



/ PD-Perspektiven /

Kommunale Investitionsfähigkeit stärken – acht Handlungsempfeh- lungen aus der Praxis

2. September 2026

/ Für die öffentliche Hand von morgen /

Inhaltsverzeichnis

/	Die acht Handlungsempfehlungen auf einen Blick	3
/	Einleitung.....	5
1	Investitionsbedarf erkennen	8
2	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen als Steuerungsinstrument nutzen	10
3	Fördermittel erfolgreich einsetzen.....	13
4	Alternative Finanzierungswege nutzen	16
5	Die richtigen Investitionen priorisieren	18
6	Beschaffung effizient organisieren	21
7	Genehmigungen beschleunigen.....	24
8	Strategisches Personalmanagement etablieren	27
/	Fazit	29
/	Quellenverzeichnis	30
/	Kontakt	31

Kommunale Investitionsfähigkeit stärken

Acht Handlungsempfehlungen zur Navigation zwischen Investitionsrückstand, Haushaltsdruck und Fachkräftemangel

Kommunen müssen trotz knapper Ressourcen zukunftsfähig investieren. Dafür sind – neben dem strategischen Einsatz der verfügbaren Ressourcen – vor allem leistungsfähige Strukturen und geeignete Prozesse sowie eine gute Zusammenarbeit der beteiligten Akteure entscheidend.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen zeigen, wie Kommunen ihre Investitionskraft und Daseinsvorsorge dauerhaft sichern können.

1

Investitionsbedarf erkennen

Belastbare Datengrundlagen bilden das Fundament strategischer Investitionssteuerung. Erfasste und fortgeschriebene Bestands- und Zustandsdaten, geklärte Verantwortlichkeiten und gezielt eingesetzte digitale Werkzeuge ermöglichen ein datenbasiertes Portfoliomanagement.

2

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen als Steuerungsinstrument nutzen

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen müssen frühzeitig und verbindlich eingesetzt werden, Varianten sind zu vergleichen, Lebenszykluskosten und Risiken zu berücksichtigen und Investitionen an langfristigen Zielen auszurichten.

3

Fördermittel erfolgreich einsetzen

Förderchancen und Programmkombinationen, Eigenanteile und Folgekosten sind gut gegeneinander abzuwägen. Klare Prozesse und ein „Investitionsvorrat“ sichern Tempo, Finanzierung und Wirkung vor Ort.

4

Alternative Finanzierungswege nutzen

Neben Eigenmitteln, Förderungen und Mitteln aus dem Sondervermögen sind auch Konzessionen, Kredite, Leasing oder ÖPP zur Investitionsfinanzierung zu prüfen. Der Abgleich zwischen Kosten, Risiken und Nutzen muss dabei überzeugen.

5

Die richtigen Investitionen priorisieren

Kommunen sollten Investitionen strategisch priorisieren: zentral steuern, einheitlich bewerten, verbindliche Investitionskorridore festlegen und Projekte konsequent kontrollieren. So fließen knappe Ressourcen in Vorhaben mit dem größten Nutzen.

6

Beschaffung effizient organisieren

Alternative Beschaffungsmodelle können Schnittstellen reduzieren, die Kosten- und Terminalsicherheit deutlich erhöhen und die Bauherrenorganisation entlasten. Beschaffungsstrategien sollten frühzeitig entwickelt und alternative Vergabemodelle sowie Bündelungen geprüft werden.

7

Genehmigungen beschleunigen

Genehmigungsprozesse können durch frühzeitige Strukturierung, verbindliche Zusammenarbeit und gestärkte Entscheidungskompetenz maßgeblich beschleunigt werden. Digitale Verfahren, Standards und gesetzliche Beschleunigungsmöglichkeiten sollten dabei konsequent genutzt werden.

8

Strategisches Personalmanagement etablieren

Strategisches Personalmanagement stärkt die kommunale Investitionsfähigkeit durch vorausschauende Planung, Kompetenzmanagement, Fachkräftegewinnung, Wissenstransfer, Bindung und interkommunale Kooperation.



Christopher Klein
Direktor



Yolanda Arias
Senior Managerin

Sie möchten mehr erfahren?



pd-g.de/pd-perspektiven-reihe/kommunale-investitionsfaehigkeit

PD – Berater der öffentlichen Hand
Friedrichstr. 149, 10117 Berlin

pd-g.de/

Einleitung

Investitionsfähigkeit ist die Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit

Städte und Gemeinden stehen vor der Herausforderung, trotz finanzieller, personeller und organisatorischer Engpässe die **kommunale Infrastruktur zukunftsfähig** zu machen. Entscheidend ist dabei nicht allein die Höhe der verfügbaren Mittel. Vielmehr geht es vor allem darum, Investitionsbedarfe frühzeitig zu erkennen, Vorhaben strategisch zu priorisieren und Ressourcen effizient einzusetzen. Klare Verantwortlichkeiten, leistungsfähige Strukturen, geeignete Prozesse und Instrumente sowie eine gute Zusammenarbeit der beteiligten Akteure sind daher zentrale Voraussetzungen, um **Investitionen nachhaltig umzusetzen** und damit die Infrastruktur, Daseinsvorsorge und Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Die Notwendigkeit, an diesen unterschiedlichen Stellschrauben anzusetzen, wird angesichts der aktuellen Lage der Kommunen besonders deutlich: Diese stemmen den größten Anteil der erforderlichen öffentlichen Investitionen im interföderalen Vergleich. Gleichzeitig beläuft sich der kommunale Investitionsrückstand nach dem KfW-Kommunalpanel im Jahr 2025 auf rund 231 Milliarden Euro. Besonders hohe Rückstände bestehen bei Schulen, Straßen, Verwaltungsgebäuden, Sportstätten sowie Einrichtungen des Brand- und Katastrophenschutzes.¹

Investitionsfähigkeit durch vielfältige Herausforderungen erschwert

Darüber hinaus **verschärfen sich die Rahmenbedingungen**, unter denen der Investitionsbedarf bewältigt werden muss: Rekorddefizite, steigende Ausgaben, hohe Bau- und Finanzierungskosten sowie zunehmende personelle Engpässe schränken die kommunalen Handlungsspielräume ein. Die **finanzielle Lage** hat sich bereits vielerorts zu einer **tiefen Haushaltskrise** zugespitzt und betrifft mittlerweile nicht nur struktur- und finanzschwache Kommunen: Steuereinnahmen wachsen nicht mehr im gleichen Maße wie die Ausgaben für soziale Leistungen und steigende Personalkosten.

Bisherige Konsolidierungserfolge, wie Steuererhöhungen, Einrichtungsschließungen, Kürzung von Zuschüssen und ein konsequenter Personalabbau, werden hierdurch zunichte gemacht. Im Jahr **2025 verzeichneten Gemeinden und Gemeindeverbände ein Finanzierungsdefizit von 31,9 Milliarden Euro** und damit 7,1 Milliarden Euro mehr als im bisherigen Rekordjahr 2024.² Damit befindet sich die kommunale Finanzierungssituation flächendeckend in einer Abwärtsspirale.

Die **angespannte Personalsituation** stellt eine wesentliche strukturelle Herausforderung für die kommunale Handlungs- und Investitionsfähigkeit dar: Bis zum Jahr 2040 könnten rund 500.000 Beschäftigte in den

¹ Vgl. KfW Research (2026): KfW-Kommunalpanel 2026, Frankfurt am Main, S. 19, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Kommunalpanel/KfW-Kommunalpanel-2026.pdf>, abgerufen am 21.08.2026.

² Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis): Kommunen verzeichnen im Jahr 2025 neues Rekorddefizit von 31,9 Milliarden Euro, Pressemitteilung Nr. 114 vom 1. April 2026, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/04/PD26_114_71137.html, abgerufen am 21.08.2026.

Kommunen fehlen, was einem Rückgang von rund 26 Prozent entspricht.³ Bereits heute haben viele Städte und Gemeinden erhebliche Schwierigkeiten, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Besonders betroffen sind Bereiche, die für die Planung, Steuerung und Umsetzung von Investitionen von zentraler Bedeutung sind, etwa **Bau- und Planungsämter**, das **Gebäudemanagement**, die **Kämmerei**, das **Vergabe- und Rechtswesen** oder die **Projektsteuerung**.

Hinzu kommt ein **wachsender Aufgabenumfang** mit zusätzlichen Anforderungen unter anderem in den Bereichen **soziale Leistungen**, **Krisenbewältigung**, **Nachhaltigkeit**, **Klimaschutz** und **Klimaanpassung** sowie **Digitalisierung**. Damit verbunden sind anspruchsvollere rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen sowie steigende Anforderungen an Planung, Vergabe, Dokumentation und Nachweisführung zu beachten. Viele Kommunen können diese Aufgaben mit den vorhandenen Ressourcen nur eingeschränkt oder gar nicht bewältigen.

Investitionsfähigkeit braucht – neben Geld – auch die richtige Strategie

Das **Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität** (Sondervermögen/SVIK) bietet eine wichtige Chance, einen Teil des bestehenden kommunalen Investitionsrückstands abzubauen und dringend erforderliche Investitionen zu ermöglichen. Zusätzliche Finanzmittel allein reichen jedoch nicht aus, um die kommunale Investitionstätigkeit nachhaltig zu stärken. Darüber hinaus müssen vielfältige bestehende Hemmnisse entlang des gesamten Investitionsprozesses abgebaut und die Rahmensetzungen für Planung, Steuerung und Umsetzung verbessert werden.

Für eine **erfolgreiche kommunale Investitionsstrategie** müssen daher die Fragen beantwortet werden,

- wie Investitionen priorisiert, geplant, vergeben, umgesetzt sowie gesteuert und
- wie die hierfür erforderlichen Kompetenzen organisiert und über Fachbereiche hinweg zusammengeführt werden können.

Stärkung der Investitionsfähigkeit ist föderale Gemeinschaftsaufgabe

Während der **Bund** und die **Länder** insbesondere gefordert sind, **verlässliche finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen** zu schaffen und bestehende strukturelle Hemmnisse abzubauen, kommt den **Kommunen** selbst eine zentrale Rolle bei der konkreten **Ausgestaltung und Umsetzung ihrer Investitionstätigkeit** zu. Die vorliegende Veröffentlichung richtet den **Fokus auf die kommunale Ebene** und nimmt insbesondere die Faktoren in den Blick, die Kommunen selbst beeinflussen und gestalten können.

³ Vgl. PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (2024): Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen. Eine Reformagenda, heute zu beginnen, Berlin, S. 10, https://www.pd-g.de/assets/PD-Perspektiven/240612_PD-Perspektiven_Strategiepapier_Fuer-die-oeffentliche-Hand-von-morgen.pdf, abgerufen am 21.08.2026.

Das schließt ausdrücklich auch Kommunen ein, die den Bedingungen der Haushaltssicherung unterliegen. Zwar sind die finanziellen Handlungsspielräume dort besonders eng und Investitionsentscheidungen unterliegen zusätzlichen aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Gerade deshalb gewinnen jedoch **belastbare Datengrundlagen, nachvollziehbare Priorisierungen** und **fundierte Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** an Bedeutung: Sie unterstützen Städte und Gemeinden dabei, notwendige Investitionen gegenüber der Politik und den Aufsichtsbehörden zu begründen und schließlich die Genehmigung zur Umsetzung zu erreichen.

Die nachfolgenden **acht Handlungsempfehlungen** basieren auf unserer Erfahrung aus vielen Beratungsprojekten mit öffentlichen Auftraggebern auf allen föderalen Ebenen. Wir wollen damit Impulse für die kommunale Praxis und zugleich Anregungen für die Auseinandersetzung mit der Frage geben, wie kommunale Investitionsfähigkeit nachhaltig gesichert und weiterentwickelt werden kann.

1 Investitionsbedarf erkennen



Die Praxis zeigt, dass eine **belastbare Informationsgrundlage** eine zentrale Voraussetzung für eine **vorausschauende und strategische Investitionssteuerung** ist. In vielen Kommunen liegen relevante Informationen zwar vor, sind jedoch auf unterschiedliche Fachbereiche, Systeme und Datenbestände verteilt. In der Regel werden sie nicht einheitlich gepflegt und können daher für strategische Entscheidungen nur eingeschränkt genutzt werden.

Welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Kommunen valide Informationsgrundlagen schaffen und knappe Finanzmittel zielgerichtet einsetzen können, führen wir nachfolgend näher aus.

Bestands- und Zustandsdaten systematisch erfassen und fortschreiben

Kommunen sollten eine vollständige, regelmäßig aktualisierte **Übersicht über Flächen, Nutzungsarten sowie den baulichen und technischen Zustand ihrer Vermögenswerte** vorhalten. Erst die systematische Zusammenführung dieser Daten ermöglicht es, Investitions- und Instandhaltungsbedarfe frühzeitig zu erkennen, rechtlich abzusichern (z. B. Betreiberpflichten, Klimaschutz) und dauerhaft als Prozess zu etablieren.

Zudem sollten Kommunen **Prognosemodelle auf Basis künstlicher Intelligenz (KI)** nutzen, wie sie es etwa schon für die Erfassung des Zustands sowie zur Ableitung des Instandhaltungsbedarfs von Straßen, Wasser- und Abwassernetzen gibt. Ob kommende KI-Entwicklungen auch auf Basis historischer Daten und aktueller Vermögensinformationen zukünftige Bedarfe präzise abschätzen, finanzielle Belastungen frühzeitig erkennen und langfristige Investitionsstrategien entwickeln können, bleibt abzuwarten.



Verantwortlichkeiten und Prozesse verbindlich festlegen

Damit Daten dauerhaft verlässlich nutzbar sind, müssen **Zuständigkeiten für deren Erfassung, Pflege, Qualitätssicherung und Auswertung eindeutig festgelegt** werden. Ein klares Zielbild hilft, die Notwendigkeit für diese oft zusätzlichen Arbeiten innerhalb der Organisation zu verdeutlichen. Fehlende Klarheit in den Verantwortlichkeiten führt sonst dazu, dass Datenbestände veralten oder Informationen parallel in unterschiedlichen Bereichen geführt werden.

Einheitliche Erfassungs- und Pflegeprozesse sowie verbindliche Standards schaffen zudem die **notwendige Transparenz** und stellen sicher, dass Investitionsentscheidungen auf einer konsistenten und belastbaren Informationsgrundlage getroffen werden können.



Daten für ein strategisches Portfoliomanagement nutzen

Bestands-, Zustands- und Flächendaten sollten aktiv zur Investitionssteuerung genutzt werden, um den zukünftigen Flächen- und Investitionsbedarf zu prognostizieren sowie Instandhaltungs-, Sanierungs- und Neubaumaßnahmen systematisch zu bewerten, zu priorisieren und in eine langfristige Investitionsplanung zu überführen.

Die Beratungspraxis zeigt, dass darin ein **wesentlicher Hebel** liegt: Kommunen sollten auf Basis zusammengeführter Daten aus Fachplanungen, Anlagenbuchhaltung, Bauunterhaltung, Haushaltsplanung und möglichen Fachkonzepten frühzeitig **Handlungsoptionen entwickeln** und **Maßnahmen aufeinander abstimmen**. Durch die Konsolidierung von Bestandsflächen können teilweise auch Investitionsbedarfe obsolet werden.



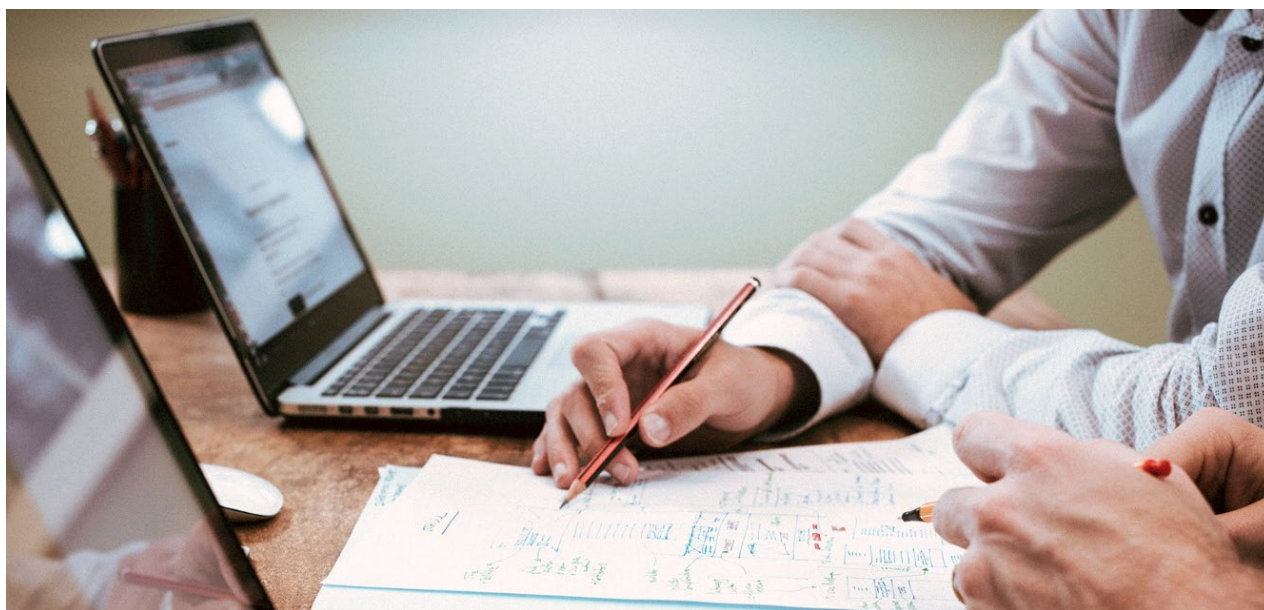
Digitale Werkzeuge bedarfsgerecht einsetzen

Spezialisierte Softwarelösungen, wie ERP zur Steuerung von Unternehmensprozessen, DMS zur Verwaltung von Dokumenten oder CAFM-Systeme zur Optimierung des Gebäudemanagements, können dazu beitragen, **Informationsgrundlagen zusammenzuführen**, **Prozesse zu unterstützen** und ein **aktives Portfolio-management** zu ermöglichen.

Auch KI kann dabei unterstützen, Budget-, Personal- und Zeitressourcen für die Planung und Umsetzung von Investitionsvorhaben bedarfsgerechter einzusetzen. Durch die Analyse von Projektdaten und Entwicklung verschiedener Szenarien können Engpässe frühzeitig erkannt, Ressourcen gezielter verteilt und Prioritäten bei der Projektumsetzung angepasst werden. Die Einführung eines digitalen Werkzeugs garantiert allein jedoch noch keine bessere Investitionssteuerung. Entscheidend sind vorgelagerte, organisatorische Voraussetzungen wie definierte Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und einheitliche Datenstandards.

Zudem muss die Verhältnismäßigkeit gewahrt bleiben: **Der Aufwand für Datenerhebung und -pflege muss im Verhältnis zum Nutzen stehen**. Kommunen sollten daher zuerst ihre fachlichen Anforderungen klären und digitale Werkzeuge gezielt dort einsetzen, wo sie messbaren Mehrwert für Transparenz und Entscheidungsfähigkeit schaffen.

2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen als Steuerungsinstrument nutzen



Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (WU) sind zentral für eine **strategische Investitionssteuerung**. Ihre Einsatzfelder sind dabei so vielfältig wie die finanzwirksamen Maßnahmen der öffentlichen Hand, zum Beispiel Bauen, IT, Personal, Förderprogramme oder Medizintechnik. Sie schaffen Transparenz hinsichtlich Kosten, qualitativer Wirkungen sowie Risiken und liefern Politik und Verwaltung eine belastbare Entscheidungs- und Steuerungsgrundlage. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen strukturieren dabei nicht nur die Frage nach der Wirtschaftlichkeit einer bereits favorisierten Lösung, sondern schaffen auch Klarheit über den Handlungsbedarf und die verfügbaren Handlungsalternativen.

In der Praxis wird dieses Instrument jedoch häufig erst spät, nicht konsequent oder nur in verkürzter Form eingesetzt. Dadurch bleiben Potenziale für Wirtschaftlichkeit und Risikosteuerung ungenutzt. Zudem werden alternative Lösungsvarianten selten systematisch verglichen und langfristige Folgekosten der Nutzungsphase unzureichend berücksichtigt.

Welche Aspekte für eine **ganzheitliche Betrachtung von Handlungsoptionen** berücksichtigt werden sollten, führen wir im Folgenden näher aus.



Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zielorientiert und früh verankern

Maßgeblich für Investitionsentscheidungen sollte sein, welchen langfristigen Beitrag eine Maßnahme zur Erreichung der fachlichen, wirtschaftlichen und strategischen Ziele der Kommune leistet und ob die eingesetzten Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen.

Deshalb sollten bereits zu Beginn die mit einer Investition verbundenen **Ziele klar definiert** und anschließend konsequent als **Bewertungsmaßstab für die verschiedenen Handlungsalternativen** herangezogen

werden. Neben monetären Kriterien können dabei auch qualitative Aspekte wie Funktionalität, Nachhaltigkeit, Klimawirkung, Resilienz oder die zukünftige Anpassungsfähigkeit einer Infrastruktur berücksichtigt werden.

Die **Wirtschaftlichkeitsuntersuchung** ist das Instrument, mit dem dieser Maßstab systematisch angewendet wird. Sie sollte bereits in den **frühen Planungsphasen verbindlich** vorgesehen und über einen für die jeweilige Maßnahme angemessenen, langfristigen Betrachtungszeitraum als fester Bestandteil der Investitionsplanung und Projektsteuerung etabliert werden. Die Ergebnisse sollten dabei im weiteren Projektverlauf an relevanten Entscheidungspunkten regelmäßig aktualisiert werden, wenn sich Annahmen, Kosten oder Rahmenbedingungen verändern.

So können

- **Entscheidungen transparent** begründet,
- **Prioritäten nachvollziehbar** abgeleitet,
- **finanzielle Risiken** frühzeitig erkannt und der
- **Mitteleinsatz** zielgerichtet ausgerichtet werden.

Weiterführende PD-Expertise:

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Business-Case-Berechnungen

Handlungs- und Umsetzungsalternativen verpflichtend vergleichen

Vor einer Investitionsentscheidung ist nicht nur zu klären, welche Lösung den bestehenden Bedarf am besten adressiert, sondern auch wie dies wirtschaftlich und zweckmäßig umgesetzt werden kann. Kommunen sollten deshalb unterschiedliche **Umsetzungsvarianten** systematisch untersuchen und anhand einheitlicher Kriterien bewerten. Am Beispiel eines Bauvorhabens wären dies insbesondere Neubau, Sanierung, Ausbau oder die Fortführung des Status quo (sog. Null-Variante).

Darüber hinaus sollte frühzeitig geprüft werden, ob unterschiedliche Vergabeformen für das jeweilige Vorhaben geeignet sind. Die Beratungspraxis zeigt, dass ein **strukturierter lebenszyklusorientierter Variantenvergleich** insbesondere dann wertvoll ist, wenn er **ergebnisoffen** erfolgt und nicht erst zu einem Zeitpunkt durchgeführt wird, an dem wesentliche Entscheidungen bereits getroffen wurden. So kann die monetär, qualitativ und strategisch beste Lösung auf einer belastbaren Grundlage ausgewählt werden.

Den gesamten Lebenszyklus betrachten

Bei der Bewertung von Investitionsalternativen sollten Kommunen nicht allein die anfänglichen Investitionskosten betrachten. Vielmehr sind die **finanziellen Auswirkungen über den gesamten Lebenszyklus** einer Maßnahme einzubeziehen. Dazu gehören insbesondere Betriebs-, Personal-, Instandhaltungs-, Energie-, Finanzierungs- und weitere Folgekosten sowie – je nach Maßnahme – Kosten für Anpassungen, Ersatzbeschaffungen, Migration, Rückbau oder Verwertung.

Am Beispiel eines Bauvorhabens sollten Aspekte wie Wartungs- und Instandhaltungszyklen, Energieeffizienz, Flächeneffizienz, Flexibilität für zukünftige Nutzungsänderungen, Ausbaufähigkeit sowie Rückbau- und Verwertungsmöglichkeiten berücksichtigt werden. Dabei sollten die zugrunde liegenden Annahmen und Datenquellen transparent dokumentiert und insbesondere bei langfristigen Kostenentwicklungen auf ihre Belastbarkeit geprüft werden. Aus der Praxis wissen wir, dass eine Lösung mit geringeren Investitionskosten über die Nutzungsdauer durchaus die wirtschaftlich ungünstigere Alternative sein kann.

Eine **konsequente Lebenszyklusbetrachtung** hilft daher, die langfristig wirtschaftlich vorteilhafteste Lösung auszuwählen und Folgekosten bereits bei der Investitionsentscheidung mitzudenken. Öffentlich zugängliche Vorlagen können dabei helfen, die Lebenszyklusbetrachtung zu strukturieren und Fehler in der Berechnung zu vermeiden.

Weiterführende PD-Expertise: [Standardberechnungsgrundlage WU-Modell 3.0](#)

Risiken frühzeitig identifizieren und systematisch bewerten

Zukünftige **finanzielle und projektspezifische Risiken** sollten bereits in der frühen Projektphase strukturiert erfasst, bewertet und hinsichtlich geeigneter Gegenmaßnahmen betrachtet werden. Hierzu gehören beispielsweise Risiken aus Kostensteigerungen, Terminverzögerungen, Planungsänderungen, Genehmigungen, Vergabeverfahren oder fehlenden personellen Kapazitäten.

Dabei geht es nicht darum, alle Risiken auf den Euro genau zu quantifizieren. Die frühzeitige Auseinandersetzung ermöglicht es, geeignete **Maßnahmen zur Vermeidung, Reduzierung oder Steuerung von Risiken** rechtzeitig einzuleiten und damit Kosten-, Termin- und Planungssicherheit eines Vorhabens zu verbessern.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen mit Erfolgskontrolle verknüpfen

Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollte nicht mit der Investitionsentscheidung enden. Vielmehr sollten die wesentlichen Annahmen, Ziele und Kennzahlen der WU so dokumentiert werden, dass sie im weiteren Verlauf als **Referenz für die Steuerung und Erfolgskontrolle** dienen können. An relevanten Entscheidungspunkten sollte geprüft werden, ob sich Rahmenbedingungen, Kosten, Risiken oder erwartete Wirkungen verändert haben und ob eine Anpassung der Maßnahme erforderlich ist.

Nach dem Abschluss der Investition sollte zudem überprüft werden, ob die angestrebten Ziele erreicht, die erwarteten Wirkungen erzielt und die eingesetzten Ressourcen wirtschaftlich eingesetzt wurden. So wird aus der WU nicht nur eine Entscheidungsgrundlage, sondern auch ein Instrument für Nachsteuerung und organisationales Lernen.

3 Fördermittel erfolgreich einsetzen



Fördermittel sind für kommunale Investitionen essenziell, müssen aber frühzeitig strategisch eingeplant werden. Neben den Förderanforderungen gilt es, Eigenanteile, Folgekosten und Kombinationsmöglichkeiten – etwa mit dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität – zu prüfen. Zudem sind effiziente Strukturen für eine rechtssichere Umsetzung erforderlich.

Im Folgenden zeigen wir auf, wie Fördermittel aus der Europäischen Union (EU), dem Bund und den Ländern sowie aus dem Sondervermögen im Investitionsprozess berücksichtigt werden können.

Fördermittel frühzeitig in die Investitionsplanung integrieren

Fördermöglichkeiten sollten frühzeitig als Ergänzung in die strategische Investitionsplanung einfließen, dürfen aber nicht das alleinige Entscheidungskriterium sein. Wirtschaftlichkeit erfordert das **Abwägen von Förderhöhe, Eigenanteil und administrativem Aufwand**. Zur effizienten Identifizierung von Förderprogrammen und Kofinanzierungen kann bereits heute eine KI-gestützte Recherche genutzt werden.

Fehlen Eigenanteile, bieten sich **reduzierte Quoten** für Kommunen in Haushaltsnotlagen oder die **Kumulierung von Förderquellen** an. Wichtig sind zudem die Berücksichtigung der Vorfinanzierung in der Liquiditätsplanung sowie der direkte Austausch mit den fördergebenden Institutionen.

Weiterführende PD-Expertise: [Fördermittelrecherche leicht gemacht](#)

Standards, Vorlagen und Abläufe vereinheitlichen

Kommunen sollten ihre **Prozesse möglichst Förderprogrammübergreifend standardisieren** sowie **Vorlagen und Leitfäden** für die Fachbereiche einführen, um insbesondere Entscheidungswege zu beschleunigen.

Dazu gehören etwa

- Hinweise für die Fördermittelrecherche sowie
- Checklisten für die Antragstellung, Bewirtschaftung und Verwendungsnachweisführung.

Die Beratungserfahrung zeigt, dass **Standardisierungen** insbesondere bei wiederkehrenden Förderanforderungen zu erheblichen **Entlastungen in den Fachbereichen** führen. Gleichzeitig wird **vorhandenes Wissen gesichert**. Sinnvoll ist es zudem, Förderanforderungen frühzeitig in die regulären Projektabläufe zu integrieren, anstatt sie als zusätzlichen Prozess neben der eigentlichen Projektsteuerung zu behandeln.

Ämterübergreifendes Fördermittelmanagement etablieren

In der Praxis hat es sich bewährt, das Fördermittelmanagement als Querschnittsfunktion auf der Führungsebene organisatorisch zu verankern. So könnten Fördermöglichkeiten frühzeitig identifiziert, Anforderungen effizienter bewertet und die Antragstellung sowie der spätere Mitteleinsatz in den Fachbereichen unterstützt werden. Voraussetzung dafür ist eine **kontinuierliche Beobachtung der Förderprogrammlandschaft** entlang der für die Kommune relevanten Themen. Dies gilt insbesondere für zeitlich befristete Programme und Programme mit kurzen Antragsfristen.

Ein regelmäßiges Monitoring ermöglicht es zudem, **Fördermöglichkeiten frühzeitig mit geplanten oder priorisierten Investitionsvorhaben** abzugleichen. Die Fachbereiche behalten dabei die inhaltliche Verantwortung, während das Fördermittelmanagement serviceorientiert unterstützt. Diese Schnittstelle wirkt am besten, wenn sie eng mit der Haushalts-, Investitions- und Projektsteuerung verknüpft ist. **Förderpotenziale** können so **frühzeitig genutzt** und die kommunale **Investitionskraft gestärkt** werden.

Weiterführende PD-Expertise: [Fördermittelmanagement erfolgreich aufbauen](#)

Fördermittelbewirtschaftung in die Projektsteuerung integrieren

Fördermittelmanagement endet nicht mit dem Zuwendungsbescheid. Bereits bei der **Projektplanung berücksichtigt** und während der **Umsetzung kontinuierlich gesteuert** werden sollten:

- Anforderungen an Mittelabrufe,
- Zweckbindung,
- Dokumentation,
- Vergabe,
- Änderungen im Projektverlauf und
- Verwendungsnachweise.

Die Beratungspraxis hat gezeigt, dass gerade in der Umsetzungsphase erhebliche Risiken entstehen können, wenn Förderbedingungen nicht systematisch überwacht werden. Kommunen sollten deshalb klare Verantwortlichkeiten für die Fördermittelbewirtschaftung festlegen und die **wesentlichen Förderanforderungen in das laufende Projektcontrolling** integrieren. So können **Fristen eingehalten**, förderschädliche **Abweichungen frühzeitig erkannt** und **Rückforderungen vermieden** werden.

Interkommunale Zusammenarbeit als Organisationsform stärken

Insbesondere kleinere und finanzschwache Kommunen können vom Aufbau gemeinsamer Strukturen im Fördermittelmanagement profitieren.

Durch **interkommunale Kooperationen** lassen sich:

- Fachwissen und personelle Ressourcen bündeln,
- Spezialisierungen ermöglichen und
- Vertretungsregelungen verbessern.

Denkbar sind beispielsweise gemeinsame Fördermittelstellen, gemeinsame Recherche- und Monitoringstrukturen oder die arbeitsteilige Bearbeitung bestimmter Förderbereiche. Solche Modelle bieten insbesondere dort einen Mehrwert, wo einzelne Kommunen aufgrund ihrer Größe keine ausreichenden Kapazitäten für ein professionelles Fördermittelmanagement aufbauen können.

4 Alternative Finanzierungswege nutzen



Angesichts angespannter öffentlicher Haushalte und begrenzter Investitionsspielräume sollten Kommunen neben dem Einsatz von Eigenmitteln und Förderprogrammen auch **alternative Finanzierungswege** prüfen. Hierzu zählen beispielsweise **Konzessionen, Kredit- und Leasingmodelle** sowie **Öffentlich-Private Partnerschaften (ÖPP)**, bei denen private Unternehmen neben der Planung und Umsetzung gegebenenfalls auch die Finanzierung einer Investition übernehmen.

Private Finanzierungsmodelle sollten dabei nur dort eingesetzt werden, wo sie gegenüber einer kommunalen Eigenfinanzierung einen nachweisbaren wirtschaftlichen oder qualitativen Mehrwert bieten – etwa eine schnellere Umsetzung, eine andere Verteilung von Risiken oder zusätzliche Effizienzpotenziale. Ihr Einsatz sollte daher stets auf einer **fundierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** beruhen.

Kommunalen Akteuren empfehlen wir daher, die nachfolgend dargestellten Prozessschritte in ihre Überlegungen einzubeziehen.

Alternative Finanzierungsmodelle frühzeitig prüfen

Ob eine private Finanzierung in Betracht kommt, sollte frühzeitig geprüft und als ergänzende Option in die Investitionsplanung einbezogen werden. Da private Modelle meist von der Kommunalaufsicht genehmigt werden müssen, ist der zeitliche Nachweis Aufwand vorab einzuplanen. Auch ist der Einsatz typischerweise im Wege einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung darzustellen.

Typischerweise eignen sich nutzerfinanzierte Infrastrukturen wie Wärme- oder Stromnetze, aber auch der klassische Hoch- und Tiefbau im Rahmen von Öffentlich-Privaten Partnerschaften im Lebenszyklusmodell.

Chancen, Risiken und Verantwortlichkeiten sachgerecht verteilen

Wenn sich ein privates Finanzierungsmodell grundsätzlich eignet, ist zu prüfen, wie Chancen und Risiken sowie Verantwortlichkeiten zwischen Kommune und privatem Partner verteilt werden können, um **langfristige Planungssicherheit** zu schaffen. Dabei sind vor allem Bau-, Finanzierungs-, Betriebs-, Nachfrage- und Verfügbarkeitsrisiken zu betrachten.

Die Praxis zeigt, dass eine bloße Übertragung von Risiken auf den privaten Partner noch keinen wirtschaftlichen Vorteil darstellt. Vielmehr ist zu prüfen, ob der **private Partner das Risiko tatsächlich besser steuern kann als die Kommune**. Eine klare vertragliche Regelung von Verantwortlichkeiten, Leistungsanforderungen und Risiken ist daher die Basis für langfristige Planungssicherheit.

Alternative Finanzierungsmodelle zur Beschleunigung nutzen

Bei besonders dringlichen Investitionsbedarfen kann ein alternatives Finanzierungsmodell dazu beitragen, Planung und Umsetzung zu beschleunigen oder zusätzliche Umsetzungskapazitäten zu erschließen. Kommunen sollten dabei allerdings prüfen, ob durch die Einbindung eines privaten Partners tatsächlich zeitliche oder organisatorische Vorteile entstehen, die den damit verbundenen zusätzlichen Aufwand rechtfertigen.

Insbesondere bei Projekten, bei denen eigene **personelle Kapazitäten für Planung, Projektsteuerung oder Betrieb begrenzt** sind, kann eine geeignete Aufgaben- und Risikoverteilung einen **relevanten Mehrwert** bieten.

5 Die richtigen Investitionen priorisieren



Angesichts knapper Ressourcen entscheidet nicht allein das Budget über die kommunale Investitionsfähigkeit. Vielmehr braucht es eine **transparente Priorisierungslogik**, die sich an den strategischen Zielen und der finanziellen Leistungsfähigkeit der Kommune orientiert. Dies stellt sicher, dass knappe Mittel den größten Nutzen entfalten und unterstützt Politik sowie Verwaltung effektiv bei der Projektauswahl.

Wie eine solche Priorisierungslogik unter Berücksichtigung kommunalspezifischer Rahmenbedingungen aufgebaut werden kann, zeigen wir Ihnen im Folgenden.



Investitionssteuerung zentral ausrichten

Die kommunale Praxis zeigt, dass eine rein dezentrale Mittelanmeldung häufig dazu führt, dass die Interessen einzelner Fachbereiche isoliert betrachtet werden und ein **gesamtstädtischer Blick auf das Investitionsportfolio** fehlt.

Kommunen sollten deshalb

- die Prozesse zur Anmeldung und Bewertung von Investitionsmaßnahmen zentral ausrichten,
- Transparenz über alle geplanten und laufenden Vorhaben ermöglichen, und damit
- die Grundlage zur Überführung in einen einheitlichen Entscheidungsprozess schaffen.

So können Investitionen im nächsten Schritt anhand abgestimmter einheitlicher Bewertungskriterien gegeneinander abgewogen werden.



Ein einheitliches Bewertungssystem etablieren

Für die Bewertung von Investitionsvorhaben sollte ein **verbindliches und praktikables Kriterienraster** entwickelt werden. Dies berücksichtigt insbesondere den rechtlichen Charakter der kommunalen Aufgabe, Gefährdungs- und Risikopotenziale, Wirtschaftlichkeit, Förderfähigkeit sowie langfristige Strategien und fachliche Zielsetzungen der Kommune.

Ein solches System bietet vor allem dann einen Mehrwert, wenn es

- frühzeitig und unter **Einbindung aller Fachbereiche** entwickelt und
- von **Verwaltung und Politik gemeinsam** getragen wird.

Es schafft eine transparente Entscheidungsgrundlage und verhindert eine Priorisierung nach rein kurzfristigen oder fachspezifischen Interessen

Angesichts wechselnder fachlicher und politischer Schwerpunkte lohnt ein zusätzlicher und vorgeschalteter Blick aus gesamtkommunaler Entwicklungsperspektive, um investive Maßnahmen vergleichbar zu machen und diese zu priorisieren.

Weiterführende PD-Expertise:

InvestKompass – Fachliche Bewertung von investiven Maßnahmen



Finanzielle Leitplanken für die Investitionsplanung setzen

Kommunen sollten frühzeitig festlegen, welches Investitionsvolumen mittel- und langfristig tragfähig ist. Ein **verbindlicher Investitionskorridor** oder „Investitionsdeckel“ dient dabei für beispielsweise fünf bis zehn Jahre als finanzielle Leitplanke. Diese Festlegung erhöht die Qualität der Planung: Sie macht den realen finanziellen Spielraum transparent, verhindert eine Haushaltsüberplanung und schafft eine **verlässliche Basis für die Investitionspriorisierung**.

In Kommunen mit Haushaltssicherung bestimmt zwar die Aufsichtsbehörde den Rahmen, die eigene Priorisierungslogik bleibt dennoch essenziell: Sie zeigt auf, welche Vorhaben den größten Beitrag leisten, und stärkt die Verhandlungsposition gegenüber der Kommunalaufsicht.



Einen „Investitionsvorrat“ planungsreifer Vorhaben aufbauen

Da Finanzierungsmöglichkeiten im kommunalen Bereich nicht nur durch Fördermittel, sondern auch durch Sonderzuwendungen im kommunalen Finanzausgleich oder durch unerwartete eigene Steuereinnahmen kurzfristig entstehen können, ist es vorteilhaft, wenn Kommunen einen **qualifizierten „Investitionsvorrat“ prioritärer Projekte** bereithalten.

Statt bloßer Ideen umfasst dieser Vorrat Vorhaben mit geklärten Rahmenbedingungen (Bedarf, Kosten, Genehmigungen), die nach ihrem jeweiligen Reifegrad eingestuft werden:

- **Kurzfristig:** Planung und Genehmigungen liegen vor; ausschreibungsbereit bei Finanzierung

- **Mittelfristig:** Grundlagen ermittelt; finale Voraussetzungen noch offen
- **Perspektivisch:** Bedarf in früher Planungsphase priorisiert

So können Kommunen **kurzfristig entstehende Finanzierungsspielräume** schnell und gezielt für Investitionen nutzen. Als fester Bestandteil der jährlichen Haushaltsplanung sichert dieser kontinuierlich aktualisierte Vorrat die kommunale Umsetzungsfähigkeit.

Ein Beispiel für diese gelebte Praxis ist das Mitteldeutsche Revier sowie das Rheinische Revier in Nordrhein-Westfalen (NRW) im Zuge des Kohleausstiegs. Um die Milliardenförderungen des Bundes (Strukturstärkungsgesetz) effizient abzurufen, haben die beteiligten Kommunen und Regionen strukturierte „Projektspeicher“ angelegt.



Umsetzung zentral überwachen und frühzeitig gegensteuern

Die Beratungserfahrung zeigt, dass es bei der Umsetzung großer und komplexer Investitionsvorhaben zu Abweichungen kommen kann. Entscheidend ist, sie frühzeitig zu erkennen und auf einer belastbaren Informationsgrundlage gegensteuern zu können.

Ein **zentrales und standardisiertes Investitionscontrolling** schafft deshalb die hierfür notwendige Transparenz und ermöglicht es, bei Kosten- oder Terminabweichungen, veränderten Leistungsständen, Risiken und Qualitätsabweichungen rechtzeitig Entscheidungen über Anpassungen, Prioritätsverschiebungen oder weitere Steuerungsmaßnahmen zu treffen.

6 Beschaffung effizient organisieren



Innovative Beschaffungsmodelle, wie beispielsweise die **Gesamtvergabe von Planungs-, Bau- und gegebenenfalls Betriebs- oder Instandhaltungsleistungen**, können Kosten senken, Risiken reduzieren und Projekte beschleunigen – vorausgesetzt, sie werden frühzeitig in die Projektentwicklung einbezogen. Auch bei der Einbindung von Fördermitteln sollten bestehende Spielräume genutzt werden.

Konkret bedeutet das, für jedes Vorhaben ein Beschaffungsmodell zu wählen, das unter Berücksichtigung von Kosten, Qualität, Risiken, Umsetzungsdauer und langfristigen Folgekosten den größten Nutzen für die Kommune bietet. Damit können **innovative Beschaffungsmodelle** einen wichtigen **Beitrag zur Stärkung der kommunalen Investitionsfähigkeit** leisten.

Die folgenden Empfehlungen geben eine Orientierung für eine strategische und bedarfsgerechte Gestaltung der Beschaffung.



Beschaffungsstrategie frühzeitig entwickeln

Bereits in den frühen Projektphasen sollten eine projektbezogene Beschaffungsstrategie entwickelt und die geeignete Vergabe- und Vertragsform auf Basis der Projektziele, Risiken und verfügbaren Ressourcen ausgewählt werden.

Neben der konventionellen Einzelvergabe empfiehlt es sich, systematisch auch Gesamtvergaben und lebenszyklusorientierte Beschaffungsmodelle (z. B. Totalübernehmer- oder ÖPP-Modelle) in die Überlegungen einzubeziehen, insbesondere mit Blick auf

- Einsparungen durch die Bündelung von Leistungen,
- Reduzierung von Schnittstellen und Projektrisiken,
- schnellere Umsetzung sowie
- Effizienzvorteile entlang des gesamten Lebenszyklus.

Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterstützt dabei frühzeitig bei der Entwicklung der Beschaffungsstrategie und vergleicht ergebnisoffen verschiedene Beschaffungsoptionen. Entscheidend ist, welches Modell unter Berücksichtigung von Kosten, Qualität, Risiken, Umsetzungsdauer und langfristigen Folgekosten den größten wirtschaftlichen und qualitativen Nutzen für die Kommune bietet.



Gesamtvergaben gezielt einsetzen

Insbesondere bei komplexen Vorhaben oder standardisierten Gebäudetypen können etablierte Modelle wie Totalunternehmer- oder ÖPP-Modelle Schnittstellen reduzieren, Kosten- und Terminsicherheit erhöhen sowie die Bauherrenorganisation entlasten.

Durch die **funktionale und ergebnisorientierte Beschreibung von Leistungsanforderungen** können Auftragnehmer ihre Erfahrungen und Optimierungspotenziale in die Projektlösung einbringen und innovative sowie wirtschaftliche Lösungen entwickeln. Auch **kooperative Vertrags- und Organisationsmodelle** (z. B. integrierte Projektabwicklung (IPA) oder Allianz) bieten Anreizstrukturen, um Kosten-, Termin- und Qualitätsziele partnerschaftlich mit Planungen und ausführenden Firmen zu erreichen.

Bei einer Abweichung von einer losweisen Vergabe sind die vergaberechtlichen Voraussetzungen im Einzelfall zu prüfen und die Wahl des Vergabemodells entsprechend zu begründen. Bei komplexen Bauvorhaben können hierfür insbesondere technische oder wirtschaftliche Gründe sprechen, die im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung belastbar untersucht und dokumentiert werden können.

Weiterführende PD-Expertise:

IPA in der Frühphasenberatung – Kollaboration für alle
Neubau des Bildungscampus Riensförde in der Hansestadt Stade
Neubau Gymnasium Röhrmoos im Landkreis Dachau



Bündelungspotenziale bei der Investitionsplanung berücksichtigen

Kommunen sollten frühzeitig prüfen, bei welchen Investitionsvorhaben sich eine **Bündelung verschiedener Vorhaben in einer Ausschreibung** anbietet. Insbesondere bei wiederkehrenden und vergleichbaren Maßnahmen, wie bei der Sanierung mehrerer Schulen, Verwaltungsgebäuden oder anderer kommunaler Bestandsliegenschaften, können gleichartige Leistungen zusammengefasst im Rahmen einer Gesamtvergabe am Markt platziert werden.

Dadurch lassen sich

- Planungs- und Vergabeprozesse standardisieren,
- interne Bearbeitungsaufwände reduzieren und
- Erfahrungen aus einem Vorhaben auf weitere Projekte übertragen.

Die Beratungserfahrung zeigt zudem, dass größere Loszuschnitte oder Rahmenverträge die Attraktivität für potenzielle Auftragnehmer erhöhen und dadurch den Wettbewerb verbessern können. Voraussetzung ist

eine sorgfältige Prüfung der vergabe-, markt- und projektspezifischen Rahmenbedingungen, damit die Bündelung nicht zu einer unnötigen Einschränkung des Wettbewerbs führt.

Weiterführende PD-Expertise: [Gebündelte Vergabe für Hochbauprojekte](#)



Fördermittel und Vergaberecht gemeinsam betrachten

Fördermittelanforderungen und Beschaffungsstrategie sollten nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Bereits bei der Vorbereitung eines Förderantrags sollte geprüft werden, welche Beschaffungs- und Vergabemodelle für das Vorhaben sinnvoll und mit den jeweiligen Förderbedingungen vereinbar sind.

Aus der Beratungspraxis zeigt sich, dass Unsicherheiten hinsichtlich förderrechtlicher Anforderungen Kommunen teilweise davon abhalten, wirtschaftlich oder organisatorisch sinnvolle Beschaffungsmodelle weiterzuverfolgen. Daher sollten die Anforderungen frühzeitig geklärt und mit dem Fördermittelgeber abgestimmt werden, um mögliche Gestaltungsspielräume zu nutzen. Ein direkter Austausch kann helfen, offene Fragen zur Zulässigkeit einer Gesamtvergabe frühzeitig zu klären.

Weiterführende PD-Expertise: [Gesamtvergabemodelle und Fördermittel](#)



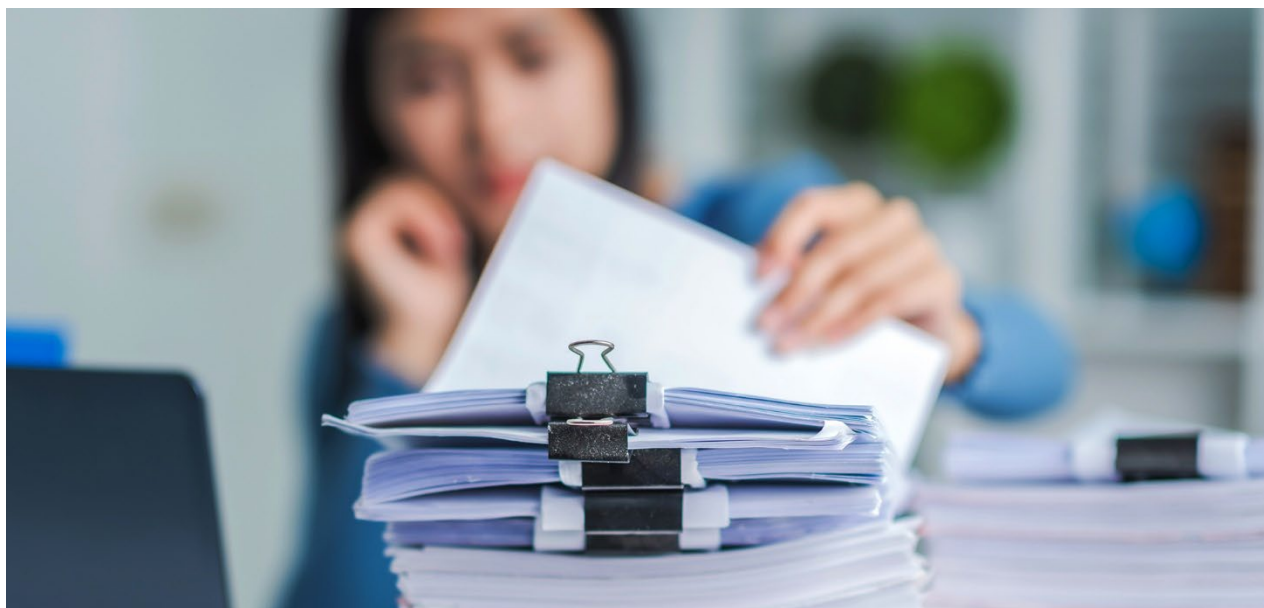
Mehrjähriges Beschaffungs- und Vergabeprogramm aufbauen

Je früher Kommunen wissen, welche Vorhaben zu welchem Zeitpunkt umgesetzt werden sollen – und zusätzlich auch den Vergabeaufwand kennen –, desto besser können eigene Steuerungskapazitäten eingeplant, Vergabeverfahren vorbereitet und Investitionsmittel zeitnah in konkrete Projekte überführt werden. So kann sichergestellt werden, dass Vergabestellen, Fachämter und externe Planungsbüros die anstehenden Aufgaben auch umsetzen können.

Für jedes Vorhaben müsste dann unter anderem festgehalten werden,

- wann die Planung abgeschlossen sein soll,
- welche Vergabeverfahren voraussichtlich erforderlich sind,
- welche Leistungen extern beschafft werden müssen und
- mit welchem zeitlichen und personellen Aufwand zu rechnen ist.

7 Genehmigungen beschleunigen



Beschleunigte Genehmigungs- und Entscheidungsprozesse sind ein wesentlicher Hebel, um kommunale Investitionsvorhaben schneller und verlässlicher umzusetzen. Verzögerungen sind häufig nicht allein auf gesetzliche Vorgaben zurückzuführen. Zeitverluste entstehen ebenso durch unklare Zuständigkeiten, aufeinanderfolgende Abstimmungen, fehlende Informationen oder Medienbrüche zwischen den beteiligten Stellen. Gerade bei komplexen Investitionsvorhaben können solche Verzögerungen erhebliche Auswirkungen auf Kosten, Termine und die Inanspruchnahme von Fördermitteln haben.

Im Folgenden führen wir aus, wie **Genehmigungsprozesse frühzeitig strukturiert, relevante Akteure zusammengebracht** und **Entscheidungskompetenzen klar geregelt** werden können.

Genehmigungsprozesse frühzeitig erfassen und koordinieren

Kommunen sollten die erforderlichen Genehmigungs-, Prüf- und Abstimmungsprozesse bereits in einer frühen Projektphase systematisch erfassen. Ebenso müssen Fachämter und Träger öffentlicher Belange frühzeitig eingebunden werden, damit Anforderungen und mögliche Zielkonflikte rechtzeitig sichtbar werden. Wo es rechtlich und organisatorisch möglich ist, sollten Prüf- und Abstimmungsschritte parallel statt nacheinander durchgeführt werden.

Auch erforderliche Gutachten, die Öffentlichkeitsbeteiligung und die Einbindung weiterer relevanter Akteure sind frühzeitig in die Projektplanung aufzunehmen. Die Beratungserfahrung zeigt, dass insbesondere die **frühzeitige Klärung von Anforderungen** dazu beitragen kann, spätere Nachforderungen, zusätzliche Planungsschleifen und damit verbundene Verzögerungen zu vermeiden.

Ämterübergreifende Zusammenarbeit verbindlich organisieren

Für komplexe Investitionsvorhaben sollten **verbindliche Abstimmungsformate und interdisziplinäre Projektstrukturen** etabliert werden. Das Ziel ist es, Entscheidungen gemeinsam vorzubereiten, unterschiedliche fachliche Anforderungen frühzeitig zusammenzuführen und Zielkonflikte möglichst aufzulösen, bevor sie den weiteren Projektverlauf beeinträchtigen.

Für Sonderimmobilien empfiehlt es sich zudem, eine sogenannte Antragskonferenz anzubieten, in der Verwaltung, Antragsteller beziehungsweise Investoren und weitere relevante Beteiligte frühzeitig ein gemeinsames Verständnis über Anforderungen und Verfahrensablauf entwickeln.

Dies kann dazu beitragen, die Vollständigkeit der Antragsunterlagen zu verbessern, spätere Abstimmungsschleifen zu reduzieren und damit letztendlich der gesamte Genehmigungsprozess beschleunigt wird.

Entscheidungskompetenzen stärken – positive Fehlerkultur etablieren

Entscheidungen sollten möglichst dort getroffen werden, wo die erforderliche fachliche Kompetenz vorhanden ist. Dafür sind Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen klar zu definieren und – soweit rechtlich möglich – auf die operative Ebene zu verlagern. Dies kann Rückkopplungsschleifen reduzieren und Entscheidungswege verkürzen.

Aus der Beratungserfahrung wissen wir zugleich, dass eine stärkere **Delegation von Verantwortung** mit einem **kulturellen Wandel** verbunden sein kann. Eine ausgeprägte Absicherungs- und Vermeidungskultur kann dazu führen, dass Entscheidungen unnötig lange zurückgestellt oder mehrfach rückgekoppelt werden.

Eine **lösungs- und entscheidungsorientierte Kultur** würde den Bauprüfungsprozess stärken und sollte deshalb durch die Führungsebene aktiv unterstützt werden. Dazu gehört auch ein **konstruktiver Umgang mit Fehlern und Unsicherheiten**, bei dem nicht die Vermeidung jeder Abweichung, sondern eine rechtssichere und zugleich pragmatische Lösung im Mittelpunkt steht.

Digitale Verfahren und einheitliche Standards konsequent nutzen

Digitale Bauakten, standardisierte Workflows und automatisierte Schnittstellen zwischen den beteiligten Fachverfahren sollten konsequent eingesetzt werden, um Bearbeitungszeiten zu verkürzen und den Verfahrensstand transparent zu machen. Plattformen und Standards wie „xBau“ können dabei unterstützen, Informationen strukturiert zwischen den Beteiligten auszutauschen und Medienbrüche zu vermeiden.

Auch **BIM-Standards** sollten bei geeigneten Vorhaben frühzeitig berücksichtigt werden, um den Datenaustausch und die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Planungen und privaten Marktteilnehmenden zu erleichtern. Grundsätzlich ist dabei jedoch zu berücksichtigen, dass Digitalisierung bestehende ineffiziente Prozesse nicht automatisch verbessert.

Vor einer technischen Umsetzung sollten daher Optimierungserfordernisse, Zuständigkeiten und Schnittstellen geklärt und möglichst standardisiert werden. Das Ziel sollte ein **durchgängiger digitaler Prozess** sein, der sowohl die internen Abläufe der Verwaltung als auch die Zusammenarbeit mit externen Beteiligten unterstützt.

Weiterführende PD-Expertise: BIM – Building Information Modeling



Gesetzliche Beschleunigungsmöglichkeiten prüfen und nutzen

Kommunen sollten bestehende rechtliche Möglichkeiten zur Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren systematisch prüfen und bei geeigneten Vorhaben konsequent nutzen. Dazu gehören auch neue oder zeitlich befristete gesetzliche Beschleunigungsinstrumente, wie landesrechtliche Genehmigungsfiktionen oder der auf bestimmte Vorhabenarten wie den Wohnungsbau begrenzte sogenannte Bau-turbo.

Entscheidend ist, die **vorhandenen rechtlichen Spielräume bei der Projektplanung** einzubeziehen, um eine schnelle Umsetzung zu ermöglichen. In der Beratungspraxis hat es sich bewährt, die rechtlichen Entwicklungen kontinuierlich zu beobachten und relevante Änderungen frühzeitig in die internen Verfahrensstandards zu übernehmen.

8 Strategisches Personalmanagement etablieren



Kommunen stehen heute vor einer doppelten Zerreißprobe: Während der zunehmende Fachkräftemangel insbesondere in den technischen Diensten die Handlungsfähigkeit der Verwaltung auch bei der Umsetzung von Investitionsvorhaben immer weiter einschränkt, verringern knappe Kassen den finanziellen Spielraum für Neueinstellungen erheblich.

In diesem Spannungsfeld gewinnt das **strategische Personalmanagement** eine völlig neue Bedeutung: Es erfordert die **Weiterentwicklung der Personalverwaltung zu einem zentralen Steuerungshebel für das Investitionsmanagement**. Denn um trotz knapper Mittel zukunftsfähige Infrastrukturen zu schaffen, braucht es gezielt aufgebaute Mitarbeitendenkompetenzen, die moderne Finanzierungsinstrumente, digitale Planungsprozesse und strategische Priorisierungen sicher beherrschen. Erfolgskritisch ist daher, wie Kommunen durch zielgerichtete Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ihr Investitionsmanagement krisenfest aufstellen können.

Welche Aspekte bei einem strategischen Personalmanagement zu berücksichtigen sind, führen wir nachfolgend auf.



Aufgaben konsequent hinterfragen

Angesichts von Personalmangel und Budgetnot müssen Kommunen vor jedem Projektstart eine **konsequente Aufgaben- und Zweckkritik** vorschalten, um knappe Verwaltungskapazitäten vorausschauend zu steuern und Fehlkapazitäten zu vermeiden. So gilt es etwa vorab zu prüfen, ob gesetzliche Pflichtaufgaben durch digitale oder organisatorische Alternativen gelöst werden können.

Die gezielte **Übertragung von Planungs-, Steuerungs- oder Betriebsleistungen** an externe Dienstleister oder im Rahmen interkommunaler Kooperationen überbrückt den akuten Mangel an internen Fachkräften und entlastet die Kernverwaltung. Gleichzeitig schont der Fokus auf modulare Typenbauten die Ressourcen in den Bauämtern, verkürzt Planungszeiten und minimiert Kostenrisiken. Durch die gezielte Nutzung von

Gesamtvergaben können Steuerungsaufgaben an private Marktteilnehmer übertragen und Verwaltungsinterne Aufwände reduziert werden.

Ergänzt durch eine **Bereinigung des Projektportfolios** im Sinne eines Abbaus bürokratieintensiver Kleinstmaßnahmen wird die verbleibende personelle Expertise auf die strategische Steuerung der Kernprojekte gebündelt. Dieses konsequente Hinterfragen zu Beginn des Investitionslebenszyklus **schützt die Mitarbeitenden wirksam vor Überlastung** und **sichert dauerhaft die kommunale Handlungsfähigkeit**.



Kompetenzorientierten Personaleinsatz fördern

Der Einsatz von Mitarbeitenden sollte stärker an vorhandenen und künftig benötigten Kompetenzen ausgerichtet werden. Hierzu empfiehlt sich ein **systematisches Kompetenzmanagement**: Kompetenzprofile für besonders investitions- und steuerungsrelevante Aufgaben, wie die bauherrnseitige Projektsteuerung, Vergabe, Fördermittelbewirtschaftung und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, sollten definiert und mit Personalentwicklung, Fortbildung und interner Stellenbesetzung verknüpft werden.

Dadurch können vorhandene Potenziale besser genutzt werden. Um Haushaltsrisiken zu minimieren und Fördermittel maximal auszuschöpfen, sollten im Rahmen eines strategischen Personalmanagements auch spezialisierte interne Finanzkompetenzen aufgebaut werden. Im Gegenzug kann es effizienter sein, komplexe, ressourcenintensive Prüfverfahren oder mathematische Lebenszyklusanalysen an spezialisierte Beratungsgesellschaften oder Wirtschaftsprüfungen auszulagern.

Zudem können Kommunen durch **interkommunale Kooperationen gemeinsame Fördermittel-Taskforces** gründen. Dies teilt die Personalkosten für Spezialistinnen und Spezialisten auf mehrere Schultern und sichert auch kleineren Verwaltungen den Zugang zu dringend benötigten Fördergeldern.



Nachhaltiges Wissensmanagement und Weiterbeschäftigung stärken

Eine **vorausschauende, strategische Nachfolgeplanung** muss vakant werdende Schlüsselpositionen im Investitionsmanagement frühzeitig identifizieren und eine gezielte Nachbesetzung ermöglichen. So kann verhindert werden, dass am Ende des Lebenszyklus geschäftskritisches Steuerungs- und Fachwissen durch den Ruhestand erfahrener Mitarbeitender verloren geht.

Das erforderliche Wissen umfasst unter anderem die Bereiche Verfahren, Zuständigkeiten, Fördermöglichkeiten, Projektsteuerung, Vergabe, Finanzierung, Investitionsprozesse und relevante Ansprechpersonen innerhalb und außerhalb der eigenen Verwaltung. Die entsprechenden **Wissensbausteine sollten in digitale Wissensmanagementlösungen integriert** und verbindlich mit Off- und Onboarding-Prozessen verknüpft werden. So kann die Handlungsfähigkeit auch bei Personalwechseln erhalten und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender beschleunigt werden.

Zusätzlich sollte geprüft werden, unter welchen rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen eine **freiwillige Weiterbeschäftigung über die reguläre Rentenaltersgrenze hinaus** sinnvoll ermöglicht werden kann. Dabei können auch zeitlich befristete oder projektbezogene Tätigkeiten genutzt werden, um Erfahrungswissen für investitionsrelevante Aufgaben zu erhalten und zugleich Wissenstransfer auf jüngere Mitarbeitende sicherzustellen.

Fazit

Kommunen stehen vor einem Paradoxon: Während der Investitionsbedarf massiv wächst, schrumpfen die finanziellen und personellen Ressourcen. Zusätzliche Gelder – wie das Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität – setzen zwar wichtige Impulse, lösen das Problem jedoch nicht allein. Entscheidend ist nicht das Vorhandensein von Mitteln, sondern die Fähigkeit der Verwaltung, diese in nachhaltige, wirtschaftliche Projekte zu übersetzen. **Investitionsfähigkeit ist primär eine Frage der Umsetzungsfähigkeit.**

Erfolgreiche Investitionssteuerung erfordert daher die Abkehr von isolierten Einzelprojekten. Gefragt ist ein integriertes, verwaltungsweites Management, das den gesamten Investitionslebenszyklus abbildet – von der Bedarfsermittlung und Priorisierung über die Wirtschaftlichkeitsprüfung bis hin zu Vergabe, Umsetzung und Betrieb.

Um knappe Verwaltungskapazitäten optimal zu nutzen, müssen Kommunen an vier Stellschrauben ansetzen:

Verbindliche, fachübergreifende Steuerung: Investitionsentscheidungen dürfen nicht in Silos getroffen werden. Sie müssen auf einer gemeinsamen Sicht von Bedarf, Folgekosten und Realisierungskapazitäten basieren.

Mut zur Priorisierung: Angesichts des Fachkräftemangels zeigt sich Handlungsfähigkeit nicht in der Masse begonnener Projekte, sondern im bewussten Fokussieren, Staffeln und Konzentrieren der Ressourcen auf strategische Schlüsselvorhaben.

Standardisierung und Digitalisierung: Verlässliche Datenstrukturen, einheitliche Wirtschaftlichkeitsprüfungen und ein systematisches Fördermittelmanagement entlasten Mitarbeitende von Routinen und beschleunigen Prozesse.

Strategische Öffnung und Partnerschaften: Fehlende interne Kompetenzen müssen nicht zwingend selbst vorgehalten werden. Interkommunale Zusammenarbeit und externe Fachkompetenzen können die Kapazitäten gezielt erweitern, solange die Kommune die strategische Steuerungsfähigkeit behält.

Das Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität schafft einen wichtigen Impuls und zusätzlichen Handlungsspielraum. Die zusätzlichen Mittel können einen Beitrag zum Abbau des kommunalen Investitionsrückstands leisten. Ihre Wirkung entfalten sie jedoch erst dann vollständig, wenn Kommunen über die notwendigen Voraussetzungen verfügen: belastbare Informationen zum Investitionsbedarf, klare Prioritäten, gesicherte Finanzierungen, effiziente Beschaffungsmodelle sowie leistungsfähige Strukturen für die Umsetzung.

Als Beratung der öffentlichen Hand verstehen wir die strategische Investitionssteuerung als das verwaltungsspezifische Zusammenspiel verschiedener Stellschrauben. Unser Anspruch ist es, Kommunen darin zu begleiten, ihre Kompetenzen im Bereich der strategischen Investitionssteuerung zu stärken und praxistaugliche Prozesse entlang des Investitionslebenszyklus zu etablieren – von der ersten Bedarfsermittlung bis zur erfolgreichen Umsetzung ihrer Investitionsmaßnahmen.

Quellenverzeichnis

KfW Research. (2026). KfW-Kommunalpanel. Frankfurt am Main. Abgerufen am 21. August 2026 von <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Kommunalpanel/KfW-Kommunalpanel-2026.pdf>.

PD - Berater der öffentlichen Hand GmbH. (2024). Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen. Eine Reformagenda, heute zu beginnen. Berlin. Abgerufen am 21. August 2026 von https://www.pd-g.de/assets/PD-Perspektiven/240612_PD-Perspektiven_Strategiepapier_Fuer-die-oeffentliche-Hand-von-morgen.pdf.

Statistisches Bundesamt (Destatis). (1. April 2026). Kommunen verzeichnen im Jahr 2025 neues Rekorddefizit von 31,9 Milliarden Euro. Abgerufen am 21. August 2026 von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/04/PD26_114_71137.html.

Kontakt



Christopher Klein
Direktor
M +49 162 245 19 76
Christopher.Klein@pd-g.de



Yolanda Arias
Senior Managerin
M +49 151 142 818 97
Yolanda.Arias@pd-g.de

Autor/Autorin

Christopher Klein

Yolanda Arias

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstr. 149

10117 Berlin

pd-g.de/



