

Strategisch planen

[11.12.2025] Mit der Strategischen Ressourcenplanung hat sich die Stadt Böblingen ein neues finanzielles Steuerungsinstrument erarbeitet, das ihr in finanziell guten wie auch in herausfordernden Zeiten Orientierung bietet. Die erste Bilanz ist positiv. Das Konzept hat sich bewährt.

Die Aufgaben einer Kommune sind wie Instrumente in einem Orchester – vielfältig, wichtig und mit je eigenem Klang. Die Erwartungshaltung an viele Städte und Gemeinden lautet: Je mehr Instrumente, desto besser das Orchester. Doch was passiert, wenn immer neue Stimmen hinzukommen, ohne dass Zeit bleibt, sie einzustimmen oder die Einsätze zu proben? Einige Instrumente spielen aus dem Takt, andere sind kaum zu hören, wieder andere klingen schief – und am Ende droht das ganze Orchester in Missklang zu geraten. Überträgt man das Bild auf die kommunale Realität, wird deutlich: Wenn Kommunen zu viele Aufgaben gleichzeitig anpacken, wird vieles begonnen, aber zu wenig fertiggestellt oder aber die Umsetzung dauert. Ressourcen werden dadurch überstrapaziert, Prioritäten verschwimmen und der Haushalt leidet.

Dieses Problem stellt sich auch in der baden-württembergischen Großen Kreisstadt [Böblingen](#) – einer wirtschaftlich starken Kommune mit grundsätzlich solider Ertragslage. Trotz sprudelnder Gewerbesteuer-einnahmen zeigte sich seit über zehn Jahren ein strukturelles Defizit in den Haushaltsplanungen. Auf Dauer ergab sich also selbst bei überdurchschnittlich hohen Gewerbesteuererträgen eine deutliche Lücke zwischen laufenden Einnahmen und Ausgaben. Dazu stiegen die laufenden Aufwendungen kontinuierlich an und die Gefahr einer Schieflage des Haushalts – sollten für die Stadt wichtige Ertragsquellen ein- oder wegbrechen – vergrößerte sich.

Aktiv steuern statt nur reagieren

Aus dieser Erkenntnis und der schmerzlichen Erfahrung in der Coronapandemie, als die Gewerbesteuer kurzzeitig einbrach, fasste die Stadt im Jahr 2021 den Entschluss, ein neues finanzielles Steuerungsinstrument zu etablieren: die Strategische Ressourcenplanung. Das von Oberbürgermeister Stefan Belz angestoßene Konzept wurde von der Stadtkämmerei und dem Referat des Oberbürgermeisters in mehreren, aufeinander aufbauenden Schritten ohne externe Begleitung entwickelt. Sie wurde im Rahmen eines selbst gestalteten Prozesses erarbeitet, der Verwaltung, Politik und Bürgerschaft einband. Dabei war es nicht das Ziel, ein reines Konsolidierungsinstrument zu schaffen, bei dem Strukturen durch kurze und heftige Einsparvorgaben zerstört werden könnten. Vielmehr sollte ein Werkzeug für einen echten mittelfristigen Strukturwandel entstehen – weg vom Reagieren auf Engpässe, hin zu einer strategischen, zukunftsgerichteten Steuerung.

Zunächst führte die Stadtverwaltung eine repräsentative Umfrage in der Bürgerschaft durch. Die Ergebnisse dienten einerseits als Grundlage, um das Stadtleitbild fortzuschreiben. Andererseits zeigten sie, welche Anliegen den Bürgerinnen und Bürgern besonders wichtig sind. Insgesamt diente die Umfrage also dazu, zentrale Schwerpunktfelder herauszustellen. Gleichzeitig wurde eine Strategiekommission eingerichtet, die sich aus Mitgliedern des Gemeinderats zusammensetzt. In ihr wurden die Schwerpunktthemen aus der Umfrage diskutiert, priorisiert und dem Gemeinderat zur Beschlussfassung

vorgelegt. Auf diese Weise entstand eine Auswahl von vier strategischen Schwerpunkten, auf die Böblingen in den Jahren 2022 bis 2025 besonderen Fokus legte, nämlich Schulen, Sicherheit und Ordnung, digitale Infrastruktur sowie ÖPNV und Mobilität.

Transparenz und inhaltliche Legitimation

Die Kommission definierte für jeden Schwerpunkt eine klare Zielrichtung, in welche sich die Stadt inhaltlich jeweils weiterentwickeln soll. Anschließend formulierte sie konkrete Unterziele nach dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert). So werden nicht nur Ziele benannt, sondern deren Erreichung auch auf operativer Ebene aktiv überprüft. Dieses strukturierte Vorgehen sorgte für ein hohes Maß an Beteiligung und Transparenz sowie für eine solide inhaltliche Legitimation bei der Umsetzung.

Die Strategische Ressourcenplanung entfaltet ihre Wirkung zum einen in den Beschlussvorlagen des Gemeinderats. Jede Vorlage, die in die politischen Gremien eingebracht wird, zeigt an, ob das zur Beschlussfassung vorgelegte Thema zu einem der Schwerpunkte beiträgt. Damit wird für die Mitglieder des Gemeinderats sichtbar, welche Themen der Strategischen Ressourcenplanung der Stadt dienen – und welche nicht. Die Entscheidungshoheit bleibt dabei bewusst beim Gremium. Zweitens entfaltet sie ihre Wirkung in der Haushaltsplanung. Hier wirkt die Strategische Ressourcenplanung als Steuerungsinstrument, das in guten wie in schwierigen Zeiten greift. Bei positiven Ertragssituationen werden die priorisierten Bereiche gezielt gestärkt. Bei Engpässen erfolgt die Reduktion ebenfalls mit Blick auf die festgelegten Schwerpunkte.

Vier erste Schwerpunkte

Im Jahr 2022 hat der Gemeinderat die ersten vier strategischen Schwerpunkte offiziell beschlossen und damit in die praktische Anwendung überführt. Ende 2025 finden diese Schwerpunkte ihren Abschluss. Die Schwerpunktsetzung für die Jahre 2026 bis 2028 ist bereits beschlossen. Dass das neue Instrument wirksam ist und im Gemeinderat auf breite Zustimmung stößt, haben die zurückliegenden drei Jahre gezeigt. Um die messbaren Fortschritte auch für die Bevölkerung transparent zu machen, wurde 2023 die Internetplattform [Stadtmonitor Böblingen](#) installiert, wo die vier Schwerpunkte und die dazugehörigen Unterziele dargestellt sind. In der Strategiekommission erfolgt außerdem eine regelmäßige Berichterstattung, die es ermöglicht, Entwicklungen zu verfolgen und – wenn nötig – gezielt nachzusteuern.

Auch in der Haushaltskonsolidierung zeigte die Strategische Ressourcenplanung erste Wirkungen. Aufgrund einbrechender Gewerbesteuererinnahmen musste der Gemeinderat im dritten Quartal 2025 einen Nachtragshaushalt verabschieden. Die Strategische Ressourcenplanung diente als Rahmen für die Konsolidierung. Die zur Verfügung stehenden personellen sowie finanziellen Ressourcen wurden dabei auf die Schwerpunkte fokussiert und gebündelt.

Orientierung in guten wie schwierigen Zeiten

Mit der Strategischen Ressourcenplanung kann eine vorausschauende Steuerung gelingen. Sie schafft Transparenz, Nachvollziehbarkeit und strategisches Bewusstsein – sowohl in der Verwaltung als auch in der Politik. Projekte werden nicht mehr nur nach Dringlichkeit, sondern auch nach ihrem Beitrag zu den gesamtstädtischen Schwerpunkten bewertet. Sie bietet zwar keine Sofortlösung für eine kurzfristige

Konsolidierung, hilft aber in herausfordernden Zeiten, strategische Themen und Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. In wirtschaftlich guten Zeiten verhindert sie eine zeitliche, personelle und finanzielle Überlastung, die durch zu viele gleichzeitige Vorhaben entstehen kann.

Dabei hängt die Wirksamkeit eines Steuerungsinstruments maßgeblich davon ab, wie konsequent es angewendet wird. Speziell im Arbeitsalltag und in Zeiten ausreichender finanzieller Ressourcen ist es deshalb besonders wichtig, dass Entscheidungsträger die gesetzten Schwerpunkte aktiv aufgreifen und die gemeinsam definierten Prioritäten gezielt verfolgen. Am Ende geht es – zurück zum Bild des Orchesters – darum, die passenden Instrumente auszuwählen, sie sorgfältig aufeinander abzustimmen und das Zusammenspiel kontinuierlich zu pflegen.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe Dezember 2025 von Kommune21 im Schwerpunkt Finanzwesen erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Finanzwesen, Böblingen