

09 | Sieben Instrumente, mit denen Sondervermögen die kommunale Infrastruktur stärken kann

Ausgabe 03 | Oktober 2025



Das neue Sondervermögen Infrastruktur bietet Chancen zur Überwindung des Investitionsstaus und zur Stärkung der kommunalen Infrastruktur. Erfahren Sie mehr über die sieben Instrumente und wie sie zur effektiven Nutzung der Mittel beitragen können.



Den Investitionsstau überwinden

Das neue Sondervermögen Infrastruktur bietet die Möglichkeit, den über Jahre aufgestauten Investitionsrückstand abzubauen. Eine leistungsfähige Infrastruktur ist die Grundvoraussetzung für Verteidigungsfähigkeit, wirtschaftliches Wachstum und Dekarbonisierung. Besonders auf kommunaler Ebene ist der Druck groß: Der Aufgabenbestand hat sich in den vergangenen Jahren stetig erweitert – Klimaschutz, Wohnraumpolitik, Digitalisierung, Integration und Daseinsvorsorge stellen die Kommunen vor immense Herausforderungen. Gleichzeitig wachsen die Einnahmen nicht im gleichen Tempo. Viele Kommunen verfügen nur über eine geringe eigene Steuerbasis und sind stark von Fördermitteln und Finanzausgleichszahlungen abhängig. Laut KfW-Kommunalpanel beträgt der Investitionsrückstand derzeit 186 Milliarden Euro.

Mit dem neu geschaffenen Artikel 143h des Grundgesetzes steht ein Sondervermögen von bis zu 500 Milliarden Euro zur Verfügung. Davon können bis zu 100 Milliarden Euro in den kommenden zwölf Jahren gezielt in Investitionen der Länder und Kommunen fließen. Hinzu kommen voraussichtlich weitere 100 Milliarden Euro aus dem Klima- und Transformationsfonds sowie neue Verschuldungsspielräume der Länder von 0,35 Prozent des

Bruttoinlandsprodukts pro Jahr. Damit entsteht ein bislang einmaliger finanzieller Rahmen, um Investitionsrückstände anzugehen.

Entscheidend ist nun, dass Länder und Kommunen diese Mittel schnell und wirksam einsetzen. Das Geld allein reicht jedoch nicht aus. Personalengpässe, komplexe Planungsverfahren und fehlende Standards für die beschleunigte Realisierung von Großprojekten schränken die Handlungsfähigkeit vieler Verwaltungen ein. Vorhaben werden dadurch oft langsamer umgesetzt, als es angesichts des Investitionsbedarfs erforderlich wäre. Zur Lösung dieser strukturellen Probleme sind zusätzlich neue Vorgehensweisen erforderlich.

Dazu gehört eine vorausschauende Projektplanung, die Sicherung von Kofinanzierungen sowie effiziente Realisierungsstrukturen. Die Verwaltung sollte die vorhandenen rechtlichen und organisatorischen Instrumente zur Beschleunigung konsequent ausschöpfen – etwa durch verbesserte Projektorganisation, frühzeitige Einbindung des Baus in die Planung, verkürzte Planungs- und Genehmigungsverfahren, GU-Vergaben, schnellere Vergabeprozesse, ÖPP-Projekten oder gezielte Fördermittelstrategien. Nur so kann das Sondervermögen seine volle Wirkung entfalten.

Strukturelle Ansätze

1. Projektorganisationsstruktur

Herkömmlich werden die meisten Infrastrukturprojekte in Linienstrukturen umgesetzt. Dies bedeutet getrennte Zuständigkeiten unter anderem für Planung (ohne formelle Planungsverfahren, dazu siehe Nr. 2), Finanzierung, Bau, Vergabe, Recht. Dies verhindert eine klare Projektverantwortung. Es gibt keine Weisungsrechte und keine Definition gemeinsamer Ziele. Wichtige Entscheidungen benötigen oftmals die Zustimmung zahlreicher Gremien. Das ist ein probates Modell für das normale Massengeschäft, weil es Unabhängigkeit schafft. Es ist jedoch kein taugliches Modell für das Projektgeschäft, wo eine gebündelte Übernahme von Verantwortung und schnelle Entscheidungen benötigt werden. Die „Reformkommission Großprojekte“ sieht fehlende

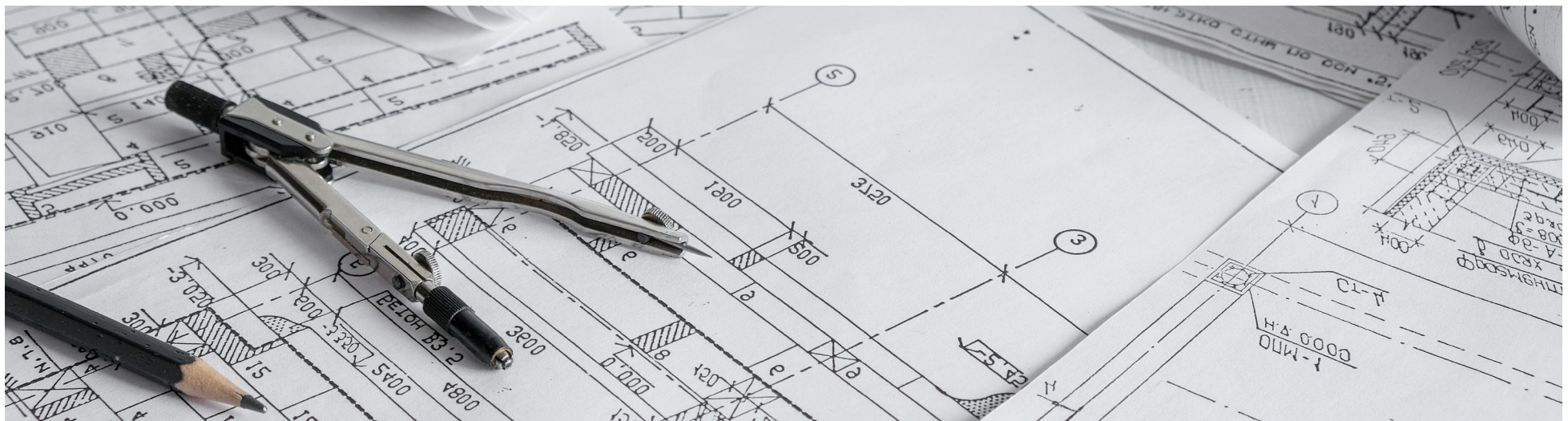
Projektorganisationsstrukturen als eine maßgebliche Ursache für das Scheitern von Vorhaben. Für komplexe Unternehmungen empfiehlt sich stattdessen eine Projektorganisationsstruktur mit gebündelter Verantwortung. Hinweise für die Schaffung einer solchen enthält der Leitfaden Großprojekte des Bundesverkehrsministeriums (Seiten 8-14).

Ihre wesentlichen Eckpunkte sind:

- Identifikation aller projektspezifischen Aufgaben und Kompetenzen sowie Einschätzung des Personalbedarfs,
- Bildung eines festen Kernteams mit ergänzenden Fach- und Unterstützungskräften,
- Entscheidung über die Frage, ob Leistungen intern realisiert oder extern vergeben werden sollten,

- aufgabenorientierte Festlegung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen (Wer macht was, wann und wie?),
- rechtliche und politische Absicherung der Entscheidungsfreiheit der Projektleitung durch eine klare Zielhierarchie,
- Verpflichtung zu transparentem Risiko-, Kosten-, Qualitäts- und Terminmanagement,

Etablierung von Berichtspflichten und Projektcontrolling, gegebenenfalls mit externem Sachverstand. Eine solche Struktur kann auch ohne eigene Projektgesellschaft geschaffen werden, etwa durch die Bündelung von Aufgaben in einer Task Force. So werden Kommunikations- und Entscheidungswege gestrafft und eine zielorientierte Steuerung ermöglicht.



2. Beschleunigung von Planungsverfahren

- Planungsrechtliche Vorgaben gelten als großes Hemmnis für die zügige Umsetzung von Infrastrukturprojekten. Verschiedene Planungsbeschleunigungsgesetze haben bereits Erleichterungen geschaffen. Hierdurch wird etwa bestimmten Verkehrsprojekten überragendes öffentliches Interesse beigemessen oder werden Ersatzneubauten von der Pflicht zur Durchführung einer Umweltverträglichkeitsprüfung und zur Planfeststellung ausgenommen. In der kommunalen Bauleitplanung ist seit 2023 das digitale Beteiligungsverfahren Standard.



Weitere Beschleunigungsmöglichkeiten bestehen:

- Gemeinden dürfen zu ihrer Entlastung externe Projektmanager für die Vorbereitung und Durchführung von Bauleitplanverfahren einsetzen (§ 4 Baugesetzbuch).
- Bei Planänderungen kann eine erneute Öffentlichkeits- und Behördenbeteiligung entbehrlich sein, auf die Änderungen beschränkt werden und auch in den Fristen gekürzt werden.
- Künstliche Intelligenz kann die Planung beschleunigen, indem sie große Datenmengen analysiert, geeignete Standorte identifiziert und Stellungnahmen systematisch auswertet.

Diese Instrumente helfen, Planungsverfahren effizienter zu gestalten und die Umsetzung von Infrastrukturprojekten zu beschleunigen. Entscheidend ist, dass Kommunen die vorhandenen rechtlichen Möglichkeiten aktiv nutzen und ihre Verwaltungsstrukturen entsprechend anpassen.



Dr. Moritz Püstow

Partner,
KPMG Law
T +49 30 53019-9120
mpuestow@kpmg-law.com

In unseren kostenfreien Webcasts und Veranstaltungen informieren wir Sie über aktuelle Themen:

- **8. November 2025** von 13:45 bis 17:30 Uhr: Fachaustausch „Steuern und § 2b UStG für Landkreise und Kommunen“, KPMG Niederlassung Frankfurt unter anderem zum Erfahrungsaustausch im Zusammenhang mit der Einführung des § 2b UStG. Die Veranstaltung richtet sich an Kämmerer, Kämmerinnen und Mitarbeiter:innen der Steuer- und der Beteiligungsverwaltung von Landkreisen und Kommunen der Länder Hessen und Rheinland-Pfalz.
- **8. Dezember 2025** von 14:00 bis 18:30 Uhr: „Treffen des Arbeitskreises Stadtwerke in Hessen, Rheinland-Pfalz und im Saarland“, KPMG Niederlassung Frankfurt zur Diskussion steuerlicher, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Themen der Stadtwerke und Versorgungsunternehmen.

Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist für Sie kostenfrei. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an [Eike Christian Westermann](#)

Webcast „Tax Update Public“

- **13. November 2025** von 09:00 bis 10:00 Uhr: Fokus Stadtwerke aktuell – [Jetzt zum Webcast anmelden](#)
- **11. Dezember 2025** von 09:00 bis 10:00 Uhr: Fokus Kommunen aktuell – [Jetzt zum Webcast anmelden](#)

Hier zum
Webcast
anmelden:



Einige oder alle der hier beschriebenen Leistungen sind möglicherweise für KPMG-Prüfungsmandanten und deren verbundene Unternehmen unzulässig.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Steffen Döring**

Partner, Head of Public Sector Tax
T +49 30 2068-3529
steffendoering@kpmg.com

**Peter Ballwieser**

Director, Public Sector Tax
T +49 221 2073-1820
pballwieser@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Newsletter
abonnieren:



**Public Sector Insights: Abonnieren Sie
unseren Branchennewsletter**

**Erfahren Sie mehr zum Thema „Steuern
im öffentlichen Sektor“ bei KPMG**

German Tax Facts App
Wichtige Themen, News und Events
rund um Steuern.



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.