

JAHRESTAGUNG INTERKOMMUNALES.NRW

IKZ als Schlüssel für die kommunale Zukunft

24. Februar 2026

Simone Kaspar
Stellvertreterin des Präsidenten

gpaNRW

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

THEMEN

- ➔ IKZ-Gesamtbericht der gpaNRW 2025
- ➔ Warum ist IKZ notwendig und was macht IKZ effizient?
- ➔ Aktuelle IKZ-Beispiele aus der kommunalen Praxis
- ➔ § 2b-Steuerfrage ist kein K.O.- Kriterium
- ➔ Wie gestalte ich IKZ-Projekte erfolgreich?
- ➔ Allgemeiner Austausch/ Fragen

THEMEN

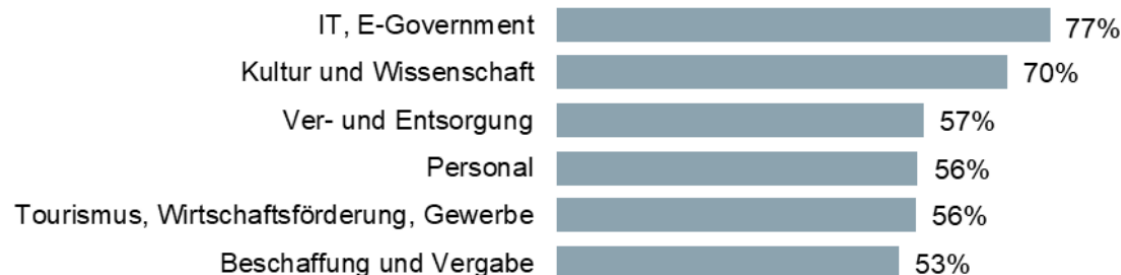
- ➔ IKZ-Gesamtbericht der gpaNRW 2025
- ➔ Warum ist IKZ notwendig und was macht IKZ effizient?
- ➔ Aktuelle IKZ-Beispiele aus der kommunalen Praxis
- ➔ § 2b-Steuerfrage ist kein K.O.- Kriterium
- ➔ Wie gestalte ich IKZ-Projekte erfolgreich?
- ➔ Allgemeiner Austausch/ Fragen

RAHMENBEDINGUNGEN

- ➔ Landesweite Erhebung/ Bestandsaufnahme der interkommunalen Aktivitäten
- ➔ Durchführung im Rahmen der überörtlichen Prüfung von 2019 bis 2025
 - ➔ 371 kreisangehörige Kommunen (kleine, mittlere und große Kommunen)
 - ➔ 31 Kreise einschließlich der StädteRegion Aachen
 - ➔ Kreisfreie Städte und der RVR waren nicht Teil dieser spezifischen Erhebung, in den beiden Landschaftsverbänden gab es eine einfache Abfrage im Rahmen der Prüfung
- ➔ Methodik der Datenerhebung:
 - ➔ Systematische Sammlung via Online-Fragebogen und Erfassung von insgesamt 6.250 umgesetzten IKZ-Aktivitäten
 - ➔ Vertiefung durch standardisierte Interviews vor Ort (außer in Gemeinden unter 10.000 Einwohnenden)
- ➔ Intention: Transparenz schaffen, Bewusstsein stärken, Impulse für IKZ setzen

WESENTLICHE ERKENNTNISSE (1/2)

- ➔ IKZ flächendeckend genutzt, Ausprägung variiert nach Region und Haushaltslage
- ➔ Tendenziell mehr IKZ-Aktivitäten bei angespannter Haushaltssituation
- ➔ IT und E-Government sind segmentübergreifend häufigstes IKZ-Aufgabenfeld:



- ➔ Öffentlich-rechtliche Vereinbarungen mit 39 Prozent am häufigsten gewählte Form
- ➔ Hürden sind Zweifel an der Wirtschaftlichkeit und organisatorische Differenzen
- ➔ Rund drei Viertel aller Kooperationen haben sich dauerhaft etabliert

WESENTLICHE ERKENNTNISSE (2/2)

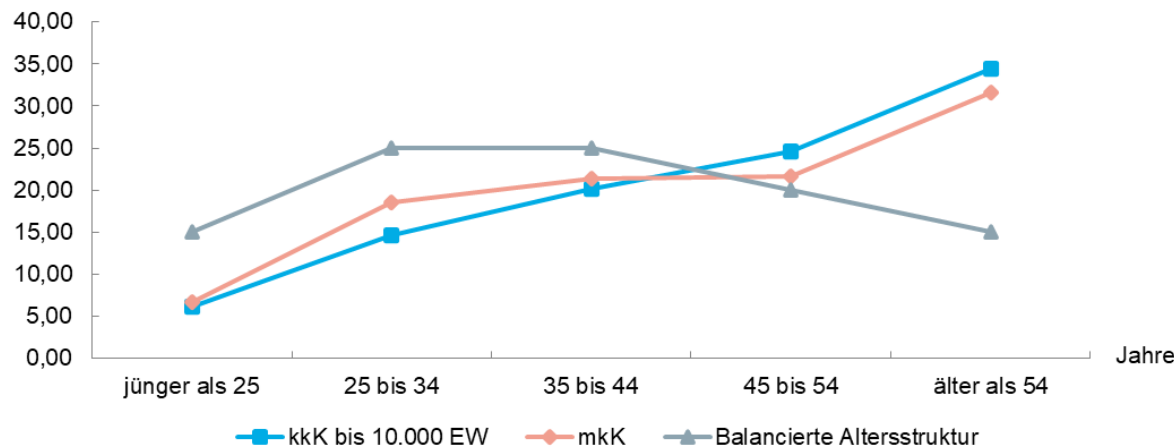
- ➔ IKZ am häufigsten mit Kooperationspartnern gleicher bzw. ähnlicher Größenordnung
- ➔ Kreise spielen vielfach tragende Rolle (zahlenmäßig kleinstes Segment zählt zu den häufigsten Kooperationspartnern)
- ➔ Mit 1.540 genannten umgesetzten IKZ-Aktivitäten und somit einem Anteil von 25% liegt der Regierungsbezirk Münster noch vor Köln (22%) und Arnsberg (21%), Detmold (19%), Düsseldorf (13 %)
- ➔ Zahl der umgesetzten IKZ-Projekte ist in den Kreisen von NRW heterogen verteilt und findet vermehrt bei angespannter Haushaltssituation statt

THEMEN

- ➔ IKZ-Gesamtbericht der gpaNRW 2025
- ➔ Warum ist IKZ notwendig und was macht IKZ effizient?
- ➔ Aktuelle IKZ-Beispiele aus der kommunalen Praxis
- ➔ § 2b-Steuerfrage ist kein K.O.- Kriterium
- ➔ Wie gestalte ich IKZ-Projekte erfolgreich?
- ➔ Allgemeiner Austausch/ Fragen

TREIBER: DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

Prozentuale Verteilung der Altersgruppen für ausgewählte Segmente



- ➔ Altersbedingte Fluktuation gefährdet die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen
- ➔ Personalabgänge können nicht durch nachrückende Jahrgänge kompensiert werden
- ➔ Kleinere Verwaltungen sind tendenziell stärker betroffen
- ➔ Fachkräftemangel und steigende Aufgabenkomplexität (Digital, Recht, Sicherheit) belasten zusätzlich

TREIBER: HAUSHALTSSITUATION

Hoher Handlungsdruck fördert Zusammenarbeit

In den aktivsten Bereichen befinden sich fast dreimal so viele Kommunen in der Haushaltssicherung.



- ➔ **Geringe Eigenfinanzierungskraft:** Nur 2 Prozent der IKZ-Spitzenreiter verfügten Ende 2024 über einen strukturell ausgeglichenen Haushalt
- ➔ Im aktivsten Viertel der Kreise befinden sich 14 Prozent der Kommunen in der Haushaltssicherung

POTENZIALE DER IKZ

- ➔ Wirtschaftlichkeit
 - ➔ (Fix-)Kosten teilen, Skaleneffekte nutzen, gemeinsam beschaffen
- ➔ Qualität und Resilienz
 - ➔ Spezialwissen bündeln, Ausfälle absichern
 - ➔ Standards erhöhen, Risiken senken (IT/Compliance)
- ➔ Tempo und Umsetzungsstärke
 - ➔ Projekte gemeinsam stemmen statt parallel
 - ➔ Lösungen wiederverwenden („einmal entwickeln, mehrfach nutzen“)

IKZ wirkt besonders, wenn sie standardisiert, verbindlich gesteuert und messbar betrieben wird.

LEITENDE MOTIVE FÜR KOMMUNEN IN NRW

- ➔ **Wirtschaftlichkeit (96 Prozent):** Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Nutzung von Synergieeffekten und Größenvorteilen ist das mit Abstand wichtigste Motiv.
- ➔ **Ressourcensicherung (79 Prozent):** IKZ ist die notwendige Antwort auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel, um die Aufgabenerledigung dauerhaft sicherzustellen.
 - ➔ **Erhalt der Handlungsfähigkeit:** Durch die Bündelung von Ressourcen und die Verteilung von Risiken werden lokale und regionale Gestaltungsspielräume gesichert.
- ➔ **Qualitätssteigerung (68 Prozent):** Die Zusammenarbeit ermöglicht eine höhere fachliche Spezialisierung und verbessert so die Servicequalität und Bürgerorientierung

THEMEN

- ➔ IKZ-Gesamtbericht der gpaNRW 2025
- ➔ Warum ist IKZ notwendig und was macht IKZ effizient?
- ➔ Aktuelle IKZ-Beispiele aus der kommunalen Praxis
- ➔ § 2b-Steuerfrage ist kein K.O.- Kriterium
- ➔ Wie gestalte ich IKZ-Projekte erfolgreich?
- ➔ Allgemeiner Austausch/ Fragen

„DIGITALER ZWILLING“ RHEIN-KREIS NEUSS

- ➔ Rahmenbedingungen und Partner
 - ➔ Pionierrolle: Erster Kreis in NRW mit diesem Projektansatz (Start: 2022)
 - ➔ Kooperation: Gemeinschaftsprojekt mit allen acht kreisangehörigen Kommunen
- ➔ Vorgehensweise:
 - ➔ Einsatz von Spezialfahrzeugen zur flächendeckenden Erfassung.
 - ➔ Erstellung hochauflösender 360-Grad-Panoramabilder als digitale Grundlage
- ➔ Ziele und Anwendungsfelder:
 - ➔ Unterstützung von Planungsvorhaben in den Bereichen Mobilität, Verkehr, Bau, Klima, Umwelt und Wirtschaft durch Visualisierung und Simulation
 - ➔ Dient als zentrale Datenbasis für zukünftige Smart-City-Anwendungen
 - ➔ Beschleunigung von Verwaltungsprozessen und komplexen Planungsvorhaben

HOCHWASSERSCHUTZKOOPERATION ERFT

- ➔ Rahmenbedingungen und Partner
 - ➔ Anlass: Zusammenschluss als unmittelbare Reaktion auf die Flutkatastrophe 2021
 - ➔ Kooperation: Groß angelegtes Bündnis des Erftverbands mit drei Kreisen (Rhein-Erft-Kreis, Kreis Euskirchen, Rhein-Sieg-Kreis) und 16 Kommunen im Erft-Einzugsgebiet (u. a. Bergheim, Euskirchen, Erftstadt, Kerpen)
- ➔ Vorgehensweise:
 - ➔ Erarbeitung von fachlich fundierten und gemeinsam abgestimmten kommunalen Hochwasserschutzkonzepten
 - ➔ Bündelung der Expertise und Ressourcen entlang des gesamten Flussverlaufs
- ➔ Ziele und Anwendungsfelder:
 - ➔ Nachhaltige Senkung des Hochwasserrisikos für die gesamte Region

INTERKOMMUNALE ABFALLWIRTSCHAFT

- ➔ Rahmenbedingungen und Partner:
 - ➔ Strategische Zusammenarbeit zwischen dem Kreis Borken und dem Kreis Recklinghausen
 - ➔ Rechtsform: Öffentlich-rechtliche Vereinbarung
- ➔ Vorgehensweise:
 - ➔ Gemeinsame Nutzung von Entsorgungskapazitäten und Ressourcen
- ➔ Ziele und Anwendungsfelder:
 - ➔ Steigerung der Effizienz durch geteilte Infrastruktur und Skaleneffekte
 - ➔ Sicherstellung einer hohen Umwelt- und Sicherheitsqualität bei der Beseitigung von Bio- und Krankenhausabfällen
 - ➔ Verteilung der Entsorgungsverantwortung und Finanzierungsrisiken

ZWECKVERBAND KAAW

- ➔ Zweckverband im Westmünsterland mit 53 Mitgliedern
- ➔ Rolle: strategischer Partner für IT/ Digitalisierung/ Personal/ Organisation
- ➔ Kompetenzzentren und Shared Services (Ressourcen und Wissen bündeln)
 - ➔ Personalmanagement (Personalabrechnung, Bewerbermanagement, Schulungen)
 - ➔ Beratung in Datenschutz, IT-Sicherheit, Business Continuity Management
 - ➔ Strategische Ausrichtung und Steuerung von IT und Digitalisierung
 - ➔ Künstliche Intelligenz (Beratung, Compliance, Schulung, Projektbegleitung)
 - ➔ Prozessmanagement ...
- ➔ Gemeinsame Beschaffungen von Hard- und Softwarekomponenten
- ➔ Spezialisierte Schulungen für Fachverfahren etc.

THEMEN

- ➔ IKZ-Gesamtbericht der gpaNRW 2025
- ➔ Warum ist IKZ notwendig und was macht IKZ effizient?
- ➔ Aktuelle IKZ-Beispiele aus der kommunalen Praxis
- ➔ § 2b-Steuerfrage ist kein K.O.- Kriterium
- ➔ Wie gestalte ich IKZ-Projekte erfolgreich?
- ➔ Allgemeiner Austausch/ Fragen

§ 2B-STEUERFRAGE IST KEIN K.O.- KRITERIUM

- ➔ § 2b UStG wird zum „Problem“, wenn eine Kooperation wie ein Verkauf wirkt
- ➔ IKZ ist aber meist eine gemeinsame Aufgabenerfüllung
- ➔ Lösungsansatz: Zusammenarbeit klar und nachvollziehbar aufsetzen
 - ➔ inkl. Leistungsbild, Rollen, Kostenlogik und einer Abrechnung, die als Kostenerstattung erkennbar ist
- ➔ Je sauberer diese Grundlagen, desto einfacher wird die steuerliche Einordnung und desto stabiler läuft die Kooperation.
- ➔ Selbst wenn Umsatzsteuer am Ende bleibt, dann ist das vor allem eine Frage der transparenten Kalkulation, **nicht aber das Ende der IKZ.**
 - ➔ Qualität, Ausfallsicherheit, Standardisierung und weniger Doppelstrukturen überwiegen meist dem reinen Steuereffekt.

THEMEN

- ➔ IKZ-Gesamtbericht der gpaNRW 2025
- ➔ Warum ist IKZ notwendig und was macht IKZ effizient?
- ➔ Aktuelle IKZ-Beispiele aus der kommunalen Praxis
- ➔ § 2b-Steuerfrage ist kein K.O.- Kriterium
- ➔ Wie gestalte ich IKZ-Projekte erfolgreich?
- ➔ Allgemeiner Austausch/ Fragen

ERFOLGSFAKTOREN

Die Top 5 Erfolgsfaktoren



48 %

Kooperation auf Augenhöhe

Gleichberechtigte Partnerschaften bilden das wichtigste Fundament für eine dauerhafte Zusammenarbeit.



43 %

Gegenseitiges Vertrauen

Eine verlässliche persönliche und institutionelle Basis ist unverzichtbar für den Projekterfolg.



37 %

Klare Zielvorgaben

Präzise definierte Erwartungen und Ergebnisse für alle beteiligten Partner.



37 %

Gleicher oder ähnlicher Handlungsdruck

Eine vergleichbare Motivationslage verbindet die Partner in der Problemlösung.



36 %

Unbedingter Rückhalt durch die Verwaltungsführung

Ohne das klare Bekenntnis der Hausspitze fehlt Kooperationen die notwendige Durchsetzungskraft.

- ➔ Unsere Umfrage zeigt, dass der Erfolg stark von weichen Faktoren abhängt.
- ➔ Vertrauen, Transparenz und Augenhöhe sind entscheidend, um Synergien zu heben und die kommunale Handlungsfähigkeit langfristig zu sichern.
- ➔ Aktuelle Beobachtung zeigt, dass teilweise vorschnell etablierte IKZ-Lösungen aufgegeben werden...

THEMEN

- ➔ IKZ-Gesamtbericht der gpaNRW 2025
- ➔ Warum ist IKZ notwendig und was macht IKZ effizient?
- ➔ Aktuelle IKZ-Beispiele aus der kommunalen Praxis
- ➔ § 2b-Steuerfrage ist kein K.O.- Kriterium
- ➔ Wie gestalte ich IKZ-Projekte erfolgreich?
- ➔ Allgemeiner Austausch/ Fragen

LASSEN SIE UNS KOMMUNALE ZUKUNFT GEMEINSAM GESTALTEN



Kooperieren statt konkurrieren

Synergien nutzen und
Ressourcen bündeln, um die
kommunale
Handlungsfähigkeit
nachhaltig zu sichern.



Ihre Fragen – Unser Austausch

Einladung zum gemeinsam
Dialog über Potenziale und
nächste Schritte.

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!