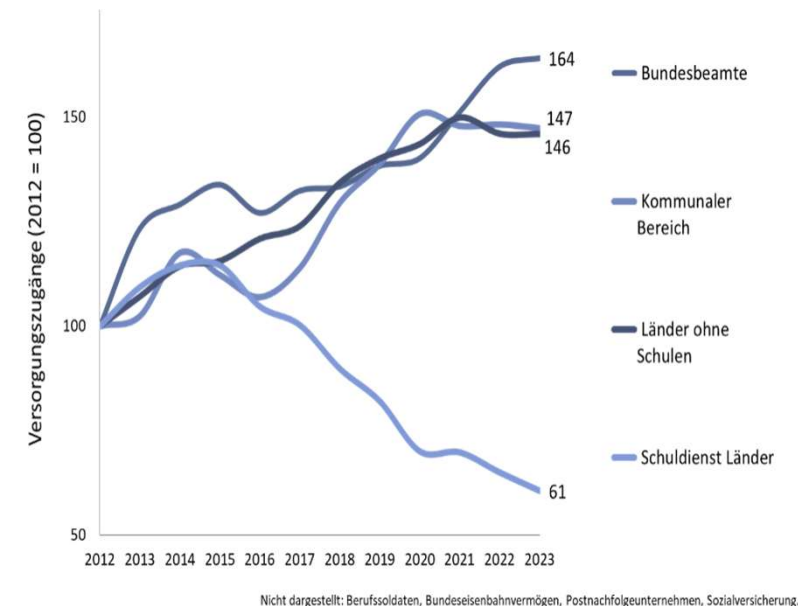


Vom Wandel zum Mangel: Demografie und Fachkräfte

- **Fachkräftemangel:** Schon 2030 bleibt bei den NRW-Kommunen jede 7. Stelle unbesetzt; in der für Investitionen wichtigen **Planung bis zu jede 4. Stelle.** (Das ist die Lücke *nach* Neueinstellungen.)
- „**German Over-Engineering**“ in der Verwaltung wird bald nicht mehr gehen, weil dann noch mehr liegen bleibt.
- Um trotzdem deutlich mehr investieren zu können, muss **das wenige Personal** also **besser organisiert, prozedural entlastet** und **mehr zu Entscheidungen ermächtigt** (und ermutigt) werden.
- Der **Lichtblick:** Traditionell scheiterte der Bürokratieabbau an den Bürokraten. Doch die werden weniger. Das heißt:
- Der **Bürokratieabbau** wandelt sich der **von einer Bedrohung zu einer Chance für die Bürokratie.**

Dr. Michael Thöne

Pensionierungen Beamte 2012-2023



Drei-Gläser-Test heute:



Bild KI-generiert.

Dieses Glas steht endlich auf vielen Tischen. Aber meist noch recht leer.

Es wird kompliziert: Genehmigen, Planen, Steuern, Bauen

- Bei Planung und Genehmigung ist schon einiges angestoßen worden. Dabei werden **primär Problemspitzen entschärft** oder **Ad hoc-Lösungen in Krisen** gefunden.
- **Keine Lösung:** Der Bund gesteht sich auf die Schnelle **selbst Ausnahmen von Regeln zu, die er allgemein nicht zu ändern wagt**.
 - Bsp. Losgrundsatz wird im Vergabebeschleunigungsgesetz–Entwurf nicht durchbrochen. Für das Infrastrukturpaket des Bundes gibt es aber Ausnahmen, die anderen verweigert bleiben.
 - Ebenfalls problematisch: Ubiquitäre Nutzung des „überragenden öffentlichen Interesses“.
- **Breites Spektrum tauglicher Maßnahmen** zur Umsetzungsbeschleunigung. Beispiele:
 - Vereinfachung und Vereinheitlichung von Regularien (z.B. der Landesbauordnungen),
 - Pooling von Aktivitäten & Einbindung des privaten Knowhows als „Verwaltungshelfer“,
 - Schnelle Digitalisierung – einheitlich und ohne Insellösungen.
- **Regulatorischer Kulturwandel:** Normadressaten die Details, *wie* genau sie gesetzliche Ziele und Standards erfüllen, wieder mehr selbst entscheiden und verantworten lassen.
- Aber: Wichtige Rechtsgüter – **Umwelt- /Artenschutz, Bürgerbeteiligung, fairer Wettbewerb** – nicht wegen Bürokratieabbau einschränken, sondern **bürokratieärmer gewährleisten**.

Drei-Gläser-Test heute:



Bild KI-generiert.

Das Glas füllt sich bemerkenswert schnell.
Aber voll ist anders.

Viele Köche: Föderalismus, Verwaltungsdiffusion und Konnexität

- Der **deutsche Bundesstaat ist ein beliebter Prügelknabe**. Doch der verflochtene deutsche Verwaltungsföderalismus ist in vieler Hinsicht besser als sein Ruf.
- Gleichwohl gibt es für die Umsetzung der Investitionsagenda **einige große Aufgaben**:
 - **Vertikale Förderprogramme**: Zu viele, zu detailliert, zu entmündigend. Stattdessen: Investive Zuweisungen pauschalisieren und auf Ergebnisse ausrichten.
 - **Konnexitätsgerechte Finanzierung** bzw. **föderal revidierte Aufgabenverteilung**: Die Kommunen brechen unter Sozialausgaben zusammen. Das verdrängt Investitionen – auch *mit* Infrastrukturpaket. → **Zentralisierung zentral veranlasster Sozialaufgaben**.
 - **Bündelung im Föderalstaat (NKR)**: Viele Maßnahmen, zur räumlichen, fachlichen u/o funktionalen Aufgabenzusammenführung (nicht gleichzusetzen mit Zentralisierung).
- Diskussion zur **Föderalismusmodernisierung** in Gang bringen – **trotz verbreiteter „Föko-Angst“**.

Drei-Gläser-Test heute:



Bild KI-generiert.

Könnte jemand dieses Glas endlich mal auf den Tisch stellen?

Maximen, uns nicht mehr selbst im Weg zu stehen

- **2015 und 2020, 2022 waren paradoxerweise Sternstunden staatlicher Leistungsfähigkeit:** In der Flüchtlings-, Corona- und Energie-Krise war der Staat bemerkenswert umsetzungsstark. Also „**Never let a good crisis go to waste?**“ **Nein!** Man sollte keinen Notstand herbeiwünschen müssen, um wirksam handeln zu können. **Man muss dafür sorgen, dass gehandelt werden kann. Immer.**
- **Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser:** Hier heißt das, den Menschen, denen man eine Verantwortung überträgt, auch den Verstand und den Anstand zuzutrauen, dass sie ihre Aufgabe erfüllen, solange man ihnen auch das Handwerkszeug dazu gibt. **Kontrolle kommt am Schluss.** Dann sind auch die Chancen auf Erfolg viel besser.
- **Make is simple. Keep it simple:** Denn die deutsche Alternative des „Kompliziert weiter so“ kann in der Zukunft des vielgliedrigen Staates nicht mehr funktionieren. Dafür wird das Personal fehlen. Und auch die politisch verbleibende Zeit.

NRW.BANK.Fokus Kommunen 2026

Der finale Werbeblock – und ein großes Dankeschön



- **NRW.BANK.Fokus Kommunen:** Seit 2023 die jährliche Befragung der kommunalen Finanzverantwortlichen in NRW.
- **Immer die „Pflicht“:**
 - Finanzlage; Investitionen und deren Rückstände; Klimaschutz und –anpassung
- **Immer eine „Kür“:**
 - 2023: Digitalisierung
 - 2024: Personalbedarf und -lücken
 - 2025: Energiewende
 - **2026: Staatsmodernisierung (*kommt Okt. 2026!*)**
- Die Kämmerinnen und Kämmerer in Nordrhein-Westfalen machen das möglich! **Danke!**
- Denn es hilft: Dem FiFo. Der NRW.BANK. Dem Land. Und – hoffentlich! – Ihnen allen.

DANKE!

Download-Möglichkeiten:

<https://www.boell.de/de/2025/12/03/viel-geld-erfolgreich-ausgeben>

<https://www.fifo-koeln.org/de/news/viel-geld-erfolgreich-ausgeben>

Dr. Michael Thöne

Geschäftsführender Direktor FiFo Köln

15. September 2026

