Wenn der politische Preis die Steuerung ersetzt

Gebührenhaushalte sind kein Randthema, sondern zentral für die kommunale Stabilität. Prüfberichte zeigen, dass Organisation, Prozesse und Steuerung das Kernproblem sind und nicht die Rechtslage, schreibt Ulrich Keilmann im zweiten Teil seiner Kolumne.

von **Dr. Ulrich Keilmann**
26. Mai 2026, 08:55 Uhr | Lesezeit: 2 Min.

Foto: Privat / Montage: DNK

Gebührenhaushalte gehören zu den unspektakulären, aber haushaltspolitisch besonders wirksamen Feldern **kommunaler Steuerung**. Sie beschäftigen sich zwar nicht mit den großen politischen Prestigeprojekten (Wellnessbad, Ortsumgehung etc.), tatsächlich berühren sie aber unmittelbar die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommunen. Wer die Kommunalberichte 2021 bis 2025 im Zusammenhang liest, erkennt ein klares Muster: Die Probleme liegen nur selten darin, dass die rechtlichen Anforderungen unklar wären. Die Defizite liegen vielmehr in der Organisation, in unvollständigen Prozessen und in mangelnder Steuerung.

Die Überörtliche Prüfung beschreibt über alle fünf Jahre hinweg nahezu dieselben Schwachstellen. Vor- und Nachkalkulationen fehlen, sind lückenhaft oder genügen nicht den Anforderungen des Kommunalabgabengesetzes. Über- und Unterdeckungen werden nicht sauber fortgeschrieben. Interne Leistungsverrechnungen, zutreffende Zinssätze und der sachgerechte Umgang mit Sonderposten sind häufig nicht belastbar abgebildet. Das ist kein Spezialproblem einzelner Kommunen, sondern ein wiederkehrendes Strukturmuster.

Eindeutige Rechtslage garantiert keine wirksame Umsetzung

Besonders deutlich wird dies bei der Abwassergebühr. Schon 2021 beanstandete die Überörtliche Prüfung fehlende gesplittete Abwassergebühren. 2022 wurde dies für Meißner, 2023 für mehrere kleine Gemeinden erneut aufgegriffen. 2025 wird der Befund noch schärfer: In Brachttal wurde ein rechtswidriger Zustand trotz verlorenen Gerichtsverfahrens fortgeführt. Das ist mehr als eine gebührenrechtliche Randnotiz. Es zeigt, dass selbst eindeutige Rechtslage und gerichtliche Klärung noch keine wirksame Umsetzung garantieren.

Hinzu kommt ein zweites, mindestens ebenso relevantes Problem: Gebührenhaushalte werden vielfach nicht konsequent nach betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Maßstäben geführt, sondern politisch determiniert. Gebühren orientieren sich dann nicht an der Kostendeckung, sondern an einem „politischen Preis“. Damit werden unbequeme Maßnahmen aus politischen Opportunitätsgründen hinausgeschoben.

Gebührenhaushalte verlieren Funktion

Die Folge: Gebührenhaushalte werden aus allgemeinen Deckungsmitteln gestützt. Bereits in drei einzelnen vergleichenden Prüfungen der Jahre 2023 bis 2025 wurden Wasser- und Abwasserhaushalte in Höhe von rund 2,7 Millionen Euro, rund 938.600 Euro und rund 2,8 Millionen Euro quersubventioniert. Damit verlieren Gebührenhaushalte ihre eigentliche Funktion: Sie sollen Leistungen nach dem Äquivalenzprinzip verursachungsgerecht finanzieren, nicht still den Kernhaushalt belasten.

Auffällig ist zudem, wie stark sich das Thema im Zeitverlauf von einer fachlichen Rechenfrage zu einer politischen und organisatorischen Steuerungsfrage entwickelt hat. 2024 wurde für einen Vergleichsring 18 kleiner Städte und Gemeinden (1.000 bis 5.600 Einwohner) das Gesamtpotenzial auf knapp sieben Millionen Euro ermittelt. Spätestens hier wird deutlich: Gebührenhaushalte sind kein Nebenschauplatz, sondern ein zentraler Hebel für finanzielle Stabilität und zugleich ein Gradmesser funktionierender Verwaltungsorganisation.

Quelle: Eigene Darstellung

Keine Grundsatzdebatten über Gebührenhaushalte

Für die Praxis folgt daraus die klare Botschaft: Kommunen brauchen keine neuen Grundsatzdebatten über Gebührenhaushalte. Sie brauchen eine funktionierende Organisation. Dazu gehören vollständige Vor- und Nachkalkulationen, saubere Teilergebnisse, klare Standards zur Berücksichtigung von Über- und Unterdeckungen, ein rechtssicherer Satzungsvollzug und eine engere Verzahnung von Kämmerei, Fachbereich und Rechnungswesen. Wo externe Dienstleister Gebührenkalkulationen erstellen, entbindet das die Kommune nicht von der Verantwortung für Vollständigkeit und Rechtskonformität.

Gerade hier liegt auch ein Ansatzpunkt für strukturelle Lösungen. Viele der beschriebenen Defizite sind keine Einzelfehler, sondern wiederholen sich über Kommunen hinweg. Standardisierte Prozesse, gebündelte Fachkompetenz und kontinuierliche Pflege der Gebührenkalkulation sprechen dafür, diese Aufgaben stärker zu bündeln – etwa in Form **kommunaler Dienstleistungszentren**. Gebührenhaushalte wären damit nicht mehr eine gelegentliche Nebenaufgabe, sondern ein professionell organisierter Dauerprozess.

Die Quintessenz aus fünf Jahren Kommunalberichten ist deshalb eindeutig: Gebührenhaushalte scheitern nicht primär an fehlendem Wissen, sondern an fehlender organisatorischer Konsequenz. Oder zugespitzt: Das Problem ist nicht das Recht – sondern seine organisatorische Umsetzung.