



POLITISCHES POSITIONSPAPIER

Wirtschaft braucht solide Landesfinanzen

Vorschläge der Berliner Wirtschaft für eine Konsolidierung des Landeshaushalts im Sinne des Wirtschaftsstandortes Berlin

Politische Position der IHK Berlin mit insgesamt 15 Vorschlägen für eine Konsolidierung des Landeshaushalts als Grundlage für eine Beschlussfassung in der Vollversammlung am 09. Juli 2025.

Executive Summary

Solide Landesfinanzen und gezielte Zukunftsinvestitionen sind die Basis für einen wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort Berlin. Angesichts der angespannten Haushaltslage des Landes einerseits und eines erheblichen Investitionsbedarfs andererseits fordert die Berliner Wirtschaft für die nächsten Jahre einen klaren Zweiklang aus Haushaltskonsolidierung und Investitionspriorisierung. Die jüngst vom Bund neu geschaffenen Kreditmöglichkeiten können und dürfen dabei nicht die immer drängenderen strukturellen Konsolidierungserfordernisse des Landes untergraben – sondern müssen für zusätzliche Investitionen genutzt werden. Die Berliner Wirtschaft ist bereit, im Schulterschluss mit der Politik ihren Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten und schlägt folgende kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen vor, um in den nächsten Jahren zu soliden Landesfinanzen zurückzukehren und zeitgleich standortrelevante Zukunftsinvestitionen zu realisieren:

1. **Wirtschaftswachstum als Konsolidierungsmotor stärken**
2. **Investive Spielräume erhöhen**, u.a. durch die Mobilisierung von privatem Kapital, die verstärkte Nutzung von Förderkrediten und die langfristige Sicherung von EU-Strukturfördermitteln
3. **Verwaltungskosten senken und Parallelstrukturen reduzieren**, u.a. durch Bürokratieabbau, Verwaltungsdigitalisierung und eine einkommensabhängige Kostenbeteiligung bei sozialen Leistungen
4. **Einnahmen durch konsequente und digitalisierte Kontrollen stärken**, u.a. im Rahmen der Bekämpfung von Schattenwirtschaft, durch zeitnahe Betriebsprüfungen und eine moderne Parkraumbewirtschaftung
5. **Wirtschaftlichen Einsatz öffentlicher Mittel sicherstellen**, u.a. bei Landesbeteiligungen, Förderprogrammen und Projektfinanzierung
6. **Haushaltssteuerung auf Wirkung und Transparenz ausrichten**, u.a. durch die Umstellung auf Doppik und eine ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung



INHALT

Einleitung	3
Berliner Haushalt in Schieflage – 5 Fakten	4
Solide Finanzen schaffen Stabilität, Vertrauen und Wachstum	8
Vorschläge der Berliner Wirtschaft für eine Konsolidierung des Landeshaushalts	9
Baustein 1: Wirtschaftswachstum als Konsolidierungsmotor stärken	9
Baustein 2: Investive Spielräume erhöhen	10
1. Privates Kapital für die Finanzierung der Infrastruktur mobilisieren	10
2. Förderkredite als Motor für die Transformation nutzen	12
3. Für die Zukunft der EU-Kohäsionspolitik eintreten	12
Baustein 3: Verwaltungskosten senken und Parallelstrukturen reduzieren	13
1. Bürokratieabbaupotenziale durch Verwaltungsreform heben	13
2. Chancen von E-Government und Verwaltungsdigitalisierung ergreifen	13
3. Kostenbeteiligung bei sozialen Leistungen an Einkommen koppeln	14
Baustein 4: Einnahmen durch konsequente und digitalisierte Kontrollen stärken	15
1. Schattenwirtschaft und unfaire Wettbewerbsverzerrungen stärker bekämpfen	15
2. System der Parkraumbewirtschaftung auf neue Füße stellen	12
3. Einnahmepotenziale durch moderne und zeitnahe Betriebsprüfung heben	17
Baustein 5: Wirtschaftlichen Einsatz öffentlicher Mittel sicherstellen	18
1. Wirtschaftlichkeit der Beteiligungsunternehmen im Blick behalten	18
2. Evaluierung von Förderprogrammen ausbauen: Subventionsbericht einführen	18
3. Nachhaltige Projektfinanzierung: Mehrjährige Förderung statt jährlicher Neustart	19
Baustein 6: Haushaltssteuerung auf Wirkung und Transparenz ausrichten	18
1. Blick für Ressourcenverbrauch schärfen: Rechnungswesen auf Doppik umstellen	20
2. Ausgaben an Ziele koppeln: Ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung einführen	20



Einleitung

Die Finanzlage des Landes Berlin ist ernst. Durch multiple Krisen sind die öffentlichen Ausgaben der Hauptstadt innerhalb von nur 5 Jahren um gut ein Drittel gestiegen. Das resultierende Haushaltsdefizit wurde mehrere Jahre lang über Rücklagen und durch neue Schulden finanziert – mit dem Ergebnis, dass Berlin heute Rekordschulden aufweist und sämtliche Rücklagen für Krisenzeiten aufgezehrt sind.

Nun steht Berlin vor der immensen Aufgabe, zu ausgeglichenen Finanzen zurückzukehren – und dabei zugleich gute Arbeitsplätze, Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern sowie den ökologischen und digitalen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Dabei dürfen mögliche Sparmaßnahmen nicht zu Lasten zukunftsgerichteter Investitionen des Landes gehen, denn eine funktionsfähige Infrastruktur ist wesentliche Grundlagen für wirtschaftliches Wachstum am Standort.

Die jüngst vom Bund neu geschaffenen Kreditmöglichkeiten bieten das Potenzial, den finanziellen bzw. investiven Spielraum der Stadt zu vergrößern. Sie können und dürfen dabei jedoch nicht die immer drängenderen strukturellen Konsolidierungserfordernisse des Landes untergraben. Die Finanzplanung des Senats macht deutlich: Die Haushaltskonsolidierung ist eine langfristige Herausforderung.

Für die Berliner Wirtschaft ist die Schieflage des Landeshaushalts eine Belastung – nicht nur, weil undefinierte Sparvorgaben für Unsicherheit und unzuverlässige Rahmenbedingungen am Standort sorgen, sondern auch, weil eine prekäre Haushaltslage perspektivisch zu Steuererhöhungen verleitet. Solide Landesfinanzen sind essenziell, um die Wettbewerbsfähigkeit Berlins zu sichern. Sie schaffen verlässliche Rahmenbedingungen und Planungssicherheit und damit Stabilität, Vertrauen und Wachstum, stärken die Resilienz in Krisenzeiten und sorgen für Generationengerechtigkeit.

Im Interesse eines zukunftssicheren Wirtschaftsstandortes schlägt die Berliner Wirtschaft daher im Folgenden insgesamt 15 kurz-, mittel- und langfristige Ansätze vor, um in den kommenden Jahren zu soliden Landesfinanzen zurückzukehren – und dabei zugleich standortrelevante Zukunftsinvestitionen zu realisieren. Eine erfolgreiche Haushaltskonsolidierung besteht aus Sicht der Wirtschaft dabei aus einem Dreiklang an Maßnahmen: Ausgaben müssen gesenkt bzw. klug priorisiert, die Einnahmen(-Basis) gestärkt sowie knappe Haushaltsgelder effizienter eingesetzt werden. Hierfür gilt es insbesondere, das Wirtschaftswachstum als Konsolidierungsmotor zu stärken, investive Spielräume durch innovative Finanzierungswege zu erhöhen, Verwaltungskosten zu senken, Parallelstrukturen zu reduzieren, Einnahmen durch konsequente und digitalisierte Kontrollen zu stärken, den wirtschaftlichen Einsatz öffentlicher Mittel sicherzustellen und die Haushaltssteuerung auf Wirkung und Transparenz auszurichten.



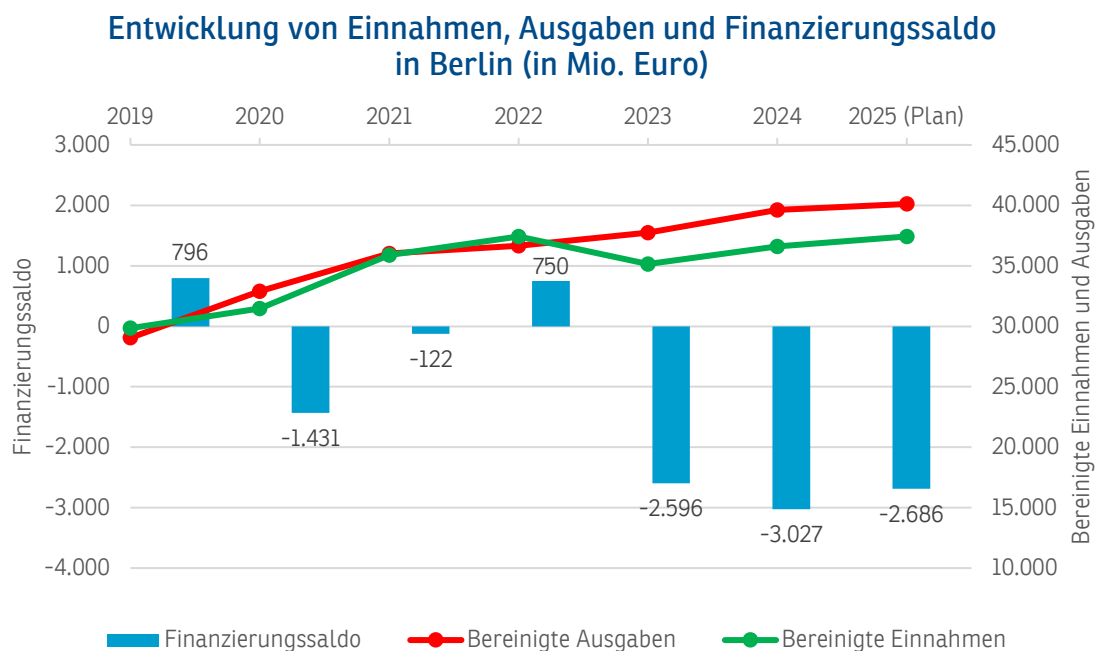
Berliner Haushalt in Schieflage – 5 Fakten

1. Berlin hat ein Ausgabenproblem

Berlin gibt seit einigen Jahren deutlich mehr Geld aus, als es einnimmt. In Folge multipler Krisen und einer expansiven Budgetpolitik sind die öffentlichen Ausgaben der Bundeshauptstadt in nur fünf Jahren um gut ein Drittel gestiegen – von rund 30 Mrd. Euro im Jahr 2019 auf rund 40 Mrd. Euro im Jahr 2024. Der größte Teil der Ausgabensteigerung ist einem Anstieg der konsumtiven Sachausgaben (u.a. Transferausgaben) um rund 40 % geschuldet, gefolgt von einem Anstieg der Personalausgaben um rund 30 %.

Zwar entwickelten sich im gleichen Zeitraum auch die Einnahmen Berlins um gut 20 % nach oben und lagen 2023 pro Kopf sogar um 18 % über dem Durchschnitt der deutschen Länder und Gemeinden. Die positive Einnahmenentwicklung reichte jedoch nicht aus, um den im Vergleich zu anderen Bundesländern überdurchschnittlich starken Anstieg der Ausgaben auszugleichen.

Im Ergebnis entstand eine im Bundesländervergleich überproportional große Lücke zwischen Ausgaben und Einnahmen, die im Jahr 2024 einen Wert von rund 3 Mrd. Euro erreichte – das zweithöchste Haushaltsdefizit aller Bundesländer nach Hessen in diesem Jahr.



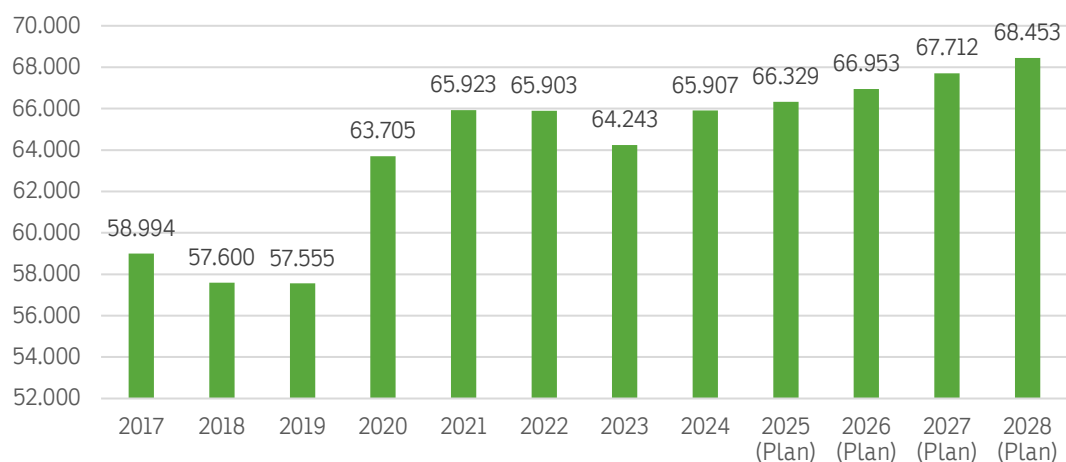
Quelle: Finanzplanung von Berlin 2022-2026, 2024-2028, Vorläufiger Jahresabschluss 2024.

2. Der Schuldendienst wächst und birgt hohe Zinsrisiken

Berlin verfolgte bis 2019 einen erfolgreichen Konsolidierungskurs, im Zuge dessen die Verschuldung des Landes spürbar reduziert werden konnte. Diese positive Entwicklung wurde durch die Corona-Pandemie abrupt gestoppt. Im Vergleich der Bundesländer hat sich Berlin in der Pandemiezeit überdurchschnittlich stark neu verschuldet – und infolgedessen ein neues Allzeithoch der

Verschuldung erreicht. Ende 2024 wies der Berliner Kernhaushalt einen Schuldenstand von 65,9 Mrd. Euro aus. Bis 2027 wird dieser voraussichtlich auf 68,5 Mrd. Euro weiter ansteigen. Nie war das Land Berlin höher verschuldet. Im Vergleich der Bundesländer ist die Verschuldung Berlins sowohl bezogen auf die Einwohnerzahl als auch auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit überdurchschnittlich hoch. Die jüngst vom Bund neu geschaffenen zusätzlichen Verschuldungsmöglichkeiten werden die Verschuldung des Landes wohl zusätzlich in die Höhe treiben.

Schuldenstand des Landes Berlin (Kernhaushalt) in Mio. Euro



Quelle: Finanzplanung von Berlin 2024 bis 2028.

Angesichts des hohen und weiter wachsenden Schuldenbergs sieht sich Berlin mit einer zunehmenden Belastung durch den Schuldendienst konfrontiert. Allein die Zinsausgaben werden gemäß aktueller Finanzplanung in den nächsten Jahren um fast 50 % steigen, von 1,1 Mrd. Euro im Jahr 2021 auf 1,6 Mrd. Euro im Jahr 2028. Damit verbunden ist das latente Risiko eines steigenden Zinsniveaus, welches den Druck auf den Haushalt zusätzlich verschärfen könnte.

3. Sämtliche Rücklagen des Landes sind aufgebraucht

Das Land Berlin hat in den vergangenen Jahren Rücklagen in Milliardenhöhe verbraucht, um Haushaltsdefizite auszugleichen. Im Ergebnis schrumpfte der Rücklagenbestand von über 8 Mrd. Euro Ende 2022 auf rund 1 Mrd. Euro im Jahr 2025.

Damit stehen in den kommenden Jahren kaum noch finanzielle Reserven zur Verfügung, um unvorhergesehene Krisen abzufedern oder Einnahmeschwankungen auszugleichen.

4. Berlin trägt durch sein Beteiligungsportfolio ein unternehmerisches Risiko

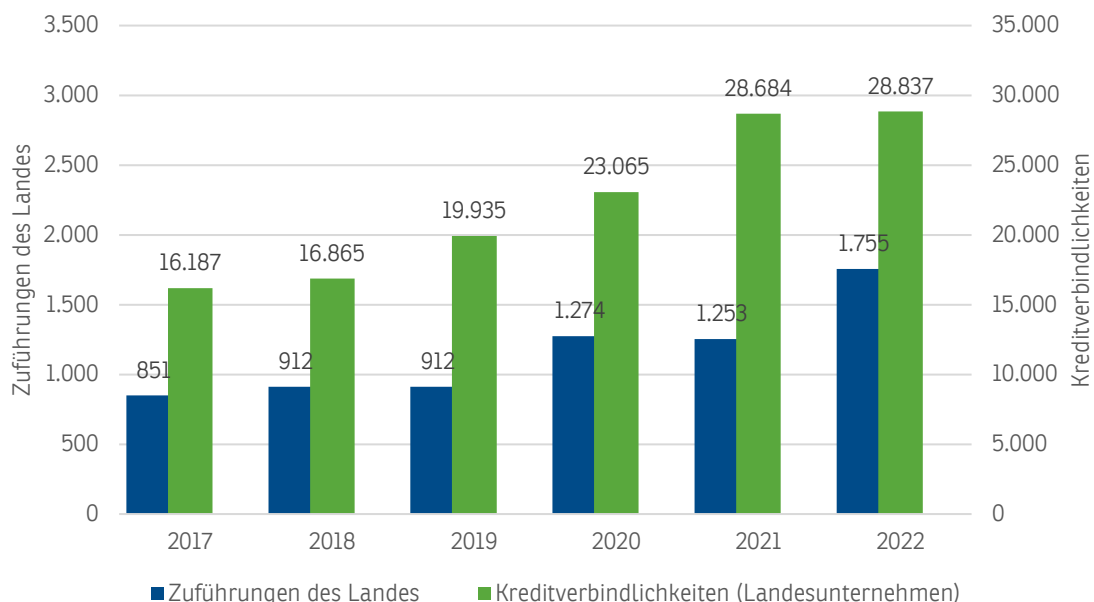
Berlin ist an insgesamt 59 Unternehmen (einschließlich wirtschaftlich bedeutender Anstalten) unmittelbar beteiligt, darunter 43 Landesunternehmen, bei denen die Beteiligungsquote des Landes über 50 % liegt. Die Beteiligungsunternehmen des Landes haben laut Beteiligungsbericht 2024 insgesamt positiv gewirtschaftet: Der Ergebnis-Saldo lag 2023 bei 403 Mio. Euro (Vorjahr: 781 Mio. Euro). Trotzdem trägt das Land Berlin durch sein umfangreiches Beteiligungsportfolio ein unternehmerisches Risiko – wirtschaftliche Misserfolge können unmittelbare Auswirkungen auf die fiskalische Handlungsfähigkeit des Landes haben.



Die Verschuldung der Landesunternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht und erreichte 2022 ein Niveau von 28,8 Mrd. Euro. Das entspricht einem Anstieg um fast 80% gegenüber 2017 und ist ein Indiz für die zunehmende Wahrnehmung staatlicher Aufgaben durch Beteiligungsunternehmen. Mögliche Folgen können der Verlust an Transparenz sowie Einschränkungen der parlamentarischen und staatlichen Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten sein.

Gleichzeitig haben sich die (Kapital-)Zuführungen Berlins an die Landesunternehmen zwischen 2019 und 2022 fast verdoppelt. Dies zeigt die Abhängigkeit der Landesunternehmen vom Landeshaushalt auf und schafft im Falle kreditfinanzierter Kapitalzuführungen langfristige Verbindlichkeiten für das Land, deren nachhaltigen Ertrag für den Landeshaushalt es zu sichern gilt.

Entwicklung der Beteiligungsunternehmen und Anstalten des öffentlichen Rechts des Landes Berlin (summiert, in Mio. Euro)



Quelle: Senatsverwaltung für Finanzen: Beteiligungsbericht 2024, 2023. Rechnungshof von Berlin: Jahresbericht 2024.

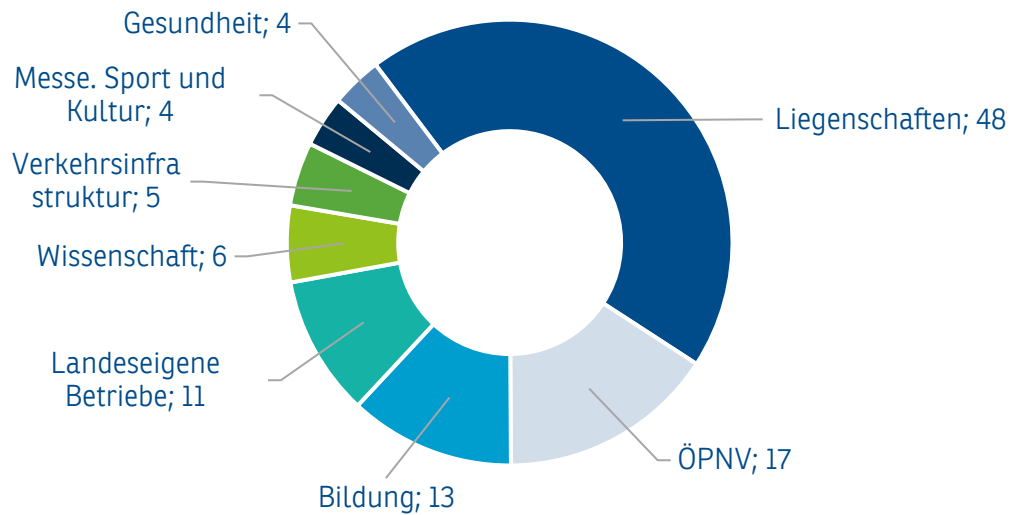
5. Berlin steht vor enormen Investitionsbedarf

Berlin hat in den kommenden Jahren einen enormen Investitionsbedarf, um die öffentliche Infrastruktur zu modernisieren und zu sanieren. Laut einer aktuellen Studie der Investitionsbank Berlin (IBB), der Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB) und des Ostdeutschen Bankenverbandes (OstBV), müssen im Land Berlin bis 2035 über 100 Mrd. Euro investiert werden, um Straßen, Schienen, Brücken, Schulen, Universitäten, Wasser- und Wärmenetze und vieles mehr in einen zeitgemäßen Zustand zu versetzen und klimagerecht umzubauen.

Um den Gesamtbedarf von über 100 Mrd. Euro zu stemmen, müssten bis 2035 jährlich rund 10 Mrd. Euro investiert werden. Das entspricht einem Viertel des aktuellen Haushaltsvolumens. Vergleicht man den Investitionsbedarf mit der für 2025 geplanten Investitionssumme von 4,7 Mrd. Euro, wird klar: Berlin wird diesen Investitionsbedarf nicht allein aus dem Kernhaushalt bewältigen können.



Investitionsbedarf bis 2035 Öffentliche Infrastruktur Berlin (in Mrd. Euro)



Quelle: ZUKUNFT/SICHERN: Innovative Finanzierungslösungen für Berlins Infrastruktur. Studie der Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB), der Investitionsbank Berlin (IBB) und des Ostdeutschen Bankenverbands (OstBV). 04/2025.



Solide Finanzen schaffen Stabilität, Vertrauen und Wachstum

Ein tragfähiger Haushalt ist der Grundpfeiler für einen zukunftsfesten Wirtschaftsstandort. Ausgeglichene Landesfinanzen schaffen verlässliche Rahmenbedingungen und Planungssicherheit, stärken die Resilienz in Krisenzeiten und sorgen für Generationengerechtigkeit.

Solide Landesfinanzen ...

... schaffen verlässliche Rahmenbedingungen und Planungssicherheit

Unternehmen sind langfristig auf verlässliche Rahmenbedingungen und die damit einhergehende Planungssicherheit angewiesen, um in den Auf- und Ausbau ihrer Standorte zu investieren, Innovationen voranzubringen, Arbeitsplätze zu schaffen und ihren Beitrag zur Transformation leisten zu können. Eine prekäre Haushaltslage sorgt für Unsicherheit am Standort, birgt perspektivisch das Risiko von Steuererhöhungen und Leistungskürzungen und hat zur Folge, dass Unternehmen Investitionen zurückhalten. Angesichts der Tatsache, dass sich die Hauptstadtregion derzeit in der längsten konjunkturellen Schwächephase seit 20 Jahren befindet, sind solide Landesfinanzen als Grundlage für stabile Rahmenbedingungen am Standort wichtiger denn je.

... stärken Resilienz in Krisenzeiten

Flüchtlingskrise, Covid-Pandemie, der russische Angriffskrieg in der Ukraine – Deutschland und damit auch Berlin befinden sich seit Jahren im Krisenmodus. Gerade die Covid-Pandemie hat deutlich gemacht, dass eine verantwortungsvolle Haushaltspolitik einen wichtigen Beitrag zur Resilienz in derartigen Krisenzeiten leistet. So war es nicht zuletzt die gute Lage der deutschen Bundes- und Berliner Landesfinanzen zu Beginn der Covid-Pandemie, die umfangreiche öffentliche Unterstützungen für die Wirtschaft in dieser schwierigen Situation ermöglichte.

Inzwischen hat sich die öffentliche Finanzlage jedoch eingetrübt, Berlin hat sämtliche Rücklagen für Krisenzeiten aufgebraucht. Angesichts der Tatsache, dass sich u.a. in Folge der aktuellen geo- und handelspolitischen Turbulenzen auf globaler Ebene bereits neue Herausforderungen abzeichnen, muss Berlin nun dringend neue Resilienz durch solide Landesfinanzen aufbauen, um für künftige Krisen gewappnet zu sein.

... sichern Generationengerechtigkeit

Berlin gibt seit einigen Jahren deutlich mehr Geld aus, als es einnimmt. Dieses Ungleichgewicht geht zu Lasten künftiger Generationen – zum einen, weil zentrale Rücklagen zur Haushaltsfinanzierung eingesetzt wurden und in zukünftigen Haushaltsjahren nun nicht mehr für Ausgaben und als Risikovorsorge zur Verfügung stehen. Zum anderen, weil zum Ausgleich der Finanzierungslücke Kredite aufgenommen wurden, die den fiskalischen Handlungsspielraum künftiger Generationen aufgrund von Zins- und Tilgungslasten erheblich einschränken werden. Im Sinne einer finanziellen Generationengerechtigkeit muss Berlin zu ausgeglichenen Landesfinanzen zurückfinden – und damit in der Gegenwart Verantwortung für die eigenen Ausgaben übernehmen, anstatt künftigen Generationen die finanzielle Freiheit zu nehmen, ihre eigenen Prioritäten zu setzen.



Vorschläge der Berliner Wirtschaft für eine Konsolidierung des Landeshaushalts im Sinne des Wirtschaftsstandortes Berlin

Baustein 1: Wirtschaftswachstum als Konsolidierungsmotor stärken

Ein Rückblick auf die Finanzkrise 2008/09 zeigt: Wirtschaftswachstum kann als Konsolidierungstreiber maßgeblich dazu beitragen, nach einer Krise Haushaltsdefizite und Schulden abzubauen. Denn: Wachstum stärkt nicht nur die Einnahmebasis für den öffentlichen Haushalt, sondern verringert zugleich die Arbeitslosenquote und damit die öffentlichen Ausgaben im Sozialbereich.

Wachstum ist jedoch kein Selbstläufer: Deutschland und Berlin erleben aktuell die längste konjunkturelle Schwächephase seit 20 Jahren. Aus einer Konjunkturkrise, die aus Corona-Verwerfungen, dem russischen Überfall auf die Ukraine und dessen Folgen wie der Energiekrise und den internationalen Handelsspannungen erwuchs, ist längst eine Strukturkrise geworden. Die Wirtschaft und damit die Steuereinnahmen sind infolgedessen in den letzten Jahren nur noch verhalten gewachsen. Für die Haushaltsentwicklung der kommenden Jahre bleibt die wirtschaftliche Lage ein ernstes Risiko.

Im Fokus der Haushaltskonsolidierung muss daher eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik stehen. Dazu gehören v.a. öffentliche Investitionen in Infrastruktur, Bildung, Forschung und Digitalisierung, die Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie Maßnahmen zur Bürokratieentlastung. Um sicherzustellen, dass öffentliche Investitionen langfristig wirtschaftlichen Nutzen bringen, müssen Maßnahmen mit hoher Stadttrendite priorisiert werden. Dazu braucht es eine systematische Bewertung geplanter Ausgaben nach ihrem konkreten Rückfluss an die Stadt – etwa durch Wirkungsanalysen, Kosten-Nutzen-Rechnungen und transparente Erfolgskriterien. Ein Beispiel: Jeder am Zukunftsort Berlin-Buch investierte Euro erzeugt laut aktueller Studie der IBB eine wirtschaftliche Aktivität von knapp zwei Euro. Weitere Beispiele sind die Messe Berlin sowie Langstrecken-Verbindungen am Standort, die jeweils durch Sekundäreffekte in hohem Maße auf die Stadttrendite einzahlen können.

Geschäftslage und Erwartungen der Berliner Wirtschaft

Saldo aus positiven und negativen Einschätzungen in Prozentpunkten



Quelle: IHK Berlin: Der Berliner Konjunkturbericht. Die wirtschaftliche Lage Berlins im Frühsommer 2025.



Baustein 2: Investive Spielräume erhöhen

Berlin hat in den kommenden Jahren einen enormen Investitionsbedarf, um die öffentliche Infrastruktur zu modernisieren und die Transformation erfolgreich zu bewältigen. Da diese Zukunftsinvestitionen angesichts der angespannten Finanzlage nicht allein aus dem Kernhaushalt bewältigt werden können, gilt es, die investiven Spielräume u.a. durch die Mobilisierung von privatem Kapital, die verstärkte Nutzung von Förderkrediten und die langfristige Sicherung von EU-Strukturfördermitteln zu erhöhen.

1. Privates Kapital für die Finanzierung der Infrastruktur mobilisieren

In Berlin müssen bis 2035 über 100 Mrd. Euro investiert werden, um die öffentliche Infrastruktur zu modernisieren und zu sanieren. Auch in Zeiten angespannter Landesfinanzen müssen Investitionen höchste Priorität haben, denn: Eine moderne und leistungsfähige Infrastruktur ist entscheidend für den wachsenden Wirtschafts- und Innovationsstandort.

Um den enormen Investitionsbedarf trotz angespannter Landesfinanzen zu stemmen, können Finanzierungsmodelle wie öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) einen wichtigen Beitrag leisten, beispielsweise bei Bildungsimmobilien, Verkehrsinfrastruktur, Urban Tech Republic und ICC. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, bestehende Vorbehalte konstruktiv zu hinterfragen und zu überwinden. ÖPPs ermöglichen es, privates Kapital und Know-how für öffentliche Projekte zu mobilisieren. Investitionen können dabei vorfinanziert und die Rückzahlung über längere Zeiträume gestreckt werden, was die Ausgabenseite des Landeshaushalts entlastet und zugleich dringend notwendige Modernisierungen vorantreibt. Durch die Aufteilung von Investitions- und Betriebsrisiken zwischen öffentlicher Hand und privaten Partnern können Projekte kostengünstiger, innovativer und wirtschaftlicher realisiert werden. Um langfristige Kostenrisiken zu minimieren und die öffentliche Kontrolle über zentrale Infrastrukturen sicherzustellen, müssen ÖPPs sorgfältig geplant und gemanagt sowie transparent umgesetzt werden.

- **Beispiel Bildungsimmobilien:**

Bei Schulimmobilien wird für Berlin bis 2035 mit einem Investitionsbedarf von rund 12,5 Mrd. Euro gerechnet. Ähnlich stellt sich die Lage im Wissenschaftsbereich dar, wo die staatlichen Berliner Hochschulen einen Sanierungsstau von rund 8 Mrd. Euro aufweisen. In beiden Fällen sind für Investitionen in Ersatzneubau, Sanierung und zusätzliche Bildungseinrichtungen verschiedene Modelle öffentlich-privater Partnerschaften denkbar.

So können z.B. Bestandsgebäude an private Investoren verkauft, vom neuen Eigentümer saniert bzw. erweitert und anschließend an das Land zurückvermietet/verpachtet werden. Ferner können private Investoren mit einem Grundstück an das Land herantreten oder vorhandene Flächen des Landes erwerben, kaufen oder pachten und darauf den gewünschten Bildungsneubau errichten und anschließend an das Land vermieten/verpachten. Die Liegenschaft kann dabei sowohl in öffentliches Eigentum übergehen oder in privater Hand verbleiben.

Für private Investoren und das Land sind solche Investitionen in mehrfacher Hinsicht erstrebenswert, wie eine aktuelle Studie von PwC aufzeigt: Bildungsimmobilien weisen einen hohen Social Impact auf und erfüllen damit wichtige Anforderungen der finanzierenden Banken. Zweitens bedeuten langfristige Mietverhältnisse für private Investoren Planungssicherheit. Drittens kann je nach Finanzierungsstruktur eine überproportional hohe laufende Rendite erzielt



werden. Zudem wird das Interesse an Bildungseinrichtungen durch die derzeitigen Unsicherheiten in anderen Assetklassen gefördert. Im europäischen Ausland gehören Investments in Bildungsimmobilien bereits heute zu den gängigen Vermögensanlagen. Auf nationaler Ebene können Städte wie Köln als Vorbild für ÖPPs im Bildungsimmobiliensektor dienen.

- **Beispiel Verkehrsinfrastruktur:**

Im öffentlichen Verkehrswegebau sind es bisher v.a. Projekte auf Bundesautobahnen, die im Rahmen von ÖPPs realisiert werden. Berlin könnte sich diese zum Vorbild für die Verkehrsinfrastruktur auf Landesebene nehmen. Planung, Bau, Finanzierung, Instandhaltung und Betrieb von Verkehrswegen erfolgt dabei durch eine private Betreibergesellschaft. Die Konzession wird in der Regel auf 30 Jahre vergeben. Das Bauobjekt bleibt im Eigentum der öffentlichen Hand, es findet also keine Privatisierung von Verkehrsinfrastruktur statt. Das Land würde ein monatliches Leistungsentgelt zahlen, das an die Verfügbarkeit des Verkehrsweges und/oder die Qualität der Leistung geknüpft ist. Ein Vorbild könnte der Ausbau der Bundesautobahn A10/A24 zwischen dem Autobahndreieck Pankow und der Anschlussstelle Neuruppin sein. Die Projektstrecke wurde in weniger als fünf Jahren im Rahmen einer öffentlich-privaten Partnerschaft unter Verkehr erneuert und ausgebaut.

Auch das bereits im Hochbau erprobte Vorfinanzierungsmodell taugt als Vorbild. Dabei würde Berlin Planung, Bau und Vorfinanzierung in einem Paket ausschreiben, nachdem die Anforderungen und Rahmenbedingungen genau definiert worden sind. Nach Projektabschluss werden die Projektkosten sukzessive abgezahlt. Auch dieses Modell bietet die Chance, den volkswirtschaftlichen Nutzen dringend benötigter Infrastruktur unverzüglich zu erreichen und zugleich die Effizienz von Bauvorhaben zu steigern.

- **Beispiel Urban Tech Republic:**

Für die Entwicklung landeseigener Gewerbe- und Industrieflächen wie an der Urban Tech Republic kann es ein vielversprechender Ansatz sein, die Erschließungsleistungen von Bauflächen an private Unternehmen zu vergeben. Mögliches Modell: Das Land Berlin schließt einen städtebaulichen Vertrag mit dem ansiedlungswilligen Unternehmen, in dem die Durchführung und Finanzierung von Erschließungsleistungen (z. B. Straßen, Energieversorgung, Medien etc.) und deren Finanzierung geregelt sind. Nach Abschluss der Erschließungsleistungen übereignet das Unternehmen die Erschließungsanlage dem Land kostenfrei, die verauslagten Kosten für diese Leistungen werden dem Erschließungsträger auf den Erbbauzins angerechnet. Damit bleibt die Fläche durch Erbbaurecht in landeseigener Hand und das ansiedlungswillige Unternehmen hat die Möglichkeit, das eigentliche Bauvorhaben (z. B. Produktionshallen) mit der Erschließung zu synchronisieren – das könnte wiederum die Flächenentwicklung insgesamt beschleunigen.

- **Beispiel ICC:**

Das Internationale Congress Centrum (ICC) Berlin ist mehr als nur ein architektonisches Wahrzeichen. Es steht für kulturellen Austausch und globale Strahlkraft. Die Entscheidung, das ICC durch ein internationales Konzeptverfahren neu zu beleben, unterstreicht die Bedeutung des Standorts. Gleichzeitig zeigt sie, dass Berlin angesichts angespannter Finanzen innovative Wege gehen muss. Die stärkere Einbindung privater Investoren ist dabei kein Luxus, sondern Notwendigkeit. ÖPPs sind eine sinnvolle Option, um das Projekt finanziell tragfähig umzusetzen, ohne den Landeshaushalt übermäßig zu belasten. Private Investoren bringen dabei nicht nur Kapital



ein, sondern auch betriebswirtschaftliche Expertise, fördern effiziente Lösungen und eröffnen neue internationale Netzwerke – entscheidende Faktoren, um das ICC langfristig zu positionieren. Die erste Bewerbungsphase bis März 2025 hat jedoch gezeigt: Berlin muss noch attraktivere Rahmenbedingungen schaffen, um international wettbewerbsfähige Investoren zu gewinnen.

2. Förderkredite als Motor für die Transformation nutzen

Für die Transformation zu einer klimaneutralen, digitalen und resilienten Wirtschaft sind in den nächsten Jahren massive Investitionen notwendig. Um die Berliner Wirtschaft bei diesen Investitionen zu unterstützen und damit die Basis für künftiges Wachstum zu schaffen, braucht es auch in Zeiten einer angespannten Haushaltslage verlässliche Wirtschaftsförderung.

Um die Ausgabenseite des Landes zu entlasten, könnte diese künftig stärker über langlaufende Förderdarlehen mit niedrigen Zinsen erfolgen, anstatt über direkte Zuschussprogramme, die den Haushalt vergleichsweise stark belasten. Für Unternehmen bieten sich bei langlaufenden Darlehen, v.a. in Zeiten hoher Zinsen, durch die guten Zinskonditionen der staatlichen Kreditaufnahme finanzielle Vorteile, die das Volumen von Direktzuschüssen erreichen können. Zudem ist zu prüfen, inwiefern Nachrangdarlehen genutzt werden können, um die Eigenkapitalquote von Unternehmen zu stärken und damit ihren Zugang zu Darlehen durch Banken und Kreditinstitute zu erleichtern.

Für den Landeshaushalt bedeutet die Vergabe von Darlehen eine deutlich geringere Belastung sowie weniger Mitnahmeeffekte. Während Zuschüsse einen hohen Mitteleinsatz durch das Land erfordern, wird die Kreditsumme bei Darlehen zurückgezahlt und kann revolvingend als neues Darlehen vergeben werden. Förderkredite sind daher deutlich weniger abhängig von der aktuellen Haushaltslage und bieten Unternehmen in Folge langfristig verlässliche Rahmenbedingungen.

3. Für die Zukunft der EU-Kohäsionspolitik eintreten

Die EU-Kohäsionspolitik ist für Berlin finanziell von großer Bedeutung: In der Förderperiode 2021-2027 erhält das Land 829 Mio. Euro aus den Europäischen Strukturfonds. Mit der vorgeschriebenen Kofinanzierung aus nationalen Mitteln stehen damit 2 Mrd. Euro für Investitionen zur Verfügung. Angespannte Landesfinanzen dürfen nicht dazu führen, dass bei EU-kofinanzierten Förderprogrammen Geld gestrichen wird und so Ansprüche auf EU-Mittel verloren gehen.

Zudem muss sich Berlin verstärkt dafür einsetzen, auch nach 2027 weiterhin als Förderregion anerkannt zu werden, da sich Kriterien und finanzielle Verteilung der Europäischen Strukturfonds innerhalb der EU verändern könnten. Sollte die EU-Förderung sinken oder für Berlin wegfallen, entstünde in wichtigen Politikfeldern eine erhebliche Finanzierungslücke. Im Sinne solider Landesfinanzen ist es notwendig, EU-Mittel sowohl langfristig zu sichern als auch zugleich eigene Strukturen effizienter zu gestalten. Berlin sollte sich auf EU-Ebene aktiv für eine gerechte Mittelverteilung einsetzen, die Wirkung der bisherigen Förderung klar belegen und darauf achten, EU-Fördermittel durch Kürzungen innerhalb des Landeshauhalts nicht in großem Umfang zu beschneiden.



Baustein 3: Verwaltungskosten senken und Parallelstrukturen reduzieren

Berlins öffentliche Ausgaben sind in nur 5 Jahren um gut ein Drittel gestiegen. Zur substanziellen Entlastung des Berliner Haushalts muss daher die Ausgabenseite verstärkt in den Blick genommen werden. Eine strenge Ausgaben- und Aufgabenkritik muss oberste Priorität haben. Dabei dürfen mögliche Sparmaßnahmen nicht zu Lasten zukunftsgerichteter Investitionen des Landes gehen. Stattdessen sollten Verwaltungskosten gesenkt und Parallelstrukturen reduziert werden, u.a. durch Bürokratieabbau, Verwaltungsdigitalisierung und die einkommensabhängige Kostenbeteiligung bei sozialen Leistungen.

1. Bürokratieabbaupotenziale durch Verwaltungsreform heben

Eine von der IHK München und Oberbayern in Auftrag gegebene Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Deutschland durch überbordende Bürokratie bis zu 146 Mrd. Euro pro Jahr an Wirtschaftsleistung entgehen. Umgerechnet auf Berlins Anteil am deutschen BIP (4,8 %) gehen damit allein in der deutschen Bundeshauptstadt jährlich rund 7 Mrd. Euro verloren. Kein Wunder also, dass in der IHK-Konjunkturumfrage vom Januar 2024 rund 65 % der Berliner Unternehmen die Effizienz der Behörden als wesentliches Investitionshemmnis identifizierten. Dies stellt gegenüber 2017 eine Steigerung von 19 Prozentpunkten dar und zeigt deutlich, dass Politik und Verwaltung den Bürokratieabbau als zentrale Daueraufgabe erkennen und bearbeiten müssen.

Vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage Berlins verschärft sich dieser Druck weiter, denn: Auch bei der Verwaltung selbst entsteht durch Bürokratie ein erheblicher Erfüllungs- und Personalaufwand. Aus standort- und finanzpolitischen Gründen gilt es daher, überbordende Regulierungen endlich rigoros abzubauen sowie die Effizienz von Verwaltungsprozessen kritisch zu hinterfragen. Bürokratieabbau und Mechanismen zur zukünftigen Bürokratievermeidung müssen zentrale Komponenten bei der Umsetzung der Verwaltungsreform werden. Damit sich die Wirtschaft aufs Wirtschaften konzentrieren kann und um Verwaltungs- sowie Personalkosten des Landes zu reduzieren, müssen z.B. Berichtspflichten abgeschafft, Genehmigungsverfahren verschlankt und redundante Regelungen konsolidiert werden. Andere Länder und Bundesländer machen es vor – entschlacken das Vergaberecht, setzen die Wertgrenzen nach oben, vereinfachen Förderrichtlinien oder reduzieren Berichtspflichten im Gesundheits- oder Naturschutzbereich.

Gesetzgebungsverfahren und Gesetzesänderungen bieten gute Ansatzpunkte, um fachpolitische Vorhaben umzusetzen und zugleich unnötige Bürokratie zu vermeiden bzw. abzubauen. Im Gesetzgebungsprozess sollte ein Praxischeck verankert werden, der eine verbindliche Bürokratiefolgenabschätzung umfasst und die konsequente Anwendung der One-in-Two-out-Regel berücksichtigt.

Darüber hinaus sollte jedes Ressort verpflichtet werden, bestehende Regelungen regelmäßig auf ihre Notwendigkeit und Verständlichkeit zu überprüfen. Ziel ist es, überflüssige oder übermäßig komplexe Vorschriften gezielt zu vereinfachen bzw. abzuschaffen. Um hierfür echte Anreize zu schaffen, sollte die Erfüllung dieser Verpflichtung an den Haushaltsprozess gekoppelt werden. Nur durch spürbaren Druck lassen sich nachhaltige Fortschritte beim Bürokratieabbau erzielen.

2. Chancen von E-Government und Verwaltungsdigitalisierung ergreifen

Analoge Verwaltungsprozesse bedeuten hohen Personal- und Archivierungsaufwand, lange Bearbeitungszeiten sowie fehleranfällige Kommunikation und Koordination. Zudem sind analoge



Strukturen häufig nicht mehr in der Lage, angemessen auf kurzfristige politische oder technische Herausforderungen zu reagieren. V.a. notwendige Skalierungen, wie bei besonderen Lastspitzen, sind für die Verwaltung kaum noch in adäquatem Tempo und zu vertretbaren Kosten realisierbar.

Zeit- und Personalaufwand können insbesondere in weniger komplexen Tätigkeitsbereichen durch stärkere Automatisierung wirksam reduziert und entsprechende Kosten eingespart werden. Zudem müssen laufende Großvorhaben wie das Ausrollen der E-Akte oder die medienbruchfreie Digitalisierung von Verwaltungsleistungen jetzt erst recht mit Nachdruck vorangetrieben werden, um mittel- bis langfristig Verwaltungskosten der Breite einzusparen und die stark gestiegenen Personalausgaben des Landes zu senken.

Angesichts steigender Lizenzkosten werden Open-Source-Lösungen zudem auch aus finanziellen Gründen zu einem wichtigen Instrument. Weil ihr Quellcode öffentlich zugänglich ist, wird Transparenz und größere Anbieterunabhängigkeit gewährleistet, was zusätzlich die digitale Souveränität fördert. In Folge kann der Wechsel zu günstigen Softwarelösungen Lizenzgebühren senken.

3. Kostenbeteiligung bei sozialen Leistungen an Einkommen koppeln

Berlin geht mit der unentgeltlichen Bereitstellung umfangreicher Leistungen im Bildungsbereich einen teuren Sonderweg. Auch wenn Angebote wie der beitragsfreie Kitabesuch, das gebührenfreie Schulmittagessen und die kostenlosen Schülertickets sozialpolitisch nachvollziehbar sind, führen sie zu strukturellen Mehrausgaben, die in Zeiten knapper Kassen den finanziellen Spielraum für andere dringend notwendige Zukunftsinvestitionen zusätzlich einschränken. Und: Durch Berlins Sonderweg entstehen Parallelstrukturen, durch die dem Land Ansprüche auf Bundesmittel verloren gehen. Denn für Berechtigte nach dem SGB II wären Leistungen wie das Schulmittagessen bereits durch das vom Bund finanzierte Bildungs- und Teilhabepaket gedeckt. Durch Berlins Parallelstruktur kommen diese bundesgesetzlichen Förderansprüche jedoch nicht zum Tragen.

Eine einkommensabhängig gestaffelte Kostenbeteiligung würde sicherstellen, dass sich Familien entsprechend ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit an der Finanzierung solcher Leistungen beteiligen. Damit würden Familien mit höherem Einkommen einen angemessenen Beitrag leisten, während Familien mit geringem Einkommen weiterhin entlastet bleiben. In Folge könnten finanzielle Mittel effizienter und zielgerichteter eingesetzt und somit soziale Gerechtigkeit mit finanzieller Nachhaltigkeit in Einklang gebracht werden. Jedoch gilt es, bei der Festlegung der Einkommensuntergrenze, ab der eine Kostenbeteiligung für den Kitabesuch erfolgt, potenzielle Haushaltseinsparungen und das Ziel einer hohen Erwerbsbeteiligung (der Eltern) nachhaltig auszutarieren.



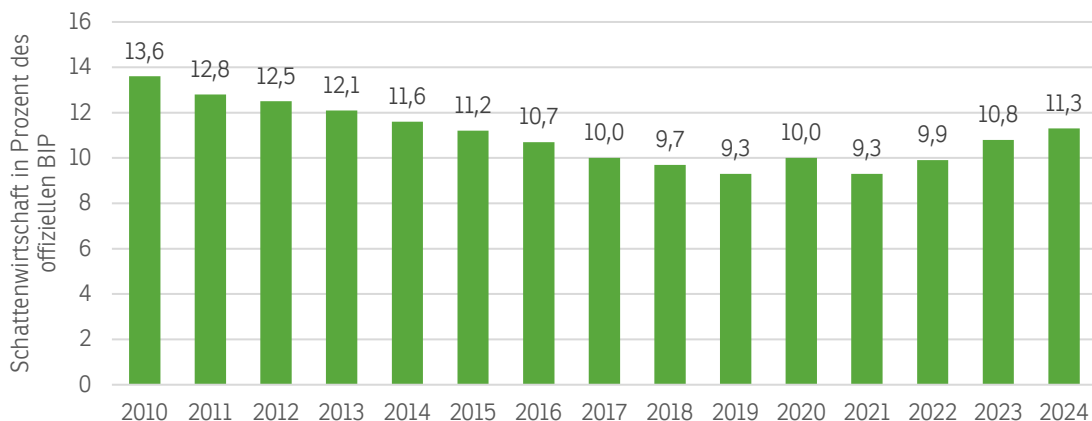
Baustein 4: Einnahmen durch konsequente und digitalisierte Kontrollen stärken

Eine erfolgreiche Haushaltskonsolidierung sollte auch die Möglichkeit von Einnahmesteigerungen im Blick haben. Steuer- und Abgabenerhöhungen wie die jüngste Erhöhung der City Tax sind jedoch der falsche Weg. Zusätzliche finanzielle Belastungen schaden den Unternehmen und gefährden Arbeitsplätze. Die hohe Steuer- und Abgabenbelastung am Standort ist schon jetzt ein Nachteil für die Wirtschaft. Eine weitere Erhöhung droht, Investoren abzuschrecken und zu Verlagerungen ansässiger Unternehmen zu führen. Die Berliner Wirtschaft schlägt stattdessen vor, Einnahmen durch konsequente und digitalisierte Kontrollen zu stärken, u.a. im Rahmen der Bekämpfung von Schattenwirtschaft, durch eine zeitnahe Betriebsprüfung und ein modernes Konzept der Parkraumbewirtschaftung. Die folgenden Vorschläge sind exemplarisch für eine Vielzahl von Einnahmepotenzialen, die das Land Berlin noch nicht oder nur teilweise ausgeschöpft hat. Diese gilt es zu identifizieren und zu heben.

1. Schattenwirtschaft und unfaire Wettbewerbsverzerrungen stärker bekämpfen

Seit 2021 ist die Schattenwirtschaft in Deutschland wieder verstärkt auf dem Vormarsch und erreichte 2024 einen geschätzten Umfang von 481 Mrd. Euro bzw. 11,3 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Rechnet man dies (vereinfachend) auf das Berliner BIP im Jahr 2024 um, ergibt sich für die Bundeshauptstadt eine geschätzte Höhe der Schattenwirtschaft von 23,4 Mrd. Euro.

Umfang der Schattenwirtschaft in Deutschland von 2010 bis 2023 und Prognose bis 2024 (in Prozent des BIP)



Quelle: Statista. Umfang der Schattenwirtschaft in Deutschland in Prozent des BIP von 2006 bis 2023 und Prognose bis 2024. 05/2024.

Die Schattenwirtschaft untergräbt das Vertrauen in eine regelbasierte Wirtschaft und steht im direkten Widerspruch zum Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. Um gegen unfaire Wettbewerbsverzerrungen vorzugehen, Einnahmepotenziale für den Haushalt zu heben und das Vertrauen in den Rechtsstaat zu steigern, muss Berlin seine Anstrengungen zur wirksamen Bekämpfung von Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit weiter verstärken. Anstatt immer mehr Regulierungen zu schaffen, braucht es regelmäßige, gezielte und effektive Kontrollen. Denn nur durch eine konsequente und gut ausgestattete Kontrollpraxis lassen sich bestehende Regelungen nachhaltig durchsetzen.



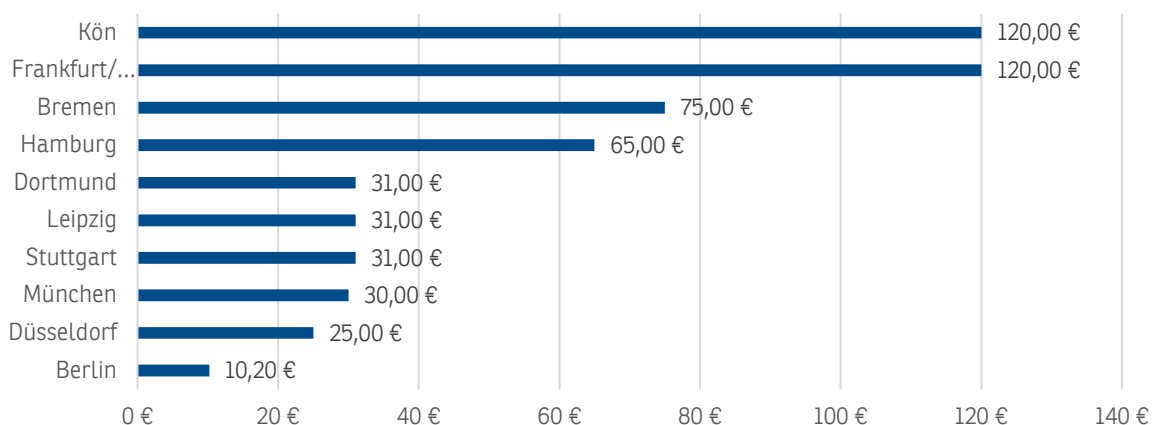
Ein Beispiel ist der Berliner Taxi- und Mietwagenmarkt, auf dem seit der Entwicklung von Plattformen für die Bestellung individueller Fahrten zunehmend Wettbewerbsfragen auftauchen und sich Schwarzarbeit und Schattenwirtschaft ausbreiten. Im Bauhauptgewerbe schätzt die SOKA-Bau, dass ein Drittel der geleisteten Arbeitsstunden in die Schwarzarbeit fällt. Bei einem Umsatz von 16,6 Mio. Euro könnten damit bis zu 5,5 Mio. Euro der Steuer- und Sozialversicherungspflicht entzogen werden. Auch das illegale Glücksspiel ist in Berlin seit Jahren auf dem Vormarsch und wird nicht zuletzt durch restriktive Rahmenbedingungen für das Angebot von legalem Glücksspiel und die jüngste Erhöhung der Vergütungssteuer weiter verstärkt. Ein viertes Beispiel ist die Vermietung von privaten Ferienwohnungen und -häusern über Online-Vermietungsportale. Hier werden Einnahmen aus der Vermietung oft nicht oder nur unvollständig beim Finanzamt deklariert – dem Land entgehen erhebliche Einnahmen aus Einkommensteuer, Umsatzsteuer und City Tax.

2. System der Parkraumbewirtschaftung auf neue Füße stellen

Berlin erlebt im Verkehrsbereich eine zunehmende Flächenkonkurrenz und hat sich zugleich im Stadtentwicklungsplan Mobilität und Verkehr (StEP MoVe) das Ziel gesetzt, den Autoverkehr in den nächsten Jahren deutlich zu reduzieren. Vor diesem Hintergrund und angesichts der angespannten Landesfinanzen und der wachsenden Einwohnerzahl sind Privilegien für den privaten Autoverkehr nicht mehr zeitgemäß.

Insbesondere das Bewohnerparken ist in Berlin mit 10,20 Euro pro Jahr so günstig wie in kaum einer anderen Stadt. Zum Vergleich: Ein Tagesticket bei der BVG kostet 10,60 Euro. In Hamburg beträgt die Jahresgebühr für einen Bewohnerparkausweise 65 Euro, in Bremen 75 Euro. Hinzu kommt: Die Bewohnerparkausweise kosten Berlin mehr, als sie einbringen. Die Kosten für die Bürgerämter bei der Erstellung der Ausweise liegen bei 7,2 Mio. Euro pro Jahr – und damit deutlich über den jährlichen Einnahmen von derzeit rund 2,1 Mio. Euro.

Jährliche Gebühren für Anwohnerparkausweise in den größten deutschen Städten 2024



Quelle: Statista. Höhe der jährlichen Gebühren für Anwohnerparkausweise in deutschen Städten im Jahr 2024.

Um der Flächenkonkurrenz entgegenzuwirken und zugleich die öffentlichen Finanzen zu entlasten, muss das Berliner System der Parkraumbewirtschaftung dringend auf neue Füße gestellt werden.



Als Sofortmaßnahme schlagen wir zunächst eine angemessene Erhöhung der Gebühren für Bewohnerparkausweise vor. Diese sollten mindestens so hoch sein, dass sie die Ausstellungskosten für die Vignette decken. Würde man die Kosten für den Bewohnerparkausweis moderat anheben, z.B. auf 10 Euro im Monat, würden sich dadurch bei 208.000 vorhandenen Parkausweisen rund 24,96,5 Mio. Euro an Jahresgebühren ergeben. Im Vergleich zu derzeit 2,1 Mio. Euro könnten hierdurch zusätzliche Einnahmen in Höhe von 22,86 Mio. Euro generiert werden.

Parallel müssen Kontrolle und Ahndung von Falschparken dringend automatisiert werden. Der traditionelle Prozess der Bestrafung ist nicht effektiv und verursacht hohe Kosten. Ein volldigitaler Prozess z.B. mit ScanCars kann mit der Überwachungsichte sofort und drastisch Regeleinhaltung und Einnahmen steigern und zugleich die Überwachungskosten deutlich senken.

3. Einnahmepotenziale durch moderne und zeitnahe Betriebsprüfung heben

Betriebsprüfungen sind kein Misstrauensvotum – sondern Teil der verfassungsrechtlichen Verpflichtung zur Herstellung von Steuergerechtigkeit und der Vorgabe der Landeshaushaltsordnung zur vollständigen Einnahmenerhebung. Insbesondere bei Großunternehmen lag die Prüfquote in Berlin jedoch die letzten Jahre unter dem Bundesdurchschnitt. So wurden Großbetriebe zwischen 2019 und 2023 im Bundesdurchschnitt alle 5,5 Jahre geprüft, in Berlin dagegen nur alle 6,5 Jahre.

Teil des Problems: Die Zahl der mit Außeneinsätzen befassten Betriebsprüferinnen und Betriebsprüfer in den Berliner Finanzämtern ist seit 2018 deutlich gesunken, von seinerzeit 653 Vollzeitkräften auf 563 im Jahr 2023. Im Jahr 2024 konnte die Prüfquote bei Großbetrieben erstmals seit Jahren wieder merklich erhöht werden – diesen Weg gilt es nun weiterzugehen. Denn: Durch eine höhere Prüfquote können nicht nur deutlich höhere Mehreinnahmen erzielt werden. Auch Unternehmen vermeiden durch regelmäßige Prüfungen Planungs- und Rechtsunsicherheiten sowie hohen administrativen Aufwand, der mit der Bereitstellung alter Unterlagen einhergeht. Zudem können durch zeitnahe Betriebsprüfung hohe Nachzahlungszinsen vermieden werden.

Hohe Effizienzgewinne für Unternehmen und Finanzverwaltung können darüber hinaus durch eine stärkere Digitalisierung der Betriebsprüfung erzielt werden. Dazu gehören u.a. eine moderne, digitale Kommunikation zwischen Steuerpflichtigen und Finanzverwaltung, die Nutzung künstlicher Intelligenz im Prüfungskontext sowie eine Verringerung der Prüfungstiefe bei Vorliegen eines ordnungsgemäßen Tax Compliance Management Systems. So können Prüfungsverfahren beschleunigt und damit hoher Ressourcenaufwand für alle Verfahrensbeteiligten reduziert werden. Des Weiteren ließe sich die Effizienz durch eine verbesserte, risikoorientierte Fallauswahl der zu prüfenden Betriebe deutlich erhöhen.



Baustein 5: Wirtschaftlichen Einsatz öffentlicher Mittel sicherstellen

Neben Ausgabensenkungen und Einnahmesteigerungen kann auch die effizientere Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben durch die Berliner Verwaltung positive Auswirkungen auf die Landesfinanzen haben. Daher muss der Berliner Senat im Rahmen der Haushaltskonsolidierung auch hierauf ein deutliches Augenmerk legen. Die Berliner Wirtschaft hat nachfolgend einige Beispiele zusammengetragen, bei denen Effizienzpotentiale ersichtlich sind.

1. Wirtschaftlichkeit der landeseigenen Beteiligungsunternehmen im Blick behalten

Die finanzielle Ausstattung landeseigener Beteiligungsunternehmen ist ein zentrales Steuerungsinstrument, um Investitionen in Infrastrukturbereiche wie den Wohnungsbau wirksam voranzutreiben. (Kreditfinanzierte) Kapitalzuführungen können hierbei gezielt eingesetzt werden, um Eigenkapitalbasis, Bonität und Investitionsfähigkeit zu stärken.

Zugleich gilt: Kreditfinanzierte Kapitalzuführung gehen mit einer zusätzlichen Verschuldung einher, die künftige Generationen durch Zins- und Tilgungszahlungen belasten und im schlimmsten Fall langfristig zu höheren Steuerbelastungen für Unternehmen führen können. Aus diesem Grund sind strenge Wirtschaftlichkeits- und Werthaltigkeitsmaßstäbe bei der kreditfinanzierten Kapitalzufuhr an landeseigene Beteiligungen geboten. Neue Schulden sind nur vertretbar, wenn ihnen mindestens gleichwertige Vermögenswerte gegenüberstehen und diese nachweislich dazu dienen, die Standortbedingungen zu verbessern.

Darüber hinaus sollten Landesunternehmen die gemeinsame Nutzung von Dienstleistungen (shared services) in den Blick nehmen, um von Skaleneffekten zu profitieren, Doppelstrukturen zu vermeiden und den Wissensaustausch zu fördern.

Eine weitere (Re-)Kommunalisierung von Aufgaben und Einrichtungen in Landeshand, wie z.B. im Bereich der Schulreinigung, sollte vermieden werden. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass das Steuerrecht Wettbewerbsverzerrungen zu Lasten privater Unternehmen verursachen kann, wenn öffentliche Unternehmen im Gegensatz zu privaten Wettbewerbern Leistungen zum Teil umsatzsteuerfrei und außerhalb einer kartellrechtlichen Prüfung anbieten können.

2. Evaluierung von Förderprogrammen ausbauen: Subventionsbericht einführen

Gerade in Zeiten eines knappen Haushalts ist eine konsequente Überwachung, Evaluierung und KPI-bezogene Steuerung staatlicher Förderprogramme unerlässlich, um vorhandenes Budget so effizient und effektiv wie möglich einzusetzen. Evaluierungsergebnisse sollten in weiterer Folge in die Entwicklung neuer Programme einfließen sowie veröffentlicht werden, damit staatliche Mittel gezielt und wirkungsorientiert eingesetzt werden und Transparenz herrscht.

Nach dem Vorbild anderer Bundesländer wie Baden-Württemberg sollte Berlin einen Subventionsbericht einführen, um nicht zielgenaue oder nicht mehr zeitgemäße Förderprogramme zu streichen oder zusammenzuführen. Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit die Berliner Förderpolitik auf strategische und vor allem standortrelevante Schwerpunkte fokussiert werden kann, anstatt weiterhin Fördermittel in eine Vielzahl von verwaltungs- und bürokratieintensiven Förderprogrammen mit kleinteiliger thematischer Ausrichtung zu investieren. Statt auf Regelfinanzierung sollte



Berlin auf Anschubfinanzierung setzen, um Innovation und Eigenverantwortung zu fördern und öffentliche Mittel gezielt für zeitlich befristete Impulse zu nutzen.

3. Nachhaltige Projektfinanzierung: Mehrjährige Förderung statt jährlicher Neustart

Berlin bewilligt jedes Jahr Zuwendungen in Milliardenhöhe. Dabei werden Vorhaben bestimmter Zuwendungsempfänger, obwohl ein längerfristiger Förderbedarf klar absehbar ist, oft über eine zeitlich eng befristete, wiederkehrende Projektförderung finanziert.

Für Projektträger sind kurze Förderzeiträume mit Planungsunsicherheit verbunden, die es wiederum erschwert, Personal zu binden und langfristige Maßnahmen umzusetzen. Häufige Neuansträge bedeuten zudem einen hohen bürokratischen Aufwand – sowohl für Träger als auch für Verwaltung. Auch haben kleine Träger durch die Vergabe von zeitlich eng befristeten Projektförderungen erhebliche Wettbewerbsnachteile, weil sie meist über weniger Ressourcen verfügen, um kurzfristig komplexe Anträge stellen bzw. neue Projekte starten zu können.

Längere Laufzeiten der Projektförderung, durch die sich das Land über einen längeren Zeitraum an einen Träger bindet, erlauben es dagegen, Strukturen zu etablieren, Erfolge zu evaluieren und Wirkung zu entfalten. Einmal aufgebaute Projekte können wirtschaftlicher fortgeführt statt wiederholt neu aufgebaut werden. Zudem reduzieren ein längerer Förderzeitraum und eine themenbezogene Clusterung von Projekten den Verwaltungsaufwand auf allen Seiten, so dass knappe Ressourcen in die eigentliche Projektarbeit fließen können. Zur Hebelung der öffentlichen Mittel sollte bei Zuwendungen verstärkt auf Kofinanzierungen etwa durch Drittmittel wie Spenden oder Zuwendungen privater Stiftungen gesetzt werden, ohne jedoch den bürokratischen Aufwand zu erhöhen.



Baustein 6: Haushaltssteuerung auf Wirkung und Transparenz ausrichten

Als letzter Stein einer erfolgreichen Haushaltskonsolidierung sollte die Haushaltssteuerung auf Wirkung und Transparenz ausgerichtet werden, u.a. durch die Umstellung auf Doppik und eine ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung.

1. Blick für Ressourcenverbrauch schärfen: Rechnungswesen auf Doppik umstellen

Während Bundesländer wie Hamburg sowie viele deutsche Kommunen längst die doppelte Buchführung (Doppik) für ihr Haushalts- und Rechnungswesen anwenden, stellt Berlin seine öffentlichen Finanzen nach wie vor nach den Grundsätzen der (erweiterten) Kameralistik auf. Im Vordergrund steht dabei der zahlungsorientierte Geldverbrauch. Ressourcenverbrauch sowie Vermögens- und Ertragslage werden dabei nur unzureichend abgebildet.

Gerade in Zeiten knapper Kassen vergibt sich Berlin damit wichtige Chancen für die Steuerung, Planung und Transparenz der Landesfinanzen. Denn die Anwendung der Doppik samt Erstellung einer Bilanz würde einen wesentlich vollständigeren Überblick über Vermögens-, Schulden-, Finanz- und Ertragslage sowie Ressourcenverbrauch ermöglichen und zukünftige Verbindlichkeiten wie Rückstellungen vollumfänglich offenlegen. Darüber hinaus wäre im Rahmen der Doppik die Erstellung eines konsolidierten Gesamtabchlusses für Kernhaushalt, Landesunternehmen und Sondervermögen möglich – gerade vor dem Hintergrund des umfangreichen Beteiligungsportfolios Berlins und der stetig anwachsenden Verschuldung der Landesunternehmen ergäbe sich daraus ein wesentlich vollständigeres Bild der wirtschaftlichen Lage des Landes.

Hinzu kommt: Mittelfristig plant die EU-Kommission eine verpflichtende Umstellung des Rechnungswesens für alle Gebietskörperschaften auf das Ressourcenverbrauchskonzept (European Public Sector Accounting Standards). Eine Umstellung auf die Doppik ist somit kein bürokratischer Selbstzweck – sondern notwendige Grundlage für ehrliche Haushaltspolitik, nachhaltige Finanzsteuerung und vorausschauende Anpassung an zukünftige europäische Standards.

2. Ausgaben an Ziele koppeln: Ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung einführen

Die Haushaltsführung des Landes Berlin ist bisher input- bzw. ausgabenorientiert – es geht also vor allem um die Frage „Wie viel Geld wird wofür eingesetzt?“. Wie wirksam oder zielgerichtet die Mittel eingesetzt werden, steht dabei zumeist eher im Hintergrund.

Um begrenzte Haushaltsmittel effizient einzusetzen, sollte Berlin dem Beispiel Hamburgs folgen und die Umstellung von der inputorientierten Haushaltsführung auf eine ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung einleiten. Haushaltsmittel sollten dabei an messbaren, externen Zielen ausgerichtet, die Wirkung der eingesetzten Mittel mit geeigneten Indikatoren und Evaluationen kontinuierlich überprüft und die Mittelallokation bei mangelnder Wirksamkeit korrigiert werden.

Eine solche Steuerung der öffentlichen Finanzen erhöht nicht nur die Effizienz im Mitteleinsatz, sondern leistet durch mehr Transparenz auch einen wichtigen Beitrag zur Legitimation staatlichen Handelns. Auch auf Bundesebene wurde erkannt, dass die ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung gestärkt werden sollte – so haben sich die letzten vier Bundesregierungen allesamt in ihren Koalitionsverträgen zum Ziel einer stärkeren Wirkungsorientierung bekannt.



Quellen

- Senatsverwaltung für Finanzen: Finanzplanung von Berlin 2024 bis 2028, 2023 bis 2027.
- Rechnungshof von Berlin: Jahresbericht 2024, 2023.
- Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB), Investitionsbank Berlin (IBB) und Ostdeutscher Bankenverband (OstBV): Innovative Finanzierungslösungen für Berlins Infrastruktur. 04/2025.
- Investitionsbank Berlin (IBB): Wirtschaftliche Impulse des Zukunftsortes Berlin-Buch
- PwC-Studie: Schulimmobilien können lukratives Investment sein. 02/2025.
- Ifo-Studie im Auftrag der IHK für München und Oberbayern: Entgangene Wirtschaftsleistung durch hohen Bürokratieaufwand. 10/2024.
- IHK Berlin: Der Berliner Konjunkturbericht. Die wirtschaftliche Lage Berlins im Frühsommer 2025.
- IHK Berlin: Sonderauswertung aus der Konjunkturerhebung Jahresbeginn 2024.
- Statista: Umfang der Schattenwirtschaft in Deutschland von 2006 bis 2023 und Prognose für 2024. 05/2024.
- Statista: Höhe der jährlichen Gebühren für Anwohnerparkausweise in deutschen Städten im Jahr 2024. 02/2025.
- SOKA-Bau: Tendenz steigend: bis zu 2,4 Milliarden Euro jährlicher Schaden für SOKA-BAU und deren Mitglieder

ANSPRECHPARTNER/IN 

Verena Linz
E-Mail: verena.linz@berlin.ihk.de
Telefon: +49 30 31510-785