



Alte Hansestadt Lemgo

# Rückblick versus Zukunft



Quelle: Fraunhofer IOSB-INA, Illustration: C. Strohmeier

Juli 2020

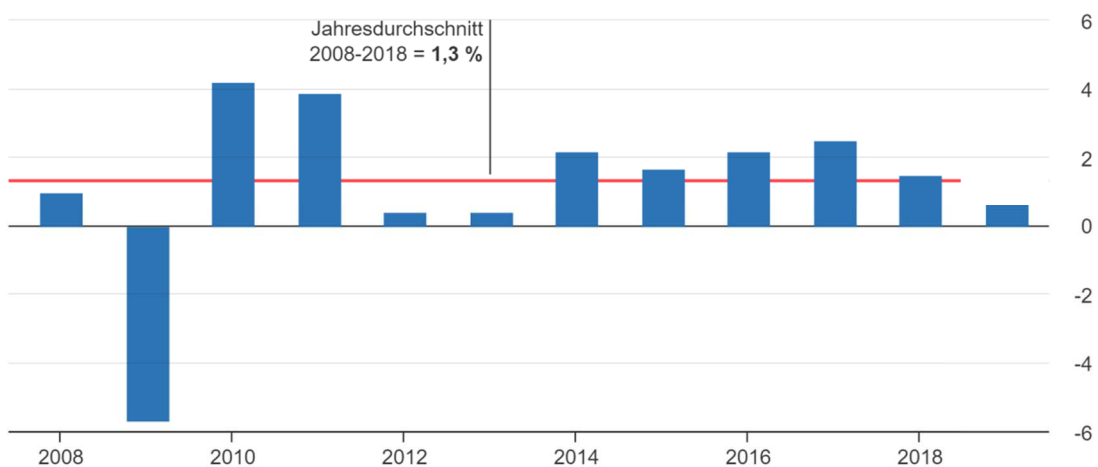
<u>INHALTSVERZEICHNIS</u>	<u>Seite</u>
Einleitung .....	2
Strategische Ziele .....	4
- Messung der Strategischen Ziele .....	5
Strategisches Ziel: HAUSHALT .....	6
- Investitionen.....	13
- Verbindlichkeiten .....	15
Strategisches Ziel: BILDUNG .....	19
Strategisches Ziel: INNENSTADT .....	20
Strategisches Ziel: WIRTSCHAFT .....	22
Strategisches Ziel: IDENTIFIKATION.....	23
Strategisches Ziel: RECOURCEN-Verantwortung .....	25
Innovation Campus .....	28
Ausblick .....	31

## Einleitung

WIESBADEN – Im Jahr 2019 stieg das deutsche Bruttoinlandsprodukt preisbereinigt um 0,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Somit wuchs die deutsche Wirtschaft zwar das zehnte Jahr in Folge, gegenüber zum Vorjahr jedoch deutlich abgeschwächt. Zurückgegangen war das BIP zuletzt im Jahr 2009, als Deutschland wie die meisten anderen Länder weltweit von den Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen war.<sup>1</sup>

### Bruttoinlandsprodukt, preisbereinigt

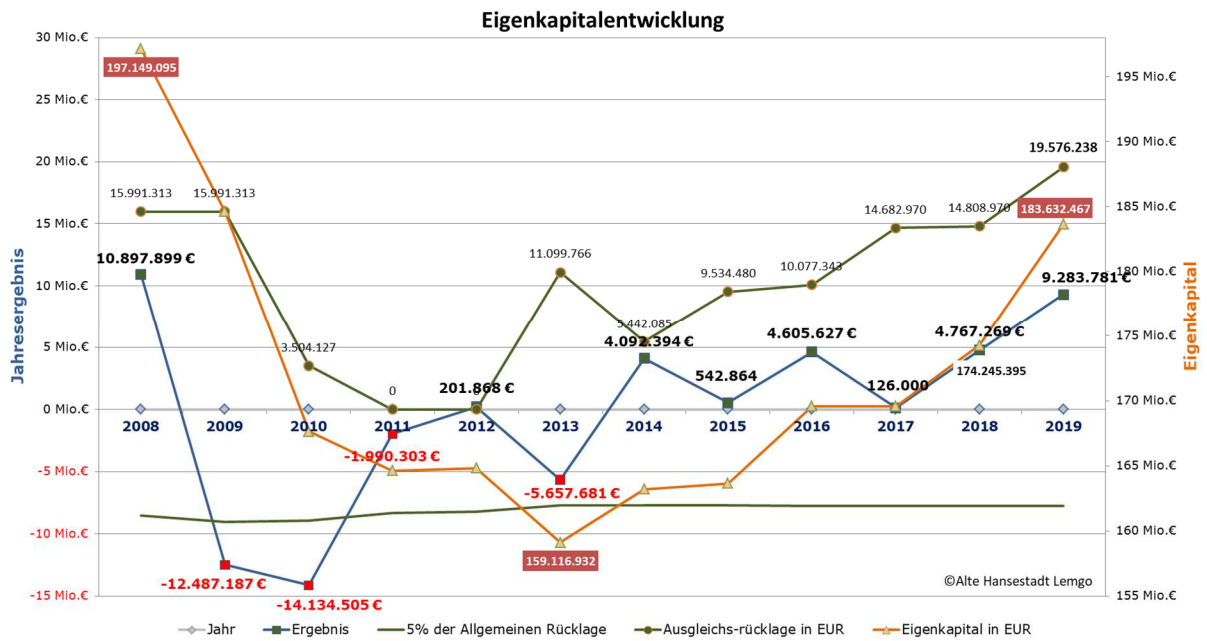
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

Im Gleichklang mit der Deutschen Wirtschaft befinden sich auch die Jahresergebnisse der Alten Hansestadt Lemgo. Das Haushaltsjahr 2019 schließt mit einem Jahresüberschuss von 9.283.781 € ab. Das ist der sechste positive Abschluss in Folge und dokumentiert eindrucksvoll, dass Haushaltskonsolidierung, wenn diese auf strategischen Zielen beruht und von einer deutlichen Mehrheit getragen wird, funktionieren kann und zwar zum deutlichen Vorteil der Kommune und seiner Bürgerinnen und Bürger. Mit Fug und Recht ist festzustellen, dass die Alte Hansestadt Lemgo ihr strukturelles Defizit überwunden hat und dies obwohl die Investitionstätigkeit so hoch war wie nie zu vor, ohne den Schuldenstand zu erhöhen.

<sup>1</sup> Veröffentlicht von Statista Research Department, 26.02.2020



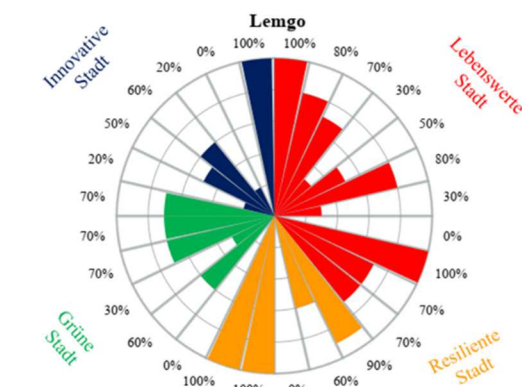
## Strategische Ziele

Aus der finanziellen Zwangslage heraus hat die Alte Hansestadt Lemgo im Jahr 2010 einen strategischen Zieleprozess eingeschlagen, der die Erarbeitung eines von einer deutlichen Mehrheit getragenen Wertekanons in Rat und Verwaltung zum Ziel hatte. Das dies gelungen ist und schließlich eine Einigung auf sechs strategische Stadtziele erfolgte, war nur möglich, weil die handelnden Personen erkannt haben, dass ein Gegeneinander und konzeptloses Handeln die Entwicklung der Stadt hemmen und zwangsläufig in die staatliche Zwangsverwaltung (Nothaushalt) führen würde.

Die strategische Ausrichtung der Alten Hansestadt Lemgo bildet die Basis für ihren Erfolg: auch und insbesondere im Ranking des Morgenstadt-Index. Unternehmenswerte, Strategische Zielrichtung und die Säulen des Index sind gleichgelagert.



Morgenstadt-Index



**Gesamt-Ranking:** Platz 10 (162,43 Punkte)  
**Lebenswerte Stadt:** Platz 3 (70,6 von 110 Punkten)  
**Resiliente Stadt:** Platz 18 (39,7 von 60 Punkten)  
**Umweltgerechte Stadt:** Platz 7 (28,8 von 50 Punkten)  
**Innovative Stadt:** Platz 21 (23,3 von 60 Punkten)



Hanseatische Werte

Die **sechs strategischen Ziele** der Alten Hansestadt Lemgo

- Haushalt, Wirtschaft, Identifikation, Innenstadt, Ressourcen-Verantwortung, Bildung -

werden konsequent auf der Basis ihrer hanseatischen Unternehmenswerte verfolgt und ihre Zielerreichung wird regelmäßig gemessen.

## Messung der Zielerreichung mit Balanced-Scorecard

Die Messung der Zielerreichung der Strategischen Stadtziele erfolgt

- durch die Betrachtung der festgelegten Messgrößen bei den einzelnen Zielen, in der Zeitreihe als auch im Soll-Ist-Vergleich 2019. Grün abgebildete Werte zeigen eine Zielerreichung an; rote Messgrößen besagen, dass die gesetzten Soll-Größen nicht erreicht wurden.
- in Form einer Balanced-Scorecard. Zur Analyse werden die Messgrößen aus verschiedenen Bereichen/Produkten zusammengeführt und entsprechend ihres Einflusses auf die jeweilige Perspektive gewichtet. Die Darstellung der ermittelten Ergebnisse erfolgt mit Hilfe eines Netzdiagrammes. Damit werden neben der Zielerreichung auch die Einflussfaktoren, welche auf das Ziel wirken, sichtbar. Im Netzdiagramm selbst wird die Zielerreichung über die Abweichungen zwischen SOLL und IST ausgewiesen.



Diese umfassende Form der Zielmessung wird bei den strategischen Stadtzielen **Bildung, Wirtschaft, Innenstadt und Identifikation** umgesetzt. Entsprechend soll auch beim strategischen Stadtziel der **Ressourcen-Verantwortung** ab 2020 verfahren werden. Die hierfür notwendigen Messgrößen werden aus dem im letzten Jahr verabschiedeten Klimaschutzkonzept abgeleitet.

Das strategische Stadtziel **Haushalt** ist erreicht, wenn das Jahresergebnis positiv ausfällt. Das Spektrum der Einflussfaktoren ist jedoch so vielschichtig und von Einmaleffekten geprägt, dass eine perspektivische Betrachtungsweise nicht genügend Aussagekraft hat. Entsprechend erfolgt die Betrachtung des Haushaltsergebnisses jeweils in Abhängigkeit von den für das Ergebnis verantwortlichen Einflussfaktoren.

## Strategisches Stadtziel: HAUSHALT



Der Haushalt der Alten Hansestadt Lemgo ist ausgeglichen.

Die **resiliente** Stadt.

**Ergebnis: 9.283.781 €**

Das sehr gute Jahresergebnis liegt ca. 4,5 Mio. € über dem des Vorjahres und 7,9 Mio. € über dem Planansatz für 2019. Aus der u.a. Graphik wird deutlich, dass die Ergebnisverbesserung auf deutlich gestiegenen Erträgen fußt. Konnte die Alte Hansestadt Lemgo 2018 111,5 Mio. € erlösen, so waren 2019 118,7 Mio. €. Diese Erlössteigerung bei einem nur leichten Anstieg der Aufwendungen auf 109,4 Mio. € sind der Grund für das gute Ergebnis.

	2018	2019		
ERTRÄGE	IST	PLAN	IST	absolute Abweichung
40 Steuern und ähnliche Abgaben	54.525.685	54.754.477	56.644.311	1.889.834
41 Zuwendungen und allgemeine Umlagen	22.460.306	24.799.877	24.867.421	67.544
42 Sonstige Transfererträge	648.579	950.582	775.585	-174.997
43 Öffentlich-Rechtliche Leistungsentgelte	17.965.339	17.214.286	18.154.782	940.496
44 Privatrechtliche Leistungsentgelte, Kostenerstattungen und Kostenumlagen	4.691.205	5.712.151	4.951.022	-761.129
45 Sonstige ordentliche Erträge	4.251.237	2.797.278	5.791.650	2.994.372
46 Finanzerträge	4.323.714	4.008.397	4.629.123	620.726
48 Erträge aus internen Leistungsbeziehungen	2.612.130	2.922.927	2.871.921	-51.006
	<b>111.478.195</b>	<b>113.159.975</b>	<b>118.685.815</b>	<b>5.525.840</b>
AUFWENDUNGEN				
50 Personalaufwendungen	14.407.249	15.704.871	15.624.927	79.944
51 Versorgungsaufwendungen	2.899.557	1.750.000	2.365.226	-615.226
52 Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	30.104.301	31.292.207	30.683.025	609.182
53 Transferaufwendungen	44.328.339	47.625.774	45.675.980	1.949.794
54 Sonstige ordentliche Aufwendungen	10.984.548	10.950.184	10.936.278	13.906
55 Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen	713.204	818.250	570.988	247.262
57 Bilanzielle Abschreibung	661.598	736.084	673.690	62.394
58 Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen	2.612.130	2.922.927	2.871.921	51.006
	<b>106.710.926</b>	<b>111.800.297</b>	<b>109.402.034</b>	<b>2.398.263</b>
<b>Jahresergebnis</b>	<b>4.767.269</b>	<b>1.359.678</b>	<b>9.283.781</b>	<b>7.924.103</b>

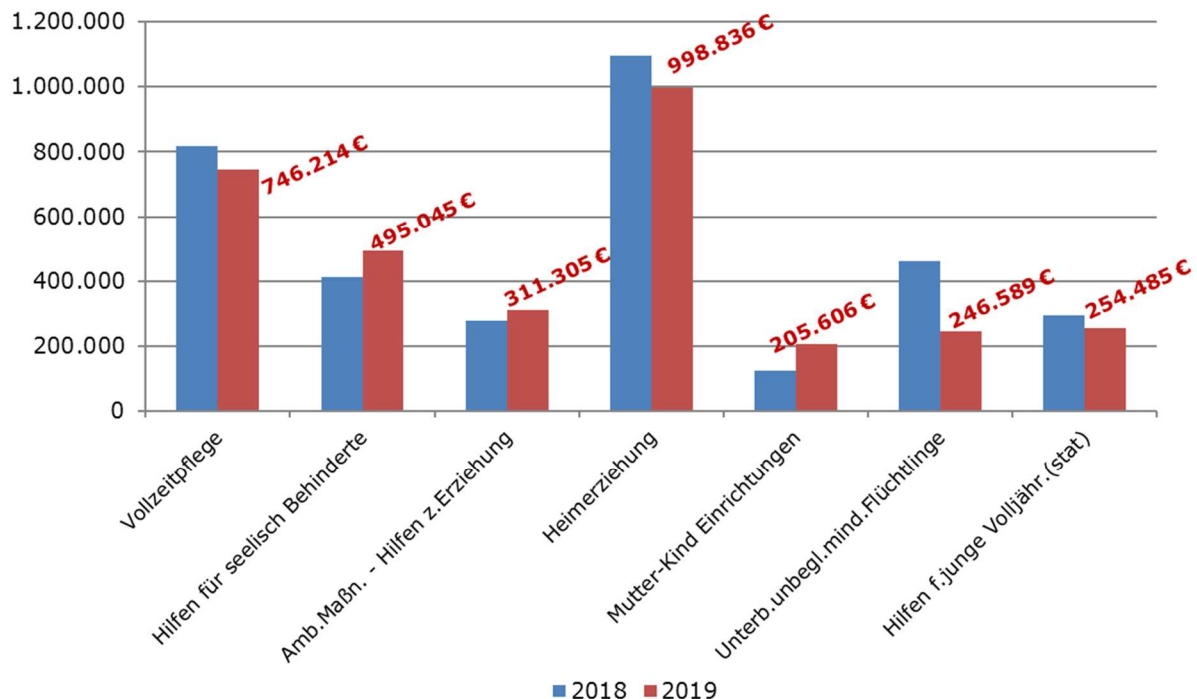
Die wesentlichen Planabweichungen von 7,9 Mio. € resultieren aus wenigen Bereichen / Produkten:

Zum einen wurde ein Steuermehrertrag von 1.889.834 € erzielt und zum anderen viel die Kreisumlage 469.056 € höher aus, als geplant. Das exzellente Kreditmanagement hat dazu beigetragen, dass allein im Kernhaushalt 250.572 € weniger Zinsen, als geplant ausgegeben werden mussten.



	Ertrag			Aufwand			Ergebnis- veränderung
	PLAN	IST	absolute Abweichung	PLAN	IST	absolute Abweichung	
<b>Steuern, Finanzen und Finanzbuchhaltung</b>	56.067.040	58.247.104	2.180.064	2.036.162	1.637.201	398.961	2.579.024
Steuern und ähnliche Abgaben	54.754.477	56.644.311	1.889.834	0	0	0	1.889.834
Pensionsfonds	282.000	439.144	157.144	18.000	15.914	2.086	159.229
Kreditwirtschaft	707.983	722.718	14.735	714.100	478.263	235.837	250.572
Finanzbuchhaltung und Vollstreckung	322.580	440.931	118.351	1.304.062	1.143.024	161.038	279.389
<b>Beteiligungsverwaltung</b>	5.248.440	7.966.999	2.718.559	12.900	13.994	-1.094	2.717.466
<b>Kreisumlage</b>	0	0	0	23.100.000	23.569.056	-469.056	-469.056
<b>Hilfe für junge Menschen</b>	2.159.054	2.006.352	-152.702	6.647.676	5.702.797	944.879	792.177
<b>Hilfe nach dem AsylBLG</b>	2.003.000	1.962.527	-40.473	3.125.573	2.192.544	933.029	892.556
<b>Schulen</b>	1.426.057	1.644.726	218.669	9.999.961	9.756.572	243.389	462.058
<b>Kindergärten, städt. und freie Träger</b>	9.018.056	9.275.320	257.264	14.526.195	14.528.814	-2.619	254.645
<b>Stadtplanung</b>	177.500	55.629	-121.871	1.451.364	811.516	639.848	517.977
<b>Summe</b>			<b>5.059.510</b>			<b>2.687.337</b>	<b>7.746.847</b>

Aus dem Schaubild oben wird ersichtlich, dass das Produkt „Hilfe für junge Menschen“ eine deutliche Verbesserung von 792.177 € erfahren hat. Mit einem Zuschussbedarf von 3,7 Mio. € zeigt es aber auch deutlich, dass der Unterstützungsbedarf für junge Menschen und ihre Familien auf hohem Niveau verharrt.



Der deutliche Rückgang von Hilfesuchenden aus dem Ausland hat das Produkt „Hilfe nach dem Asylbewerberleistungsgesetz“ wieder auf den Zuschussbedarf von vor 2015 zurückgeführt. Für 233 Hilfesuchende wurden ca. 2,2 Mio. € aufgewandt. Der Ertrag aus Zuweisungen des Landes betrug 1,96 Mio. €, so dass der Nettoaufwand für die Alte



Hansestadt Lemgo ca. 230.000 € betragen hat. Das sind ca. 900.000 € weniger, als für 2019 geplant und 550.000 € weniger als 2018.

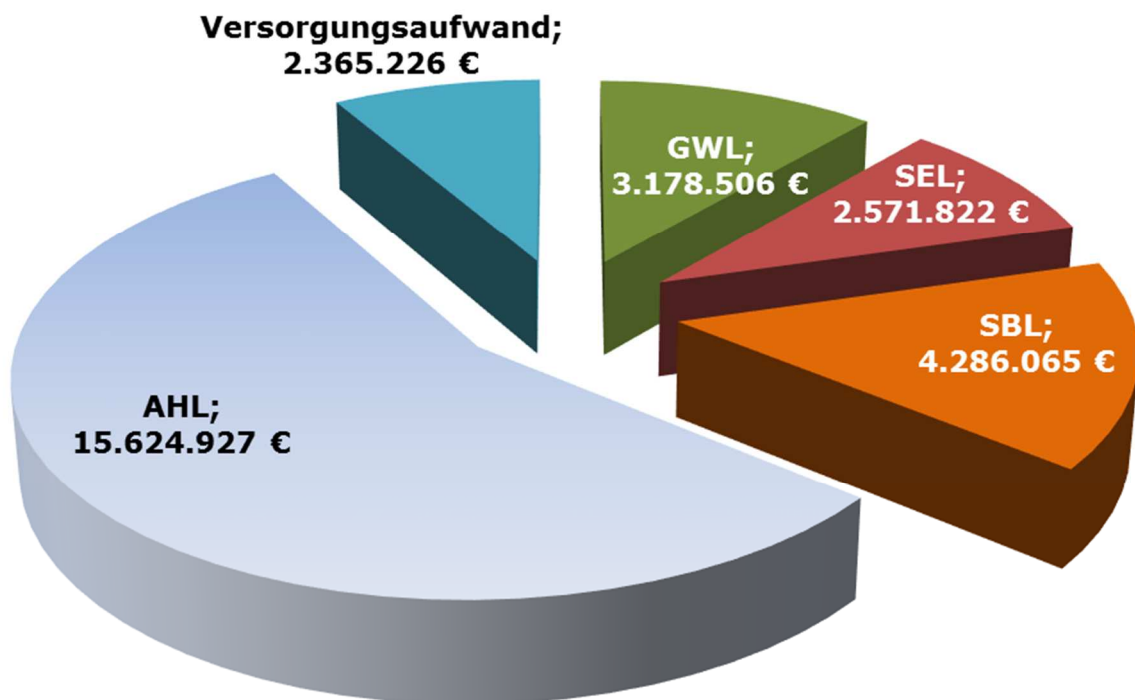
Die sehr gute Beschäftigungssituation hat dazu beigetragen, dass die Erträge aus Elternbeiträgen um 240.000 € höher ausgefallen sind und somit den wesentlichen Anteil am verbesserten Ergebnis im Produkt „Kindergärten freier Träger“ bilden.

Im Nachfolgenden wird auf einige übergreifende Fragestellungen zum Strategischen Ziel **Haushalt** eingegangen. Die Detailanalyse erfolgt im Rahmen der Darstellungen zu den Strategischen Zielen.

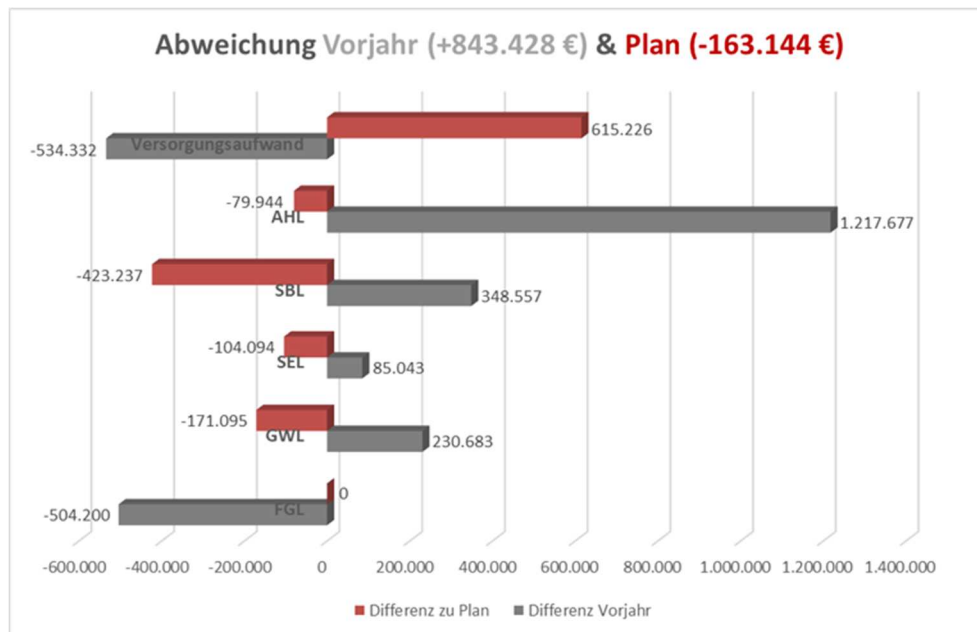
## Personal

Die singuläre Betrachtung der Personal- und Versorgungsaufwendungen im Kernhaushalt der Alten Hansestadt Lemgo ist wenig zielführend, da diese nur einen Teil der Gesamtpersonalaufwendungen von 28.026.545 € abbilden. Die Personalaufwendungen in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen belasten jedoch über Mieten, Verlustausgleiche etc. den Kernhaushalt durchaus „versteckt“.

Zwischen Kernhaushalt und den drei Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen verteilen sich die Aufwendungen wie folgt:

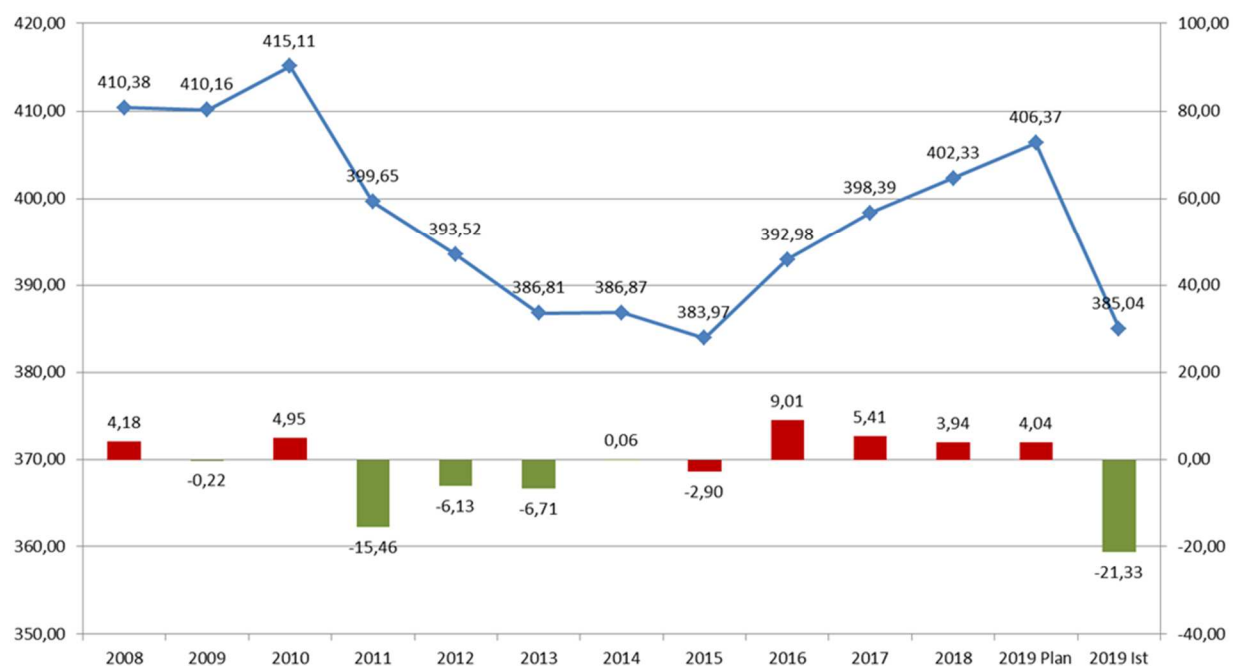


Gegenüber dem Vorjahr stiegen die Aufwendungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 843.428 €. Der Anstieg ist dabei im Wesentlichen auf die allgemeinen Tarif- und Besoldungssteigerungen zurückzuführen.



Nachdem lange Jahre die personelle Konsolidierung im Vordergrund stand, ist es notwendig, künftig verstärkt in Maßnahmen der Personalentwicklung zu investieren. Die nachfolgende Grafik zeigt, dass Haushaltskonsolidierung in der Vergangenheit auch Stellenabbau beinhaltete, bei gleichzeitiger Übernahme von zusätzlichen Aufgaben, bedingt durch bundes- und landesrechtliche Vorgaben.

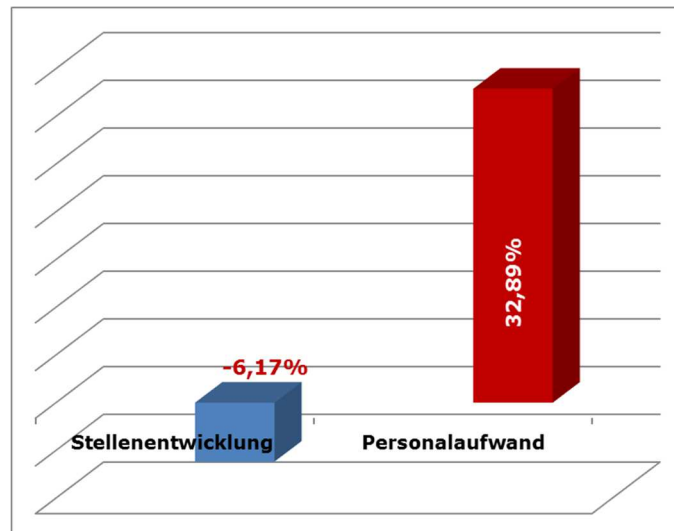
Umfasste der Stellenplan der Alten Hansestadt Lemgo im Jahr 2000 noch 450 Stellen, so waren es 2019 noch 406,37. Allein in der letzten Dekade sank der Stellenplan von 415,11 Stellen um fast 9 Vollzeitstellen auf 406,37 Stellen.



Die reale Welt der Stellenbesetzung sah in 2019 jedoch anders aus. Von den im Stellenplan vorhandenen 409,37 Stellen konnten stichtagsbezogen auf den 31.12.2018 nur 385,04 besetzt werden.

Trotz eines Stellenabbaus von stichtagsbezogenen 6,17 % zeigt die folgende Graphik, dass die Personalaufwendungen in den letzten 10 Jahren um 33 % % gestiegen sind.

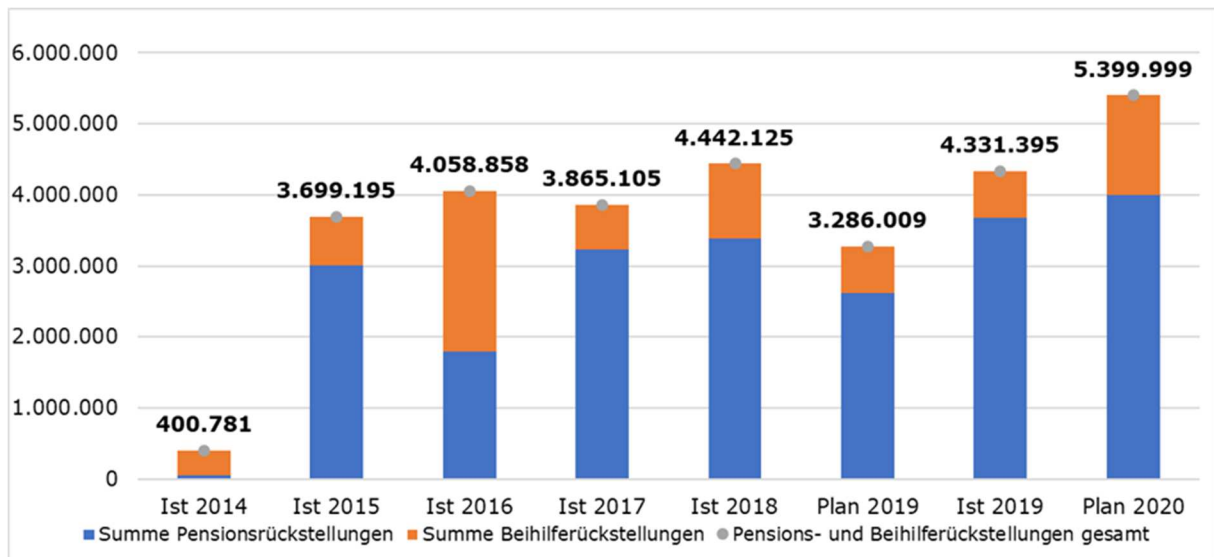
### Stellen vs. Aufwand 2008 - 2019



Die Alte Hansestadt Lemgo muss zwingend die vorhandenen Potentiale innerhalb ihres Personalkörpers fördern, um die Unternehmensziele verwirklichen zu können. Weiterhin wird sich die Alte Hansestadt Lemgo in den kommenden Jahren verstärkt in Konkurrenzsituationen zu anderen Arbeitgebern um gute Beschäftigte befinden. Hierfür ist es erforderlich, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, um im Wettbewerb mit anderen öffentlichen und privaten Arbeitgebern bestehen zu können. Das erarbeitete Personalentwicklungskonzept, sowie die neuen Führungsleitlinien sollen uns dabei deutlich von anderen abheben und für neue potentielle Mitarbeiter attraktiv machen.

### Pensionsfonds

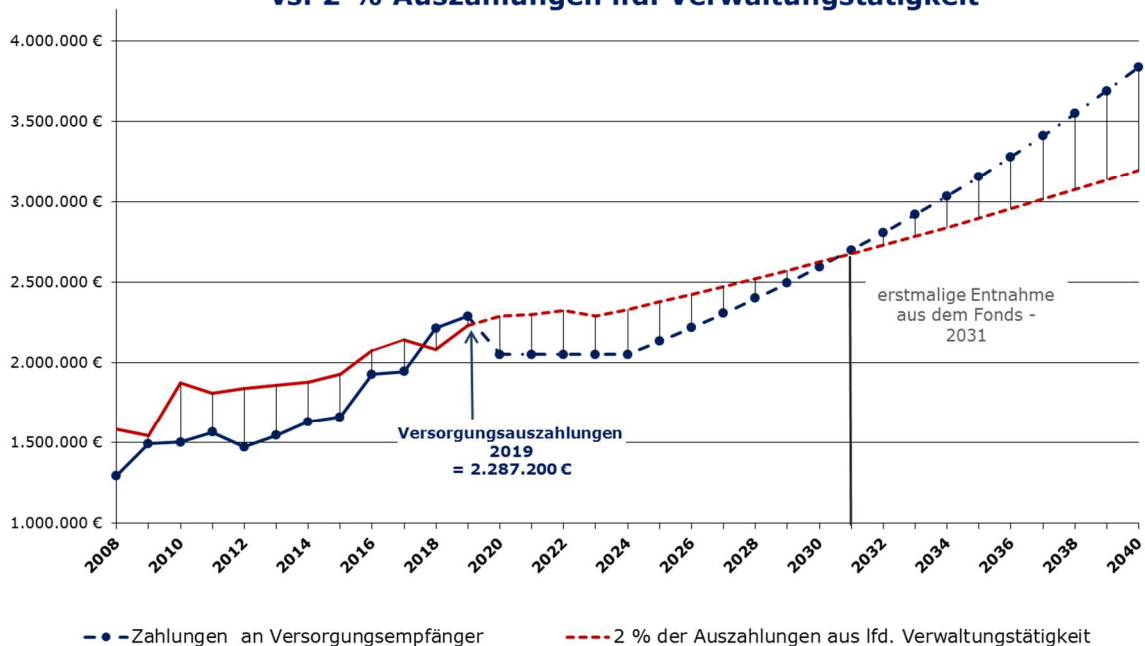
Zielsetzung des Pensionsfonds ist es nachfolgende Generationen nicht mit Zahlungen zu belasten, welche ihre Begründung in der Vergangenheit haben. Die bilanziellen Rückstellungen für Pensionen und Beihilfen betragen per 31.12.2019 insgesamt rd. 46,8 Mio. €. Dies sind Verpflichtungen gegenüber aktiven Beamten und Pensionären, die in künftigen Jahren fällig werden und deren Summe in den folgenden Jahren weiter stark ansteigen wird. Der Planwert für 2020 liegt fast 1 Mio. € über dem zugeführten Betrag für das Jahr 2019.



Dies macht mehr als deutlich, dass eine solche Summe nicht aus dem laufenden Haushalt zu finanzieren ist, sondern –zumindest in Teilen– über eine entsprechende Kapitalanlage wie den AHL-Vermögensfonds.

Als Grenze für die Belastung des lfd. Haushalts mit Verpflichtungen aus der Vergangenheit wurde ein Wert von 2 % der Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit festgelegt. Die Graphik zeigt, dass dieser Wert in den Jahren 2018 und 2019 überschritten wurde.

### Zahlungen an Versorgungsempfänger vs. 2 % Auszahlungen lfd. Verwaltungstätigkeit

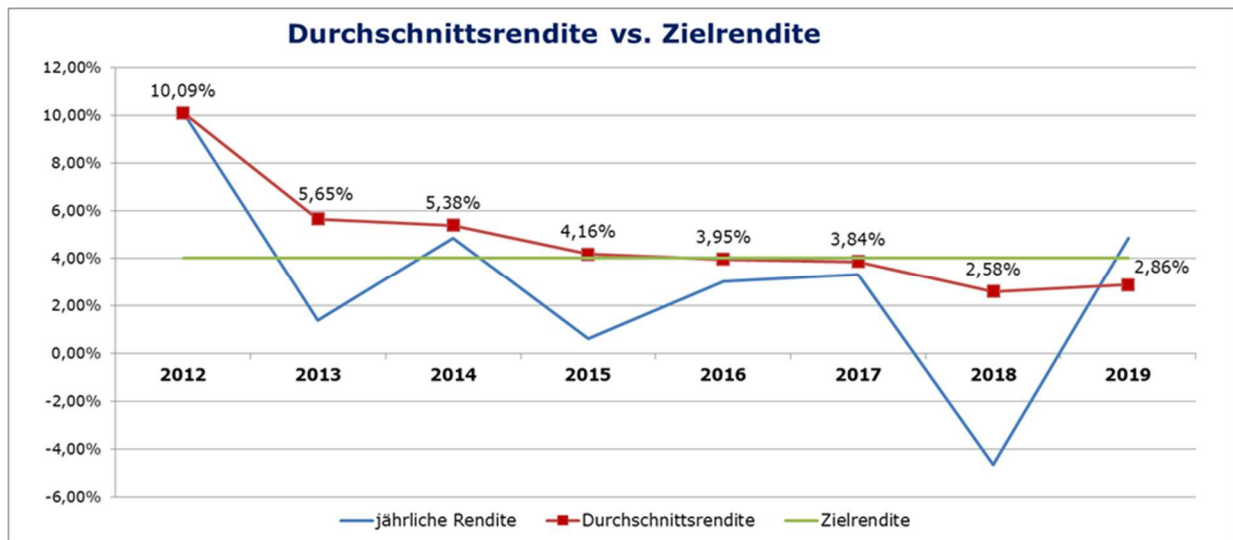


Die starke Abweichung bei den Versorgungsauszahlungen im Jahr 2018 und die moderate Abweichung im Jahr 2019 sind u.a. auf die stark gestiegenen Zahlungen an Beihilfen zurückzuführen.

Für die Jahre 2020 ff. wird mit einer leichten Korrektur der Versorgungsauszahlungen nach unten sowie steigenden Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit aufgrund höherer

Sozialleistungen gerechnet. Insoweit wird prognostiziert, dass ab dem Jahr 2020 die Versorgungsleistungen wieder unter der 2 % Grenze liegen. Dementsprechend werden dem Fonds weiterhin Mittel zugeführt.

Der Grundstock für diesen Fonds wurde im Jahr 2009 gelegt. Seit dem 1.1.2012 wird das Vermögen im Spezialfonds „AHL-Vermögensfonds“ durch einen Asset-Manager verwaltet. Vom 01.01.2012 bis zum 31.12.2019 konnte eine durchschnittliche Rendite von 2,86 % p.a. erzielt werden. Diese Rendite liegt um 1,14 % unterhalb der Zielrendite/Benchmark in Höhe von 4 %. Die nachstehende Graphik zeigt die Renditeentwicklung seit Fondsaufgabe:



Der zu erzielende Renditezins von 4 % wurde im Rahmen der Prüfung des Aufbaus einer nachhaltigen Finanzierung der Beamtenversorgung im Jahr 2008 zugrunde gelegt. Auch wenn dieser Renditesatz derzeit aufgrund des anhaltenden niedrigen Zinsniveaus in Verbindung mit der Verpflichtung zur risikoarmen Anlage nur schwer erreicht werden kann, stellt er nach wie vor die Benchmark dar.

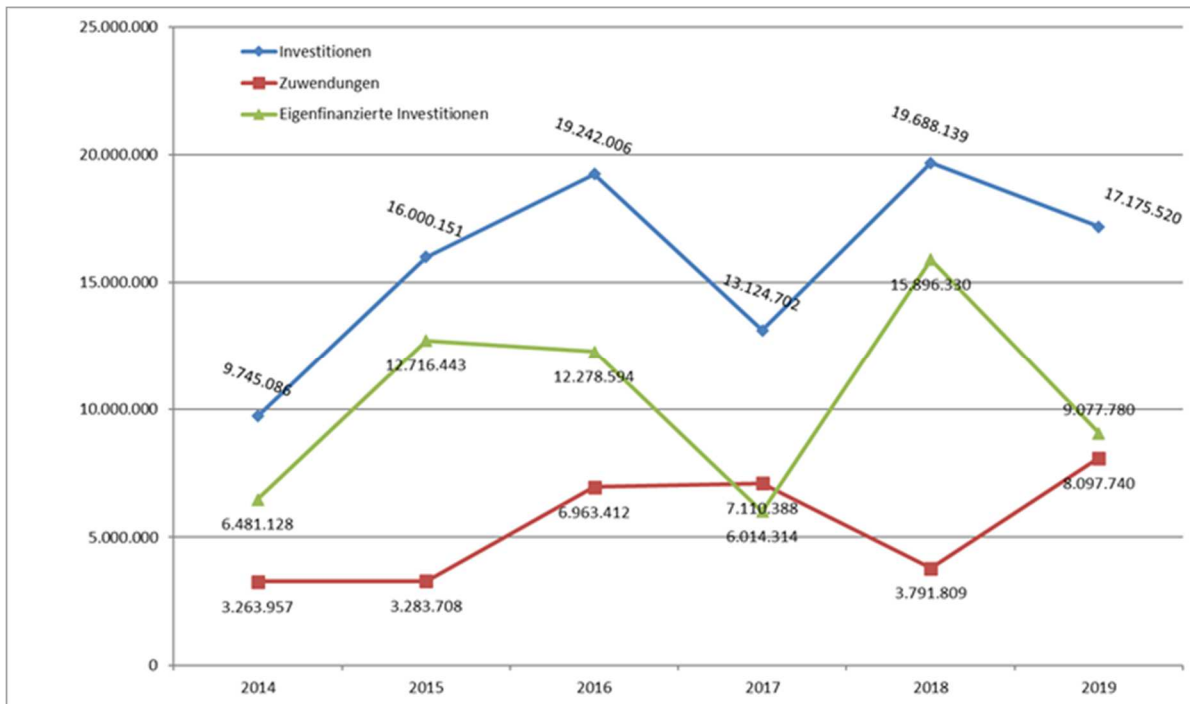
Die Renditeentwicklung von 2,86 % über die Zeit kann durchaus als positiv betrachtet werden. In absoluten Zahlen ausgedrückt, bedeutet dies ein Anlageergebnis von 4.495.401 €. Die Tabelle zeigt, dass der Fonds mit den über die Jahre zugeführten Beträgen um fast 10 Mio. € auf rd. 25 Mio. € gewachsen ist.

Angaben in EUR	Kalenderjahre			Gesamt
	2012 - 2018	2018	2019	
<b>Anfangswert</b>	<b>16.282.500</b>	<b>24.136.250</b>	<b>23.588.738</b>	<b>16.282.500</b>
<b>Vermögenszuwachs</b>	<b>6.768.962</b>	<b>-547.512</b>	<b>1.743.798</b>	<b>6.221.450</b>
+ Anlageergebnis	4.487.700	-1.147.439	1.155.140	4.495.401
- Ausschüttung/Steuerabschlag	-2.155.859	-	-450.608	-2.606.467
+ Wiederanlage Ausschüttung	1.649.946	-	284.722	1.934.668
+ Zuführung Pensionen	3.871.963	599.928	754.544	5.226.435
<b>Endwert</b>	<b>24.136.250</b>	<b>23.588.738</b>	<b>25.332.536</b>	<b>25.332.536</b>

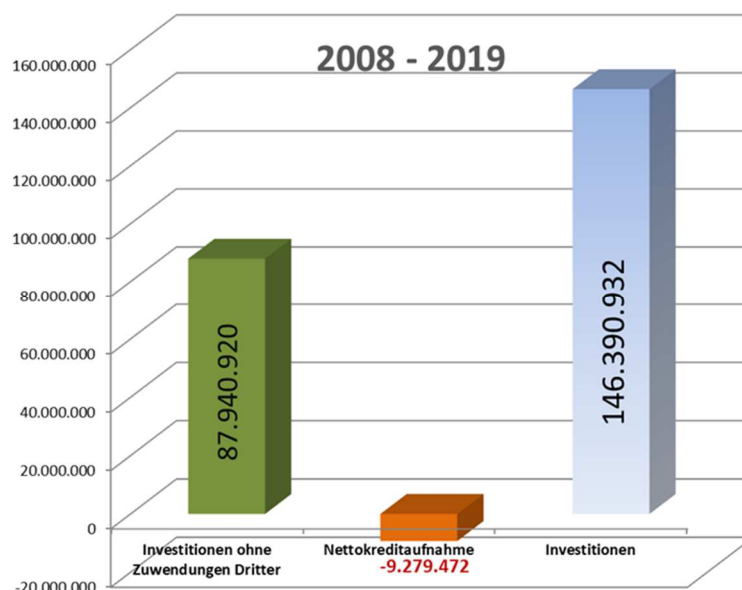
## Investitionen

Seit 2008 bis einschließlich 2019 hat die Alte Hansestadt Lemgo die erstaunliche Summe von 146,4 Mio. € investiert. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die Stadt dafür 58,5 Mio. € an Drittmitteln erhalten hat. Hierbei handelt es sich um Zuschüsse des Bundes und des Landes, aber auch um Beiträge der Bürgerinnen und Bürger. Im Jahr 2019 wurden durch die Alte Hansestadt Lemgo und ihre Eigenbetriebe fast 17,2 Mio. € investiert.

Der Drittmittelanteil lag bei 8 Mio. €, so dass die Stadt 9,2 Mio. € aus Eigenmittel aufbringen musste.



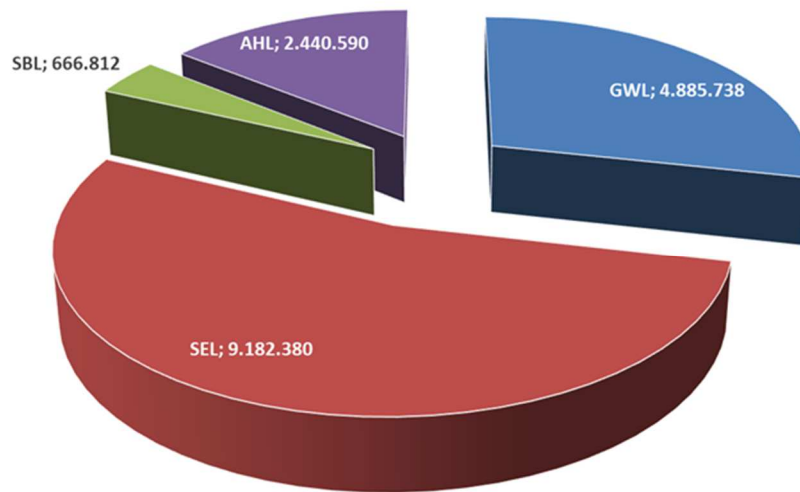
Von 2008 bis 2019 hat die Alte Hansestadt Lemgo ca. 87,9 Mio. € Investitionen aus Eigenmitteln aufgebracht, also aus dem Cash-Flow finanziert. Im gleichen Zeitraum wurden kumuliert 9,3 Mio. € Schulden zurückgezahlt.





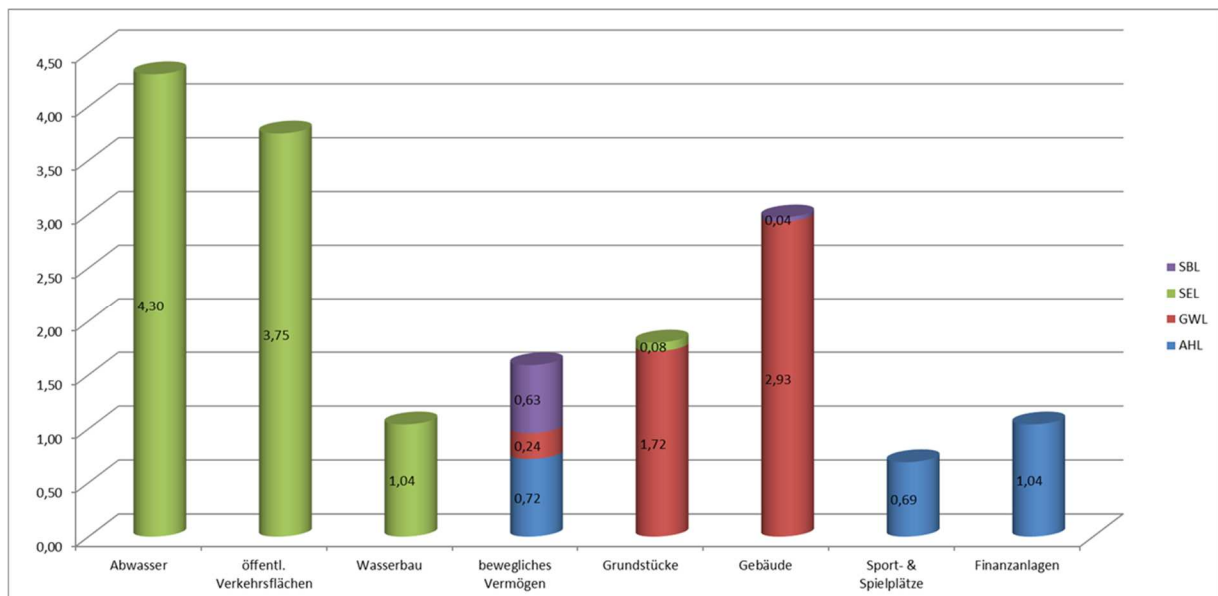
Die großen Investitionen, insbesondere in die Infrastruktur, finden nicht im Kernhaushalt statt, sondern in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen.

**Investitionen 2019 = 17.175.520 €**



Die Investitionssumme von 17,2 Mio. € verteilt sich wie aus o.a. Grafik ersichtlich auf die einzelnen Organisationseinheiten.

In welchen Bereichen investiert wurde, zeigt die nachfolgende Grafik:

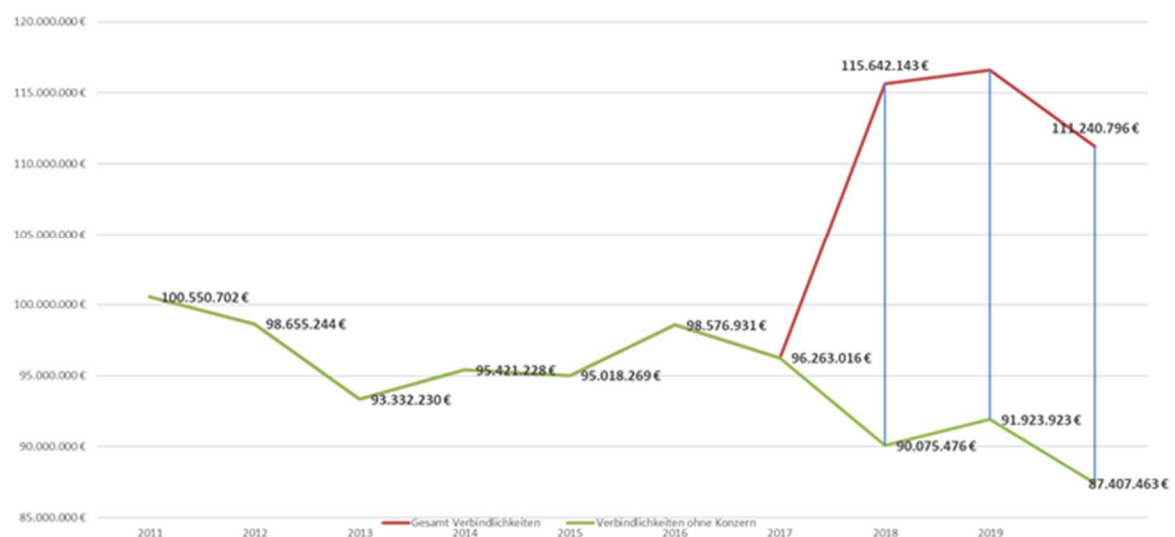


## Verbindlichkeiten

Nicht nur die Personalaufwendungen und die Investitionen, sondern auch die Verbindlichkeiten werden insgesamt, für den Kernhaushalt inklusive der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, dargestellt. Nur so kann ein vollständiges Bild gezeichnet und die notwendige Transparenz hergestellt werden. Es erscheint wenig sinnvoll, die relativ geringen Schulden des Kernhaushalts darzustellen und außer Acht zu lassen, dass die größten Teile des Anlagevermögens, aber eben auch der Verbindlichkeiten, in den Betrieben liegen. Deshalb wird hier diese ausführliche und ehrliche Darstellung gewählt.

Zu Beginn der letzten Dekade am 01.01.2007 betragen die Verbindlichkeiten der Alten Hansestadt Lemgo 101.854.764 €. Am Ende des Jahres 2019 ist dieser auf 87.407.463 € gesunken. Bei dieser Betrachtung bleiben die mit noch 23.833.333 Mio. € valutierenden Verbindlichkeiten, die die Alte Hansestadt Lemgo im Zuge der Konzernfinanzierung aufgenommen hat und an ihre Töchter Stadtwerke Lemgo und Abwasserbeseitigungsgesellschaft Lemgo weitergegeben hat, außen vor.

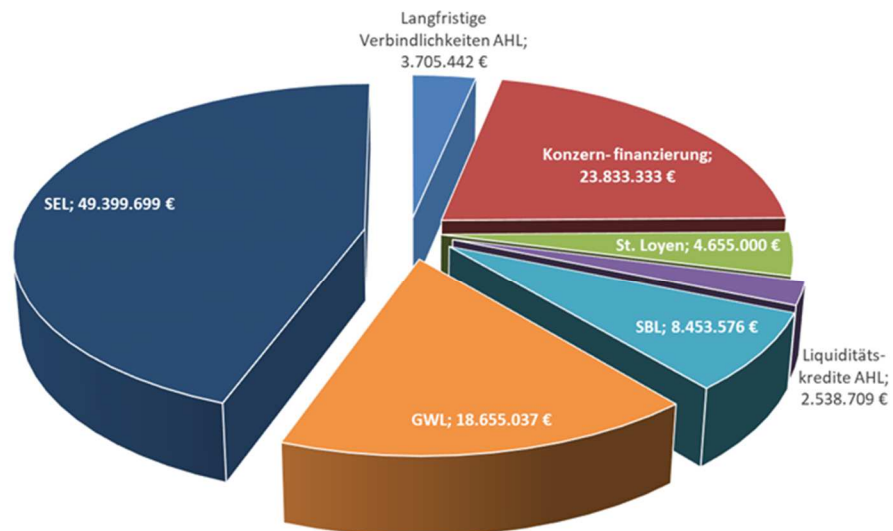
Schuldenentwicklung



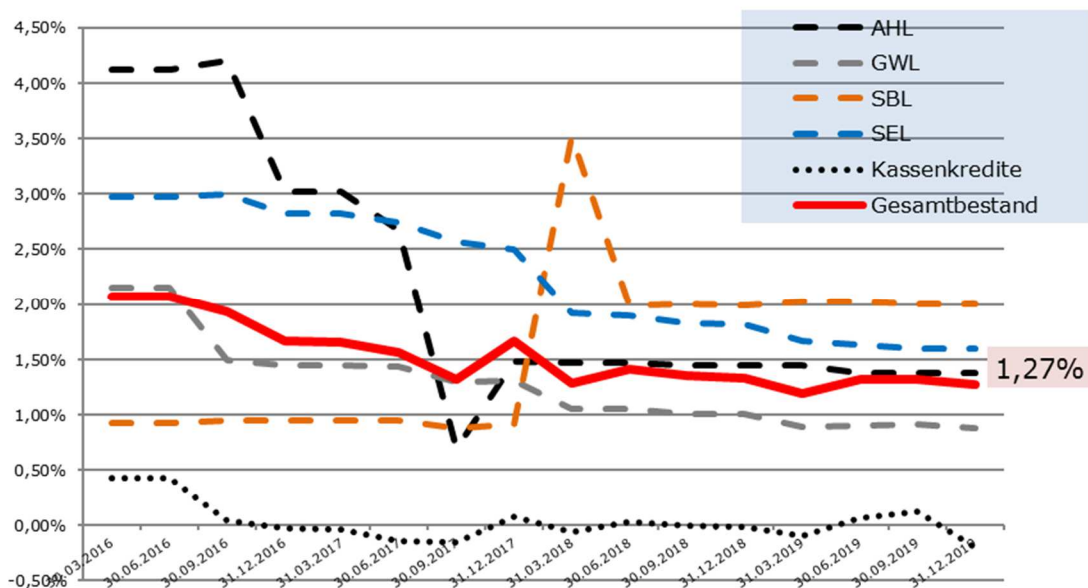
Die Darlehen werden komplett durch die beiden Eigengesellschaften refinanziert. Diese mittels eines Schuldscheindarlehns (SSD), mit 30-jähriger Zinsbindung und halbjährlicher Tilgung zu einem Zinssatz von nur 1,708 %, aufgenommenen Gelder sind in der Bilanz als Verbindlichkeiten zwar passiviert, haben aber auf der Aktivseite der Bilanz eine entsprechenden Gegenposition, da die Stadt an die beiden Gesellschaften Forderungen für Zins und Tilgung aus dem Darlehnsvertrag hat. Darüber hinaus müssen die Stadtwerke einen beihilfekonformen Zinsaufschlag an die Alte Hansestadt in Höhe von 1,4 % zahlen.

Die Verteilung der Verbindlichkeiten ist aus u.a. Graphik gut ersichtlich.

**Verbindlichkeiten 2019 = 111.240.796 €** (87.407.463 € ohne Konzern)

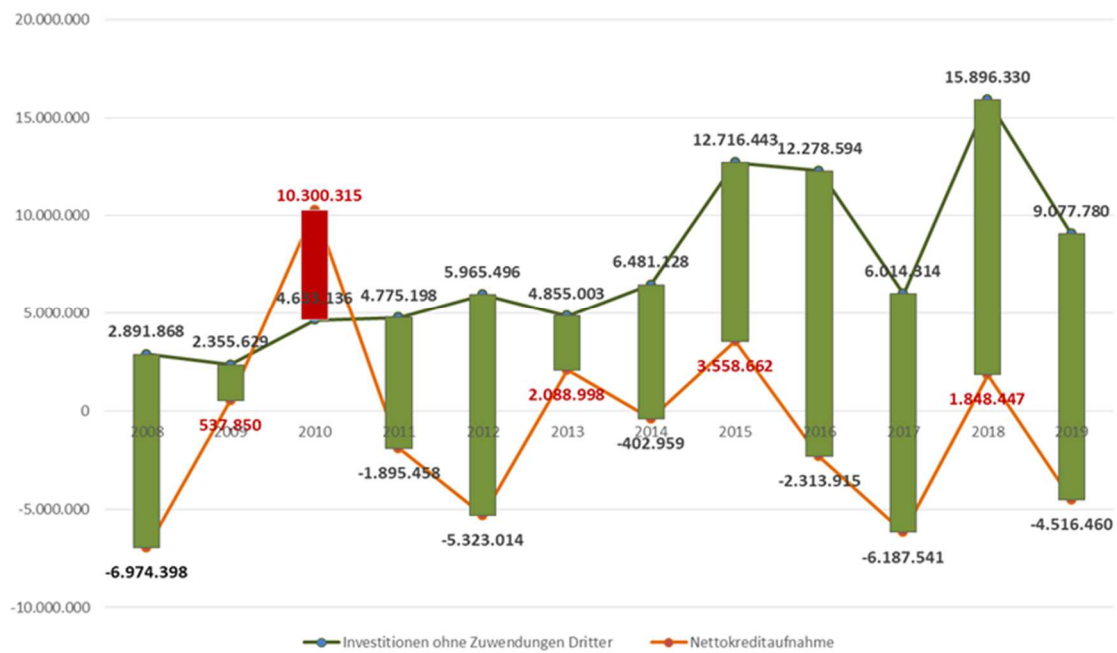


Wesentlich für einen konsequenten Umgang mit 111,2 Mio. € Schulden ist ein qualitativ hervorragendes Kreditmanagement. Hohe Verschuldung bedeutet hoher Zinsaufwand und hohe Tilgungsleistungen. Mit dem personellen Umbau der Verwaltung wurde auch das Asset- und Kreditmanagement professionalisiert, so dass man heute mit Stolz behaupten kann, dass es zu den Erfolgreichsten gehört. Die Strategie 60 % des Kreditvolumens mit möglichst langlaufenden Zinsbindungen und 40 % kurzfristiger zu finanzieren hat sich ausgezahlt. Wobei Investitionen möglichst analog ihrer Abschreibungszeit finanziert werden sollen. Es ist z.B. gelungen den Neubau des Bauhofes, der auf 45 Jahre abgeschrieben wird, über ein Schuldscheindarlehn mit eben dieser Zinsbindungsfrist für 1,9 % zu finanzieren. Die durchschnittliche Zinsbindungsfrist betrug zum 31.12.2019 9,33 Jahre.



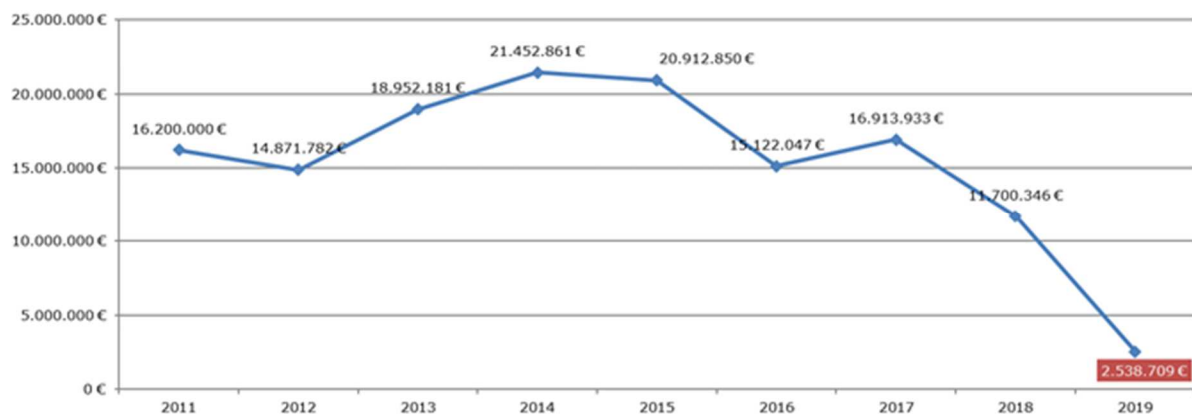
Der Durchschnittszins zum 31.12.2019 betrug über alle Kredite lediglich 1,27 %.

### Investitionen vs. Kreditaufnahme



Die o.g. Graphik zeigt, dass in den letzten 12 Jahren nur in 2010 die Nettokreditaufnahme die Investitionssumme übersteigt. In allen anderen Jahren wurden Investitionen immer auch zu einem erheblichen Teil aus vorhandener Liquidität bestritten. In sieben Jahren konnten sogar alle Investitionen ohne die Aufnahme von neuen Verbindlichkeiten finanziert und zusätzlich Schulden abgebaut werden.

Mit dem positiven Jahresergebnis sind auch die Kassenkredite deutlich zurückgegangen. Die Alte Hansestadt Lemgo musste zum 31.12.19 ca. 9,2 Mio. € weniger aus dem Cash-Pool entnehmen als noch 2018. Das Kassenkreditvolumen ist netto von 11,7 Mio. € auf 2,54 Mio. € zurückgegangen.



Die über die letzten Jahre sehr erfolgreiche Haushaltskonsolidierung und der Schuldenabbau ohne Konzernfinanzierung von 13 Mio. € bezogen auf den 31.12.2011 setzt sich 2019 fort. Es ist deshalb sehr wichtig, die Verschuldungssituation der Stadt nie ohne die Parameter der „bilanzneutralen Konzernfinanzierung“ darzustellen. Die hohen Investitionsbedarfe in Schulen, Kindergärten und Infrastruktur sowie in Zukunftsfrage der Digitalisierung werden die Alte Hansestadt Lemgo finanziell vor große Herausforderungen stellen. Hinzu kam in 2019 die Belastung aus der Bürgerschaftsablösung für den Verein St. Loya e.V. mit 4,9 Mio. €, die keinerlei substantiellen Gegenwert in der Bilanz hat, außer, dass die gebildeten Risikorückstellungen aufgelöst werden konnten. Die Stadt wird für die nächsten 20 Jahre eine Belastung von ca. 300.000 € zusätzlich schultern müssen. Das bloße Benennen der Summe aller Verbindlichkeiten in der Bilanz führt in die Irre und zeigt nicht das wahre Bild der Leistungsfähigkeit der Kommune. Kommunales Langzeitgedächtnis und politisches Gewissen sind hier dauerhaft gefragt.

# Strategisches Stadtziel: BILDUNG



Die Alte Hansestadt Lemgo ist ein Bildungsstandort im Sinne eines umfassenden Bildungsbegriffs.

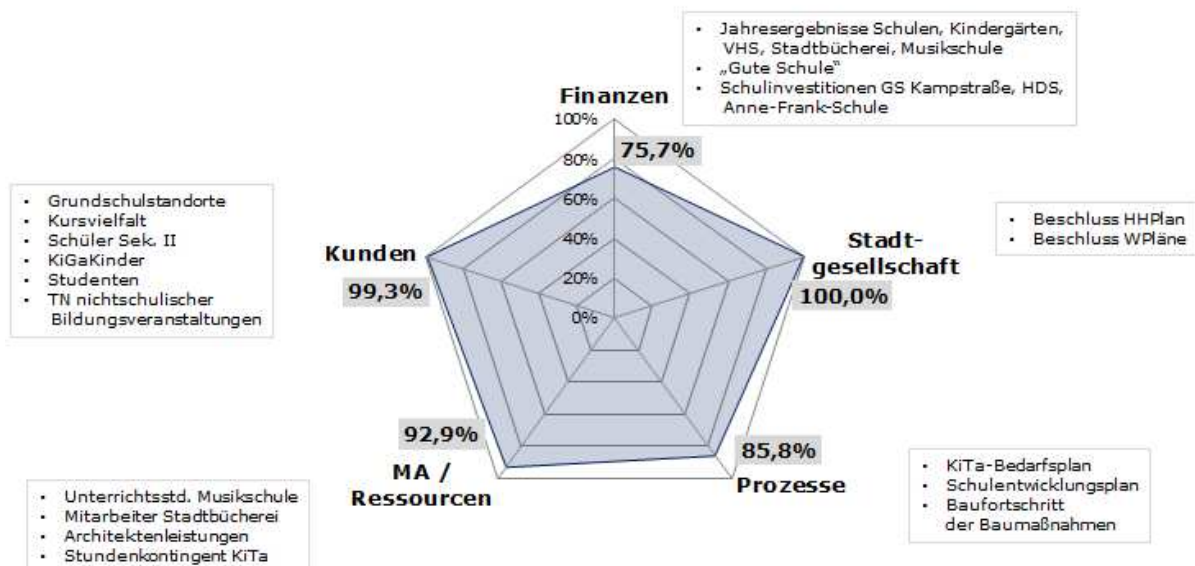
Dazu zählen ein qualitatives Primar- und Sekundarschulangebot (außer Gymnasien) für alle Lemgoer Kinder sowie ein überregionaler Gymnasialstandort – jeweils in angemessenen und zeitgemäßen Gebäuden.

Die **lebenswerte** Stadt.

## Messgrößen:

	2019			
	IST 2017	IST 2018	PLAN	IST
95 % Lemgoer Kinder, dt., ein Jahr vor Einschulung im KiGa	94,99%	97,89%	95,00%	94,91%
95 % Lemgoer Kinder, nichtdt., 2 Jahre vor Einschulung im KiGa	92,00%	97,14%	95,00%	91,67%
5 Grundschulstandorte sind gesichert	✓	✓		✓
Anzahl Schülerinnen und Schüler, Sek. II	628	596	620	555
Quote auswärtiger Schüler, Sek. II	33,60%	36,07%	32,00%	40,72%
Vielfältiges Kursangebot in der gymnasialen Oberstufe	✓	✓		✓
TN an nichtschulischen Bildungsveranst. VHS, Musikschule, Stadtbücherei	8.499	7.565	6.900	7.611
Anzahl Studentinnen und Studenten FH OWL, Standort Lemgo	3.617	3.629	3.500	3.533

Die einzelnen Perspektiven sind stichwortartig um die Faktoren ergänzt, die der Berechnung des Prozentwertes zugrunde liegen.



Im Wesentlichen kommen diese aus dem Bereich der Kindergärten und der Schulen; insbesondere in der Finanz- und Prozessperspektive. Bei der Interpretation der Zielerreichung per 31.12.2019 muss berücksichtigt werden, dass bei diesen beiden Perspektivbetrachtungen mehrjährige Baumaßnahmen in das Ergebnis einfließen.

Dabei kann die Baumaßnahme an der Heinrich-Drake-Schule mit Blick auf den Baufortschritt zu 98 % als abgeschlossen betrachtet werden. Ähnlich weit, rd. 87 %, ist der Erweiterungsbau an der Grundschule Kampstraße. Wohingegen der Umbau der Anne-



Frank-Schule für die Kindergartennutzung erst bei rund 50 % liegt. Der Abfluss der Finanzmittel ist dem Baufortschritt nachgelagert, was den geringeren Erreichungsgrad der Finanzperspektive erklärt.

Positiv wirkt bei der Finanzperspektive besonderes die Unterschreitung des geplanten Budgets der Musikschule. Ebenso konnten die geplanten Budgets im Bereich Schulen, Kindergärten und Stadtbücherei unterschritten werden.

Die fehlenden Prozentwerte auf Ebene der MA / Ressourcen erklären sich durch fehlende Unterrichtsstunden bzw. Stellenanteile bei den Mitarbeitern, die leider nicht wie geplant umgesetzt werden konnten.



## Strategisches Stadtziel: INNENSTADT



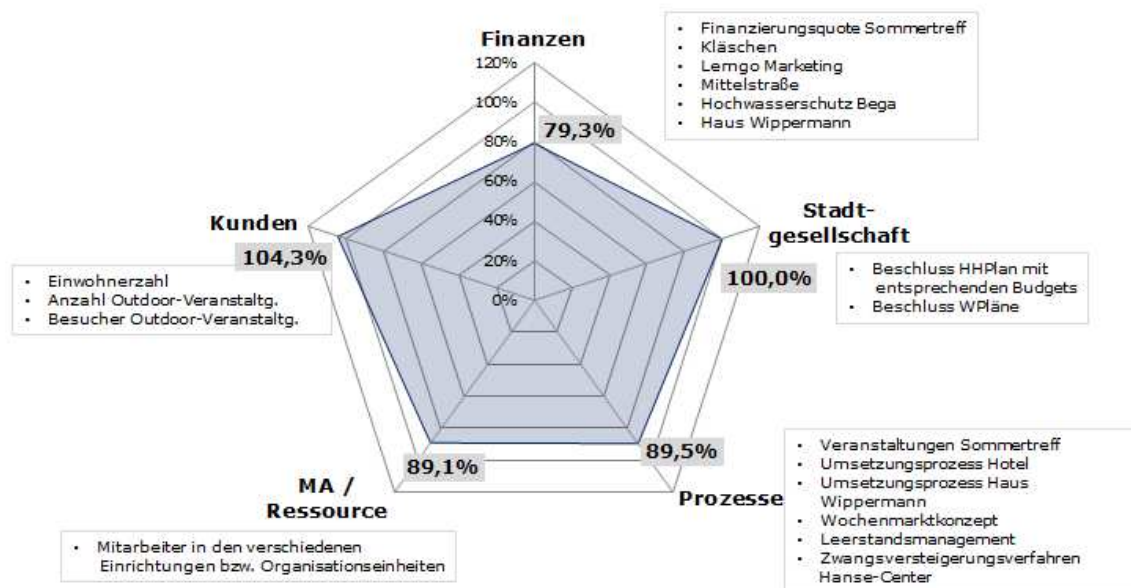
Die historische Innenstadt ist weiterhin bedeutendster Standort für Einzelhandel, Dienstleistungen und Kultur. Die Funktion als Wohnstandort ist weiter ausgebaut.

Die **resiliente, lebenswerte** Stadt.

### Messgrößen:

	IST 2017	IST 2018	2019	
			SOLL	IST
Gesamteinwohnerzahl in Lemgo	41.629	41.472	41.800	41.440
Einwohnerzahl in der historischen Innenstadt	3.141	3.146	3.200	3.156
Handelszentralität	106,9	107,8	107,5	108,7
TN städtischer kultureller Outdoor-Veranstaltungen	6.130	6.550	6.000	6.400

In dem nachfolgenden Netzdiagramm sind neben den einzelnen Perspektiven Stichworte vermerkt, die die Einflussfaktoren auf die Zielerreichung nennen.



Ähnlich wie beim strategischen Stadtziel „BILDUNG“ weisen Prozess- und Finanzperspektive hier keine 100 % aus, da Einflussfaktoren berücksichtigt wurden, deren Zielerreichung über mehrere Jahre definiert ist.

Hierbei handelt es sich um das Hotel-Projekt und das Haus Wippermann. Sowie das Zwangsversteigerungsverfahren Hanse-Center, das in 2019 zu 100 % abgeschlossen werden konnte. Der Planungsprozess Mittelstraße sowie Bega-Aue wird hier nicht nachgehalten, da bei Einführung der Messung mit Hilfe der BSC die Maßnahmen bereits sehr weit fortgeschritten waren.

Aus Finanzsicht werden diese beiden Maßnahmen daher jährlich betrachtet. In 2019 wurden bei beiden Maßnahmen nicht alle geplanten Mittel abgerufen, was zu einer Unterschreitung der 100 %-Zielmarke beiträgt. Ein größerer Anteil entfällt hierbei auch auf den Umbau des Hauses Wippermann, der gerade erst begonnen wurde. Positiv wirkt die hohe Finanzierungsquote des Sommertreffs im Jahr 2019. Die zugrunde gelegte durchschnittliche Finanzierungsquote des Sommertreffs von 35 % konnte um rd. 15 % überschritten werden.

Der geringe Erreichungsgrad aus Perspektive der MA/Ressourcen ist auf eine Unterbesetzung der Stellen in der Stadtplanung zurückzuführen. Geplanten 8,11 Stellen stehen lediglich 5,90 tatsächlich besetzte Stellen gegenüber.

# Strategisches Stadtziel: WIRTSCHAFT



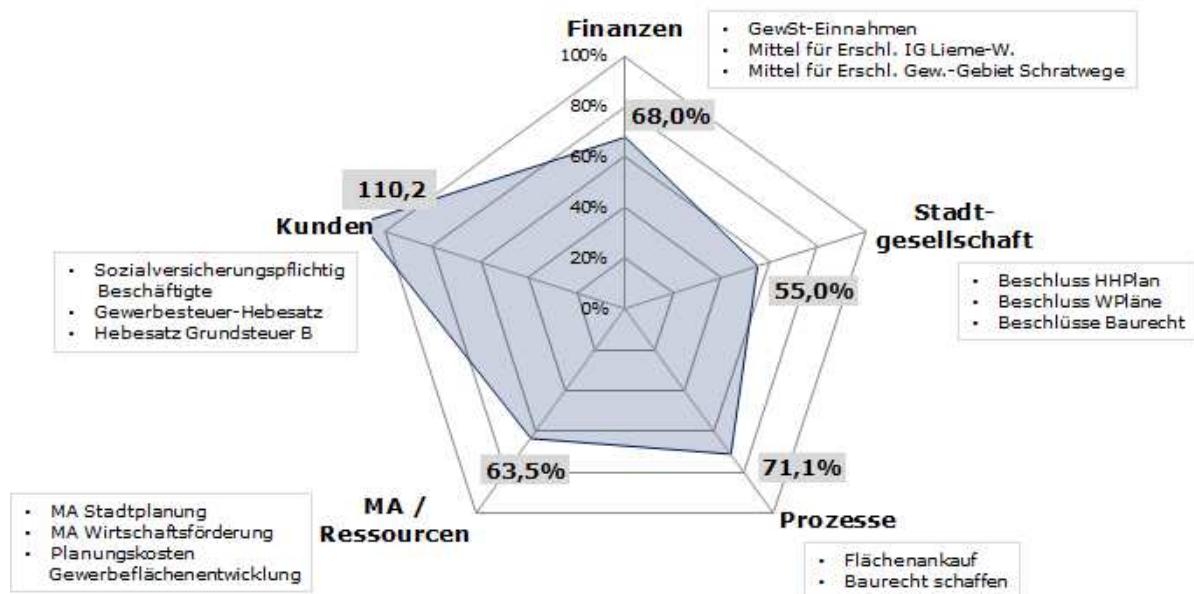
Die Alte Hansestadt Lemgo ist weiterhin attraktiver Wirtschaftsstandort.

Die **innovative, resiliente, lebenswerte** Stadt.

## Messgrößen:

	IST 2017	IST 2018	2019	
			PLAN	IST
Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten	17.506	18.104	16.500	18.821
Höhe der Gewerbesteuer > 20 Mio.€ ohne Vorjahreseffekte	17.539.812 €	17.297.981 €	20.000.000 €	19.276.099 €
Neuausweisung von Industrieflächen in Größe von 10.000 qm	0 qm	0 qm	0 qm	0 qm
Gewerbesteuerhebesatz (Vergl. zum Kreis-Durchschnitt)	435%	435%	444%	435%
Grundsteuer B (Vergl. zum Kreis-Durchschnitt)	480%	480%	530%	480%

Zum 31.12.2019 ergibt sich für das strategische Stadtziel „Wirtschaft“ bei der mehrdimensionalen Betrachtung ein unbefriedigendes Bild:



Die über Jahre kontinuierlich positive Entwicklung zeigt sich lediglich noch aus der Kunden-Perspektive. Hier liegt die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten deutlich über der anvisierten Zielmarke von 16.500 und die Unternehmen profitieren von einem im Kreisdurchschnitt niedrigeren Hebesatz der Grundsteuer B und der Gewerbesteuer, und das bereits seit dem Jahr 2014.

Der niedrige Prozentwert der Finanzperspektive ist auf den fehlenden Abfluss der Mittel für die Erschließung des Industriegebietes-West zurückzuführen. Dem vorausgegangen ist der fehlende Beschluss zur Industriegebiets-Erschließung durch den Stadtrat, so dass aus dem Blickwinkel der Stadtgesellschaft der Zielerreichungsgrad lediglich bei 55 % liegt. Aus Prozesssicht führt die längerfristige Betrachtung des Gewerbegebietes Schratwege zu einer nicht 100 %-igen Zielerreichung.

## Strategisches Stadtziel: IDENTIFIKATION



Die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der Stadt wird weiter gestärkt; dazu gehört auch die wertschätzende und fürsorgende Anerkennung für Menschen, die in Not und Bedrängnis geraten sind.

Das ehrenamtliche Engagement wird weiter gestärkt.

Die **lebenswerte** Stadt.

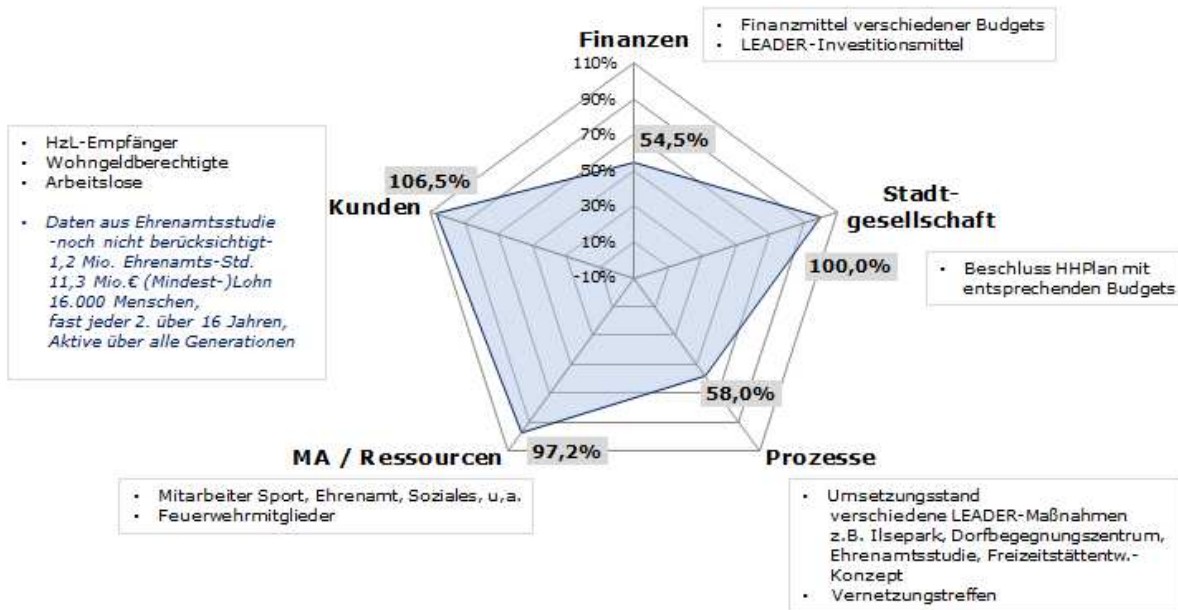
Bei dem strategischen Stadtziel IDENTIFIKATION steht das **Ehrenamt**, die **Identifikation** mit der Stadt und ihren Ortsteilen sowie **Soziales** im Mittelpunkt.

### Messgrößen:

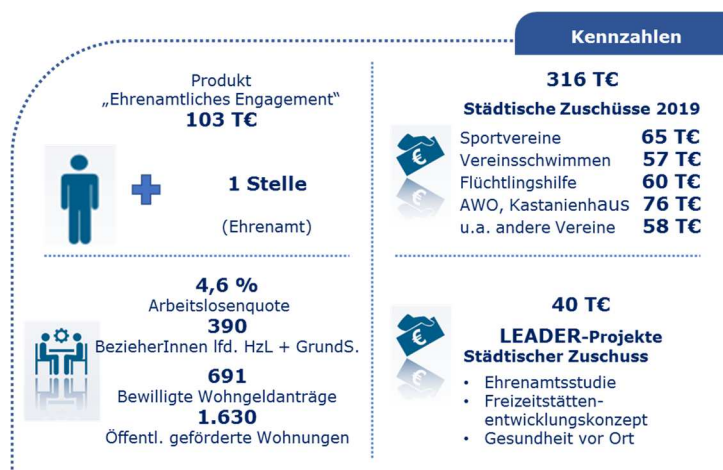
	2019			
	IST 2017	IST 2018	PLAN	IST
Arbeitslosenquote (Jahresdurchschnitt)	5,3 %	5,0 %	5,8 %*	4,6 %
BezieherInnen lfd. HzL und Grundsicherung	377	390	390	390
Bewilligte Wohngeldanträge	808	796	1.040	691
öffentlich geförderte Wohnungen	1.617	1.563	1.600	1.630

\*Durchschnitt Krs. Lippe

Für alle Bereiche wurden Messgrößen der verschiedenen Perspektiven definiert und durch SOLL-IST-Vergleich und Gewichtung die Zielerreichung gemessen. Lediglich aus Kundensicht fehlen noch Messgrößen für den Bereich der Identifikation und des Ehrenamtes. Hier sollen mit Hilfe der im Rahmen des 3L-Leader-Projektes beauftragten Ehrenamtsstudie Größen identifiziert und Entwicklungen sichtbar gemacht werden. Der hohe Erfüllungsgrad ist auf die niedrigere Arbeitslosenquote in Lemgo gegenüber dem Kreisdurchschnitt zurückzuführen.



Den größten Einfluss auf die Zielerreichungsgrade der Finanz- und Prozessperspektive haben die LEADER-Projekte, deren Umsetzungszeiträume jeweils mehr als ein Jahr betragen. Abgeschlossen werden konnte im letzten Jahr das Freizeitstättenentwicklungskonzept sowie zu fast 100 % die Studie „Gesundheit vor Ort“. An baulichen Projekten lag das Dorfbeggnungszentrum in Hörstmar mit 75 % am weitesten vorne. Einige Projekte stehen noch am Anfang, womit sich die Zielerreichung auf Prozessebene mit 58 % erklärt. Entsprechend konnten auf der Finanzseite die Mittel nicht abfließen.



## Strategisches Stadtziel: RESSOURCEN-Verantwortung



Die Alte Hansestadt Lemgo bleibt Vorbild in Bezug auf nachhaltige und Klima schonende Energieversorgung und effizienten Ressourcen-Umgang.

Die **resiliente, umweltgerechte** Stadt.

### Messgrößen:

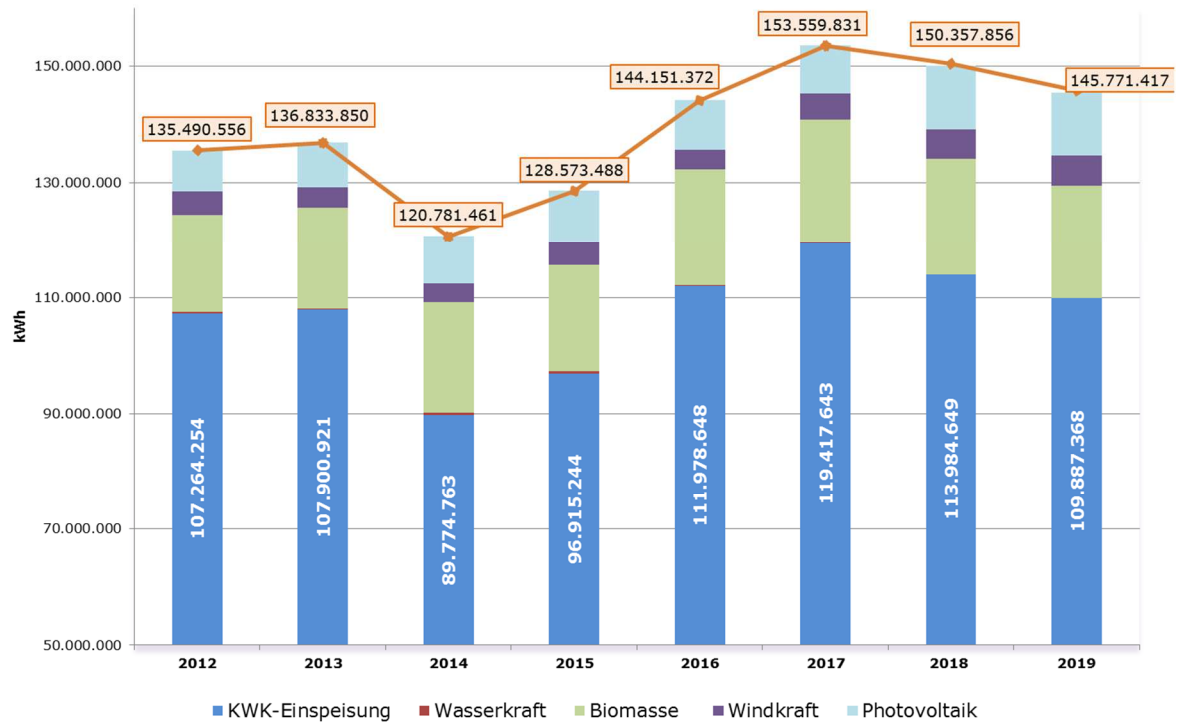
	2017	2018	2019
Eigenstromproduktion 100 % bio / kwk in kWh	153.559.831	150.357.856	145.771.417
Ausbau regenerativer Energien in kWh	34.142.188	36.373.207	35.884.049
Reduzierung des Strom-, Wärmeverbrauch um 10 % bis 2025 (Basis 2016) Energieverbrauch je m <sup>2</sup> Bruttogrundfläche (BGF) in kWh	95,9	99,9	97,4

Wie in der Einführung zur Zielmessung bereits geschildert, kann derzeit noch keine aussagekräftige Messung der Zielerreichung mit Hilfe der Balanced-Scorecard und somit aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgen. Dies wird erst mit den Maßnahmen aus dem im Jahr 2019 beschlossenen Klimaschutzkonzept möglich. Für 2019 werden die Ergebnisse tabellarisch und graphisch in einer Zeitreihe dargestellt.

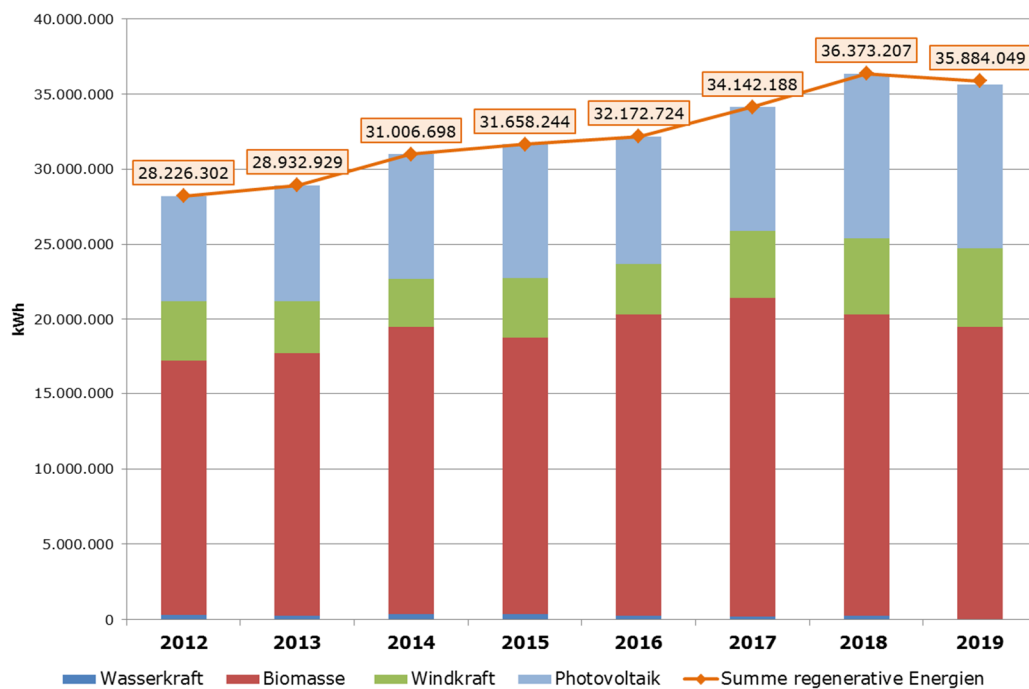
### Eigenstromproduktion und Ausbau regenerativer Energien

Im Rahmen der Ressourcen-Verantwortung wurde festgeschrieben, dass der Strom für die Lemgoer Bürgerinnen und Bürger durch die Stadt produziert werden sollte. Als SOLL-Größe sind 80.000 kWh festgelegt, so dass mit der Produktion von 145.771.417 kWh das Ziel erreicht ist. Allerdings verringerte sich die produzierte Menge um rd. 5.000 kWh, was im Wesentlichen auf die KWK-Stromproduktion zurück zu führen ist.



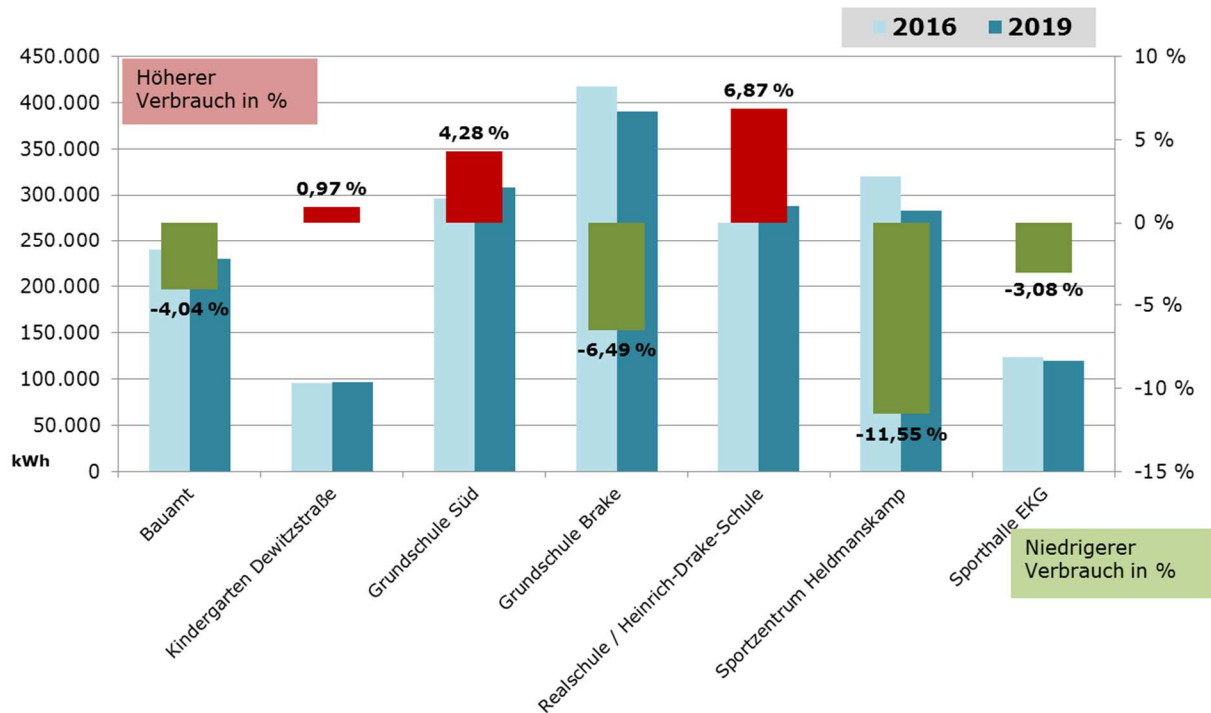


Bei reiner Betrachtung der Produktion durch regenerative Energien zeigt sich lediglich eine leichte Abschwächung.



## Reduzierung Strom- und Wärmeverbrauch um 10 % bis 2025

Für dieses neue, im Jahr 2017, festgelegte Ziel, wurde der Strom- und Wärmeverbrauch des Jahres 2016 für bestimmte Gebäude als Basis zur Messung der Zielerreichung bestimmt. Dieser wird am Jahresende mit dem Verbrauch ins Verhältnis gesetzt.



Das Ziel ist es, im Jahr 2025 über das definierte Gebäudetool eine Einsparung des Strom- und Wärmeverbrauchs von 10 % zu erreichen. Dieser Wert liegt per 31.12.2019 bei -2,58 %. Negativen Einfluss auf das Ziel haben im Jahr 2019 der Kindergarten Dewitzstraße, die Grundschule Süd sowie das Schulzentrum Heldmanskamp (Realschule/Heinrich-Drake-Schule). Hier steht die Sanierung des von beiden Schulen genutzten Klinkerbaus noch aus.

Von zentraler Bedeutung für die künftige Entwicklung der Alten Hansestadt Lemgo ist der

## **Innovation Campus Lemgo**

### **Der Idee einen Raum – Gebäude – geben.**

Mit dem Innovation Campus Lemgo (ICL) entwickelt sich – fest eingebunden in die Region OWL – ein Innovationsökosystem in dem Bildung, Forschung, Wirtschaft und Gesellschaft durch räumliche Nähe und Vernetzung gemeinsam Motor für regionales Wachstum durch digitale Transformation sind. Dabei adressiert der ICL Bereiche, die in dieser Form gerade im ländlichen Raum wenig betrachtet wurden. Hierzu gehören die städtebauliche und räumliche Widerspiegelung eines innovativen Campusgedankens, die gesonderte Betrachtung der spezifischen Bedarfe bei der digitalen Transformation über Bildungsangebote des Handwerks sowie wegweisende Konzepte einer Bildung für Morgen in arbeitsmarktrelevanten Bereichen. In dieser regionalen und nationalen Besonderheit gelingt es auf dem ICL, die Kooperation von allgemeinen Schulen, berufsbildenden Schulen, Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen bis zu Industrie und Handwerk als eine neue Form der Zusammenarbeit mit einer starken Präsenz vor Ort aufzubauen. So wirken Bildung, Forschung und Wirtschaft über bestehende Schranken hinweg in EINER Innovationskette zusammen. Dabei sichert die räumliche und städtebauliche Struktur mit inhaltlichen Angeboten als „Campus“ die überregionale Sichtbarkeit und führt damit zu einer erhöhten Attraktivität für Fachkräfte. Für die direkt an Lemgo angrenzenden ländlichen Räume sichern die gute Erreichbarkeit des Campus, die tatsächliche Verfügbarkeit hoch innovativer Möglichkeiten zur Gestaltung der modernen Arbeitswelt sowie die Infrastruktur zum Technologietransfer und zur Sicherung der beruflichen Qualifikationen der Menschen im ländlichen Raum die notwendige Zukunftsperspektive für die Wirtschaft. Dieser Entwicklungsprozess ist durch den Innovation Campus Lemgo e.V. in eine verbindliche Struktur integriert, wie unten weiter ausgeführt wird.

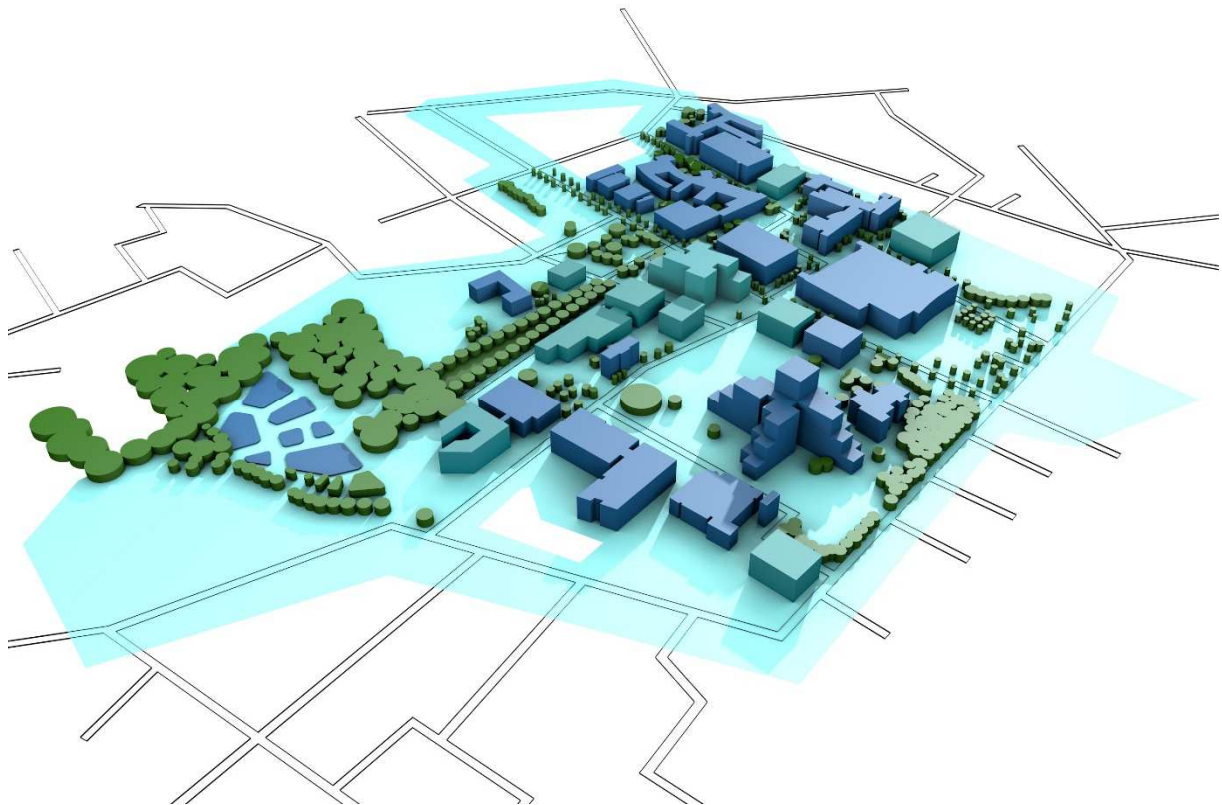
Strukturell entstehen im Projekt ein Campus-Umfeld mit hoher Aufenthaltsqualität und das Gebäude InnovationSPIN.



*Abbildung 2: Gebäudeentwurf InnovationSPIN (©Matern Architekten BDA)*

Dieses wird durch seine zukunftsweisende Architektur, ein hochmodernes Betriebskonzept und Infrastrukturen zum Machen ein innovatives Vorzeigemodell für Transfer zwischen Bildung, Wirtschaft und Wissenschaft, mit dem sich alle Beteiligten und die Öffentlichkeit identifizieren.

Die städtebauliche Umfeldentwicklung des Innovation Campus Lemgo wird durch die Alte Hansestadt Lemgo realisiert. Sie beinhaltet die Umsetzung des städtebaulichen Masterplans mit Freiraumplanung und Gestaltung bestehender Flächen sowie der verbesserten Anbindung an die Stadt. Dabei werden durch die entstehende Aufenthaltsqualität richtungsweisende Impulse zur Stärkung von Emotion und Interaktion gesetzt, die den Innovationsort ICL maßgeblich prägen. Das schafft die Basis, um die vielfältigen weiteren Aktivitäten (Gebäude durch Investoren, Forschungsfabriken, Pflegeschule, etc.) erfolgreich umzusetzen.



<b>Innovation Campus Lemgo: Innovation SPIN</b>		
<b>Freiraumgestaltung</b>		<b>8.625.000 €</b>
Freiraumplanung, Gestaltung, Anbindung Stadt	Stadt Lemgo	8.625.000 €
<b>Gebäude+Inhaltliche Umsetzungen</b>		<b>30.350.000 €</b>
Architektenwettbewerb	Stadt Lemgo	450.000 €
Forschungsflächen, Co-Working, Inkubator, Transfer	HS OWL	9.200.000 €
Digitale Werkstatt des Handwerks	KHS PB-LIP	11.500.000 €
Berufliche Bildung / Erwachsenenbildung (L3)	Kreis Lippe	9.200.000 €
<b>Gesamtvolumen</b>		<b>38.975.000 €</b>

## Ausblick

### Frühjahrgutachten des Sachverständigenrates

**Wiesbaden, 30.03.2020** – Angesichts der erheblichen wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie veröffentlicht der Sachverständigenrat heute ein Sondergutachten, das er am 23. März 2020 der Bundesregierung vorgelegt hat. „Wir gehen davon aus, dass die Corona-Pandemie die Weltwirtschaft stark beeinträchtigen wird“, sagt Lars P. Feld, Vorsitzender des Sachverständigenrates. „Dabei ist die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung aufgrund der außergewöhnlichen Situation und der schwierigen Datenlage enorm.“

### Wirtschaftliche Entwicklung

Für die wirtschaftliche Entwicklung in den Jahren 2020 und 2021 beschreibt das Sondergutachten drei Szenarien. Sie unterscheiden sich darin, wie lange und in welchem Ausmaß die einschränkenden, gesundheitspolitischen Maßnahmen anhalten und wie schnell es danach zu einer Erholung kommt. In allen drei Szenarien beendet die Ausbreitung des Corona-Virus die sich abzeichnende konjunkturelle Erholung abrupt, sodass eine Rezession im ersten Halbjahr 2020 in Deutschland nicht zu vermeiden sein wird. Im Basisszenario erwartet der Sachverständigenrat für das Jahr 2020 ein jahresdurchschnittliches Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von  $-2,8\%$ . Im Jahr 2021 könnte das BIP um  $3,7\%$  steigen.

Im Basisszenario, dem nach aktuellen Informationen wahrscheinlichsten Szenario, normalisiert sich die wirtschaftliche Lage über den Sommer wieder. Zum Risikoszenario mit einem Verlauf in Form eines ausgeprägteren V käme es etwa bei großflächigen Produktionsstilllegungen oder länger andauernden gesundheitspolitischen Maßnahmen. Aufgrund des stärkeren Einbruchs im ersten Halbjahr ergäbe sich in diesem Szenario ein BIP-Wachstum im Jahr 2020 von  $-5,4\%$ . Im Jahr 2021 könnten Aufholeffekte dafür sorgen, dass das BIP um  $4,9\%$  wächst, wozu insbesondere der hohe statistische Überhang beitragen würde.<sup>2</sup>

### ifo Geschäftsklima steigt deutlich

**München, 24. Juni 2020** – Die Stimmung in den deutschen Chefetagen hat sich weiter aufgehellt. Der ifo Geschäftsklimaindex ist im Juni auf 86,2 Punkte gestiegen, nach 79,7 Punkten im Mai. Dies ist der stärkste jemals gemessene Anstieg. Die aktuelle Lage wurde von den Unternehmen etwas besser beurteilt. Ihre Erwartungen machten zudem einen deutlichen Sprung nach oben. Die deutsche Wirtschaft sieht Licht am Ende des Tunnels.<sup>3</sup>

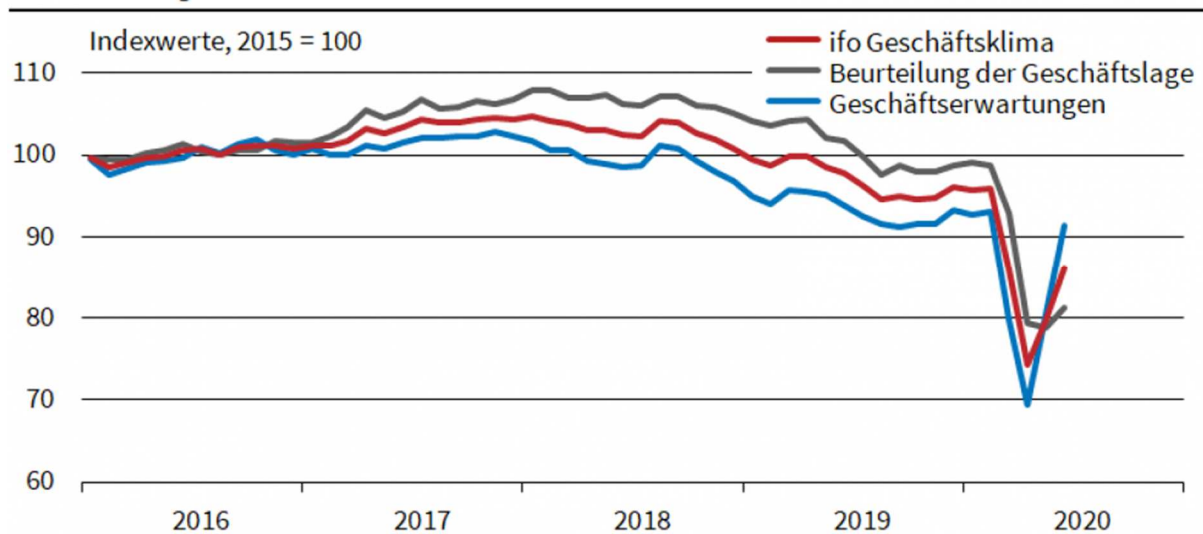
---

<sup>2</sup> PM Sachverständigenrat 30.03.2020

<sup>3</sup> Quelle: ifo Konjunkturumfragen



## ifo Geschäftsklima Deutschland<sup>a</sup> Saisonbereinigt



<sup>a</sup> Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungssektor, Handel und Bauhauptgewerbe.

Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Juni 2020.

© ifo Institut

Alle veröffentlichten Konjunkturprognosen zeigen eine dramatische Tendenz nach unten. Auch wenn der Geschäftsklimaindex im Juni wieder deutlich steigt. Aber eben von 74,3 Punkten im April auf 86,2 Punkte im Juni auf noch nie dagewesenem niedrigem Niveau. Mit der wirtschaftlichen Eintrübung einher gehen die zurückgenommenen Erwartungen an die Steuereinnahmen der Zukunft. Auch die Alte Hansestadt Lemgo bemerkt einen deutlichen Rückgang bei den Gewerbesteuererträgen seit Jahresbeginn. Sollten die Gutachter Recht behalten, werden nicht nur die eigenen Steuerkräfte sinken, sondern auch die Zuweisungen des Landes rückläufig werden. Dies bezieht sich dann nicht nur auf die Anteile an der Einkommens- und Umsatzsteuer, sondern auch auf Zuweisungen aus dem Gemeindefinanzierungsgesetz. Verstärkt wird die Lage dadurch, dass neben rückläufigen Steuereinnahmen auch der über Jahre sehr robuste Arbeitsmarkt einbrechen wird. Es sinken nicht nur die Erträge, sondern es steigen auch die Aufwendungen im Sozialbereich und die Kreisumlage. In wie weit die angedachten stattlichen Hilfen die Auswirkungen auf die Kommunen tatsächlich abmildern werden, bleibt abzuwarten. Das hanseatisch vorausschauende Wirtschaften der vergangenen Jahre hat die Alte Hansestadt Lemgo in eine gegenüber anderen Kommunen vergleichsweise gute Ausgangslage gebracht, um optimistisch in die Nach-Corona-Zeit zu schauen. Die gefüllte Ausgleichsrücklage ist in der Lage, manche Unbilden abzupuffern, auch wenn Liquidität fehlen wird und die Verschuldung wieder ansteigt.



Die künftigen Herausforderungen der Alten Hansestadt sind die Digitalisierung, die Ausweisung von Industrieflächen, die konsequente Umsetzung des im Herbst 2019 beratenen Klimaschutzkonzeptes, und vor allem das Beibehalten und Konzentrieren auf die Umsetzung der erarbeiteten Werte und der 6 Strategischen Stadtziele. Wenn diese weiterhin der Nukleus der Lemgoer Handlungsmaxime sind, wird die Stadt sich weiter überdurchschnittlich entwickeln.

Die Zukunft ist die Zeit, die subjektiv gesehen der Gegenwart nachfolgt. Unsere Aufgabe ist es im Heute und Jetzt die Grundlagen zu legen, dass die Alte Hansestadt Lemgo eine gute Zukunft hat.

**„Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen.“**

Antoine de Saint-Exupery



(Dirk Tolkemitt)

1. Beigeordneter und Stadtkämmerer



(Doris Hagemann)

Stabsstelle Strategieplanung