Stadt Nürnberg
Regierungsbezirk Mittelfranken

HAUSHALTS-KONSOLIDIERUNGSKONZEPT

Erstmalige Aufstellung
nach dem 10-Punkte-Katalog
„Anforderungen an das Haushaltskonsolidierungskonzept für Städte und Gemeinden“
Bayerisches Staatsministerium der Finanzen und für Heimat

Herausgeber
Stadt Nürnberg
Referat für Finanzen und IT
November 2026
Stadtrat vom 19.11.2026
Beschluss-Nr. [Nummer]

Inhaltsverzeichnis **Seite**

1.	**Einleitung und allgemeine Ausgangslage**	**5**
2.	**Gesamtübersicht zur Haushalts- und Finanzlage**	**6**
2.1	**Entwicklung der wichtigsten Haushaltsdaten**	**6**
2.2	**Entwicklung der dauernden Leistungsfähigkeit**	**6**
3	**Prüffelder**	
3.1	**Prüffeld: Investitionen**	**7**
3.1.1	Ausgangslage und Entwicklung	**7**
3.1.2	Steuerung und Priorisierung der Investitionen	**9**
3.1.3	Konsolidierung des Investitionsprogramms	**11**
3.1.4	Kreditaufnahme und Verschuldung	**12**
3.1.5	Wirtschaftsstandort und Bau- und Gewerbegebiete	**13**
3.2	**Prüffeld: Personalausgaben**	**14**
3.2.1	Entwicklung der Personalkosten	**14**
3.2.2	Ausgangslage und Zielsetzung	**15**
3.2.3	Grundsatzentscheidung: Strategischer Stellenabbau statt pauschaler Kürzungen	**15**
3.2.4	Verwaltungsorganisation	**21**
3.3	**Prüffeld: Kommunale Einrichtungen**	**30**
3.3.1	Gesamtübersicht	**30**
3.4	**Prüffeld: Disponible Ausgaben**	**33**
3.4.1	Freiwillige Leistungen	**33**
3.4.2	Pflichtaufgaben	**33**
3.4.3	Kostenrechnende Einrichtungen	**33**
3.5	**Prüffeld: Beteiligungen**	**37**
3.5.1	Gesellschaften in Privatrechtsform	**37**
3.5.2	Weitere Gesellschaften in Privatrechtsform	**49**
3.5.3	Kommunalunternehmen Klinikum Nürnberg	**50**
3.5.4	Stiftung Staatstheater Nürnberg	**52**
3.5.5	Eigenbetriebe	**53**
3.6	**Prüffeld: Kommunales Vermögen**	**59**
3.7	**Prüffeld: Schuldendienst**	**60**
3.7.1	Entwicklung der Verschuldung	**61**
3.7.2	Analyse des Schuldendienstes	**62**
3.7.3	Umschuldung und Sondertilgung	**65**
3.7.4	Kassenkredite beziehungsweise Liquiditätskredite	**66**
3.8	**Prüffeld: Veranschlagungen außerhalb des Stamm-haushalts**	**67**
3.9	**Prüffeld: Einnahmemöglichkeiten**	**67**
3.9.1	Allgemeine Einnahmeübersicht	**67**

3.9.2 Steuern und Hebesätze **67**

3.10 Prüffeld: Mehreinnahmen und Minderausgaben 71

4. Gesamtmaßnahmenplan und finanzielle Gesamtwirkung 72

5. Controlling, Überprüfung und Fortschreibung 73

5.1 Verantwortlichkeiten **73**

5.2 Dienststellengespräche **73**

5.3 Maßnahmencontrolling und Berichtswesen **74**

5.4 Fortschreibung des Haushaltskonsolidierungskonzepts **75**

6. Zusammenfassende Bewertung des Konsolidierungswillens 75

7. Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Beschluss des Stadtrats (wird nachgereicht)

Anlage 2: Haushaltsplan und Finanzplan (wird nachgereicht)

Anlage 3: Tabellarische Darstellung der Konsolidierungsmaßnahmen (liegt in den Etatberatungen separat auf)

Anlage 4: MIP 2027-2030 (wird nachgereicht)

Anlage 5: Vorläufige Bürgschaftsübersicht 2026

Anlage 6: Verbindlichkeitenübersicht zur Haushaltplanung (Entwurf 2027)

Anlage 7: Zuschüsse und Zuweisungen der Stadt Nürnberg (wird nachgereicht)

1. Einleitung und allgemeine Ausgangslage

Die Stadt Nürnberg steht vor erheblichen strukturellen Herausforderungen. Stark steigende Aufwendungen, insbesondere für gesetzliche Pflichtaufgaben, Personal und soziale Leistungen, treffen auf eine Einnahmenentwicklung, die mit dieser Dynamik nicht Schritt hält. Seit 2024 reichen die Überschüsse aus laufender Verwaltungstätigkeit nicht mehr aus, um die ordentlichen Tilgungsverpflichtungen zu decken. Für 2027 beträgt die entsprechende Deckungslücke im Haushaltsentwurf vor Konsolidierungsmaßnahmen rund 91,8 Mio. Euro. Ohne entschlossene Gegenmaßnahmen drohen eine weiter steigende Verschuldung und der dauerhafte Verlust finanzieller Handlungsspielräume.

Mit Bescheid vom 13. Mai 2026 hat die Regierung von Mittelfranken die vorgesehenen Kreditermächtigungen des städtischen Kernhaushalts für das Haushaltsjahr 2026 in Höhe von 170 Mio. Euro nicht genehmigt und die Aufstellung eines vertieften, jährlich fortzuschreibenden Haushaltskonsolidierungskonzepts zur Auflage gemacht. Die Rechtsaufsicht fordert insbesondere,

- die vollständige Deckung sämtlicher Tilgungsverpflichtungen aus den Überschüssen der laufenden Verwaltungstätigkeit und darüber hinaus die Erwirtschaftung eines Eigenfinanzierungsanteils für Investitionen,
- eine schrittweise und signifikante Verringerung der Nettoneuverschuldung durch Reduzierung des Investitionsprogramms mit dem langfristigen Ziel, eine Nettoneuverschuldung von null zu erreichen,
- die jährliche Beschlussfassung über das Konsolidierungskonzept beziehungsweise dessen Fortschreibung durch den Stadtrat und die Vorlage bei der Regierung von Mittelfranken.

Mit dem vorliegenden Konzept legt die Stadt Nürnberg die Grundlage für einen verbindlichen, mehrjährigen Konsolidierungsprozess. Im Mittelpunkt stehen die konsequente Priorisierung von Investitionen, die strukturelle Begrenzung der Personal- und Sachaufwendungen, die Überprüfung kommunaler Aufgaben und Standards sowie die Ausschöpfung wirtschaftlich und sozial vertretbarer Einnahmepotenziale. Die Konsolidierungsmaßnahmen sollen im Zeitraum 2027 bis 2030 wirksam werden und darüber hinaus zu einer nachhaltigen Verbesserung der Haushaltslage beitragen.

Änderungen, die im Rahmen der Etatberatungen für 2027 beschlossen werden, werden im Nachgang im Konzept zur Haushaltskonsolidierung entsprechend aktualisiert und zusammen mit den Haushaltsunterlagen Anfang/Mitte Dezember 2026 nachgereicht.

Ziel ist die Wiederherstellung der dauernden Leistungsfähigkeit, die Begrenzung der Verschuldung und die langfristige Sicherung kommunaler Handlungsfähigkeit. Die Stadt wird hierfür ihre eigenen Konsolidierungsmöglichkeiten konsequent nutzen. Zugleich bleibt eine aufgabengerechte Finanzausstattung durch Bund und Freistaat Bayern unverzichtbar.

2. Gesamtübersicht zur Haushalts- und Finanzlage

2.1 Entwicklung der wichtigsten Haushaltsdaten

Die Entwicklungen der wichtigsten Haushaltsdaten aus den Bereichen Ergebnishaushalt und Finanzhaushalt sowie Kennzahlen zur dauernden Leistungsfähigkeit, Schuldenstand zum 31.12. und Kassenkredite (Jahresdurchschnitt) sind in der folgenden Tabelle für die Jahre 2021 bis 2026 abgebildet.

in TEUR	Ist 2021	Ist 2022	Ist 2023	Ist 2024	Ist 2025	Plan 2026
Ergebnishaushalt						
Erträge	-2.344.717	-2.361.441	-2.548.179	-2.622.437	-2.737.053	-2.741.291
Aufwendungen	2.326.703	2.218.689	2.425.146	2.644.809	2.819.315	2.809.971
Jahresergebnis (-) / Fehlbetrag (+)	-18.014	-142.752	-123.033	22.372	82.262	68.681
Finanzhaushalt						
Einzahlungen laufende Verwaltungstätigkeit	-2.201.482	-2.171.973	-2.401.857	-2.485.359	-2.606.891	-2.665.747
Auszahlungen laufendeVerwaltungstätigkeit	2.053.408	2.069.974	2.191.457	2.377.737	2.547.452	2.576.591
Saldo laufende Verwaltungstätigkeit	-148.074	-101.999	-210.400	-107.622	-59.439	-89.155
Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	-121.318	-162.515	-117.338	-145.827	-161.683	-311.484
Auszahlungen aus Investitionstätigk	316.449	340.106	323.196	444.915	394.936	503.450
Saldo aus Investitionstätigkeit	195.131	177.591	205.858	299.088	233.253	191.966
Einzahlungen aus Finanzierungstätigkeit (Kreditaufnahmen)	-100.000	-108.000	-216.188	-125.000	-204.461	-170.000
Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit (Tilgungen)	100.604	107.974	112.002	146.519	104.742	102.141
Saldo Finanzierungstätigkeit = Nettoneuverschuldung	604	-26	-104.186	21.519	-99.719	-67.860
Saldo des Finanzhaushalts	47.661	75.566	-108.728	212.985	74.095	34.952
Weitere Kennzahlen						
Dauernde Leistungsfähigkeit *Differenz zwischen Saldo lfd. Verwaltungstätigkeit und Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit (Tilgungen)*	-47.470	5.975	-98.398	38.896	45.303	12.985
Schuldenstand zum 31.12 *Kernhaushalt mit ÖPP/ÖÖP*	1.509.374	1.660.400	1.764.086	1.789.685	1.911.071	1.978.949
Kassenkredite (Jahresdurchschnitt) *= [(Betrag Kassenkredit A × Anzahl der Tage der Inanspruchnahme A) + (Betrag Kassenkredit B × Anzahl der Tage der Inanspruchnahme B) + ...] / 365 Tage*	0	0	1.233	1.055	4.748	67.520 *)

2.2 Entwicklung der dauernden Leistungsfähigkeit

Die Wiederherstellung der dauernden Leistungsfähigkeit ist das zentrale Ziel der Haushaltskonsolidierung. Seit 2024 reichen die Zahlungsmittelüberschüsse aus laufender Verwaltungstätigkeit nicht mehr aus, um die ordentlichen Tilgungsverpflichtungen zu decken.

Im Haushaltsplanentwurf 2027 beträgt der Zahlungsmittelüberschuss aus laufender Verwaltungstätigkeit rund 24 Mio. Euro. Dem stehen Tilgungsverpflichtungen aus Krediten und kreditähnlichen Rechtsgeschäften von 115,8 Mio. Euro gegenüber. Daraus ergibt sich eine Deckungslücke von 91,8 Mio. Euro, die nach der mittelfristigen Finanzplanung bis 2030 auf rund 139 Mio. Euro anwächst. Ab 2030 wird sogar ein negativer Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit erwartet.

Entwicklung der dauernden Leistungsfähigkeit 2027–2030
Angaben in Mio. Euro

Kennzahl	2027	2028	2029	2030
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	24,0	18,4	1,9	−1,3
Ordentliche Tilgungen einschließlich ÖPP/ÖÖP	115,8	136,4	136,5	137,7
Tilgungsdeckungslücke	**91,8**	**118,1**	**134,6**	**139,0**

Quelle: Haushaltsplanentwurf 2027 und mittelfristige Finanzplanung bis 2030, ohne Berücksichtigung zusätzlicher Konsolidierungsmaßnahmen.

Ziel der Haushaltskonsolidierung ist es, diese strukturelle Deckungslücke schrittweise zu schließen. Mittelfristig müssen die Überschüsse aus laufender Verwaltungstätigkeit wieder ausreichen, um sämtliche ordentlichen Tilgungsverpflichtungen zu decken und darüber hinaus einen angemessenen Eigenfinanzierungsbeitrag für Investitionen zu erwirtschaften. Damit sollen die Nettoneu-verschuldung nachhaltig reduziert und die dauernde Leistungsfähigkeit des städtischen Haushalts wiederhergestellt werden.

3. Einzelne Prüffelder

3.1 Prüffeld: Investitionen

3.1.1 Ausgangslage und Entwicklung

Die Stadt Nürnberg hat ihre Investitionstätigkeit seit Mitte der 2010er Jahre erheblich ausgeweitet, um dem aufgelaufenen Sanierungs- und Modernisierungsbedarf der städtischen Infrastruktur entgegenzuwirken. Trotz dieser Anstrengungen besteht weiterhin ein hoher Investitionsbedarf, insbesondere bei Schulen und Kindertagesstätten, Brücken und Verkehrswegen sowie der Infrastruktur des öffentlichen Personennahverkehrs.

Die angespannte Haushaltslage erfordert eine deutliche Begrenzung des Investitionsvolumens. Gleichzeitig muss verhindert werden, dass durch die Verschiebung notwendiger Erhaltungsmaßnahmen zusätzliche Schäden und langfristig höhere Kosten entstehen. Ziel ist deshalb eine konsequente Konzentration der verfügbaren Mittel auf notwendige, dringliche und finanzierbare Vorhaben.

Entwicklung der Investitionstätigkeit
Angaben in Mio. Euro

Kennzahl	2022 Ist	2023 Ist	2024 Ist	2025 Ist	2026 Plan	2027 Entwurf
Einzahlungen	162,5	117,3	145,8	161,7	311,5	410,4
Auszahlungen	340,1	323,2	444,9	394,9	503,5	546,9
Finanzierungsbedarf	177,6	205,9	299,1	233,3	192,0	136,5

Quelle: Rechnungsergebnisse und Haushaltsplanentwurf 2027

Entwicklung der Investitionsquoten
Die nachfolgenden Kennzahlen stellen die Investitionstätigkeit ins Verhältnis zu den Abschreibungen, zum bilanziellen Anlagevermögen und zu den ordentlichen Aufwendungen.

Berechnungsgrundlagen, Angaben in Mio. Euro

Kennzahl	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investitionsauszahlungen	316,4	340,1	323,2	444,9	394,9	503,5	546,9
Abschreibungen	208,5	124,0	148,2	126,1	166,6	127,7	137,9
Anlagevermögen (Restbuchwerte)	5.210,8	5.598,6	5.708,6	6.038,2	6.255,1		
Ordentliche Aufwendungen	2.289,5	2.183,2	2.373,9	2.587,7	2.764,9	2.762,0	2.758,1

Investitionsquoten in Prozent

Kennzahl	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investitionsquote I	151,78	274,24	218,07	352,78	237,04	394,37	396,61
Investitionsquote II	6,07	6,07	5,66	7,37	6,31		.
Investitionsquote III	13,8	15,6	13,6	17,2	14,3	18,2	19,8

Investitionsquote I: Investitionsauszahlungen / Abschreibungen; Investitionsquote II: Investitionsauszahlungen / Anlagevermögen; Investitionsquote III: Investitionsauszahlungen / ordentliche Aufwendungen. Die Quoten wurden auf Grundlage der ungerundeten Ausgangswerte berechnet.

Die Kennzahlen verdeutlichen den Umfang der städtischen Investitionstätigkeit. Für 2027 sind Investitionsauszahlungen von rund 547 Mio. Euro vorgesehen. Der weiterhin hohe Investitionsbedarf und die begrenzten Eigenfinanzierungsmöglichkeiten machen eine strenge Priorisierung erforderlich.

Dabei ist zwischen Investitionen zur Erfüllung von Pflichtaufgaben und freiwilligen Investitionen zu unterscheiden. Der MIP-Entwurf 2027–2030 weist hierzu folgende städtische Mittel aus:

Verhältnis von Pflichtaufgaben und freiwilligen Investitionen
Angaben in Tsd. Euro, städtische Mittel

Aufgabenart	2027	2028	2029	2030
Pflichtaufgaben	147.296	189.106	143.238	115.394
Freiwillige Aufgaben	169.103	188.368	166.493	94.517
Gesamt	316.399	377.474	309.731	209.911

Quelle: MIP-Entwurf 2027–2030. Die Angaben beziehen sich auf die in der ursprünglichen Auswertung abgegrenzten städtischen Mittel und sind nicht mit den gesamten Investitionsauszahlungen gleichzusetzen.

Die Einordnung als freiwillige Aufgabe bedeutet nicht automatisch, dass eine Investition kurzfristig entfallen kann. Bereits eingegangene vertragliche Verpflichtungen und die Auswirkungen auf die kommunale Infrastruktur sind zu berücksichtigen. Umgekehrt sind auch Investitionen zur Erfüllung von Pflichtaufgaben hinsichtlich Umfangs, Standard und Zeitpunkt kritisch zu überprüfen. Besonders zu berücksichtigen sind zudem wirtschaftlich bedeutsame und rentierliche Investitionen, die zur künftigen Entlastung des Haushalts beitragen können. Die

Einzelmaßnahmen und ihre jeweiligen Planungsstände sind im MIP 2027–2030 sowie in den BIC-Sachstandslisten und BIC-Anmeldungen dokumentiert.

3.1.2 Steuerung und Priorisierung der Investitionen

Die Stadt Nürnberg wird ihre Investitionsplanung konsequent an der finanziellen Leistungsfähigkeit ausrichten. Maßgeblich ist insbesondere die rechtliche Notwendigkeit, der tatsächliche Bedarf, die zeitliche Dringlichkeit, wirtschaftliche Alternativen sowie die Finanzierbarkeit einschließlich aller Folgekosten. Hierzu werden die bestehenden Instrumente der Investitionssteuerung weiterentwickelt und verbindlich angewendet.

Haushaltssperre 2026

Die im Haushaltsjahr 2026 erlassene haushaltswirtschaftliche Sperre beschränkt insbesondere die Verwendung von Mitteln für bisher noch nicht begonnene Einzelmaßnahmen des MIP, noch nicht freigegebene Pauschalansätze und planerisch bislang nicht begonnene Vorhaben. Neue Verpflichtungen dürfen für die betroffenen Maßnahmen grundsätzlich nicht eingegangen werden. Insbesondere dürfen keine Vergaben veröffentlicht, keine neuen VgV-Verfahren gestartet und keine neuen Investitionszuschüsse bewilligt werden.

Bereits begonnene Planungen können unter den Voraussetzungen des Sperrerlasses grundsätzlich bis einschließlich Leistungsphase 4 nach HOAI fortgeführt werden, bei Baumaßnahmen aus Pauschalansätzen bis maximal Leistungsphase 6. Eigenplanungen ohne zusätzliche finanzielle Verpflichtungen bleiben ebenfalls möglich.

Allein bei den Planungsmitteln konnte der Mittelabfluss dadurch um rund 7 Mio. Euro reduziert werden. Insgesamt wird für 2026 eine investive Entlastung beziehungsweise Mittelabfluss-reduzierung von mindestens 25 Mio. Euro erwartet.

Die Haushaltssperre dient zugleich als Grundlage für die erneute Bewertung noch nicht begonnener Vorhaben im Rahmen der MIP-Fortschreibung. Eine bisherige Veranschlagung oder ein erreichter Planungsstand begründet keinen Anspruch auf Umsetzung. Dabei ist zwischen endgültigen Einsparungen und lediglich zeitlich verschobenen Auszahlungen zu unterscheiden.

Restriktive Aufnahme neuer Investitionsmaßnahmen

Im Entwurf des MIP 2027–2030 wurden zunächst keine Neuanmeldungen berücksichtigt. Dieser restriktive Ansatz wird während des Konsolidierungszeitraums fortgeführt. Neue Investitionen sollen nur in besonders begründeten Ausnahmefällen aufgenommen werden. Voraussetzung sind insbesondere die Unabweisbarkeit oder besondere Dringlichkeit der Maßnahme, das Fehlen wirtschaftlich vertretbarer Alternativen sowie die gesicherte Finanzierung einschließlich der Folgekosten.

Bei Pflichtaufgaben sind Umfang, Standards und Zeitpunkt der Umsetzung auf das erforderliche Maß zu begrenzen. Für freiwillige Investitionen gelten besonders strenge Anforderungen. Die Entscheidung über die Aufnahme neuer Maßnahmen bleibt dem Stadtrat im Rahmen der Haushaltsberatungen vorbehalten.

Restriktive Handhabung investiver Haushaltsreste

Die Stadt Nürnberg hat 2023 ein Verfahren zur systematischen Überprüfung investiver Haushaltsreste eingeführt. Bei Maßnahmen mit Haushaltsresten von mehr als 1,5 Mio. Euro wird der

voraussichtliche Mittelabfluss bei den zuständigen Baudienststellen abgefragt. Eine Übertragung erfolgt nur, wenn die Mittel im vorgesehenen Zeitraum voraussichtlich tatsächlich benötigt werden. Im Rahmen der Haushaltsrestebildung 2025/2026 konnten die Auszahlungshaushaltsreste gegenüber dem Ausgangsbestand um rund 212 Mio. Euro auf rund 173 Mio. Euro reduziert werden.

Dieses Verfahren wird dauerhaft fortgeführt. Nicht zeitnah benötigte Haushaltsreste werden grundsätzlich eingezogen und bei entsprechendem Bedarf in späteren Haushaltsjahren neu veranschlagt. Die Dienststellen sind verpflichtet, ihre Mittelbedarfe realistisch und entsprechend dem tatsächlichen Projektfortschritt anzumelden.
Die seit dem MIP 2025–2028 eingesetzte Mittelabflusskorrektur wird durch die Stadtkämmerei vorerst als ergänzendes Steuerungsinstrument beibehalten. Sie soll eine realistische zeitliche Veranschlagung sicherstellen, ersetzt jedoch nicht die Verantwortung der Dienststellen für eine belastbare Investitionsplanung. Ziel ist es, die Qualität der Mittelabflussplanung so zu verbessern, dass die Notwendigkeit einer pauschalen Mittelabflusskorrektur perspektivisch reduziert werden kann. Der Einzug von Haushaltsresten stellt nicht automatisch eine dauerhafte Einsparung dar. Er verbessert jedoch die Steuerung der Liquidität und kann unnötige beziehungsweise vorgezogene Kreditaufnahmen vermeiden.

Bauinvestitionscontrolling (BIC)
Das bestehende Bauinvestitionscontrolling wird als zentrales Instrument zur wirtschaftlichen Steuerung städtischer Bauinvestitionen weiterentwickelt. Es dient nicht nur der planerischen Vorbereitung, sondern auch der fortlaufenden Überprüfung von Bedarf, Umfang, Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit.

Ausgangspunkt ist eine belastbare Ermittlung des tatsächlichen Bedarfs. Ein festgestellter fachlicher oder sachlicher Bedarf begründet dabei nicht automatisch die Notwendigkeit der ursprünglich vorgesehenen baulichen Lösung. Vielmehr ist zu prüfen, wie der Bedarf mit dem wirtschaftlichsten vertretbaren Mitteleinsatz gedeckt werden kann.

Vor wesentlichen Projektentscheidungen sind insbesondere folgende Möglichkeiten systematisch zu untersuchen:

- Nutzung vorhandener Kapazitäten einschließlich deren Auslastung sowie räumlicher und organisatorischer Reserven,
- Mehrfachnutzung bestehender Gebäude, Um- und Ausbaumaßnahmen sowie Zwischen- und Übergangslösungen,
- Reduzierung von Flächen-, Raum- und Ausstattungsstandards,
- wirtschaftlichere Bau-, Sanierungs- und Nutzungskonzepte,
- zeitliche Verschiebung oder abschnittsweise Umsetzung,
- alternative Formen der Bedarfsdeckung, einschließlich Anmietung oder Kooperationen mit anderen Trägern.

Bei Generalsanierungen ist insbesondere zwischen unabweisbaren Maßnahmen zur Sicherstellung der Nutzbarkeit und darüberhinausgehenden Modernisierungen zu unterscheiden. Maßgeblich ist eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung über den gesamten Lebenszyklus einschließlich der Investitionskosten, Fördermittel, Finanzierung sowie der späteren Betriebs-, Unterhalts-, Energie-, Reinigungs- und Personalaufwendungen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der zeitlichen Dringlichkeit. Für jede Maßnahme ist zu prüfen, wann die zusätzliche Kapazität tatsächlich benötigt wird und welche Auswirkungen eine zeitliche Verschiebung auf die Aufgabenerfüllung, den baulichen Zustand sowie bestehende rechtliche und förderrechtliche Verpflichtungen hat.

Das Erreichen eines bestimmten BIC-Planungsstands, die sogenannte MIP-Reife oder ein bereits beschlossener Projekt-Freeze begründen keinen Anspruch auf Aufnahme in den MIP oder auf Umsetzung. Auch bereits weit entwickelte, baulich noch nicht begonnene Maßnahmen sind bei wesentlichen Veränderungen der Haushaltslage erneut zu überprüfen.

Die Ergebnisse des BIC sind verbindlich in die Entscheidungen über die weitere Projektbearbeitung und die Fortschreibung des MIP einzubeziehen. Vor der Aufnahme in den MIP beziehungsweise vor dem Projekt-Freeze müssen Bedarf, Umfang, zeitliche Einordnung, Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit nachvollziehbar dargestellt sein. Entfallen die Voraussetzungen für eine realistische Umsetzung, ist nicht nur die Investition zurückzustellen, sondern gegebenenfalls auch die weitere Planung zu beenden. Dadurch sollen unnötige Planungsausgaben und die Bindung von Planungskapazitäten ohne konkrete Umsetzungsperspektive vermieden werden.

3.1.3 Konsolidierung des Investitionsprogramms

Die Fortschreibung des MIP 2027–2030 erfolgt unter der Maßgabe, den Investitionsumfang und insbesondere den daraus entstehenden städtischen Finanzierungsbedarf zu reduzieren. Hierzu werden bestehende Vorhaben auf Einsparungen durch Streichung, Reduzierung, zeitliche Verschiebung oder wirtschaftlichere Ausführungsvarianten überprüft. Bereits durch die restriktivere Aufnahme von Planungsmitteln im Rahmen des Bauinvestitionscontrollings wurde gegenüber dem MIP-Entwurf 2027–2030 folgendes Reduzierungspotenzial ermittelt:

Reduzierung von BIC-Planungsmitteln
Angaben in Mio. Euro

Kennzahl	2027	2028	2029	Gesamt
Reduzierung der Planungsmittel	3,8	3,9	1,3	9,0

Diese Ansätze werden im Rahmen der Haushaltsberatungen zur Entscheidung gestellt. Weitere Anpassungen des Investitionsprogramms werden im MIP und in den zugehörigen Maßnahmenübersichten nach Maßgabe der Beschlussfassung des Stadtrats berücksichtigt. Für die Bewertung der Konsolidierungswirkung wird künftig unterschieden zwischen:

- Dauerhaften Einsparungen: endgültiger Verzicht auf Investitionen, Reduzierung des Investitionsumfangs oder wirtschaftlichere Ausführung,
- Zeitlichen Verschiebungen: Verlagerung von Auszahlungen und Kreditbedarf in spätere Jahre,
- Entlastungen des laufenden Haushalts: Vermeidung beziehungsweise Reduzierung künftiger Betriebs-, Unterhalts-, Personal- und Finanzierungskosten.

Die finanziellen Wirkungen sind maßnahmenbezogen und jahresscharf darzustellen. Dabei werden insbesondere die Veränderungen des städtischen Eigenanteils, der Fördermittel, des

Kreditbedarfs und der laufenden Folgekosten berücksichtigt. Eine Doppelzählung von Konsolidierungseffekten ist auszuschließen.

Die Einzelaufstellung der Investitionen ergibt sich aus dem MIP 2027–2030. Die Ergebnisse der Konsolidierungsentscheidungen werden dort sowie in der tabellarischen Übersicht der Konsolidierungsmaßnahmen nachvollziehbar ausgewiesen. Ergänzend wird auf die BIC-Sachstandslisten und BIC-Anmeldungen verwiesen.

3.1.4 Kreditaufnahmen und Verschuldung

Die Begrenzung der investiven Kreditaufnahme ist ein wesentliches Ziel der Haushaltskonsolidierung. Die Stadt Nürnberg muss den Investitionsumfang so steuern, dass die Nettoneuverschuldung schrittweise reduziert und langfristig vermieden wird.

Entwicklung der Kreditfinanzierung
Angaben in Mio. Euro

Kennzahl	2022 Ist	2023 Ist	2024 Ist	2025 Ist	2026 Plan	2027 Entwurf
Kreditaufnahmen	108,0	216,2	125,0	204,5	170,0	190,0

Die 2026 ausgewiesene Kreditaufnahme ist vor dem Hintergrund der rechtsaufsichtlichen Versagung der neuen Kreditermächtigung und der noch verfügbaren Kreditermächtigungen aus Vorjahren zu betrachten.

Zum 31. Dezember 2026 wird für den Kernhaushalt einschließlich ÖPP-/ÖÖP-Verpflichtungen ein Schuldenstand von rund 1.978,9 Mio. Euro erwartet. Bis Ende 2027 steigt dieser nach dem Haushaltsplanentwurf auf rund 2.053,1 Mio. Euro. Hinzu kommt die Verschuldung der Eigenbetriebe, die voraussichtlich von 502,9 Mio. Euro Ende 2026 auf 553,4 Mio. Euro Ende 2027 anwächst. Im Jahr 2027 sind insbesondere neue Darlehen beim Eigenbetrieb Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg (SUN) von 88 Mio. Euro sowie beim Eigenbetrieb NürnbergBad von 21,5 Mio. Euro für die Sanierung des Volksbads vorgesehen.

Entwicklung der Kreditaufnahmen im Finanzplanungszeitraum
Angaben in Mio. Euro

Kennzahl	2027	2028	2029	2030
Kreditaufnahmen	190,0	160,5	136,5	137,7
Tilgungen einschließlich ÖPP/ÖÖP	115,8	136,4	136,5	137,7
Nettoneuverschuldung	74,2	24,0	0,0	0,0

Quelle: Haushaltsplanentwurf 2027 und mittelfristige Finanzplanung 2027–2030, ohne zusätzliche Konsolidierungsmaßnahmen.

Die derzeitige Finanzplanung sieht damit eine deutliche Reduzierung der Nettoneuverschuldung und ab 2029 rechnerisch keine weitere Nettoneuverschuldung vor. Allerdings bestehen in der mittelfristigen Finanzplanung weiterhin erhebliche Finanzierungsdefizite. Die ausgewiesene Begrenzung der Kreditaufnahmen setzt deshalb eine konsequente Anpassung der Investitionstätigkeit sowie eine Verbesserung der laufenden Haushalts- und Liquiditätssituation voraus.

Zum Jahresende 2026 werden noch nicht ausgeschöpfte Kreditermächtigungen aus den Jahren 2024 und 2025 von insgesamt 234,045 Mio. Euro ausgewiesen. Davon entfallen 34,045 Mio. Euro auf 2024 und 200 Mio. Euro auf 2025. Bei einer Kreditaufnahme von 190 Mio. Euro im Jahr 2027 verblieben rechnerisch 44,045 Mio. Euro. Dies setzt voraus, dass die entsprechenden Kreditermächtigungen im Zeitpunkt der Aufnahme noch wirksam und nutzbar sind. Die rechtliche Verfügbarkeit sowie die Zuordnung der verbleibenden Ermächtigungen zum jeweiligen Haushaltsjahr sind gesondert nachzuweisen.

Im Jahr 2027 werden ordentliche Tilgungen von rund 90 Mio. Euro für Investitionsdarlehen und weitere rund 26 Mio. Euro für ÖPP-/ÖÖP-Verpflichtungen erwartet. Hinzu kommen Zinsaufwendungen von rund 42,1 Mio. Euro für Investitionsdarlehen und 5,3 Mio. Euro für ÖPP-/ÖÖP-Verpflichtungen. Der Unterschied zum aktuellen Haushaltsansatz von rund 51,1 Mio. Euro ergibt sich aufgrund noch anderer Positionen in den Zinsen und sonstigen Finanzaufwendungen, insbesondere der Gewerbeerstattungszinsen.

Durch die Reduzierung und zeitliche Streckung von Investitionen sollen zusätzliche Kreditbedarfe und die damit verbundenen Zinsbelastungen begrenzt werden. Die Entwicklung der Kreditaufnahmen wird daher unmittelbar mit der Fortschreibung des MIP und der laufenden Liquiditätssteuerung verknüpft.

3.1.5 Wirtschaftsstandort und Bau- und Gewerbegebiete

Eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung erfordert neben der Begrenzung der Ausgaben auch die Sicherung und Weiterentwicklung der kommunalen Steuerbasis. Investitionen, die die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Nürnbergs stärken und zusätzliche private Investitionen ermöglichen, besitzen deshalb eine besondere Bedeutung.

Dies betrifft insbesondere die Entwicklung und Erschließung von Gewerbeflächen, die wirtschaftsnahe Infrastruktur sowie Vorhaben, die Unternehmensansiedlungen, Erweiterungen und Investitionen in Innovation und Transformation ermöglichen.

Die Gewerbesteuer ist mit einem Aufkommen von 714 Mio. Euro im Jahr 2025 und einem Anteil von rund 53,7 Prozent an den gesamten Steuererträgen die wichtigste kommunale Steuerquelle. Eine Erhöhung des Gewerbesteuerhebesatzes wird im Rahmen der Haushaltskonsolidierung derzeit nicht angestrebt. Stattdessen soll die Gewerbesteuerbasis durch wirtschaftliches Wachstum, Unternehmensgründungen, Ansiedlungen und Erweiterungsinvestitionen langfristig verbreitert werden.

Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist eine leistungsfähige Wirtschaftsförderung als zentraler Ansprechpartner für Unternehmen. Sie soll Investitionsvorhaben verbindlich begleiten, Verwaltungsverfahren koordinieren und sich für eine zügige Bearbeitung innerhalb der Stadtverwaltung und gegenüber weiteren Akteuren einsetzen.

Bei der Priorisierung wirtschaftsbezogener Investitionen ist insbesondere zu bewerten, in welchem Umfang diese

- private Investitionen ermöglichen oder auslösen,
- bestehende Unternehmen sichern und neue Ansiedlungen fördern,
- zusätzliche Gewerbesteuererträge erwarten lassen,

- Gewerbeflächen mobilisieren,
- Innovation und Transformation unterstützen oder
- weitere Einnahmen und Drittfinanzierungen erschließen.

Die Wirtschaftsförderung Nürnberg hat in den vergangenen 25 Jahren nach eigenen Angaben Investitionen von rund 3 Mrd. Euro am Wirtschaftsstandort mobilisiert, davon über 2,6 Mrd. Euro private und über 280 Mio. Euro öffentliche Investitionen. Insgesamt wurden dadurch mehr als 10.000 Arbeitsplätze gesichert oder neu geschaffen. Auch im Jahr 2026 konnten nach Angaben der Wirtschaftsförderung erfolgreich begleitete Ansiedlungsvorhaben zu zusätzlichen Gewerbesteuereinnahmen beitragen.

Auch unter Konsolidierungsbedingungen sollen deshalb Investitionen angemessen berücksichtigt werden, die nachweislich zur langfristigen Stärkung der Wirtschaftskraft und der kommunalen Einnahmebasis beitragen. Sie unterliegen zugleich den allgemeinen Anforderungen an Wirtschaftlichkeit, Priorisierung und Finanzierbarkeit.

Bei städtischen Veranstaltungen und kulturellen Angeboten mit besonderer wirtschaftlicher Bedeutung sind neben den unmittelbaren Kosten auch die Auswirkungen auf Besucherfrequenz, touristische Nachfrage und lokale Wertschöpfung zu berücksichtigen. Möglichkeiten der Eigen- und Drittfinanzierung sind verstärkt zu nutzen.

Die Stadt verfolgt darüber hinaus das Ziel, den Tourismus stärker an der Finanzierung der von ihm mitgenutzten Infrastruktur zu beteiligen. Hierzu wird die Einführung einer Tourismusabgabe angestrebt, sofern die erforderlichen landesrechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden. Die einnahmeseitigen Maßnahmen werden im Prüffeld 3.9 behandelt.

Auf die Anlage 4 MIP-Entwurf 2027-2030 wird verwiesen. Der MIP-Entwurf wird nach Beschlussfassung im Stadtrat (November 2026) -soweit erforderlich- angepasst und zur Verfügung gestellt.

3.2 Prüffeld: Personalausgaben

3.2.1 Entwicklung der Personalkosten

Die Entwicklung der Personalkosten sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

in TEUR	Ist 2021	Ist 2022	Ist 2023	Ist 2024	Ist 2025	Plan 2026	MiFri 2027	MiFri 2028	MiFri 2029
Finanzhaushalt									
Personalauszahlungen	545.352	567.341	596.442	630.121	663.633	683.670	700.743	714.758	728.773
Versorgungsauszahlungen	123.064	125.983	130.028	135.164	140.138	142.989	146.564	149.495	153.159

3.2.2 Ausgangslage und Zielsetzung

Die angespannte Haushaltslage der Stadt Nürnberg erfordert auch im Personalbereich zusätzliche Konsolidierungsmaßnahmen. Da die Personalkosten einen wesentlichen Bestandteil der städtischen Ausgaben darstellen, kommt dem Personalbereich eine besondere Bedeutung bei der Haushaltskonsolidierung zu. Ein tragfähiges Konsolidierungskonzept sollte zwei Zielrichtungen verfolgen:

- **Begrenzung des weiteren Personalkostenanstiegs:** Durch einen (weiterhin) restriktiven Umgang mit Stellenschaffungen und eine konsequente Prüfung zusätzlicher Personalbedarfe sollen weitere strukturelle Kostensteigerungen im Personalbereich vermieden werden.
- **Struktureller Abbau bestehender Personalkosten:** Durch die systematische Identifizierung und Realisierung entbehrlicher Stellen sollen die Personalaufwendungen dauerhaft reduziert werden.

Während die Begrenzung von Stellenschaffungen weiterhin einen wichtigen flankierenden Beitrag leistet, liegt der Schwerpunkt des vorliegenden Konzeptbausteins auf der aktiven Identifizierung und Umsetzung von Einsparpotenzialen im bestehenden Stellenbestand. Die Stadtverwaltung bekennt sich in diesem Rahmen ausdrücklich zu den Vereinbarungen des Sozialkodex.

3.2.3 Grundsatzentscheidung: Strategischer Stellenabbau statt pauschaler Kürzungen

Ein wesentlicher Teil der freiwerdenden Stellen ergibt sich aus der natürlichen Personalfluktuation. Dazu zählen insbesondere Ruhestand und Verrentung sowie sonstige „natürlich“ Austritte, beispielsweise durch Kündigungen oder Versetzungen. Auf Grundlage der Daten vergangener Jahre lassen sich diese Entwicklungen prognostizieren und für die mehrjährige Personal- und Konsolidierungsplanung nutzen.

In der folgenden Tabelle sind die erwartbaren kumulierten Austritte aufgrund von Ruheständen und sonstigen Austritten für die Jahre 2027 bis 2029 aufgeführt.

Die erwarteten „regulären Austritte“ (Ruhestände) werden jeweils zum Jahresbeginn aus SAP ausgewertet und aufbereitet (Stichtag: 31.12.2025). Die Prognose der „sonstigen Fluktuation“ (freiwillige (z.B. Kündigungen durch Beschäftigte) und unfreiwillige (Kündigungen durch die Dienststelle bzw. den Eigenbetrieb (z.B. in der Probezeit) oder auslaufende Befristungen) Austritte) basiert auf den Erfahrungswerten der Jahre 2024 und 2025 bezogen auf den Personalbestand zum 31.12.2025., also 12.508 Personen mit 10.840 Vollzeitäquivalenten (VZÄ).

Potential Stellenabbau

	durchschnittlich 2024/2025	kumuliert 2027-2029	kumuliert 2027-2029
	Quote	**Personen**	**VZÄ**
Ruhestände (reguläre Austritte)		654	577
Sonstige Fluktuation (freiwillige Austritte)	2,9%	1088	943
Sonstige Fluktuation (unfreiwillige Austritte)	0,9%	338	293

Quelle: Auswertungen der Strategischen Personalbedarfsplanung (PA/1-SPP)

Zusätzlich verfügt die Stadt über einen Bestand an derzeit unbesetzten Stellen. Grundsätzlich könnten diese beiden Potenziale genutzt werden, um Personalkosten zu reduzieren. Ein ausschließlich auf natürliche Fluktuation und bestehende Vakanzen gestütztes Vorgehen greift jedoch zu kurz: Einsparungen würden maßgeblich davon abhängen, in welchen Bereichen zufällig Stellen frei werden. Dadurch besteht das Risiko, dass in besonders belasteten oder für die Aufgabenerfüllung unverzichtbaren Bereichen Personal abgebaut wird, während strukturelle Überkapazitäten in anderen Bereichen unberücksichtigt bleiben.

Es muss im gesamtstädtischen Interesse sein, den Stellenabbau nicht primär dem Zufall der Fluktuation zu überlassen. Stattdessen sind Einsparziele und Personalbedarfe strategisch miteinander zu verknüpfen. Dabei müssen sowohl die Aufgabenrelevanz als auch die Leistungsfähigkeit der betroffenen Organisationseinheiten berücksichtigt werden.

Hierfür bieten sich zwei grundlegende Ansätze an:

1. **Anlassbezogene Prüfung:** Frei werdende und bereits unbesetzte Stellen werden kritisch auf ihre weitere Notwendigkeit überprüft.
2. **Proaktive Aufgabenkritik und Stellenkonsolidierung:** Unabhängig von konkreten Vakanzen werden definierte Einsparziele vorgegeben und auf Grundlage einer systematischen Organisations- und Aufgabenkritik umgesetzt.

Variante 1: Konsequente Prüfung von Wiederbesetzungen

Bei diesem Ansatz wird die natürliche Fluktuation gezielt als Gelegenheit genutzt, den bestehenden Stellenbestand zu überprüfen.

Wiederbesetzungssperre

Vorab bestünde die Möglichkeit einer Wiederbesetzungssperren – temporär bzw. themen-/bereichsbezogen.

Wiederbesetzungsverfahren

Wird eine Stelle durch einen Austritt frei oder ist eine Stelle bereits unbesetzt, erfolgt im Rahmen der Wiederbesetzungsanfrage eine kritische Bedarfsprüfung. DiP wird hier – weitaus stärker als in der Vergangenheit - die Wiederbesetzungsanfragen systematisch prüfen und bewerten, ob die betreffende Stelle weiterhin erforderlich ist.

Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere folgende Fragen:

- Ist die mit der Stelle verbundene Aufgabe weiterhin erforderlich?
- Handelt es sich um eine Pflichtaufgabe oder eine freiwillige Leistung?
- Kann die Aufgabe entfallen, reduziert oder anders organisiert werden?
- Bestehen Doppelstrukturen oder Möglichkeiten zur Aufgabenbündelung, ggf. auch in einer anderen Organisationseinheit oder Dienststelle?
- Kann die Aufgabe durch Digitalisierung, Prozessoptimierung oder veränderte Arbeitsabläufe mit weniger Personal erfüllt werden?
- Ist die Stelle in ihrem bisherigen Umfang weiterhin notwendig?

Nötig ist also eine strengere Handhabung; ggf. Definition von Ausnahmen (z.B. Bürgerservice, Sicherheit, Kindeswohl, IT, Pflege, Lehrerinnen/Lehrer o.ä.) oder Fallgruppen (freiwillige Aufgabe/Pflichtaufgabe, Digitalisierungspotenzial), ansonsten vorab Prüfung, ob Ersatz durch Digitalisierung, Automatisierung, Aufgabenkritik (erst anlassbezogene Prüfung würde zu Verzögerungen im Besetzungsprozess führen, daher im Vorfeld durch Fallgruppen kategorisieren)

Kommt die Prüfung zu dem Ergebnis, dass die Stelle entbehrlich ist, wird sie eingezogen und nicht wiederbesetzt.

Vorteile

- Der Stellenabbau erfolgt ausschließlich bei Stellen, die frei werden
- Es entsteht kein unmittelbarer Vermittlungsbedarf für Beschäftigte.
- Die Umsetzung kann an bestehende Prozesse der Wiederbesetzung anknüpfen.
- Durch eine systematische Prüfung lassen sich Einsparpotenziale gezielter identifizieren als durch einen pauschalen Vakanzabbau.

Grenzen

Die Einsparungen hängen weiterhin davon ab, wann und in welchen Bereichen Stellen frei werden. Zudem werden strukturelle Überkapazitäten auf besetzten Stellen nicht unmittelbar erfasst. Dieser Ansatz würde zudem zu einer Verzögerung des Stellenbesetzungsprozesses führen.

Variante 2: Proaktive Stellenkonsolidierung auf Grundlage verbindlicher Einsparziele

Bei diesem Ansatz definiert der Stadtrat ein konkretes Konsolidierungsziel, beispielsweise den Abbau von X Vollzeitäquivalenten innerhalb eines festgelegten Zeitraums. Ausgehend von diesem Ziel werden die Aufgaben, Organisationsstrukturen und Stellenbestände der Referate und Dienststellen systematisch untersucht. Die Analyse erfolgt unabhängig davon, ob eine konkrete Stelle gerade frei wird (also im Vorfeld konkreter Widerbesetzungen).

Ziel ist es, Stellen zu identifizieren, die aus fachlichen, organisatorischen oder wirtschaftlichen Gründen entfallen können.

Mögliche Ansatzpunkte sind

- Wegfall oder Reduzierung nicht mehr erforderlicher Aufgaben,
- Überprüfung freiwilliger Leistungen und kommunaler Zusatzangebote,
- Reduzierung von Doppelstrukturen und parallelen Zuständigkeiten,
- Zusammenlegung oder Bündelung vergleichbarer Tätigkeiten,
- Vereinfachung von Prozessen und verstärkter Einsatz digitaler Lösungen,
- Überprüfung von Organisationsstrukturen und Führungsspannen,

- Abbau von Aufgaben, deren Umfang dauerhaft zurückgegangen ist,
- Anpassung des Personalbedarfs an veränderte Leistungs- und Qualitätsstandards, soweit rechtlich und fachlich vertretbar.

Die Untersuchung muss dabei berücksichtigen, dass Pflichtaufgaben weiterhin rechtssicher und leistungsfähig erfüllt werden müssen. Einsparpotenziale sind daher nicht allein nach der Art der Aufgabe, sondern auch nach ihrem konkreten Umfang, ihrer Notwendigkeit und ihrer wirtschaftlichen Erbringung zu beurteilen.

Zwei Umsetzungsvarianten
Nach der Identifizierung konsolidierungsrelevanter Stellen sind zwei unterschiedliche Umsetzungswege möglich.

Variante Stellenabbau über KW-Vermerke
Die identifizierten Stellen werden mit einem KW-Vermerk („künftig wegfallend“) versehen. Die Stellen entfallen erst, wenn sie zu einem späteren Zeitpunkt frei werden.

Dieses Vorgehen vermeidet zunächst die unmittelbare Verdrängung von Beschäftigten aus ihren bisherigen Stellen. Es führt jedoch dazu, dass die finanziellen Effekte erst zeitversetzt eintreten. Je nach Fluktuation können KW-Vermerke über viele Jahre bestehen bleiben und die tatsächlichen Einsparungen erheblich verzögern.

Variante Einzug (noch) besetzter Stellen
Bei dieser Variante wird die aktive Vermittlung von Beschäftigten eingeleitet, deren derzeitige Stellen zur Konsolidierung vorgesehen sind. Ziel ist es, die betroffenen Beschäftigten schnellstmöglich auf Planstellen zu vermitteln, die nicht der Konsolidierung unterliegen, um somit die freiwerdenden (konsolidierungsrelevanten) Stellen im Anschluss unmittelbar einziehen zu können.

Dadurch können die zugrunde liegenden Einsparpotenziale früher realisiert werden. Zugleich entsteht eine neue personalwirtschaftliche Herausforderung: Die Beschäftigten, deren bisherige Stellen entfallen, müssen auf andere geeignete Stellen vermittelt werden (ggf. auch mit entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen.)

Soweit sich die Konsolidierung nicht auf einen abgeschlossenen Aufgabenbereich als Ganzes bezieht (z. B. die Schließung einer gesamten Einrichtung), sondern innerhalb eines Aufgabenbereichs eine bestimmte Anzahl von Stellen abzubauen ist (z. B. der Wegfall einer von zehn Stellen infolge einer Standardreduzierung), sind bei der Auswahl der konkret wegfallenden Stelle neben fachlichen und organisatorischen Gesichtspunkten auch personalwirtschaftliche Aspekte sowie die Erfolgsaussichten einer anderweitigen Vermittlung der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers zu berücksichtigen.

Ziel ist es, zu vermeiden, dass Beschäftigte in den Vermittlungspool gelangen, für die keine realistische Vermittlungsperspektive besteht. Die Auswahl der konkret wegfallenden Planstelle und damit mittelbar auch der betroffenen Stelleninhaberin bzw. des betroffenen Stelleninhabers darf daher nicht allein der jeweiligen Dienststelle überlassen bleiben, sondern hat unter Beteiligung des Personalamts zu erfolgen.

Damit verschiebt sich der Schwerpunkt bei Variante „Einzug (noch) besetzter Stellen“ von einer reinen Stellenplanmaßnahme hin zu einem aktiven gesamtstädtischen Personalmanagement. Dieser Ansatz ermöglicht grundsätzlich eine schnellere strukturelle Konsolidierung, setzt jedoch verbindliche Regelungen, ausreichende Vermittlungskapazitäten und eine hohe Mitwirkungsbereitschaft aller Referate bzw. Dienststellen voraus.

Die Konsequenzen eines Stelleneinzugs (noch) besetzter Stellen wäre der Aufbau eines gesamt-städtischen Vermittlungsmanagements.

Aktive, steuernde Rolle des Personalamtes (PA)
Der unmittelbare Einzug besetzter Stellen würde eine grundlegende Weiterentwicklung der bisherigen personalwirtschaftlichen Praxis erfordern.

- Aktive Rolle des Personalamtes: in den von der Konsolidierung betroffenen Bereichen erfolgt aktive Ansprache und Auswahl von Personal
- Bei weiterhin besetzbaren Stellen identifiziert das PA die Personen, die geeignet sind und deren Stellen wegfallen sollen. Aus diesem Personenkreis (Vermittlungspool) ist dann Auswahl zu treffen, ggf. wird Personal direkt zugewiesen. Externe Ausschreibungen erfolgen nur noch im Einzelfall, interne Ausschreibungen nur beschränkt.

Beschäftigte, deren Stellen im Rahmen der Konsolidierung entfallen, werden in einen zentral gesteuerten Vermittlungsprozess aufgenommen. Ziel ist es, sie möglichst schnell und passgenau auf andere geeignete Stellen innerhalb der Stadtverwaltung zu vermitteln.

Der Pool dient dabei nicht lediglich der Registrierung betroffener Personen. Er muss aktiv bewirtschaftet werden und Informationen über Qualifikationen, Berufserfahrung, Einsatzmöglichkeiten, Entwicklungsbedarfe und gegebenenfalls notwendige Qualifizierungsmaßnahmen enthalten.

Damit der Vermittlungspool tatsächlich zur Besetzung freier Stellen beiträgt, müssen die Dienststellen in den Prozess eingebunden werden (Stichwort: verbindliche Mitwirkung der Dienststellen).

Die Stadt müsste hierzu verbindliche Vorrang- und Verfahrensregeln festlegen. Geeignete Beschäftigte aus dem Vermittlungspool wären nach diesen Regeln vorrangig zu berücksichtigen. Dabei muss die Vermittlung grundsätzlich auch gegen den Wunsch einer Dienststelle durchgesetzt werden können.

Dabei sind die Anforderungen der jeweiligen Stelle, die erforderliche Qualifikation, die tarif- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie gegebenenfalls bestehende Beteiligungsrechte zu berücksichtigen.

Für das Personalamt beziehungsweise DiP müssten verbindliche Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse geschaffen werden. Dazu gehören insbesondere die

- zentrale Steuerung und Koordination der Vermittlung
- Festlegung verbindlicher Verfahrensabläufe
- Mitwirkungspflicht der Dienststellen am Vermittlungsverfahren

- Möglichkeit, bei Konflikten über Besetzungsentscheidungen eine zentrale Entscheidung herbeizuführen
- Begleitung insbesondere in Konfliktfällen durch die Personalberatung und Supervision.

Ohne solche Befugnisse bestünde das Risiko, dass Dienststellen weiterhin vorrangig eigene Besetzungsinteressen verfolgen und der gesamtstädtische Vermittlungspool seine Wirkung verfehlt.

Die Vermittlung muss den Dienststellen aber auch eine „Exit-Strategie“ aufzeigen. Es kann sich beispielsweise nach einer Einarbeitungsphase herausstellen, dass eine Person trotz sorgfältiger Auswahl die Anforderungen der neuen Tätigkeit nicht erfüllt oder die Passung zwischen Aufgabe und Beschäftigtem nicht gegeben ist. Für solche Fälle sind transparente Rückkehr- und Weitervermittlungsregelungen erforderlich. Nach einer festgelegten Erprobungs- beziehungsweise Einarbeitungsphase sollte eine strukturierte Bewertung erfolgen. Wenn eine Vermittlung nach nachvollziehbaren Kriterien nicht erfolgreich ist, muss eine erneute Aufnahme in den Vermittlungs-pool möglich sein.

Ziel ist es, einerseits die erfolgreiche Besetzung von Stellen zu unterstützen und andererseits zu verhindern, dass Dienststellen ungeeignete Besetzungen dauerhaft hinnehmen müssen. Gleichzeitig darf die Möglichkeit einer Rückkehr nicht dazu führen, dass Vermittlungsent-scheidungen beliebig rückgängig gemacht werden. Erforderlich sind daher klare Kriterien, dokumentierte Entscheidungen und geregelte Zuständigkeiten.

Sollte der Vermittlungspool auf ein kritisches Niveau anwachsen, ist das derzeit gültige Befristungskonzept der Stadt kritisch zu prüfen. Neue Arbeitsverträge müssten dann verstärkt befristet abgeschlossen werden.

Befristete Stellen
Auf Basis der an den Fristvermerken angebrachten VK-Werte ergeben sich folgende Zahlen:

- Im Kalenderjahr 2027 laufen 76,58 VK aus
- Im Kalenderjahr 2028 laufen 92,73 VK aus
- Im Kalenderjahr 2029 laufen 22,37 VK aus

In der Summe ergeben sich 191,68 VK. Folge: Eine Weiterbeschäftigung/Weiter-Befristungen ist unter Beachtung der o.g. Punkte restriktiv handzuhaben.

<u>Projektstrukturen zum Abschluss bringen/Verwaltungsreform umsetzen</u>
Aktuelle Projekte sind zügig abzuschließen und Potentiale zu heben, z.B. im Rahmen der laufenden Organisationsuntersuchung beim Gesundheitsamt oder bei Kulturgroßbauprojekten. Im Rahmen der laufenden Verwaltungsreform ist nötig,

- die Hebung von Synergieeffekten (z.B. Verkehrsplanungsamt (Vpl) und Servicebetrieb Öffentlicher Raum (SÖR), Gebäudemanagement Hausverwaltende Einheiten (HVEs) u. Hochbauamt (H), Zusammenführung Sport und Sportstätten und deren Betrieb) zu erreichen
- künftige Umorganisationen nur noch kostenneutral oder kostensparend zu ermöglichen
- Identifizierung von Doppelstrukturen und deren Abbau; laufende Prozess-verbesserungen zu erreichen und

- durch Einsatz von Digitalisierung und KI zur Gewinnung von Spielräumen zu kommen.

Darüber hinaus werden alle Geschäftsbereiche bis zum Ende des ersten Halbjahres 2027 konzeptionelle Überlegungen für die Implementierung einer Shared-Service-Einheit in ihrem Geschäftsbereich vorlegen.

Zusammenfassung
Es bietet sich an, die Ansätze Variante „Konsequente Prüfung von Wiederbesetzungen“ und Variante „Einzug (noch) besetzter Stellen“ nicht als gegenseitig ausschließende Alternativen, sondern als aufeinander abgestimmte Instrumente zu verstehen.

- Die Wiederbesetzung freiwerdender Stellen und die Besetzung bestehender Vakanzen sollten konsequent überprüft werden. Hierdurch lassen sich vergleichsweise kurzfristig umsetzbare Einsparpotenziale ohne unmittelbaren Vermittlungsbedarf realisieren.
- Ergänzend sollte ein verbindliches, mehrjähriges Einsparziel für den Stellenbestand festgelegt werden. Auf Grundlage einer systematischen Aufgabenkritik sind die hierfür erforderlichen Stellen und Organisationsbereiche zu identifizieren. Die Einsparziele sollten nicht pauschal auf alle Dienststellen verteilt werden, sondern sich an deren Aufgaben, Leistungsfähigkeit und tatsächlichen Konsolidierungspotenzialen orientieren.
- Für den unmittelbaren Stellenentzug ist ein gesamtstädtisches Vermittlungs-management als notwendige organisatorische Voraussetzung aufzubauen. Ohne verbindliche Regeln, zentrale Steuerungsbefugnisse und eine aktive Mitwirkung der Dienststellen dürfte dieses Modell nicht ausreichend wirksam sein.
- Zudem müssen befristete Stellen kritisch hinterfragt werden und
- im Rahmen der Verwaltungsreform alle Potentiale gehoben werden.

Abseits der Einzelbeiträge wird der Personalabbau bis 2030 stufenweise realisiert. Hierbei sind Stelleneinzüge aufgrund auslaufender Befristungen und der absehbaren Fluktuation berücksichtigt. Zudem sind erwartbare Effekte aufgrund von Gesamtmaßnahmen wie Verwaltungsreform oder Umsetzung von Prüfaufträgen des BKPV eingeplant. Diese beziehen sich auf:

- Neukonzeption der Digitalkoordinatorinnen/-en
- Einrichtung zentraler Verwaltungseinheiten in den Geschäftsbereichen (Synergien)
- Verwaltungsreformen im Bereich Hauverwaltende Einheiten, Sport, Öffentlichkeitsarbeit, Wohngeld,
- Bildung, SÖR (Synergien)

Die Einzelmaßnahmen sowie die zeitliche Abfolge ergeben sich aus der Anlage 3.

3.2.4 Verwaltungsorganisation

Aufgabenkritik – Strategischer Ansatz
Die zunehmenden gesetzlichen Anforderungen, steigende Qualitätsansprüche, neue Berichtspflichten sowie zusätzliche kommunalpolitische Zielsetzungen haben über viele Jahre unweigerlich zu einer kontinuierlichen Ausweitung von Aufgaben, Prozessen, Standards und Personalkapazitäten geführt. Eine systematische und verwaltungsweite Überprüfung des Aufgabenbestandes erfolgte bislang überwiegend punktuell.

Zukünftig unterziehen die Querschnittsdienststellen (Funktion: Federführung und Steuerung) systematisch sämtliche Aufgaben der Stadtverwaltung einer regelmäßigen (zzgl. anlassbezogenen) Überprüfung als Instrument der Haushaltskonsolidierung.

Basis dafür sind

1. eine klare inhaltliche Schwerpunktsetzung von Aufgaben durch Politik und Stadtspitze sowie
2. eine systematische Kategorisierung aller städtischen Aufgaben in
   a) gesetzliche Pflichtaufgaben
   b) vertragliche Pflichtaufgaben
   c) freiwillige Aufgaben

Die Grundsätze lauten

1. Organisationsentwicklung auf der Basis von Aufgabenkritik
2. Prozessoptimierung vor Digitalisierung und
3. Digitalisierung vor Kapazitätsaufbau (z.B. Stellenmehrung)

Eine erste Auswertung zeigt, dass die Stadtverwaltung Nürnberg im Haushaltsjahr 2027 gemäß Planansatz gesetzliche Pflichtaufgaben im Umfang von 377,3 Mio. Euro und freiwillige Aufgaben im Umfang von 234,1 Mio. Euro erbringen wird (Sachausgaben; ohne Personal, Investitionen, Transferaufwendungen).

Optimierungspotenziale im Zuge der Aufgabenkritik werden immer dann gesehen, wenn Aufgaben in bisheriger Qualität und Quantität fortgeführt werden, obwohl

- sich rechtliche Rahmenbedingungen verändert haben,
- der ursprüngliche Mehrwert im Zuge einer Aufgabenerfüllung nicht mehr besteht,
- sich wirtschaftlichere Erledigungsformen entwickelt haben,
- Standards über das notwendige Maß hinausgehen.

Die Stadt führt daher eine verbindliche und kontinuierliche Aufgabenkritik als Bestandteil des Haushaltskonsolidierungskonzepts ein.

Grundsätzlich können freiwillige Aufgaben in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen politischen, sozialen und ökonomischen Relevanz zukünftig

1. vollständig entfallen,
2. in einer anderen Ausgestaltung wahrgenommen werden (Standardreduzierung, Reduzierung auf den politisch gewünschten Aufgabenumfang) oder
3. im bisherigen Umfang und in der bisherigen Qualität weiter erbracht werden.

Ziel ist es,

- vorhandene Ressourcen auf wesentliche Aufgaben zu konzentrieren,
- vermeidbare Aufwände zu reduzieren,
- freiwillige Leistungen regelmäßig zu hinterfragen,
- organisatorische Optimierungspotenziale aufzudecken,
- Kapazitätsausweitungen (z.B. Stellenmehrungen) möglichst zu vermeiden.

Künftig sind für Aufgaben, Projekte, Standards und Dienstleistungen regelmäßig folgende Fragen zu beantworten:

Aufgabenkritik:
- Muss die Aufgabe aufgrund gesetzlicher Vorgaben erfüllt werden?
- Handelt es sich um eine Pflicht- oder freiwillige Aufgabe?
- Ist der Umfang der Aufgabenerfüllung zwingend (gesetzlich, vertraglich) erforderlich?
- Können Leistungen reduziert oder eingestellt werden (z. B. durch Vertrags-anpassungen)?

Vollzugskritik:
- Kann die Aufgabe einfacher erledigt werden?
- Sind alle Prozessschritte erforderlich?
- Bestehen Doppelarbeiten?
- Kann die Leistung digital oder automatisiert erbracht werden?

Standardkritik:
- Sind die angewendeten Qualitäts- und Leistungsstandards erforderlich?
- Werden höhere Standards erbracht als rechtlich oder fachlich notwendig?
- Können Standards vereinheitlicht werden?

Organisationskritik:
- Ist die bestehende Zuständigkeitsverteilung zweckmäßig?
- Können Aufgaben gebündelt werden?
- Gibt es Synergien mit anderen Organisationseinheiten?

Künftig wird Aufgabenkritik verpflichtend durchgeführt bei nachfolgenden Anlässen:

- **Vor jeder Stellenneuschaffung**
  Grundsatz:
  Keine zusätzliche Stelle ohne dokumentierte Durchführung einer Aufgabenkritik und der Prüfung von Potenzialen durch Prozessoptimierung, Digitalisierung und Organisationsentwicklung.

- **Vor jeder Stellennachbesetzung**
  Zu prüfen ist:
  - Kann die Aufgabe komplett entfallen?
  - Kann die Aufgabe teilweise reduziert werden?
  - Können Aufgaben umverteilt werden?
  - Kann durch Digitalisierung eine Aufgabe ganz oder teilweise ausgeführt werden?

- **Vor größeren Investitionen**
  Insbesondere bei:
  - IT-Projekten,
  - Neubeschaffungen / Vergaben
  - Organisationsänderungen

- **Bei Organisationsuntersuchungen**
  Jede Organisationsuntersuchung beinhaltet anfangs eine verbindliche Aufgabenkritik.

Digitalisierung - Strategischer Ansatz

Die Stadt nutzt Digitalisierung und Prozessautomatisierung als wesentliches Instrument zur Haushaltskonsolidierung und zur Sicherung ihrer dauerhaften Leistungsfähigkeit. Digitalisierungsvorhaben werden von der Querschnittsverwaltung konsequent an den Zielen Wirtschaftlichkeit und Ressourceneffizienz ausgerichtet und priorisiert sowie gemeinsam mit den Fachbereichen umgesetzt.

Hierbei gelten folgende Grundsätze:

1. Priorisierung von Digitalisierungsmaßnahmen/-projekten unter Wirtschaftlichkeits-aspekten durch die Querschnittsverwaltung
2. Prozessoptimierung vor Digitalisierung und Technikeinsatz
3. Optimierungen haben stets zum Ziel, Kapazitäten haushaltswirksam zu reduzieren (z.B. Digitalisierung vor Personalmehrung)
4. Konsequentes Ergebniscontrolling aller Digitalisierungsvorhaben durch die Querschnittsverwaltung zur Sicherstellung der langfristigen Haushaltsentlastung
5. Nachnutzung zentraler Lösungen hat Vorrang vor Eigenleistung/-entwicklung

Vor einer technischen Umsetzung werden bestehende Abläufe und Strukturen aus organisatorischer Sicht kritisch untersucht, vereinfacht und standardisiert. Erst optimierte Prozesse werden digitalisiert oder automatisiert. Zusätzliche Personalbedarfe sind grundsätzlich zunächst durch Aufgabenkritik, organisatorische Verbesserungen, Digitalisierungspotenziale und Automatisierungsmöglichkeiten zu prüfen, bevor Stellen-mehrungen u.a. Kapazitätsausweitungen in Betracht gezogen werden.

Prozessoptimierung vor Digitalisierung

Zur Vermeidung ineffizienter Investitionen wird jeder Digitalisierungsmaßnahme eine strukturierte Prozessanalyse vorgeschaltet.

Dabei werden insbesondere geprüft:

- Entfall nicht erforderlicher Prozessschritte,
- Reduzierung von Genehmigungs- und Abstimmungsschleifen,
- Standardisierung von Verfahrensabläufen,
- Beseitigung von Doppelarbeiten,
- Parallelisierung von Abläufen,
- Verringerung von Medienbrüchen und Schnittstellen sowie
- Bündelung gleichartiger Aufgaben.

Ziel ist es, („schlechte“) analoge Prozesse nicht 1:1 digital abzubilden, sondern bereits vor einer Digitalisierung zu optimieren.

Digitalisierung vor Personalmehrung

Bei sich ändernden Rahmenbedingungen, wie z.B. steigenden Fallzahlen, zusätzlichen gesetzlichen Anforderungen oder Personalabgängen, ist im 1. Schritt zu untersuchen, ob die Aufgabenerfüllung durch

- digitale Antragstellung,
- elektronische Aktenführung,
- Workflow-Management,
- automatisierte Bescheid- und Dokumentenerstellung,
- KI-gestützte Assistenzsysteme,

- Self-Service-Angebote für Bürgerinnen und Bürger

wirtschaftlicher gewährleistet werden kann als durch eine Personalmehrung.

Zusätzliche Personalkapazitäten dürfen grundsätzlich nur dann geschaffen werden, wenn nachweislich keine wirtschaftlichen Optimierungs- oder Automatisierungsmöglichkeiten vorrangig umgesetzt werden können.

Investitionen in Digitalisierung
Zu beachten ist, dass Digitalisierung strukturell verankert sein muss und zunächst immer Investitionen erfordert. Diese sind jedoch als konsolidierungsorientierte Zukunftsinvestitionen zu verstehen, wenn durch diese ein nachweisbarer Nutzen entsteht.

Investitionen werden grundsätzlich anhand folgender Kriterien bewertet:

- Haushaltswirksame Einsparpotenziale bei Sach- und Personalkosten,
- Reduzierung von Bearbeitungszeiten,
- Wirtschaftlichkeit über den Lebenszyklus sowie
- Amortisationsdauer.

Digitalisierungsmaßnahmen sind bevorzugt umzusetzen, wenn sich die Investition innerhalb eines angemessenen Zeitraums refinanziert und dauerhaft Entlastungswirkungen erzielt. Bei der Prüfung von Kriterien wird stets auch berücksichtigt, dass Servicestandards nur im tatsächlich erforderlichen Umfang erbracht werden – Qualitätsverbesserungen für Bürger und Wirtschaft finden dann Berücksichtigung, wenn sie im Einklang mit den oben genannten Wirtschaftlichkeitskriterien stehen.

Organisationsuntersuchungen inkl. Neustrukturierung von Aufgaben
Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen werden sämtliche Aufgaben, Prozesse, Strukturen und Schnittstellen der Verwaltung systematisch hinsichtlich ihrer Notwendigkeit (Stichwort: Aufgabenkritik, vgl. Ziffer 3.2.4), Wirtschaftlichkeit und Effizienz überprüft. Ziel ist es, durch organisatorische Optimierungen finanzielle und personelle Entlastungspotenziale zu erschließen, bei gleichzeitiger Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Steuerung, Durchführung und Ergebniscontrolling von Organisationsuntersuchungen obliegt den Querschnittsämtern.

Konsolidierungsziel
Durch regelmäßige Überprüfungen von Aufgaben, Prozessen und Organisationsstrukturen dauerhafte Effizienzgewinne zu erzielen, Personalressourcen zielgerichteter einzusetzen und Sachaufwendungen zu reduzieren. Die Umsetzung erfolgt mindestens kostenneutral und führt im Idealfall zu Einsparungen. Budgeterhöhungen und Ausweitungen des Stellenbestands sind nur in begründeten Ausnahmefällen möglich.

Dabei werden vor allem
- Aufgabenkritische Prüfung durchgeführt,
- finanzielle und personelle Entlastungen geprüft,
- Prozessoptimierungen und Digitalisierungspotenziale konsequent geprüft und umgesetzt,

- Organisationsstrukturen optimiert (Wegfall von Doppelstrukturen, Standardreduzierung…) und
- systematische Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt.

Hierbei gelten folgende Grundsätze

- Organisationsuntersuchungen haben den Fokus auf einen effektiveren Ressourceneinsatz (Umsetzung erfolgt mindestens kostenneutral und führt im Idealfall zu Einsparungen; Ressourcenbedarfe unterliegen grds. strikter Überprüfungen, z.B. keine Stellenschaffung ohne wertgleiche Gegenfinanzierung)
- Organisationsuntersuchungen beginnen mit einer aufgabenkritischen Betrachtung aller Aufgaben der zu untersuchenden Organisationseinheit (Systematisierung aller freiwilligen und Pflichtaufgaben; kritische Prüfung der Fortführung freiwilliger Aufgaben sowie der Standards bei Pflichtaufgaben)
- Konsequenter Abbau von Doppelzuständigkeiten
- Konsequente Umsetzung der Ergebnisse in der Organisationsstruktur (Stellenplan).

Zuständigkeiten

Die Durchführung von Organisationsuntersuchungen, Prozessoptimierungen und Strukturveränderungen wird zentral durch die hierfür zuständige Organisationseinheit (Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation) koordiniert und begleitet. Die Bündelung dieser Aufgabe bei einer zentralen Dienststelle gewährleistet ein einheitliches Vorgehen, die Vergleichbarkeit von Ergebnissen sowie die konsequente Verfolgung der Konsolidierungsziele über alle Organisations-einheiten hinweg. Darüber hinaus können Interessenkonflikte einzelner Organisationseinheiten vermieden und gesamtstädtische Potenziale erschlossen werden.

Zur wirksamen Umsetzung ist diese Dienststelle mit einem entsprechenden Organisations- und Steuerungsmandat auszustatten, denn erfahrungsgemäß führen organisatorische Veränderungen häufig zu bereichsübergreifenden Auswirkungen. Ohne Mandat besteht die Gefahr, notwendige Anpassungen zu verzögern oder aus dezentralen Einzelinteressen nicht konsequent umzusetzen.

Daher gehört zu diesem Mandat insbesondere:

- die Befugnis, Organisationsuntersuchungen anzustoßen und durchzuführen,
- das Recht zur Anforderung bzw. Erhebung aller erforderlichen Informationen (z. B. Daten und Kennzahlen),
- die Möglichkeit, ämterübergreifende Prozessanalysen zu initiieren und durchzuführen,
- die Erarbeitung von Optimierungs- und Strukturvorschlägen,
- das Monitoring beschlossener Maßnahmen einschließlich Berichtswesen an Verwaltungs-leitung und politische Gremien,
- die Begleitung von Aufgabenkritik
- die Beteiligung an Stellenbesetzungsverfahren unter Konsolidierungsgesichtspunkten.

Standards und Leistungsmerkmale - Strategischer Ansatz

In vielen Verwaltungsbereichen ergeben sich Aufwandstreiber nicht durch gesetzliche Vorgaben, sondern durch historisch gewachsene Standards, zusätzliche Prüfschritte, besonders hohe Serviceniveaus oder kommunale Sonderregelungen.

Diese führen häufig zu

- erhöhtem Personalbedarf,
- längeren Bearbeitungszeiten,
- höheren Sachkosten,
- zusätzlichem Digitalisierungs- und Schulungsaufwand,
- steigenden Beschaffungs- und Betriebskosten.

Aufgrund knapper finanzieller und personeller Ressourcen ist daher regelmäßig zu hinterfragen

- Welche Leistungsstandards sind gesetzlich oder vertraglich erforderlich?
- Welche Standards gehen über gesetzliche oder vertragliche Anforderungen hinaus?
- Welche Qualitätsmerkmale erzeugen einen unverhältnismäßig hohen Ressourceneinsatz?
- Welche Standards können vereinheitlicht oder reduziert werden, ohne die Aufgabenerfüllung wesentlich zu beeinträchtigen?

Vor diesem Hintergrund überprüft die Stadt fortlaufend bestehende Standards, Qualitätsanforderungen und Leistungsmerkmale hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, Wirtschaftlichkeit und ihres Ressourcenverbrauchs. Ziel ist es, eine aufgabengerechte Leistungserbringung sicherzustellen und gleichzeitig eine schleichende Ausweitung von Qualitätsanforderungen ("Gold-Plating") zu vermeiden.

Grundsätze

- Gesetzlich vorgegebene Standards sind uneingeschränkt einzuhalten, während freiwillige kommunale Standards regelmäßig auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft und identifizierte Optimierungspotenziale konsequent gehoben werden.
- Vor jeder Kapazitätsausweitung (z.B. Stellenneuschaffung) und vor jeder größeren Investition ist zu prüfen, ob der bestehende Standard wirtschaftlich angepasst werden kann.
- Vergaben stellen einen wesentlichen Hebel für die Haushaltskonsolidierung dar. Dabei wird der Fokus von der reinen Anschaffungsbetrachtung auf die langfristigen Gesamtaufwendungen verlagert (Lebenszyklusprinzip).
- **Dem Lebenszyklusprinzip folgend** wird bei Investitionen und Vergaben grundsätzlich die Gesamtwirtschaftlichkeit betrachtet.

Dabei werden berücksichtigt

- Anschaffungskosten,
- Betriebs- und Energiekosten,
- Wartungskosten,
- Personalkosten,
- Schulungskosten,
- Migrations- und Umstellungskosten,
- Folgekosten über die gesamte Nutzungsdauer.

Hierdurch können kurzfristig günstigere Angebote vermieden werden, die langfristig höhere Belastungen verursachen. Vor jeder größeren Beschaffung sind insbesondere folgende Fragestellungen zu prüfen.

Bedarfsprüfung

- Ist die Leistung zwingend erforderlich?
- Kann auf die Beschaffung verzichtet werden?
- Kann der Bedarf reduziert werden?
- Gibt es verwaltungsinterne Alternativen?

Standardisierung

- Können einheitliche Produkte und Verfahren verwendet werden?
- Können bestehende Lösungen nachgenutzt werden?
- Lassen sich Sonderlösungen vermeiden?
- Können bestehende Rahmenverträge genutzt werden?

Wirtschaftlichkeitsprüfung

- Welche Kosten entstehen über die gesamte Nutzungsdauer?
- Welche Personal- und Betriebskosten sind verbunden?
- Welche Folgekosten entstehen durch Wartung, Pflege und Anpassungen?
- Welche Auswirkungen bestehen auf zukünftige Haushalte?

Gerade bei IT- und Digitalisierungsprojekten besteht die Herausforderung, individuelle Fachlösungen zu vermeiden, die hohe Betriebs- und Pflegekosten verursachen. Diese Vorhaben sind somit grundsätzlich auf Basis standardisierter Verfahren, vorhandener Plattformen und wirtschaftlicher Gesamtlösungen umzusetzen.

Vor der Einführung neuer Softwarelösungen ist zu prüfen:

- Nutzung vorhandener Systeme,
- Nutzung zentraler Plattformen,
- interkommunale Zusammenarbeit,
- Standardsoftware statt Individualentwicklung,
- Automatisierungsnutzen gegenüber Investitionskosten.

Prüfung von Eigenleistung und Fremdvergabe (inkl. interkommunale Zusammenarbeit & Wirtschaftlichkeit der Vergabe)

Strategischer Ansatz

Eigenleistung, Fremdvergabe und soziale Vergabekriterien bewegen sich teilweise in einem Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit, Personalressourcen und kommunalpolitischen Zielen. Die Herausforderung besteht darin, diese Ziele nicht gegeneinander auszuspielen, sondern in ein transparentes Entscheidungsverfahren einzubetten.

Neben der Organisation rechtssicherer Vergabeverfahren überprüft die Stadt (Querschnitts-verwaltung/Zentrale Vergabestelle gemeinsam mit den Bedarfsträgern) regelmäßig, ob Leistungen wirtschaftlicher durch eigene Ressourcen (Eigenleistung) oder durch externe Dienstleister (Fremd-vergabe) erbracht werden können.

Grundsätze

- Entscheidungen erfolgen auf Grundlage standardisierter, objektiver Wirtschaftlich-keitsuntersuchungen unter Berücksichtigung sämtlicher Personal-, Sach- und Folgekosten. Dauerhafte Mehrkosten sind unabhängig von der Leistungsform zu vermeiden.

- Weder Eigenleistung noch Fremdvergabe besitzen einen generellen Vorrang. Maßgeblich ist die nachhaltigste und wirtschaftlichste Form der Leistungserbringung.
- Gleichzeitig bleiben die Grundsätze des städtischen Sozialkodexes sowie die Anforderungen an nachhaltige und verantwortungsvolle Beschaffung verbindlicher Bestandteil des Verwaltungshandelns.
- Im Rahmen jeder wesentlichen Vergabe werden Wirtschaftlichkeit, soziale Kriterien, Nachhaltigkeitsaspekte und langfristige Haushaltswirkungen transparent dargestellt und gegeneinander abgewogen (standardisierte Make-or-Buy-Analyse). Dadurch wird sichergestellt, dass Konsolidierungsziele, soziale Verantwortung und wirtschaftliches Handeln in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.
- Maßgeblich ist bei der Entscheidung nicht die Organisationsform, sondern die wirtschaftlichste und qualitativ angemessene Aufgabenerfüllung unter Berücksichtigung der Konsolidierungsziele.

Zusammenfassend gilt: „Eigenleistung und Fremdvergabe werden auf Basis objektiver Wirtschaftlichkeits-untersuchungen bewertet. Dauerhafte Mehrkosten sind unabhängig von der Leistungsform zu vermeiden."

Wirtschaftlichkeitsvergleich
Vor wesentlichen Vergaben sowie vor Entscheidungen über einen Ausbau eigener Leistungen werden im Rahmen einer standardisierten Make-or-Buy-Analyse folgende Faktoren berücksichtigt

Eigenleistung
- Personalkosten einschließlich Versorgungsaufwendungen,
- Ausfall- und Vertretungsrisiken,
- Investitionen in Geräte und Infrastruktur,
- Schulungs- und Qualifizierungsaufwand,
- Steuerungs- und Verwaltungsaufwand,
- langfristige Ressourcenbindung.

Fremdvergabe
- Vergütung des Auftragnehmers,
- Vertragsmanagement,
- Qualitätskontrolle,
- Abhängigkeiten von externen Anbietern,
- Preisentwicklungsrisiken,
- Folgekosten bei Vertragsverlängerungen.

Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) - Strategischer Ansatz
Neben der klassischen Abwägung zwischen Eigenleistung und Fremdvergabe stellt die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) einen eigenständigen, strategischen Hebel zur Haushaltskonsolidierung dar. Gerade vor dem Hintergrund wachsender fachlicher Anforderungen, des demografischen Wandels sowie des akuten Fachkräftemangels stößt die autarke Leistungserbringung einzelner Kommunen zunehmend an finanziellen und kapazitiven Grenzen.
Die Stadt Nürnberg prüft daher im Rahmen ihrer Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen systematisch, ob Aufgaben, Fachverfahren, spezialisierte Dienstleistungen oder Beschaffungen gemeinsam mit Nachbarkommunen, Zweckverbänden oder im Rahmen von Netzwerken wirtschaftlicher und ressourcenschonender erbracht werden können. IKZ wird dabei

nicht als Konkurrenz zur Eigenleistung oder Fremdvergabe verstanden, sondern als gleichwertige, kooperative Alternative nach dem Prinzip: **„Kooperation vor Parallelstrukturen“**.

Grundsätze

- **Wirtschaftlichkeit und Skaleneffekte:** Interkommunale Zusammenarbeit wird zielgerichtet dort initiiert oder vertieft, wo durch die Bündelung von Nachfragen, die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur oder den Abbau von Doppelstrukturen signifikante Skaleneffekte und Einsparpotenziale (bei Sach- und Personalkosten) realisiert werden können.
- **Vorrang vor Eigenentwicklung und Insellösungen:** Insbesondere bei querschnittlichen Aufgaben, IT-Verfahren, spezialisierten Fachdiensten oder Gutachten ist vor einer eigenständigen (Neu-)Beschaffung oder dem Aufbau eigener Kapazitäten stets zu prüfen, ob bestehende interkommunale Angebote genutzt oder gemeinsame Lösungen aufgebaut werden können.
- **Ressourcenschonung und Fachkräftebündelung:** Durch die gemeinsame Aufgabenerfüllung (z. B. in Form von Zweckverbänden, öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen oder gemeinsamen Kompetenzzentren) werden Spezialwissen gebündelt und Personalressourcen entlastet.
- **Standardisierung als Voraussetzung:** Interkommunale Zusammenarbeit erfordert und fördert die Vereinheitlichung von Prozessen und Standards über Verwaltungsgrenzen hinweg, wodurch parallel laufende Sonderlocken („Gold-Plating“) vermieden werden.

Prüfkriterien im Rahmen von Make-or-Buy- und Organisationsanalysen
Im Zuge von Organisationsuntersuchungen, vor größeren Investitionen (insbesondere im IT- und Digitalisierungsbereich) sowie vor dem Aufbau zusätzlicher Kapazitäten ist im Rahmen der Entscheidungsfindung obligatorisch zu prüfen:

- **Bestehende Kooperationen**: Gibt es bereits funktionierende interkommunale Netzwerke, Zweckverbände oder öffentlich-rechtliche Vereinbarungen, an die sich die Stadt anschließen kann?
- **Gemeinsame Aufgabenerfüllung**: Kann eine Aufgabe (z. B. spezialisierte Prüfdienste, Vergabestellen, IT-Infrastruktur oder Fortbildungsangebote) gemeinsam mit anderen Kommunen wirtschaftlicher organisiert werden?
- **Gemeinsame Beschaffung & Nutzung:** Lassen sich Rahmenverträge oder IT-Plattformen interkommunal nachnutzen oder gemeinsam ausschreiben, um Verwaltungskosten und Marktpreise zu optimieren?
- **Transaktions- und Steuerungsaufwand**
  Stehen die entstehenden Koordinierungs-, Abstimmungs- und Verwaltungskosten der Kooperation in einem wirtschaftlich vertretbaren Verhältnis zu den erwarteten Einsparungen (Netto-Entlastungseffekt)?

3.3. Prüffeld: Kommunale Einrichtungen

3.3.1 Gesamtübersicht

Die Stadt Nürnberg unterhält zahlreiche kommunale Einrichtungen und erbringt Leistungen, deren laufende Auszahlungen nicht vollständig durch entsprechende Einzahlungen gedeckt werden. Die Reduzierung dieser Zuschussbedarfe ist ein Bestandteil der Haushaltskonsolidierung.

Für eine erste Bestandsaufnahme werden diejenigen Produkte betrachtet, die gemäß Anlage 1 zur FAGDV einen Anteil freiwilliger Aufgaben von mehr als 50 Prozent aufweisen und im Finanzhaushalt einen Zuschussbedarf aus laufender Verwaltungstätigkeit ausweisen. Die nachfolgenden Tabellen enthalten die entsprechenden Planwerte für das Haushaltsjahr 2026.
Die Übersicht umfasst sowohl kommunale Einrichtungen als auch Förderleistungen und sonstige Aufgabenbereiche. Sie dient der Identifizierung möglicher Konsolidierungsansätze und stellt weder eine abschließende Bewertung der Wirtschaftlichkeit noch eine Aussage über die rechtliche Disponibilität der jeweiligen Ausgaben dar. Der ausgewiesene Zahlungsmittelbedarf ist zudem nicht mit dem vollständigen Zuschussbedarf nach der Ergebnisrechnung gleichzusetzen.

Saldo laufende Verwaltungstätigkeit in T€	Plan 2026
Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen	
573000 Meistersingerhalle	855
573010 Marktwesen	863
Bereitst./Betrieb eig.Sporteinrichtungen	
424000 HVE Schule & Sport - Sportstätten	2.210
424001 Bereitstellung/Betrieb Sportstätten-Bet.	10.459
424002 Bereitstell./Betrieb Sportstätten-BA/NOS	303
424003 Bereitstellung/Betrieb Sportstätten-SpS	317
Büchereien	
272100 Stadtbibliothek	8.189
272101 Stadtteilbüchereien (BA/NOS)	17
Heimat- und sonstige Kulturpflege	
281000 Höhepunktveranstaltungen - Projektbüro	1.561
281001 Sonstige Kultur- und Heimatpflege	1.412
281002 Heimatpflege (BA/NOS)	168
Kirchengemeinden/Religionsgemeinschaften	
291000 Förder. Kirchen-/Religionsgemeinschaften	556
Land- und Forstwirtschaft	
555100 Landwirtschaftsbehördl. Angelegenheiten	114
555200 Forstwirtschaftlicher Betrieb	637
Musikpflege	
262100 Förderung der Musik - OBM Kultur	2.719
Musikschulen	
263000 Musikschule Nürnberg	2.228
Nichtwissen. Museen, Sammlungen, Ausst.	
252010 Kultur Information	813
252020 Kunst und Ausstellungen	1.921
252300 Museen und Sammlungen	10.842
Öffentlicher Personennahverkehr	
547000 Bereitstellung einer U-Bahninfrastruktur	5.800
547010 Sonstige ÖPNV-Angelegenheiten	10.596
Öffentliches Grün, Landschaftsbau	
551000 Öffentliches Grün	32.921
Sonst.Einricht.Kind.-,Jugend-u.Fam.hilfe	
367040 kulturelle und politische Bildung	1.973
367500 Erziehungsberatung und Familienbildung	5.388
367601 Einrichtungen für Inobhutnahmen	1.681
Sonstige Volksbildung	
273000 Kulturläden/soziokultur. Stadtteilarbeit	6.404
273010 Sonderaufgaben - KUF	2.057
273020 Sonstige Volksbildung - OBM Kultur	1.021

Saldo laufende Verwaltungstätigkeit in T€	Plan 2026
Soz. Einrichtungen (ohne Einr. Jugarb.)	
315100 Bereitstellung von Senioreneinrichtungen	1.105
315300 Soz. Einricht. für behinderte Menschen	924
315400 Fachst. Wohnungs- und Obdachlosenhilfe	7.955
315600 Förderung anderer sozialer Einrichtungen	1.019
315601 Andere soziale Einrichtungen	271
315700 Heime der Sozialhilfe (Großweidenmühle)	626
315800 Betrieb Nachbarschaftshaus Gostenhof	1.134
315900 Leistungen für Ältere und Angehörige	2.838
Soziale Integration	
353010 Soziale Integration (SHA)	2.567
353021 Integrations-u.Menschenrechtsarbeit KuF	525
Sportförderung	
421010 Sportförderung	5.434
421020 Sportveranstaltungen	189
Theater	
261000 Kultur und Theater - OBM Kultur	2.095
261001 Kultur und Theater (KuKuQ)	3.981
261002 Kultur und Theater (Beteiligung)	26.774
Tourismus	
575100 Tourismusentwicklung	3.518
Verkehrsunternehmen	
548001 Personenschifffahrtshafen	172
Volkshochschulen	
271100 Veranstaltungen der Erwachsenenbildung	8.079
271101 Veranstaltungen im Planetarium	253
Wirtschaftsförderung	
571100 Wirtschaftsförderung	4.524
Wissenschaft und Forschung	
251000 Förd. wissenschaft. Einrichtungen/Zwecke	2.159
251010 Hochschule für Musik - OBM Kultur	645
251100 Stadtarchiv	3.063
Wohnungsbauförderung	
522010 Wohnungsbauförderung	1.869
522020 Wohnungsvermittlung	1.037
Zoologische und Botanische Gärten	
253010 Tiergarten	2.593

Die 54 aufgeführten Produkte weisen zusammen einen rechnerischen Zuschussbedarf von rund 199,4 Mio. Euro auf. Die tatsächlichen Konsolidierungsmöglichkeiten unterscheiden sich jedoch erheblich. Während bei einzelnen Einrichtungen insbesondere Einnahmen, Auslastung und Betriebsorganisation beeinflusst werden können, stehen bei Förderleistungen die Zuschusshöhe und bei Infrastrukturaufgaben die Leistungsstandards und Bewirtschaftungskosten im Vordergrund.

Die dargestellten Zuschussbedarfe bilden die Grundlage für eine vertiefte Wirtschaftlichkeitsprüfung. Die zuständigen Dienststellen haben die Ursachen der finanziellen Belastungen zu untersuchen und konkrete Möglichkeiten zur dauerhaften Reduzierung der Zuschussbedarfe aufzuzeigen. Die Prüfung und Umsetzung erfolgen nach den gesamtstädtisch festgelegten Verfahren der Haushaltskonsolidierung.

3.4. Prüffeld: Disponible Ausgaben

Allgemeine Prüfungssystematik
In einem ersten Schritt wurden gemäß Anlage 1 zur FAGDV alle Produkte ermittelt, die gemäß Anlage 1 zur FAGDV einen Anteil freiwilliger Aufgaben von mehr als 50 Prozent aufweisen (vgl. Liste unter 3.3). Danach wurde für alle ca. 3.800 Kostenstellen in Anwendung der FAGDV die Festlegung des jeweiligen „freiwilligen“ Anteils festgelegt. Die Übersetzung der Kostenstellen in städtische Aufgabe steht allerdings noch aus und wird im Laufe des Jahres 2027 angegangen.

3.4.1 Freiwillige Leistungen

Die an Dritte gewährten freiwilligen Zuschüsse wurden einem Prüfverfahren unterzogen. Überprüft wurde die Frage der allgemeinen Notwendigkeit und der Umfang der Bezuschussung. Die Ergebnisse dieser Überprüfung sind in der Einsparliste „Zuschüsse“ dargestellt.

3.4.2 Pflichtaufgaben

Die Liste der Pflichtaufgaben sind im Zusammenhang mit der Übersetzung der Kostenstellen in Aufgaben (siehe Punkt 3.4) erstellt und um die geforderten Angaben ergänzt.

- gesetzliche Grundlage,
- Umfang der kommunalen Leistung,
- Ausgabenentwicklung,
- Vergleichswerte, soweit verfügbar,
- bestehende Standards,
- mögliche Standardabsenkung,
- interkommunale Zusammenarbeit,
- Prozessoptimierung,
- mögliche Kostenreduzierungen,
- Vereinbarkeit mit gesetzlichen Ansprüchen.

Diese Liste wird im Laufe des Jahres 2027 erstellt.
Auf Anlage 7 Zuschüsse und Zuweisungen der Stadt Nürnberg wird verwiesen.

3.4.3 Kostenrechnende Einrichtungen

Die Stadt Nürnberg strebt bei ihren kostenrechnenden Einrichtungen eine möglichst vollständige Kostendeckung unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben an.

Der **Abfallwirtschaftsbetrieb Stadt Nürnberg (ASN)** arbeitet kostendeckend. Beim Eigenbetrieb **Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg (SUN)** ist die Kostendeckung im

Bereich der Abwasserbeseitigung gewährleistet. Lediglich der Bereich Umweltanalytik weist einen Zuschussbedarf auf. Für die finanzwirtschaftliche Entwicklung wird auf die weitere Ausführung zu den Eigenbetriebe sowie der Wirtschaftspläne verwiesen.

Die **Trinkwasserversorgung** erfolgt durch die N-ERGIE AG. Auf die Ausführungen im Prüffeld 3.5.1 „Gesellschaften in Privatrechtsform“ wird verwiesen.

Friedhofsverwaltung
Die Friedhofsverwaltung umfasst die hoheitlichen Aufgaben des Friedhofs- und Bestattungswesens sowie den Städtischen Bestattungsdienst und das Krematorium. Die unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen und wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten werden im Konsolidierungsprozess gesondert betrachtet.

Hoheitliche Aufgaben
Aufgaben und Leistungen
Der hoheitliche Friedhofsbetrieb umfasst die Verwaltung und den Unterhalt der zehn städtischen Friedhöfe, den Betrieb der Trauer- und Leichenhallen, die Bereitstellung von Grabstätten sowie die Durchführung von Bestattungen und weiteren Friedhofsleistungen. Als gesondertes Produkt werden ordnungsrechtliche Bestattungen durchgeführt, wenn bestattungspflichtige Hinterbliebene fehlen oder zunächst nicht ermittelt werden können.

Wirtschaftliche Entwicklung
Haushalterische Produktergebnisse der hoheitlichen Aufgaben in Mio. Euro

Bereich	2022 Ist	2023 Ist	2024 Ist	2025 Ist	2026 Plan	2027 Entwurf
Hoheitlicher Friedhofsbetrieb	−3,12	−1,05	−1,87	−2,37	−1,59	−2,61
Ordnungsrechtliche Bestattungen	−0,73	−0,79	−0,83	−0,46	−0,71	−0,53

Positive Werte: Überschuss; negative Werte: Fehlbetrag beziehungsweise Zuschussbedarf.

Der Zuschussbedarf des hoheitlichen Friedhofsbetriebs ist seit 2023 deutlich gestiegen. Für 2027 sind rund 2,61 Mio. Euro vorgesehen. Der haushälterische Aufwandsdeckungsgrad beträgt ca. 88 Prozent. Die Kostendeckung der Gebührenkalkulation ist wegen ihrer abweichenden Berechnungsgrundlagen gesondert zu beurteilen, liegt jedoch in der gleichen Größenordnung. Ordnungsrechtliche Bestattungen sind nur teilweise refinanziert. Für 2027 sind Erträge von 110.000 Euro und ein verbleibender Zuschussbedarf von rund 533.000 Euro eingeplant.

Risiken
Wesentliche Risiken bestehen durch steigende Personal-, Energie-, Unterhaltungs- und Finanzierungskosten sowie durch den Wandel der Bestattungsformen. Der rechnerische Erdbestattungsanteil sank von 27,1 Prozent 2021 auf 19,6 Prozent 2025. Die Trauerhallennutzungen gingen im selben Zeitraum um 15,5 Prozent zurück. Die Gebäude und Flächen verursachen weiterhin erhebliche Vorhaltekosten.

Bei ordnungsrechtlichen Bestattungen begrenzen die gesetzliche Aufgabenbindung und die eingeschränkten Möglichkeiten der Kostenerstattung den wirtschaftlichen Handlungsspielraum.

Konsolidierungsmöglichkeiten
Die zuletzt zum 1. April 2026 angepassten Gebühren werden weiterhin im zweijährigen Turnus überprüft. Die nächste Kalkulation erfolgt Mitte 2027 auf Grundlage des Rechnungs-ergebnisses 2026; die Gebührenanpassung ist zum 1. April 2028 vorgesehen. Erwartete Kostensteigerungen und Nachfrageveränderungen werden vorsichtiger berücksichtigt. Schwerpunkte sind unterdeckte Leistungen wie die Beisetzungsvorbereitung, systematische Nachkalkulationen und eine verursachungsgerechte Kostenzuordnung für Außenfriedhöfe und kirchliche Friedhöfe. Gebührenfremde Aufwendungen werden gesondert ausgewiesen.

Wirtschaftliche Urnen- und Baumbestattungsangebote sollen bedarfsgerecht ausgebaut werden. Amortisationspläne und Wirtschaftlichkeitsberechnungen liegen für jede Anlage vor. Die angemeldeten neuen Urnengrabanlagen mit Gesamtkosten von 586.000 Euro für 2027 bis 2031 sind bislang nicht im Haushalt berücksichtigt.

Der digitale Friedhofsplan soll eine effizientere Flächenbewirtschaftung unterstützen. Nicht betriebsnotwendige Gebäude werden hinsichtlich einer Überführung in den gesamtstädtischen Immobilienbestand und ihrer weiteren Nutzung überprüft. Die Schließung von Trauerhallen auf den Außenfriedhöfen wurde bereits als Konsolidierungsvorschlag eingebracht.

Städtischer Bestattungsdienst
Aufgaben und Leistungen
Der Städtische Bestattungsdienst bietet gewerbliche Bestattungsleistungen an. Dazu gehören die Beratung Hinterbliebener, die Organisation und Durchführung von Bestattungen und Trauerfeiern sowie der Abschluss und die Verwaltung von Bestattungsvorsorgeverträgen.

Wirtschaftliche Entwicklung
Haushalterisches Produktergebnis des Städtischen Bestattungsdienstes in Mio. Euro

Kennzahl	2022 Ist	2023 Ist	2024 Ist	2025 Ist	2026 Plan	2027 Entwurf
Produktergebnis	+0,29	+0,46	−0,32	−0,36	−0,31	−0,55

Positive Werte: Überschuss; negative Werte: Fehlbetrag beziehungsweise Zuschussbedarf.

Nach Überschüssen in den Jahren 2022 und 2023 entstanden 2024 und 2025 Zuschuss-bedarfe. Gegenüber 2023 hat sich das haushalterische Ergebnis bis 2025 um rund 816.000 Euro verschlechtert. Für 2027 ist ein Zuschussbedarf von rund 549.000 Euro eingeplant.

Risiken
Wesentliche Risiken bestehen durch den Wettbewerb mit privaten Bestattungsunternehmen, Personalengpässe, krankheitsbedingte Ausfälle und Forderungsausfälle. Die Beratung und Versorgung finanziell schwacher Kundschaft stellen besondere Anforderungen an die wirtschaftliche Steuerung.

Konsolidierungsmöglichkeiten
Ziel ist unter der neuen Leitung des Betriebs ein dauerhaft ausgeglichenes Betriebsergebnis ab 2028. Hierzu werden die personelle Besetzung stabilisiert, die Beratung und das Angebot an Außenterminen ausgebaut sowie das Sortiment gestrafft. Die Werbung für Bestattungs-vorsorge wird verstärkt, unter anderem durch einen Online-Vorsorge-Konfigurator. Vollständige

Kostentransparenz und verlässliche Leistungen sollen in der Marktpositionierung in den Vordergrund gestellt werden. Die Ursachen der Ergebnisverschlechterung und die Forderungsausfälle werden systematisch ausgewertet. Die Überleitung zwischen betriebs-wirtschaftlichem Betriebsergebnis und haushälterischem Produktergebnis wird transparent dargestellt.

Krematorium

Aufgaben und Leistungen

Das Krematorium führt Einäscherungen für Nürnberg und das überörtliche Einzugsgebiet durch. Es übernimmt außerdem die Herausgabe und den Versand der Urnen. Die Einrichtung erfüllt eine wichtige Funktion für die Versorgungssicherheit.

Wirtschaftliche Entwicklung

Haushalterisches Produktergebnis des Krematoriums in Mio. Euro

Kennzahl	2022 Ist	2023 Ist	2024 Ist	2025 Ist	2026 Plan	2027 Entwurf
Produktergebnis	+0,56	+0,66	+0,36	+0,94	+0,53	+0,77

Positive Werte: Überschuss; negative Werte: Fehlbetrag beziehungsweise Zuschussbedarf.

Das Krematorium erwirtschaftet regelmäßig Überschüsse und vermindert damit den Zuschussbedarf der gesamten Friedhofsverwaltung. Hohe Reparatur- und Instandsetzungsaufwendungen der alten Anlage führten in den vergangenen Jahren zu starken Ergebnisschwankungen. Für 2027 ist ein haushalterischer Überschuss von rund 771.000 Euro vorgesehen.

Risiken

Die Sanierung ist im Haushaltsplanentwurf mit Gesamtkosten von 17,844 Mio. Euro veranschlagt. Für 2027 sind 2,5 Mio. Euro investive Auszahlungen sowie 150.000 Euro aktivierte Eigenleistungen vorgesehen. Die Durchführung im laufenden Betrieb stellt besondere Anforderungen an die Aufrechterhaltung der Versorgungskapazität.

Weitere Risiken ergeben sich aus der Entwicklung der Fallzahlen, sowie steigenden Betriebs-, Abschreibungs- und Finanzierungskosten.

Konsolidierungsmöglichkeiten

Die Ertragskraft und die wirtschaftliche Auslastung sollen während und nach der Sanierung gesichert werden. Die Modernisierung soll insbesondere den Energieverbrauch senken. Zusätzliche Angebote wie eine begleitete Einfahrt oder Abholleistungen werden auf Nachfrage und Ergebnisbeitrag geprüft. Die Wirtschaftlichkeitsberechnung wird unter Einbeziehung der künftigen Betriebsaufwendungen, Abschreibungen und Finanzierungskosten fortgeschrieben. Ziel ist, auch nach der Sanierung dauerhaft positive Ergebnisse zu erwirtschaften sowie die Investitionen zu refinanzieren.

Übergreifende Steuerung

Das Controlling der Friedhofsverwaltung wird gestärkt. Ab 2027 soll neue Branchensoftware die Sachbearbeitung in den Betrieben gewerblicher Art effizienter gestalten und der Bereich Controlling wird personell verstärkt. Sämtliche Konsolidierungsmaßnahmen werden mit Verantwortlichkeiten, Umsetzungsterminen und bezifferten Ergebnisbeiträgen hinterlegt. Bereits bestehende Überschüsse und zusätzliche Haushaltsentlastungen werden dabei getrennt ausgewiesen.

3.5. Prüffeld: Beteiligungen

3.5.1 Gesellschaften in Privatrechtsform

Städtische Werke Nürnberg GmbH

Unternehmenszweck	Gegenstand des Unternehmens ist die Versorgung der Bevölkerung mit elektrischer Energie, Gas, Wasser, Wärme und Telekommunikationsleistungen, der Betrieb von öffentlichen Verkehrseinrichtungen, die Wohnungsversorgung breiter Schichten der Bevölkerung sowie die Übernahme artverwandter wirtschaftlicher Aufgaben.	
Rechtsform	GmbH	
Gesellschaftsform	Kapitalgesellschaft	
Gezeichnetes Kapital in EUR	204.200.000	
Gesellschafter	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	Stadt Nürnberg	100
Tochtergesellschaften	**Name**	**Kapitalanteil in %** (per 31.12.2025)
	Verkehrsaktiengesellschaft AG (VAG)	100
	N-ERGIE AG	60,2
	Fränkische Energie-Gesellschaft mbH	100

Städtische Werke GmbH in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Jahresergebnis	14.559	12.242	10.189	42.408	85.068
Zuschuss StN	25.000	25.000			
Verlustausgleich	-	-	-	-	-
Ausschüttungen	-	-	-	-	-
Kommentar:	Die Jahre 2021 und 2022 wurden durch außerordentliche Erträge aus dem Rückkauf der Gesellschaftsanteile an der wbg Nürnberg GmbH durch die Stadt Nürnberg geprägt. Das Jahr 2023 wurde durch die außerordentlichen Jahresergebnisse der N-ERGIE AG geprägt. In den Jahren 2024 und 2025 wurden über Nachtragshaushalte städtische Zuschüsse bezahlt. Die positiven Jahresergebnisse könnten als Konsolidierungsbeitrag zur anteiligen Verlustdeckung der Folgejahre verwendet werden.				

Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Jahresergebnis gem. Wirtschaftsplan/ MiFri 2026	-17.325	-39.246	-40.585	-42.734	-37.055
Erfolgswirksamer Zuschuss	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

Kommentar:	Im Jahresergebnis sind die Zuschüsse bereits enthalten, ebenso geplante Investitionszuschüsse an die VAG von 15 Mio. €/Jahr
Risiken	
Die Städtischen Werke Nürnberg GmbH hat selbst keine wesentliche operative Tätigkeit. Die Risiken stammen insofern maßgeblich aus denen der Tochterunternehmen. Für die Unternehmensfinanzierung ist insbesondere der Verlust der VAG von Bedeutung, der durch die Ausschüttungen der N-ERGIE AG nicht mehr vollständig gedeckt wird. Für die finanzielle Leistungsfähigkeit der Gesellschaft sind deshalb erhebliche Zuwendungen aus dem Kernhaushalt zur Deckung der im Auftrag der Stadt Nürnberg entstehenden ÖPNV-Kosten im Konzern vorgesehen.	
Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen (Basis JA 2025)	
Aus dem Ergebnisabführungsvertrag mit der VAG besteht für die StWN die Verpflichtung zur vollständigen Übernahme von Verlusten	
Konsolidierungsmöglichkeiten	
Für die städtischen Werke bestehen Konsolidierungsmöglichkeiten insbesondere über die Einwirkung auf die VAG und die dortigen Verkehrsverluste. Aufgrund der bestehenden vertraglichen Verpflichtung der VAG aus dem öffentlichen Dienstleistungsauftrag mit der Stadt Nürnberg kann die StWN/VAG ohne Reduktion der beauftragten Verkehrsleistung durch die Stadt Nürnberg nur im Rahmen der eigenen Bewirtschaftung konsolidieren. Aus dem Gewinnabführungsvertrag mit der N-ERGIE AG steht der StWN das Recht zu, bei der Thesaurierungsentscheidung der N-ERGIE AG mitzuwirken. Die Thesaurierung wird mit Rücksicht auf die Gesamtfinanzierungsbedarfe im Konzern zwischen der N-ERGIE AG (mit den Anteilseignern StWN und Thüga) sowie der Stadt Nürnberg als Alleingesellschafterin der StWN abgewogen.	

Verkehrsaktiengesellschaft Nürnberg AG

Unternehmenszweck	Gegenstand des Unternehmens ist der Betrieb von öffentlichen Verkehrsmitteln und Verkehrsanlagen.	
Rechtsform	Aktiengesellschaft	
Gesellschaftsform	Kapitalgesellschaft	
Gezeichnetes Kapital in EUR	38.400.000	
Gesellschafter	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	Städtische Werke Nürnberg GmbH	100
Tochtergesellschaften	**Name**	**Kapitalanteil in %** (per 31.12.2025)
	BSN Betriebsgesellschaft Schienenverkehr Nürnberg mbH	100
	Bus Nürnberg BNG GmbH	100
	Einkaufs- und Wirtschaftsgesellschaft für Verkehrsunternehmen (BEKA) mbH	0,5

	KVN Kommunaler Versicherungsdienst Nürnberg GmbH	100
	Mobility inside Holding GmbH & Co. KG	3,28
	Mobility inside Verwaltungs-GmbH	5
	ÖPNV Akademie GmbH	50
	PB-Consult Planungs- und Betriebsberatungsgesellschaft mbH	50
	Verkehrsverbund Großraum Nürnberg GmbH (VGN)	25,9

Verkehrsaktiengesellschaft Nürnberg AG in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Jahresergebnis	-97.653	-109.724	-97.713	-102.329	-81.336
Kommentar:	Die gesamten Verluste werden von der StWN GmbH auf Grundlage eines Beherrschungsvertrages ausgeglichen.				
Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Jahresergebnis gem. Wirtschaftsplan/ MiFri 2026	-106.598	-117.563	-121.145	-123.848	-120.601
Erfolgswirksamer Zuschuss					
Investitionskostenzuschuss Stadt	15.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Kommentar:	In den Ergebnissen 2026 ff. sind Investitionszuschüsse in Höhe von durchschnittlich 15 Mio. € / Jahr berücksichtigt.				

Risiken

In der VAG bestehen insbesondere die üblichen ÖPNV-Risiken, insbesondere aus einer begrenzten Refinanzierungsmöglichkeit aus Ticketeinnahmen aufgrund der dämpfenden Wirkung des Deutschlandtickets. Gleichzeitig steigen die Kosten für Personal und Material sowie die Kosten für notwendige Fremdanmietungen deutlich.

Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen (Basis JA 2025)

Es bestehen umfangreiche Bürgschaften seitens der Stadt Nürnberg gegenüber den Kreditgebern der VAG, insbesondere für Fahrzeugbeschaffungen.

Konsolidierungsmöglichkeiten

Die Stadt Nürnberg hat der VAG im Rahmen des Konsolidierungsprogramms aufgetragen, dauerhafte Einsparungen von 10 Mio. € im Jahr aufzuzeigen. Die Maßnahmen finden sich derzeit in Abstimmung mit der Stadt Nürnberg und umfassen insbesondere auch Reduktionen im zu beauftragenden Verkehrsangebot.

N-ERGIE AG

Unternehmenszweck	Gegenstand des Unternehmens ist die Versorgung mit Energie, Wasser, Telekommunikation sowie die Erbringung artverwandter Dienstleistungen. Die Gesellschaft ist berechtigt, alle Geschäfte vorzunehmen und alle Maßnahmen zu ergreifen, die mit dem Gegenstand des Unternehmens zusammenhängen. Sie darf dazu Zweigniederlassungen errichten, andere Unternehmen gründen,

	erwerben, eingliedern oder sich an anderen Unternehmen beteiligen, Unternehmensverträge schließen und Interessengemeinschaften eingehen.	
Rechtsform	Aktiengesellschaft	
Gesellschaftsform	Kapitalgesellschaft	
Gezeichnetes Kapital in EUR	156.400.000	
Gesellschafter	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	Städtische Werke Nürnberg GmbH	60,2
	Thüga Aktiengesellschaft	39,8
Tochtergesellschaften	**Name**	**Kapitalanteil in %** (per 31.12.2025)
	N-ERGIE Kundenservice GmbH	100
	N-ERGIE Regenerativ GmbH	100
	Überlandwerk Schäftersheim Verwaltungs GmbH	100
	N-ERGIE Kraftwerke GmbH	100
	AquaOpta GmbH	100
	N-ERGIE Biomasse GmbH	100
	Überlandwerk Schäftersheim GmbH & Co. KG	100
	N-ERGIE Effizienz GmbH	100
	N-ERGIE Netz GmbH	100
	Sandarak Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Vermietungs KG	100
	N-ERGIE Immobilien GmbH	74,9
	SYNECO Verwaltungs GmbH (i. L.) Komplementär	74,9
	solid GmbH	50,7
	BELUK GmbH	50
	Erdgas Uffenheim Verwaltungs GmbH	50
	Erdgas Burgbernheim GmbH	50
	GVL Gasversorgung Lauf a.d. Pegnitz GmbH	50
	Erdgas Uffenheim GmbH & Co. KG	50
	Stadtwerke Stein GmbH & Co. KG	49
	Stadtwerke Neustadt a. d. Aisch	49
	Stadtwerke Röthenbach a.d. Pegnitz GmbH	49
	Gewerbepark Nürnberg-Feucht Versorgungs- und Abwasserentsorgungsgesellschaft mbH	40
	Stadtwerke Altdorf GmbH	40
	EFR GmbH	35

	Zweckverband Wasserversorgung Fränkischer Wirtschaftsraum (WFW)	33,33333
	Gemeinschaftskraftwerk Irsching GmbH	25,2
	Stadtwerke Schwabach GmbH	25,1
	Gemeindewerke Wendelstein Gasversorgung GmbH	25,1
	Thüga Holding GmbH & Co. KGaA	20,53
	Stadtwerke Ingolstadt Beteiligungen GmbH	15
	SYNECO GmbH & Co. KG (i. L.)	13,79
	8KU Renewables GmbH	12,5
	M-net Telekommunikations GmbH	4,58

N-ERGIE AG in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	161.049	180.206	304.506	185.487	158.224
Ausgleichszahlung Thüga	-25.162	-25.021	-27.259	-30.631	-30.614
Gewinnabführung an StWN	-74.701	-86.436	-121.999	-79.304	-63.613
Thesaurierung	-55.500	-63.000	-149.000	-68.700	-57.000
Kommentar:	Zwischen der N-ERGIE AG und der StWN besteht ein Gewinnabführungsvertrag, nachdem die Thüga als Minderheitsbeteiligter geschützt und die Thesaurierung mit der StWN GmbH abzustimmen ist.				
Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	150.971	121.251	131.515	136.135	145.777
Ausgleichszahlung Thüga	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
Gewinnabführung an StWN	-63.004	-54.300	-57.364	-57.785	-60.227
Thesaurierung	57.000	36.000	43.500	48.000	55.500

Risiken
Bei der N-ERGIE AG bestehen im Wesentlichen die Risiken des Energiesektors. Neben den Krisen der Energiemärkte sind das insbesondere die Netz- und Entgeltregulierung und die große Herausforderung der Finanzierung der Energie- und Wärmewende.
Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen (Basis JA 2025)
Es bestehen Bürgschaften im Umfang von ca. 1,37 Mio. €.
Konsolidierungsmöglichkeiten
Die Stadt Nürnberg ist gemeinsam mit der N-ERGIE AG im Austausch über die Finanzierung der Energie- und Wärmewende im Netzgebiet der N-ERGIE AG. Dabei geht es unter anderem um neue Möglichkeiten der Konzernfinanzierung (Konzernkredite), die aufgrund der gesetzlichen Ausgestaltung bspw. in Niedersachsen zu Zinseinnahmen der beteiligten Kommunen führen können. Parallel werden die Ausschüttungsquoten vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Finanzierungsbedarfe im Konzern (StWN/VAG und N-ERGIE AG) fortlaufend zwischen den Beteiligten abgestimmt.

NürnbergMesse GmbH

Unternehmenszweck	a) Messen, Ausstellungen, Kongresse und sonstige ähnliche Veranstaltungen, b) die Errichtung, die Unterhaltung und der Betrieb von Messehallen und der dazugehörigen Funktions-, Service- und sonstigen Einrichtungen am Messeplatz Nürnberg, c) die Erbringung von Services, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen, insbesondere auch Geschäftsmodelle digitaler Art, die mit Messen, Ausstellern bzw. Besuchern oder mit dem Betrieb eines Messegeländes direkt oder indirekt zusammenhängen. Die Gesellschaft kann sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben an Unternehmen gleicher oder verwandter Art des In- und Auslandes beteiligen sowie solche Unternehmen gründen oder erwerben.	
Rechtsform	GmbH	
Gesellschaftsform	Kapitalgesellschaft	
Gezeichnetes Kapital in EUR	100.204.900,00	
Gesellschafter	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	Freistaat Bayern	49,969
	Stadt Nürnberg	49,969
	Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken	0,031
	Handwerkskammer für Mittelfranken, Nürnberg	0,031

Tochtergesellschaften	Name	Kapitalanteil in % (per 31.12.2025)
	NürnbergMesse Beteiligungs-GmbH, Nürnberg	100
	NürnbergMesse China Co., Ltd.,Shanghai	100
	NürnbergMesse North America Inc., Atlanta	100
	NürnbergMesse Brasil Feiras e Congressos Ltda., Sao Paulo	99,99
	FORUM S.A., Athen	100
	MedtecLIVE GmbH, Nürnberg	100
	Holtmann GmbH & Co. KG, Langenhagen	66,67
	LEHRIEDER CATERING-PARTY-SERVICE GmbH & Co.KG, Nürnberg	100
	trendfairs GmbH, Fürth	75
	Componeers GmbH, Haar	100
	NürnbergMesse India Pvt. Ltd., Neu-Delhi[2]	99,96
	YONTEX GmbH & Co. KG, Nürnberg	50
	YONTEX Verwaltungs GmbH, Nürnberg	50
	AMA Service GmbH, Wunstorf	49
	ExpoNova Exhibitions and Conferences (India) Pvt. Ltd., Mumbai	24,5
	NürnbergMesse Italia S.r.l., Mailand	100
	Hiria a NürnbergMesse Brasil Business Ltda., Sao Paulo	55
	Holtmann Beteiligungsverwaltungs GmbH, Langenhagen	66,67
	Expomondo GmbH, Langenhagen	66,67
	Lehrieder Verwaltungs-GmbH, Nürnberg	100
	EW Verwaltungs GmbH, Nürnberg	100
	NürnbergMesse Service GmbH i.L., Nürnberg	100
	DIMITRIADIS TH. & SIA Single Member Private Company (“O.MIND Creatives”), Athen	100
	WiSo-Führungskräfte-Akademie	4,5
	Bayern Tourismus Marketing GmbH	1,79

[2] Stichtag 31.03.2025

NürnbergMesse GmbH in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Jahresergebnis	5.056	26.035	-4.111	3.155	-46.012
Kapitalerhöhung StN*		10.000	10.000	20.000	20.000
Verlustausgleich	-	-	-	-	-
Ausschüttungen	-	-	-	-	-
* Einlagen gem. Konsortialvertrag mit Freistaat Bayern					
Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Jahresergebnis gem. Wirtschaftsplan/ MiFri 2026	15.500	-2.300	34.100	-11.400	30.500
Geplante Zuschüsse/Ausgleiche	-	-	-	-	-
Kommentar:	Der Wirtschaftsplan 2026 wurde ohne Berücksichtigung von Gesellschaftermitteln und unter der Prämisse aufgestellt, dass erzielte Gewinne wieder reinvestiert werden.				
Risiken					
Die Nürnberg Messe verfügt über ein Risikomanagement. Zur Bewertung der Risikosituation des Unternehmens führt die NürnbergMesse jährlich eine systematische Analyse durch. Dabei werden die unterschiedlichen Einzelrisiken auf der operativen wie der strategischen Ebene untersucht, bewertet und in einer Gesamtrisikosituation zusammengefasst. Über die Risikosituation wird einmal jährlich im Aufsichtsrat berichtet.					
Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen (Basis JA 2025)					
-					
Konsolidierungsmöglichkeiten					
Die Entwicklung der NürnbergMesse GmbH zeigt trotz bestehender Schwierigkeiten einen positiven Trend. Eine Gewinnausschüttung an die beiden Hauptgesellschafter Stadt Nürnberg und Freistaat Bayern ist derzeit nicht zu erwarten. Zum einen bestehen aus den Covid-19 Jahren noch hohe zweistellige Verlustvorträge, die zunächst abgebaut werden müssen. Zum anderen haben die Gesellschafter gegenüber der NürnbergMesse GmbH die Erwartung, die anstehenden umfassenden Gebäudesanierungen ohne Gesellschafterhilfen oder Eigenkapitalzuführungen allein aus den eigenen Erträgen zu realisieren.					

Flughafen Nürnberg GmbH

Unternehmenszweck	Gegenstand des Unternehmens sind Anlegung, Betrieb, Unterhaltung und Ausbau des Flughafens Nürnberg für Zwecke des zivilen Luftverkehrs einschließlich aller dem Geschäftszweck unmittelbar oder mittelbar dienenden Nebengeschäfte. Die Gesellschaft kann sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben an anderen Unternehmen beteiligen.
Rechtsform	GmbH
Gesellschaftsform	Kapitalgesellschaft
Gezeichnetes Kapital in EUR	43.124.000,00

Gesellschafter	Name	Kapitalanteil in %
	Freistaat Bayern	50
	Stadt Nürnberg	50
Tochtergesellschaften	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	Airpart GmbH	100
	Flughafen Nürnberg Energie GmbH	100
	Flughafen Nürnberg Service GmbH	100
	NUE Cargo Service GmbH & Co. KG, Nürnberg	50
	NUE Cargo Services Verwaltungs GmbH, Nürnberg	50
	Smartseller Flughafen Nürnberg GmbH, Nürnberg	50
	Smartseller Flughafen Nürnberg Verwaltungs GmbH, Nürnberg	50
	Bayern Tourismus Marketinggesellschaft mbH, München	1,8

Flughafen Nürnberg GmbH in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Jahresergebnis	-1.202	-5.573	-2.891	-12.643	-14.882
Zuschuss StN (EK-Einlage)	-	10.000	7.000	6.500	25.000
Verlustausgleich	-	-	-	-	-
Ausschüttungen	-	-	-	-	-

Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Jahresergebnis gem. Wirtschaftsplan/ MiFri 2026	-2.074	-1.224	79	768	84
Geplante Zuschüsse/Ausgleiche	-	-	-	-	-
Kommentar:	Trotz eines geplanten Anstiegs des Passagiervolumens in 2026 wird mit einem im Vergleich zu 2025 reduzierten Ergebnis gerechnet, insbesondere durch eine Erhöhung des Personalaufwands. Ab dem Jahr 2028 wird wieder mit einem positiven Jahresergebnis gerechnet.				

Risiken

Der Flughafen Nürnberg verfügt über ein Risikomanagement, welches die bestehenden Risiken für den Flughafen regelmäßig ermittelt und bewertet. Im Vordergrund stehen Umfeld- und Branchenrisiken.

Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen (Basis JA 2025)

-

Konsolidierungsmöglichkeiten

In der mittelfristigen Finanzplanung des Flughafen Nürnberg sind keine Gesellschaftermittel eingeplant. Die Konsolidierung richtet sich deshalb zuvorderst auf die nachhaltige Rückkehr

zu positiven Jahresergebnissen, um auch zukünftig ohne städtische Unterstützung auskommen zu können.

wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen

Unternehmenszweck	Zweck des Unternehmens ist die Versorgung breiter Schichten der Bevölkerung mit bezahlbarem Wohnraum und die Übernahme der damit verbundenen wirtschaftlichen Aufgaben. Die Gesellschaft errichtet, betreut, bewirtschaftet, vermittelt und verwaltet Immobilien aller Nutzungsformen. Darüber hinaus erbringt sie Dienstleistungen rund um die Immobilie.	
Rechtsform	GmbH	
Gesellschaftsform	Kapitalgesellschaft	
Gezeichnetes Kapital in EUR	12.600.000€	
Gesellschafter	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	Stadt Nürnberg	80,9
	wbg Immohold GmbH & Co. KG	19,1
Tochtergesellschaften/ Beteiligungen	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	wbg Immohold GmbH & Co. KG	100
	Nürnberger Aufbaugesellschaft mbH	100
	Fränkische Wohnungsbaugesellschaft mbH	100
	WBG KOMMUNAL GmbH	100
	IS ImmoSolution GmbH	100
	WBG Urbanes Wohnen St. Jobst GmbH	100
	WBG Nürnberg Beteiligungs GmbH	51
	N-ERGIE Immobilien GmbH	25,1
	BZG Baustoffzentralgesellschaft GmbH	13,6

wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Jahresergebnis	13.927	17.399	8.715	18.643	12.567
Zuschuss Stadt N	-	-	-	-	-
Verlustausgleich	-	-	-	-	-
Ausschüttungen	-	-	-	-	-

Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Jahresergebnis gem. Wirtschaftsplan/ MiFri 2026	12.263	16.298	14.018	14.961	-
Geplante Zuschüsse/Ausgleiche	-	-	-	-	-
Kommentar:	Die geplanten Jahresergebnisse werden in der Regel vollständig erreicht bzw. leicht übertroffen.				

Risiken
Die Gesellschaft beobachtet laufend die Entwicklung zur Identifikation der damit verbundenen Risiken und reagiert bedarfsweise unter Zugrundelegung des Risikomanagementsystems mit angemessenen Maßnahmen zum Umgang mit den identifizierten Risiken.
Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen
Patronatserklärung der wbg gegenüber der WBG KOMMUNAL GmbH i. H. v. 142 Mio. € aus ÖÖP-Projekten.
Konsolidierungsmöglichkeiten
Die wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen wird in den nächsten Jahren vorzugsweise Grundstücke der Stadt Nürnberg kaufen, pachten und entwickeln. Für die Stadt Nürnberg wird aktuell mit einem Liquiditätszugang von ca. 10 Mio. € pro Jahr für mindestens fünf Jahre gerechnet.

noris inklusion gemeinnützige GmbH

Unternehmenszweck	Die noris inklusion gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist in den Geschäftsfeldern Teilhabe am Arbeitsleben und Soziale Teilhabe tätig. Der Schwerpunkt liegt mit dem Betrieb einer anerkannten Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) nach § 225 SBG IX im Angebot von Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderung. In diesem Kontext steht auch der Schwerpunkt der Bildungsmaßnahmen und wird durch Qualifizierungs- und Vermittlungsangebote ergänzt. Der Bereich Soziale Teilhabe umfasst Angebote im Bereich Wohnen, Freizeit, Senioren und frühkindliche Erziehung.				
Rechtsform	gGmbH				
Gesellschaftsform	Gemeinnützige Kapitalgesellschaft				
Gezeichnetes Kapital in EUR	2.759.442 €				
Gesellschafter	**Name**				**Kapitalanteil in %**
	Stadt Nürnberg				100
Tochtergesellschaften	**Name**				**Kapitalanteil in %**
	BUNI Kultur- und Freizeittreff				49
	noris gastro gGmbH				100
	noris inklusion gGmbH				100
noris inklusion gemeinnützige GmbH in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Jahresergebnis	-949	-864	-1.437	-1,477	-830
Zuschuss Stadt N	-	-	-	-	-
Verlustausgleich	864	1.437	1,477	830	344
Ausschüttungen	-	-	-	-	-

Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Jahresergebnis gem. Wirtschaftsplan/ MiFri 2026	-752	-714	-679	-645	-
Geplante Zuschüsse/Ausgleiche	949	752	714	679	645
Kommentar:	Die Jahresverluste verringern sich über den dargestellten Zeitraum konstant, bereits seit zwei Jahren wird die Eine-Millionen-Euro Marke unterschritten. Der langfristige Abwärtstrend ist klar erkennbar.				
Risiken					
Eine Absicherung der Geschäftsprozesse der noris inklusion erfolgt durch geeignete Managementmaßnahmen, wie ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem, Gewährleistung von Arbeitssicherheit, Datenschutz sowie Controlling Maßnahmen. Als Instrumente zur Umsetzung werden hierbei Zielplanung, Investitionsplanung, Risikomanagementsystem und Evaluation zu einem schlüssigen und transparenten Prozess zur Unternehmensführung weiterentwickelt.					
Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen					
-					
Konsolidierungsmöglichkeiten					
Als Teil der Aufgabenkritik und als echte Konsolidierungsmaßnahme wird der Druckbereich eingestellt. Dies entlastet langfristig die städtischen Haushalte. Die noris inklusion gGmbH ist angehalten weiterhin all ihre Aufgaben für die Stadt Nürnberg bestmöglich und effizient zu erledigen. Veränderungen in den Förder- und Finanzierungssystemen im Sozialbereich können die zukünftigen Jahresergebnisse sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Die Gesellschaft muss einen stetigen Konsolidierungspfad verfolgen und Jahresverluste langfristig zu verringern.					

Noris Arbeit (NOA) gGmbH

Unternehmenszweck	Als operativer Arm der kommunalen Beschäftigungspolitik übernimmt die NOA gGmbH gemäß ihrer Satzung Aufgaben in den Bereichen der arbeitsmarktlichen und sozialen Integration von arbeitslosen Jugendlichen und Erwachsenen. Die Leistungen der NOA gGmbH umfassen dabei beschäftigungsorientierte Beratung und Coaching, berufliche Qualifizierung, befristete Beschäftigung sowie Vermittlung in Ausbildung und dauerhafte Beschäftigung. Das Unternehmen organisiert zu einem überwiegenden Teil das Engagement der Stadt Nürnberg im Bereich von Arbeitsmarkt- und Bildungsdienstleistungen. Des Weiteren bietet die NOA gGmbH zusätzliche, im öffentlichen Interesse liegende und wettbewerbsneutrale Beschäftigungs-möglichkeiten nach dem SGB II an.
Rechtsform	gGmbH
Gesellschaftsform	Gemeinnützige Kapitalgesellschaft
Gezeichnetes Kapital in EUR	25.600 €

Gesellschafter	Name	Kapitalanteil in %
	Stadt Nürnberg	100
Tochtergesellschaften	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	NOA.kommunal GmbH	0

Noris-Arbeit (NOA) gGmbH in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Jahresergebnis	96	377	-271	-512	-219
Zuschuss Stadt N	2.584	2.399	2.408	2.578	2.487
Verlustausgleich	0	271	512	219	617
Ausschüttungen	-	-	-	-	-

Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Jahresergebnis gem. Wirtschaftsplan/ MiFri 2026	8	-	-	-	-
Geplante Zuschüsse/Ausgleiche	2.466	2.366	2.366	2.366	2.366
Kommentar:	Die Jahresergebnisse haben sich seit der vor kurzem Erfolgten Umstellung der Gesellschaftsfinanzierung bereits deutlich stabilisiert, langfristig soll die Gesellschaft ohne Verlustausgleich auskommen. Eine Planung über das Folgejahr hinaus ist aktuell aufgrund der hohen Abhängigkeit von den kurzen Förderperioden für die Gesellschaft nicht darstellbar.				

Risiken
Bei den vom Wirtschaftsprüfer beschriebenen Risiken und Chancen wird für das Jahr 2026 ein positiver Geschäftsverlauf erwartet. Bestandsgefährdende Risiken sind aktuell nicht ersichtlich.
Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen
-
Konsolidierungsmöglichkeiten
Der Zuschuss zu den Eigenmitteln der Gesellschaft wurde bereits in einer ersten Konsolidierungsrunde in Abstimmung mit der Gesellschaft um 200.000 € reduziert. Dies hat bereits im laufenden Jahr Auswirkungen auf die Angebotsstruktur. Für die Planjahre 2027 ff. wurde eine weitere Reduzierung um 100.000€ veranlasst, dies wird vorrausichtlich zu einer deutlichen Verschlechterung der Angebotsstruktur führen.

3.5.2 Weitere Gesellschaften in Privatrechtsform

Die Stadt Nürnberg ist außerdem noch an weiteren kleineren Gesellschaften in Privatrechtsform beteiligt, zu denen aber keine wesentlichen Finanzbeziehungen bestehen. Hier sind weder Konsolidierungsbeiträge in Form von Ausschüttungen noch von Reduktion von Zuschüssen möglich.

3.5.3 Kommunalunternehmen Klinikum Nürnberg

Unternehmenszweck	Zweck der Körperschaft ist die Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens. Weiterer Unternehmenszweck ist die Förderung der Bildung, der Wissenschaft und Forschung sowie des Wohlfahrtswesens, jeweils im Zusammenhang mit dem Gesundheitswesen. Des Weiteren zählen Leistungen der stationären und ambulanten Vor- und Nachsorge, Rehabilitation, Palliation und Pflege, der Betrieb von Medizinischen Versorgungszentren im Sinne von § 95 Sozialgesetzbuch Fünftes Buch (SGB V) sowie Leistungen im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Gesundheitswesen zu den Satzungszwecken. Das Klinikum nimmt an der Ausbildung von Studierenden im Gesundheitsbereich teil. Im Übrigen ist das Klinikum berechtigt, alle Maßnahmen durchzuführen, die für das Unternehmen förderlich sind. Unter Beachtung dieses Zwecks ist das Klinikum als Dienstleistungsunternehmen sparsam und wirtschaftlich zu führen. Die Förderung der Bildung und Erziehung von Kindern im Rahmen der außerfamiliären Kinderbetreuung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind ebenso weitere Unternehmenszwecke.	
Rechtsform	Kommunalunternehmen	
Gesellschaftsform		
Gezeichnetes Kapital in EUR	15.338.756,44	
Gesellschafter	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	Stadt Nürnberg	100
Tochtergesellschaften	**Name**	**Kapitalanteil in %**
	ABC AmbulantesBehandlungsCentrum GmbH, Nürnberg	100
	Klinikum Nürnberg Service-GmbH in Nürnberg	100
	A.R.Z. - Ambulantes Rehabilitationszentrum gGmbH in Nürnberg	50
	Krankenhäuser Nürnberger Land GmbH in Lauf a.d. Pegnitz	100
	KDL - Krankenhaus - Dienstleistungsgesellschaft mbH, Lauf a.d. Pegnitz	100
	Klinikum Nürnberg Medical School GmbH, Nürnberg	100
	SAPV Team Nürnberg GmbH in Nürnberg	35
	Schaukel gGmbH in Nürnberg	100

Klinikum Nürnberg in TEUR					
	2025	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Jahresergebnis	-14.241	-18.052	-19.895	-3.373	-969
Zuschuss StN (inkl. EK-Einlage; Liquiditätshilfen)	27.912	16.715	230	270	4.722
Verlustausgleich	-	-	-	-	-
Ausschüttungen	-	-	-	-	-
Entwicklung im Finanzplanungszeitraum in TEUR					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Jahresergebnis gem. Wirtschaftsplan/ MiFri 2026 (inkl. vss. GKV-Effekt, ca. 20 Mio. p.a. gem. Klinikum) *	-8.645	-6.785 (-26.785)	-8.231 (-28.231)	-10.757 (-30.757)	-14.444 (-34.444)
Geplante Zuschüsse/Ausgleiche (davon KNSG-Ausgleich)	19.367 (9.280)	29.559 (9.559)	29.845 (9.845)	30.140 (10.140)	30.445 (10.445)
Geplante Gesellschafterdarlehen (Cnopf'sche Integration)		17.200	2.800	600	10.900
*ohne Effekte der Integration Cnopf'sche					

Kommentar:	Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Klinikums sind sehr herausfordernd. Das Klinikum kann derzeit aus dem operativen Betrieb heraus keine Gewinne erwirtschaften. Ferner werden als Folge des **GKV Beitragsstabilisierungsgesetzes** vom Klinikum Zusatzbelastungen von 20 Mio. EUR (voller Betrag ab 2028) pro Jahr erwartet. Perspektivisch ist davon auszugehen, dass sich die Belastungen in den nächsten Jahren noch verschärfen, da im Zuge der **Cnopf'schen Integration** weitere Mittel benötigt werden. Für die Jahre von 2027 bis 2033 ist mit einem zusätzlichen Liquiditätsbedarf von ca. 45 Mio. EUR infolge der Integration der Cnopfschen Kinderklinik zu rechnen.

Risiken

Das Klinikum Nürnberg verfügt über ein etabliertes Risikomanagementsystem, das sämtliche wesentlichen Chancen und Risiken systematisch identifiziert, bewertet und durch gezielte Maßnahmen adressiert. Hierunter sind folgende Risiken zu nennen (JA 2025):

- Fachkräftemangel und Personalengpässe
- Finanzielle Herausforderungen
    - unzureichende Refinanzierung von Personal- und Sachkosten
    - unzureichende staatliche Investitionsfinanzierung
- Digitalisierung – Datensicherheit und Folgekosten
- Wandel im Gesundheitswesen – Krankenhausreform und Ambulantisierung
- Regulatorische Belastungen
- Beschaffungsseitige Risiken
- Auswirkungen des GKV-Beitragsstabilisierungsgesetzes
- Geopolitische Risiken
- Notfallversorgung: Strukturelle Anforderungen und Reform

- Nachhaltigkeit und ESG-Berichterstattung
- Pandemievorsorge und Infektionsschutz

Bürgschaften und sonstige Verpflichtungen (Basis JA 2025)

-

Konsolidierungsmöglichkeiten

Die Stadt hat das Klinikum zu folgenden Maßnahmen aufgefordert, um der schwierigen Lage zu begegnen und die erforderlichen Zuschüsse zu minimieren:

- strenge, kritische Prüfung der Investitionsvorhaben/Akquisitionsvorhaben
- Wirtschaftlichkeitspotentiale identifizieren und falls möglich Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen
- Ausbau/Erweiterung/Fortführung des Konsolidierungsprogramms
- Prüfung und Erarbeitung von Maßnahmen zur Verringerung der Ergebnisbelastung der Tochterunternehmen

3.5.4 Stiftung Staatstheater Nürnberg

Unternehmenszweck und Rechtsform

Die Stiftung Staatstheater Nürnberg ist eine rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts. Ihr Zweck ist die Förderung der darstellenden Kunst. Das Staatstheater betreibt mit Oper, Schauspiel, Ballett und Konzert eines der größten Mehrspartentheater Deutschlands.
Nach dem Gesetz zur Errichtung der Stiftung Staatstheater Nürnberg gewähren der Freistaat Bayern und die Stadt Nürnberg zur Finanzierung des laufenden Theaterbetriebs grundsätzlich gleich hohe Zuschüsse. Größere bauliche Investitionen trägt die Stadt als Eigentümerin der Immobilien unter Berücksichtigung entsprechender staatlicher Fördermöglichkeiten.

Wirtschaftliche Entwicklung

Zuschussentwicklung in Mio. Euro

Zuschuss	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stadt Nürnberg	21,13	21,13	22,62	23,73	25,48	29,98

Der städtische Zuschuss steigt von rund 21,1 Mio. Euro im Jahr 2022 auf knapp 30 Mio. Euro im Haushaltsplanentwurf 2027. Dies entspricht einer Erhöhung um rund 8,8 Mio. Euro beziehungsweise 42 Prozent.

Die weitere finanzielle Entwicklung wird maßgeblich durch die bevorstehende Verlagerung des Musiktheaters und Balletts in die Kongresshalle sowie den anschließenden dezentralen Betrieb geprägt. Die im September 2026 vorgelegte Fünfjahresplanung der Stiftung weist für die Spielzeit 2027/2028 einen Gesamtfinanzierungsbedarf von rund 66,3 Mio. Euro und für 2028/2029 von rund 62,7 Mio. Euro aus. Darin enthalten sind insbesondere temporäre Umzugs- und Investitionskosten sowie zusätzliche Aufwendungen für den Betrieb mehrerer Standorte. Diese spielzeitbezogenen Bedarfe sind nicht unmittelbar mit den kalenderjährlichen Zuschussansätzen vergleichbar.

Risiken
Die wesentlichen wirtschaftlichen Risiken ergeben sich aus steigenden Personal- und Sachkosten, tariflichen Entwicklungen sowie den finanziellen Auswirkungen des Umzugs in die Kongresshalle. Während der Übergangsphase ist mit geringeren Einnahmen aufgrund reduzierter Vorstellungskapazitäten zu rechnen. Zugleich entstehen zusätzliche Kosten für Ausstattung, technische Anlagen, Logistik und den Betrieb mehrerer Spielstätten.

Die Fünfjahresplanung geht trotz bereits berücksichtigter organisatorischer und programmatischer Anpassungen von einem dauerhaft erhöhten Finanzierungsbedarf durch den dezentralen Betrieb aus. Dieser wird im günstigsten Planungsszenario mit rund 2,7 Mio. Euro jährlich beziffert. Weitere Risiken bestehen insbesondere hinsichtlich zusätzlicher Personalbedarfe, notwendiger Ersatzinvestitionen und der angenommenen Auslastung der neuen Spielstätte.

Konsolidierungsmöglichkeiten
Das Staatstheater ist aufgefordert, belastbare Szenarien zur dauerhaften Reduzierung des operativen Finanzierungsbedarfs gegenüber der bisherigen Planung vorzulegen und deren finanzielle Auswirkungen zu beziffern. Dabei sind insbesondere eine restriktive Personal- und Sachkostenplanung, die Priorisierung und zeitliche Streckung von Investitionen, organisatorische Effizienzsteigerungen sowie Anpassungen der Spiel- und Produktions-planung zu prüfen. Die jeweiligen Einsparpotenziale und ihre Auswirkungen auf den Theaterbetrieb sind transparent darzustellen.

3.5.5 Eigenbetriebe

Die Stadt Nürnberg erfüllt wesentliche Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge durch sechs Eigenbetriebe. Diese werden als Sondervermögen ohne eigene Rechtspersönlichkeit geführt. Ihre wirtschaftliche Entwicklung wird in eigenen Wirtschaftsplänen dargestellt. Für die Haushaltskonsolidierung sind insbesondere die Zuschüsse und Verlustausgleiche aus dem Kernhaushalt, die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung sowie die Investitions- und Finanzierungsbedarfe maßgeblich. Dabei ist zwischen überwiegend gebührenfinanzierten Eigenbetrieben und solchen zu unterscheiden, deren Leistungen aus allgemeinen Haushaltsmitteln finanziert werden.

Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg (SÖR)

Unternehmenszweck
SÖR ist insbesondere für Bau, Unterhalt und Bewirtschaftung der öffentlichen Straßen, Wege, Plätze, Brücken und Grünanlagen zuständig. Hinzu kommen Aufgaben der Straßenreinigung, des Winterdienstes und des Fuhrparkmanagements.
Der Wirtschaftsplan unterscheidet zwischen dem gebührenfinanzierten Bereich Straßenreinigung und den überwiegend aus dem städtischen Haushalt finanzierten Leistungen.

Wirtschaftliche Entwicklung
Städtischer Zuschuss in Mio. Euro

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
104,45	105,65	106,34	116,24	126,76	132,19	132,19	132,19	132,19

2022–2025 Ist; 2026–2030 Plan bzw. Finanzvorschau.

Der städtische Zuschuss ist seit 2022 erheblich gestiegen. Für 2027 sieht der Wirtschaftsplan einen Zuschussbedarf von rund 132,19 Mio. Euro vor. Im Haushaltsplanentwurf sind dagegen lediglich rund 126,32 Mio. Euro vorgesehen. Daraus ergibt sich eine Finanzierungslücke von rund 5,87 Mio. Euro.

Risiken
Die wesentlichen Risiken liegen in steigenden Personal-, Material- und Unterhaltungskosten sowie im erheblichen Finanzbedarf für die Erhaltung der städtischen Infrastruktur. Ein großer Teil der Aufgaben ist rechtlich gebunden. Bei einzelnen Leistungen bestehen jedoch Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Umfangs, Standards und zeitlicher Priorisierung.

Konsolidierungsmöglichkeiten
SÖR ist aufgefordert, konkrete Maßnahmen zur Einhaltung des im Haushaltsplan vorgesehenen Finanzrahmens vorzulegen. Hierzu sind insbesondere die Priorisierung von Unterhaltungsmaßnahmen, die Überprüfung von Leistungsstandards, organisatorische Verbesserungen und mögliche zeitliche Streckungen einzelner Maßnahmen zu untersuchen. Ziel ist zunächst die Schließung der Finanzierungslücke von rund 5,87 Mio. Euro. Der gebührenfinanzierte Bereich Straßenreinigung ist hiervon gesondert zu betrachten.

Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg (SUN)

Unternehmenszweck
SUN ist für die Abwasserableitung und Abwasserreinigung sowie für Leistungen der Umweltanalytik zuständig. Der Bereich Stadtentwässerung wird vollständig über Gebühren finanziert.
Wirtschaftliche Entwicklung

Handelsrechtliches Jahresergebnis in Mio. Euro

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
+13,62	+9,46	+12,18	+12,86	+5,79	+1,10	−5,91	−11,35	−15,80

2022–2025 Ist; 2026 Prognose; 2027 Plan; 2028–2030 Vorschau.

Der Wirtschaftsplan 2027 weist zunächst ein positives Jahresergebnis von rund 1,1 Mio. Euro aus. Für die Folgejahre werden bei unveränderter Gebührenbasis steigende Fehlbeträge prognostiziert. Der aktuelle Kalkulationszeitraum für die Abwassergebühren endet 2027. Die Gebührenneukalkulation für den Zeitraum 2028 bis 2031 wird turnusgemäß erfolgen und wie üblich so geplant, dass die Gebühreneinnahmen voraussichtlich kostendeckend sind.

Risiken
Wesentliche Risiken ergeben sich aus steigenden Personal-, Energie-, Investitions- und Finanzierungskosten. Insbesondere die Erneuerung und Erweiterung der Abwasserinfrastruktur führen zu einem zunehmenden Abschreibungs- und Zinsaufwand. Ein gesonderter Konsolidierungsbedarf besteht im Bereich Umweltanalytik, der in den vergangenen Jahren defizitär betrieben wurde. Auf Grundlage einer Organisationsunter-suchung wird das Leistungsportfolio bereits neu ausgerichtet. Ab 2027 soll sich die Umweltanalytik auf Leistungen für die Stadtentwässerung und den städtischen Konzern konzentrieren. Zum Stichtag 15.11.2026 kann der

Stellenplan der Umweltanalytik bereits um 10,3 Vollzeitäquivalente reduziert werden. Dies entspricht einer Zielerreichung von 44%.
Zur Finanzierung weiterer vorübergehend nicht abbaubarer Personalkapazitäten ist für 2027 ein städtischer Transformationspool von 1,63 Mio. Euro vorgesehen.

Konsolidierungsmöglichkeiten
Schwerpunkte sind die Fortführung der organisatorischen Neuausrichtung der Umweltanalytik, der Abbau nicht mehr benötigter Personalkapazitäten und die Begrenzung der hieraus entstehenden Belastungen des Kernhaushalts. Im gebührenfinanzierten Bereich sind die Wirtschaftlichkeit der Investitionen und Betriebsabläufe sowie eine rechtzeitige Neukalkulation der Gebühren sicherzustellen. Letzteres hat allerdings keine unmittelbaren Auswirkungen auf den städtischen Haushalt.

Abfallwirtschaftsbetrieb Stadt Nürnberg (ASN)

Unternehmenszweck
ASN ist für die kommunale Abfallwirtschaft zuständig. Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere die Sammlung und Beförderung von Abfällen, der Betrieb der Müllverbrennungsanlage, der Wertstoffhöfe und der Reststoffdeponie sowie die Abfallberatung. Die Finanzierung erfolgt im Wesentlichen über Abfallgebühren und weitere Entgelte. Der Gebührenhaushalt arbeitet kostendeckend.

Wirtschaftliche Entwicklung
Jahresergebnis in Mio. Euro

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
-6,72	−4,70	+1,32	+3,96	+0	−4,93	−7,40	−10,71	k. A.

2022–2025 Ist; 2026 Prognose; 2027–2029 Vorschau gemäß Wirtschaftsplan 2026. Die Fortschreibung für 2030 liegt noch nicht vor.

Die ausgewiesenen Jahresfehlbeträge stehen im Zusammenhang mit der Gebührenkalkulation und dem Abbau zuvor entstandener Überschüsse. Sie sind deshalb nicht mit einem entsprechenden Zuschussbedarf aus dem Kernhaushalt gleichzusetzen. Die Gebührenneukalkulation wird turnusgemäß erfolgen und wie üblich so geplant, dass die Gebühreneinnahmen voraussichtlich kostendeckend sind.

Risiken
Wirtschaftliche Risiken bestehen insbesondere durch steigende Personal- und Entsorgungskosten, den Investitionsbedarf für Fahrzeuge und Anlagen sowie die Entwicklung der Kosten des Emissionshandels im Bereich der Müllverbrennung.

Konsolidierungsmöglichkeiten
Im Vordergrund stehen die wirtschaftliche Organisation der Abfallsammlung, die Optimierung der Fahrzeug- und Tourenplanung, die interkommunale Zusammenarbeit und die wirtschaftliche

Auslastung der Müllverbrennungsanlage. Letzteres hat allerdings keine unmittelbaren Auswirkungen auf den städtischen Haushalt.

NürnbergBad (NüBad)

Unternehmenszweck
NürnbergBad ist für Betrieb, Unterhaltung und Weiterentwicklung der städtischen Hallen- und Freibäder zuständig. Das Angebot umfasst insbesondere das öffentliche Schwimmen, Schul- und Vereinssport sowie weitere Freizeit- und Gesundheitsangebote. Ab der zweiten Jahreshälfte 2027 ist die Wiedereröffnung des Volksbades vorgesehen.

Wirtschaftliche Entwicklung
Jahresverlust und städtischer Verlustausgleich in Mio. Euro

Kennzahl	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Erträge	5,97	6,75	7,70	7,60	8,76	9,22	10,56	10,96	10,95
Aufwendungen	13,27	14,84	16,53	16,90	19,82	21,31	24,85	24,91	25,06
Jahresverlust	7,30	8,09	8,83	9,30	11,06	12,09	14,29	13,95	14,11
Städtischer Verlustausgleich	7,66	8,12	9,23	9,84	8,26	12,09	14,29	13,95	14,11

2022–2025 Ist; 2026–2030 Plan. Die zeitlichen Abweichungen zwischen Jahresverlust und Verlustausgleich beruhen auf der Abrechnung und dem Ausgleich von Verlusten aus Vorjahren.

Für die Jahre 2027 bis 2030 ergibt sich ein geplanter städtischer Verlustausgleich von insgesamt rund 54,4 Mio. Euro. Der Kostendeckungsgrad wird 2027 mit 43 Prozent veranschlagt. Der Anstieg der jährlichen Verluste ist zum größten Teil auf die Bautätigkeit im Volksbad zurückzuführen, die sich im wachsenden Anlagevermögen positiv zeigt. Dieses betrug rund 55,83 Mio. € im Jahr 2022 und stieg auf rund 88,22 Mio. € im Jahr 2025. Die steigenden Verluste führen allerdings zu einer erheblichen Belastung des Kernhaushalts in den nächsten Jahren.

Risiken
Neben steigenden Personal-, Energie- und Unterhaltungskosten bestehen erhebliche Investitions- und Finanzierungsbedarfe; jährliche hohe Abschreibungen belasten das Jahresergebnis zwischen 2028 und 2030 um rund jährlich 5 Mio. €. Die Inbetriebnahme des Volksbades führt zu zusätzlichen Betriebsaufwendungen. Die tatsächlichen Einnahmen hängen wesentlich von der Besucherentwicklung und der Auslastung der einzelnen Einrichtungen ab.

Konsolidierungsmöglichkeiten
Mit der vorgesehenen Anpassung der Bädergebühren zum 1. Januar 2027 sollen jährliche Mehreinnahmen von rund 250.000 Euro erzielt werden. Zugleich wird die Tarifstruktur vereinfacht und einzelne Angebote angepasst. Für den Wellnessbereich des Volksbades ist eine nachfrageorientierte Preisgestaltung vorgesehen.

Angesichts der weiterhin erheblichen und steigenden Verlustausgleiche sind darüber hinaus zusätzliche Konsolidierungsmaßnahmen erforderlich. Zu untersuchen sind insbesondere die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Standorte und Angebote, die Auslastung und Öffnungszeiten, die Personal- und Betriebsorganisation sowie weitere Einnahmemöglichkeiten. Ziel ist eine stärkere Begrenzung des städtischen Verlustausgleichs. Ab 2028 wird der Eigenbetrieb einen

stärkeren Konsolidierungsbeitrag leisten; der jährliche Verlustausgleich wird um 2 Mio. Euro pro Jahr reduziert.

NürnbergStift (NüSt)

Unternehmenszweck

NürnbergStift betreibt stationäre, teilstationäre und ambulante Pflegeangebote sowie Einrichtungen des Seniorenwohnens und der geriatrischen Rehabilitation.

Wirtschaftliche Entwicklung
Jahresergebnis in Mio. Euro

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
−2,81	−6,17	−0,73 *(−3,83)**	−1,24	−4,02	5,00 *(−3,00)***	-2,04	-2,26	-2,76

2022–2025 Ist; 2026 Hochrechnung; 2027 Plan. 2028/29/30 Prognose
**In 2024 gab es einen Sondereffekt durch die einmalige Auflösung von Rückstellungen i. H. v. > 3 Mio. Euro. Der Wert in Klammern entspricht dem Ergebnis ohne diesen Sondereffekt.*
*** Für 2027 wird außerdem ein einmaliger Mittelzufluss von rund 8 Mio. Euro erwartet. Der Wert in Klammern entspricht dem Ergebnis ohne diesen Sondereffekt i. H. v. rund 8 Mio. Euro.*

Der Wirtschaftsplan 2027 sieht Erträge von rund 51,72 Mio. Euro und Aufwendungen von rund 54,72 Mio. Euro vor. Gegenüber der Hochrechnung 2026 wird eine Ergebnisverbesserung von rund 1,02 Mio. Euro erwartet. Für 2027 wird außerdem ein einmaliger Mittelzufluss von rund 8 Mio. Euro erwartet, der nicht im laufenden Planergebnis berücksichtigt ist. Ein Verlustausgleich durch den städtischen Kernhaushalt ist nicht vorgesehen. Die strukturellen Fehlbeträge bleiben daher unabhängig von dem einmaligen Mittelzufluss bestehen.

Risiken
Wesentliche Herausforderungen sind die nicht vollständig refinanzierbaren Aufwendungen, die Personal- und Sachkostenentwicklung, die Auslastung der Pflegeeinrichtungen und der Investitionsbedarf im Gebäudebestand. Der Wirtschaftsplan weist für 2027 nicht refinanzierbare Kosten von rund 2,35 Mio. Euro aus. Weitere Risiken bestehen beim Umzug in die neue Einrichtung Großweidenmühle und bei der Sanierung bestehender Standorte. Darüber hinaus können sich Änderungen der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen im Pflegebereich, insbesondere hinsichtlich der Personalbemessung, der Qualitätsanforderungen und der Finanzierung von Pflegeleistungen, auf die Kostenstruktur und die Refinanzierungsmöglichkeiten auswirken. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen sind derzeit nur eingeschränkt abschätzbar.

Konsolidierungsmöglichkeiten
Der bereits begonnene Konsolidierungsprozess wird fortgeführt. Schwerpunkte sind eine Verbesserung der Auslastung, die konsequente Aushandlung kostendeckender Pflegesätze, die Optimierung der Personalsteuerung, gezielte Steuerung und dauerhafter Abbau von Zeitarbeit, die weitere Digitalisierung, die Zentralisierung und Verschlankung von Verwaltungsprozessen sowie die wirtschaftliche Weiterentwicklung der ambulanten und stationären Angebote.

Bei größeren Investitions- und Sanierungsvorhaben sind die langfristige Wirtschaftlichkeit und die Finanzierung besonders sorgfältig zu prüfen. Ziel bleibt ein nachhaltig ausgeglichener Wirtschaftsplan ohne zusätzliche Belastung des städtischen Kernhaushalts.

Franken-Stadion Nürnberg (FSN)

Unternehmenszweck
Der Eigenbetrieb Franken-Stadion Nürnberg ist für die Bewirtschaftung, den Werterhalt und die Weiterentwicklung des städtischen Stadions verantwortlich. Der laufende Betrieb erfolgt auf Grundlage eines Pachtvertrags durch die Stadion Nürnberg Betriebs-GmbH.

Wirtschaftliche Entwicklung
Jahresverlust und städtischer Verlustausgleich in Mio. Euro

Kennzahl	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Jahresverlust	2,71	2,12	2,27	1,92	2,22	2,34	2,16	2,71	2,77
Städtischer Verlustausgleich	k. A.	k. A.	2,36	2,25	1,50	1,27	0,65	2,11	2,69

Jahresverluste 2022–2025 Ist, 2026 Prognose, 2027 Plan, 2028–2030 Vorschau. Städtische Verlustausgleiche gemäß Jahresabschluss 2024 und Wirtschaftsplanung; die Werte für 2022 und 2023 sind noch zu ergänzen.

Für 2027 ist zusätzlich ein städtischer Investitionszuschuss von 1,6 Mio. Euro vorgesehen.
Ein wesentlicher Schwerpunkt der mittelfristigen Planung ist die Vorbereitung des Stadionumbaus. Der Finanzplan enthält hierfür Investitionsansätze von 13,5 Mio. Euro im Jahr 2028, 42 Mio. Euro im Jahr 2029 und 81,5 Mio. Euro im Jahr 2030. Die Realisierung setzt weitere Entscheidungen und die Sicherstellung der Finanzierung voraus.

Risiken
Neben dem laufenden Bauunterhalt bestehen erhebliche wirtschaftliche Risiken aus dem geplanten Stadionumbau. Dies betrifft insbesondere die Investitionskosten, die Finanzierung, künftige Zins- und Tilgungsbelastungen sowie die langfristigen Auswirkungen auf den städtischen Haushalt. Die Wirtschaftlichkeit hängt zudem von der künftigen Nutzung, den Pacht- und Vermarktungserlösen und dem Betreiberkonzept ab.

Konsolidierungsmöglichkeiten
Im laufenden Betrieb sind insbesondere die Unterhaltungskosten, die vertragliche Aufgaben- und Kostenverteilung zwischen Eigentümer und Betreiber sowie zusätzliche Erlösmöglichkeiten zu überprüfen. Für die weitere Stadionentwicklung sind eine belastbare Gesamtwirtschaftlichkeitsrechnung, die Begrenzung städtischer Finanzierungsrisiken und die transparente Darstellung sämtlicher langfristiger Haushaltswirkungen erforderlich. Investitionsentscheidungen müssen mit der finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt vereinbar sein. Wenn das Vollumbau-Projekt zur Umsetzung kommt, kann der Bauunterhalt reduziert werden und der Eigenbetrieb ab dem Jahr 2028 1 Mio. Euro pro Jahr an Konsolidierungsbeitrag leisten; der jährliche Verlustausgleich wird um diese Summe reduziert.

Gesamtbewertung
Die Eigenbetriebe weisen unterschiedliche Finanzierungsstrukturen auf. Während ASN und die Stadtentwässerung überwiegend gebührenfinanziert sind, entstehen bei SÖR,
NürnbergBad und FSN unmittelbare und teilweise steigende Belastungen des städtischen Kernhaushalts. Beim NürnbergStift steht die wirtschaftliche Stabilisierung des Betriebs ohne zusätzlichen Verlustausgleich im Vordergrund.
Die Konsolidierung konzentriert sich daher insbesondere auf die Begrenzung der städtischen Zuschüsse und Verlustausgleiche, die Verbesserung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit und die

kritische Überprüfung größerer Investitionsvorhaben. Die Eigenbetriebe haben hierzu konkrete Maßnahmen im Rahmen ihrer Wirtschaftsplanung und des gesamtstädtischen Konsolidierungscontrollings darzustellen.

3.6 Prüffeld: Kommunales Vermögen

Die Stadt Nürnberg überprüft ihren Immobilien- und Grundstücksbestand fortlaufend unter wirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten. Grundstücke und Gebäude, die dauerhaft nicht mehr für die kommunale Aufgabenerfüllung oder für stadtentwicklungspolitische Ziele benötigt werden, sollen einer wirtschaftlich sinnvollen Verwertung zugeführt werden. Dabei sind die gesetzlichen Vorgaben, insbesondere die grundsätzlich gebotene Veräußerung zum vollen Wert nach Art. 75 GO, zu beachten.

Die Stadt hat sich bereits in den vergangenen Jahren systematisch mit der Veräußerung kommunaler Immobilien beschäftigt und wird diesen Weg fortsetzen. Dies gilt insbesondere für Gebäude ohne langfristige Nutzungsperspektive, bei denen zugleich ein erheblicher Sanierungs- oder Investitionsbedarf besteht. Dabei werden auch alternative Nutzungs- und Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt. Neben den Veräußerungserlösen können durch den Verkauf dauerhaft Betriebs-, Unterhalts- und Instandhaltungskosten entfallen sowie künftige Investitionen vermieden werden.

Ein konkretes Beispiel ist das Fritz-Hintermeyer-Haus des NürnbergStift. Das Gebäude soll an den Freistaat Bayern veräußert und künftig durch die Hochschule für Musik genutzt werden. Damit kann sich das NürnbergStift von einer für seine Aufgabenerfüllung nicht mehr benötigten Immobilie trennen und entsprechende Bewirtschaftungskosten vermeiden. Die finanziellen Auswirkungen sind zunächst dem Wirtschaftsplan des Eigenbetriebs zuzuordnen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Verwertung städtischer Grundstücke für Wohnungsbau, Gewerbe und Stadtentwicklung. Wohnbauflächen sollen dabei vorrangig an die städtische Wohnungsbaugesellschaft wbg veräußert werden, um zusätzlichen Wohnraum zu schaffen und die städtische Wohnungsbaugesellschaft zu stärken. Bei diesen Grundstücksgeschäften sind neben den Einnahmen des Kernhaushalts auch die wirtschaftlichen Auswirkungen auf den städtischen Beteiligungsverbund zu berücksichtigen. Insbesondere bei Gewerbe- und sonstigen Entwicklungsflächen kommen zudem Veräußerungen an private Investoren und Projektentwickler in Betracht. Größere Flächenpotenziale bestehen unter anderem in Schmalau-Ost, im Tiefen Feld und in Neu-Wetzendorf. Die Verwertung erfolgt unter Berücksichtigung der wohnungs-, wirtschafts- und stadtentwicklungspolitischen Ziele der Stadt.

Die erwarteten Grundstücksveräußerungen sind im Mittelfristigen Investitionsplan insbesondere in der MIP-Position 161 „Veräußerung von Grundvermögen“ abgebildet. Auf Grundlage der fortgeschriebenen Veräußerungsplanung ergeben sich folgende Einnahmepotenziale:

Geplante Veräußerungserlöse 2027–2030
Angaben in Mio. Euro

Grundstück und Gebäude	2027	2028	2029	2030	Gesamt
Gesamt	81,5	27,5	26,1	25,0	160,1

Quelle: Fortgeschriebene Veräußerungsplanung LA/PEG, Stand Oktober 2026.

Für Neu-Wetzendorf sind aufgrund noch ungeklärter rechtlicher Voraussetzungen derzeit keine Erlöse angesetzt. Die Realisierung einzelner weiterer Verkäufe hängt insbesondere von Erschließungsfortschritten, Grundstücksbewertungen und Vermarktungsentscheidungen ab.

Die fortgeschriebene Planung liegt damit über den bislang im MIP 2027–2030 veranschlagten Erlösen von 135,6 Mio. Euro. Die zusätzlichen Einnahmepotenziale sind im Rahmen der MIP-Fortschreibung zu konkretisieren und hinsichtlich ihrer zeitlichen Realisierbarkeit abzusichern.
Die Veräußerungserlöse leisten einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung des städtischen Investitionsprogramms. Soweit sie tatsächlich realisiert werden, können sie den zusätzlichen Kreditbedarf und damit künftige Zins- und Tilgungsbelastungen begrenzen. Einmalige Veräußerungserlöse ersetzen jedoch keine strukturelle Konsolidierung des laufenden Haushalts. Dauerhafte Entlastungen ergeben sich insbesondere aus dem Wegfall bisheriger Bewirtschaftungs- und Finanzierungskosten.

Die Stadt wird deshalb auch während des Konsolidierungszeitraums nicht mehr benötigtes Vermögen systematisch identifizieren und geeignete Veräußerungen vorbereiten und umsetzen. Maßgeblich bleiben eine wirtschaftlich angemessene Verwertung sowie die langfristigen Interessen der Stadt Nürnberg.

3.7 Prüffeld: Schuldendienst

Die Verschuldung der Stadt Nürnberg ist in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. Für das Jahr 2026 ist eine Nettoneuverschuldung von rund 68 Mio. Euro vorgesehen, die voraussichtlich etwas höher ausfallen wird; der Schuldenstand der Kernstadt einschließlich der Verpflichtungen aus ÖPP- und ÖÖP-Projekten wird zum Jahresende voraussichtlich rund 2,0 Mrd. Euro erreichen. Vor diesem Hintergrund kommt der Begrenzung des zusätzlichen Kreditbedarfs und einer wirtschaftlichen Steuerung der Finanzierung besondere Bedeutung zu.

Ziel ist es, die weitere Verschuldungsdynamik zu bremsen, die Belastungen aus Zins und Tilgung zu begrenzen und die Schuldendienstfähigkeit der Stadt dauerhaft zu sichern. Hierzu werden Investitionsplanung, Kreditaufnahme, Zinsmanagement und Liquiditätssteuerung noch enger miteinander verzahnt.

Den verbindlichen Rahmen bildet die im Jahr 2026 aktualisierte „Richtlinie zum Kredit- und Zinsmanagement bei der Stadt Nürnberg“. Sie regelt insbesondere die Aufnahme und Umschuldung von Krediten, die Steuerung von Zins- und Refinanzierungsrisiken, die Diversifizierung der Kreditgeber und die laufende Überwachung des Kreditportfolios. Auf dieser Grundlage sollen die bestehenden Steuerungsinstrumente weiterentwickelt und stärker mit der Haushalts- und Investitionsplanung verbunden werden. Die unterjährige Liquiditätssteuerung wird weiter professionalisiert und verfeinert. Bereits seit der Corona-Krise findet beim Stadtkämmerer regelmäßig ein Liquiditäts-Jour-fixe statt, in dem die aktuelle Liquiditätslage, die erwarteten Ein- und Auszahlungen sowie der absehbare Finanzierungsbedarf bewertet werden. Dieses Instrument wird dauerhaft fortgeführt. Die zugrunde liegende Liquiditätsvorschau soll stärker rollierend ausgestaltet und die frühzeitige Meldung größerer Zahlungsströme durch Dienststellen und Eigenbetriebe weiter verbessert werden. Ziel der Liquiditätssteuerung ist es, vorhandene Finanzmittel möglichst effizient einzusetzen und den Zeitpunkt der Kreditaufnahme eng am tatsächlichen Finanzierungsbedarf auszurichten. Kurzfristige Liquiditätsengpässe sollen dabei im Rahmen der haushaltsrechtlichen Vorgaben auch durch Kassenkredite überbrückt werden. Dadurch

kann vermieden werden, dass langfristige Investitionskredite allein zur kurzfristigen Liquiditätssicherung vorzeitig aufgenommen werden. Investitionskredite sollen vielmehr grundsätzlich erst dann in Anspruch genommen werden, wenn ein entsprechender nachhaltiger Finanzierungsbedarf tatsächlich besteht. Damit können Zinsbelastungen reduziert und Kreditaufnahmen zeitlich optimiert werden.

Parallel dazu wird das bestehende Kredit- und Zinsmanagement fortgeführt. Kreditaufnahmen erfolgen unter Berücksichtigung der Liquiditätslage, des tatsächlichen Investitionsvollzugs, der Kapitalmarktsituation und der Struktur des bestehenden Kreditportfolios. Zinsbindungsenden und Refinanzierungen werden frühzeitig betrachtet, um größere Fälligkeitskonzentrationen zu vermeiden und Zinsänderungsrisiken zu begrenzen. Unterschiedliche Laufzeiten und Finanzierungsformen sowie wirtschaftlich sinnvolle Umschuldungen werden regelmäßig geprüft.

Um den erhöhten unterjährigen Liquiditätsbedarfen und stärkeren Schwankungen flexibel begegnen zu können, soll der in der Haushaltssatzung festgesetzte Höchstbetrag für Kassenkredite von derzeit 280 Mio. Euro auf 490 Mio. Euro angehoben werden. Der rechtlich mögliche Höchstbetrag läge bei rund 530 Mio. Euro. Die vorgesehene Anhebung schafft damit einen erweiterten Handlungsspielraum für die kurzfristige Liquiditätssteuerung, ohne den maximal zulässigen Rahmen vollständig auszuschöpfen.

Bei Neuaufnahmen und Refinanzierungen werden neben klassischen Kommunalkrediten insbesondere Förderdarlehen und weitere zulässige Finanzierungsinstrumente in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einbezogen. Die Finanzierung erfolgt grundsätzlich im Wettbewerb. Die bestehende risikoorientierte Portfoliosteuerung mit einer breiten Streuung von Kreditgebern, Laufzeiten und Zinsbindungen wird fortgeführt. Dabei bleiben Planungssicherheit und Risikobegrenzung wesentliche Kriterien neben der Optimierung der Finanzierungskosten.

Die noch verfügbaren Kreditermächtigungen aus Vorjahren werden zentral erfasst und in die Finanzierungsplanung einbezogen. Zum Stand 31.12.2026 bestehen noch nicht ausgeschöpfte Kreditermächtigungen in Höhe von rund 234,045 Mio. Euro. Ihre Inanspruchnahme erfolgt entsprechend dem tatsächlichen Investitions- und Liquiditätsbedarf.

Dem Stadtrat wird weiterhin im Rahmen des Schuldenberichts über die Entwicklung des Schuldenstands, des Kreditportfolios und der wesentlichen Finanzierungsrisiken berichtet. Die Erkenntnisse aus Liquiditätsplanung und Schuldenmanagement fließen zugleich in die Haushaltsplanung, die Fortschreibung des Mittelfristigen Investitionsplans und das Haushaltskonsolidierungskonzept ein.

Damit wird ein integrierter Steuerungsprozess etabliert beziehungsweise weiterentwickelt, der sowohl beim Entstehen des Kreditbedarfs als auch bei dessen Finanzierung ansetzt. Durch die engere Verzahnung von Investitionsplanung, Liquiditätssteuerung sowie Kredit- und Zins-management sollen der zusätzliche Kreditbedarf und die daraus resultierenden Finanzierungs-kosten nachhaltig begrenzt und die Schuldendienstfähigkeit der Stadt gesichert werden.

3.7.1 Entwicklung der Verschuldung

Die folgende tabellarische Darstellung der Verschuldung zeigt anhand unterschiedlicher Kennzahlen die Entwicklung der Verschuldung im Lauf der Jahre 2022 bis 2027.

Kennzahl	2022	2023	2024	2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Schuldenstand inkl. ÖPP in Mio. €	1660	1764	1790	1911	1979	2053	-	-
Schuldenstand Investitionskredite/Anleihe in Mio. €	1424	1542	1542	1662	1752	1852	-	-
Pro-Kopf-Verschuldung in €/EW	3.175	3.353	3.380	3.598	3.726	-	-	-
Kreditaufnahmen in Mio. €	108	216	125	204	170	190	280	280
Ordentliche Tilgung in Mio. €	87	88	98	100	102	116	120	116
Sondertilgung in Mio. €	21	25	48	5	-	-	-	-
Zinsaufwand in Mio. €	23	36	41	41	40	48	55	63
Kassenkredite in Mio. €	0	0	0	0	-	-	-	-
Kredite aus Kontokorrenten Eigenbetriebe u.ä. in Mio. €	95	104	114	81	-	-	-	-
Zinsaufwand Kassenkredite in T€	0	86	45	116		1.500	1.500	1.500

Werte ab 2028 entsprechend Mittelfristplanung 2026-2029

Die für 2026 ausgewiesene Kreditaufnahme ist vor dem Hintergrund der rechtsaufsichtlichen Versagung der neuen Kreditermächtigung und der noch verfügbaren Kreditermächtigungen aus Vorjahren zu betrachten.

Im Jahr 2027 werden ordentliche Tilgungen von rund 90 Mio. Euro für Investitionsdarlehen und weitere rund 26 Mio. Euro für ÖPP-/ÖÖP-Verpflichtungen erwartet.

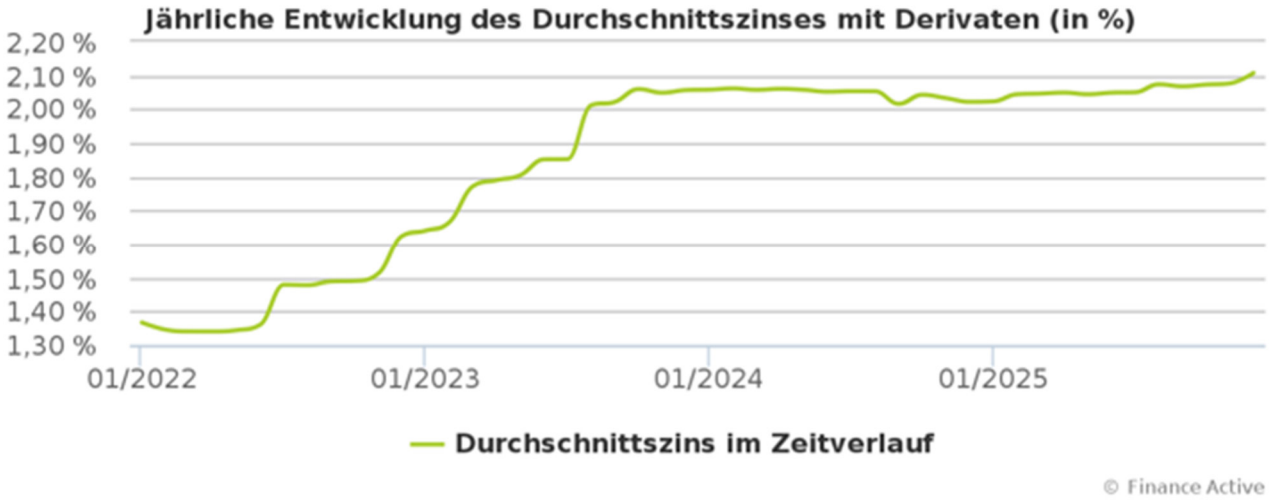
Die Verschuldung der Eigenbetriebe wächst von voraussichtlich 502,9 Mio. Euro Ende 2026 auf 553,4 Mio. Euro Ende 2027 an. Im Jahr 2027 sind insbesondere neue Darlehen beim Eigenbetrieb Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg (SUN) von 88 Mio. Euro sowie beim Eigenbetrieb NürnbergBad von 21,5 Mio. Euro für die Sanierung des Volksbads vorgesehen.

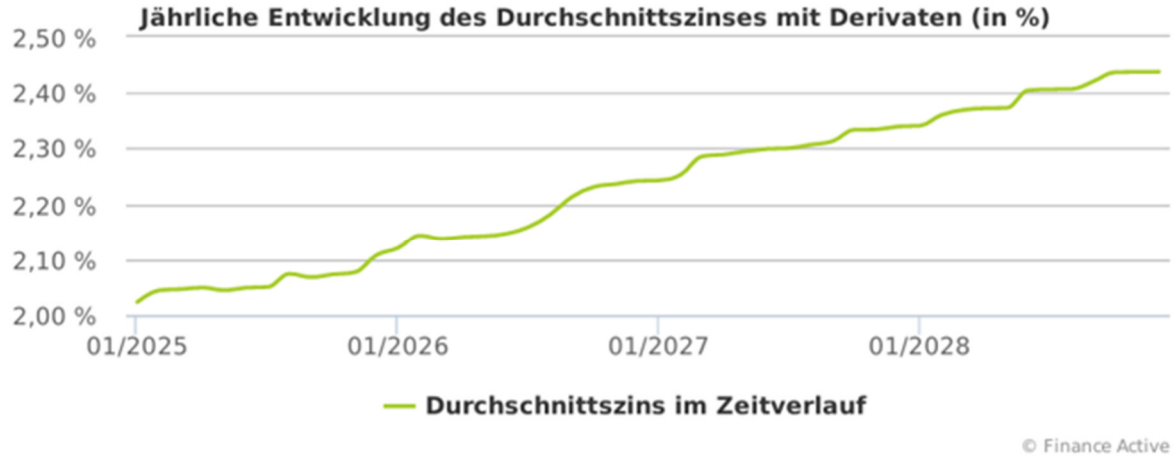
3.7.2 Analyse des Schuldendienstes

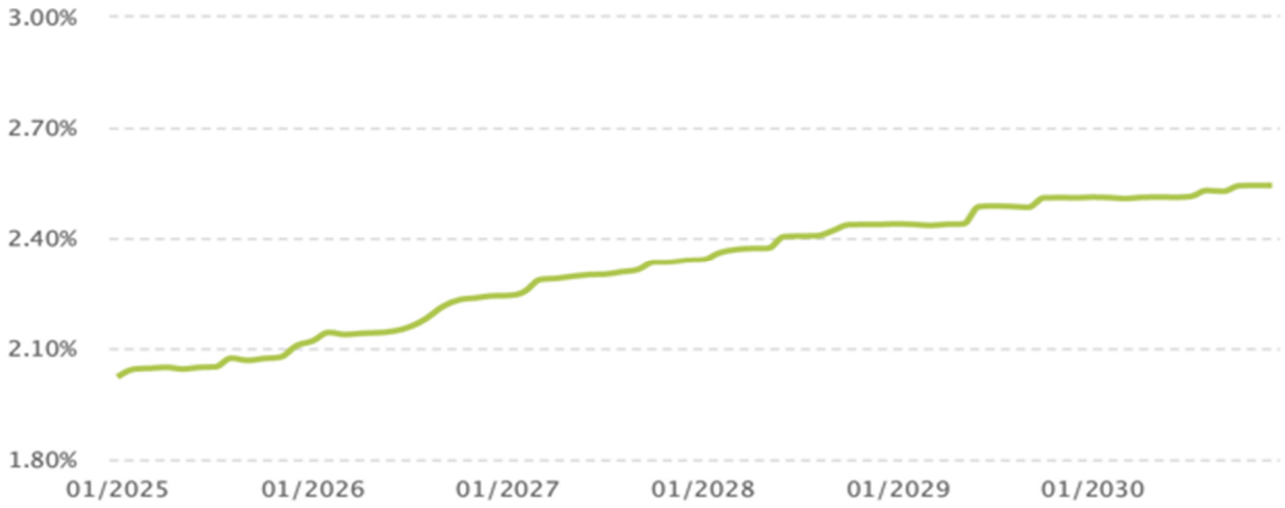
Der Anteil der Tilgung am Schuldendienst betrug 2025 73%, der Anteil der Zinsen am Schuldendienst 2025 27%.

Entwicklung der durchschnittlichen Zinssätze

Aus der Finanzplanungssoftware „Finance Active“) errechnet sich folgende Entwicklung der durchschnittlichen Zinssätze für die Stadt Nürnberg:







Zusammenfassung:

Entsprechend der prognostizierter Zinsentwicklung bestehen weiterhin hohe Risiken für den städtischen Haushalt und die dauernde Leistungsfähigkeit. Diesen Risiken soll über die

Reduzierung der Neukreditaufnahme ab 2028 begegnet werden und schrittweise eine Reduzierung von Zinslast- und Zinsänderungsrisiko erreicht werden.

Einsparpotenziale bei Zinsaufwendungen
Aktuell werden ca. 4 % der Darlehen als variabel verzinste Darlehen geführt. Dies kann zu geringeren Zinssätzen führen, da bei sinkenden Geldmarktzinsen auch die hier relevanten EURIBOR-Sätze sinken. Variable Darlehen bergen jedoch auch ein höheres Risiko bzgl. Zinsänderungen, daher hat die Stadt Nürnberg mit der im Stadtrat am 17.06.2026 verabschiedeten Richtlinie zum Kredit- und Zinsmanagement den Anteil der variablen Darlehen auf 30 % begrenzt.

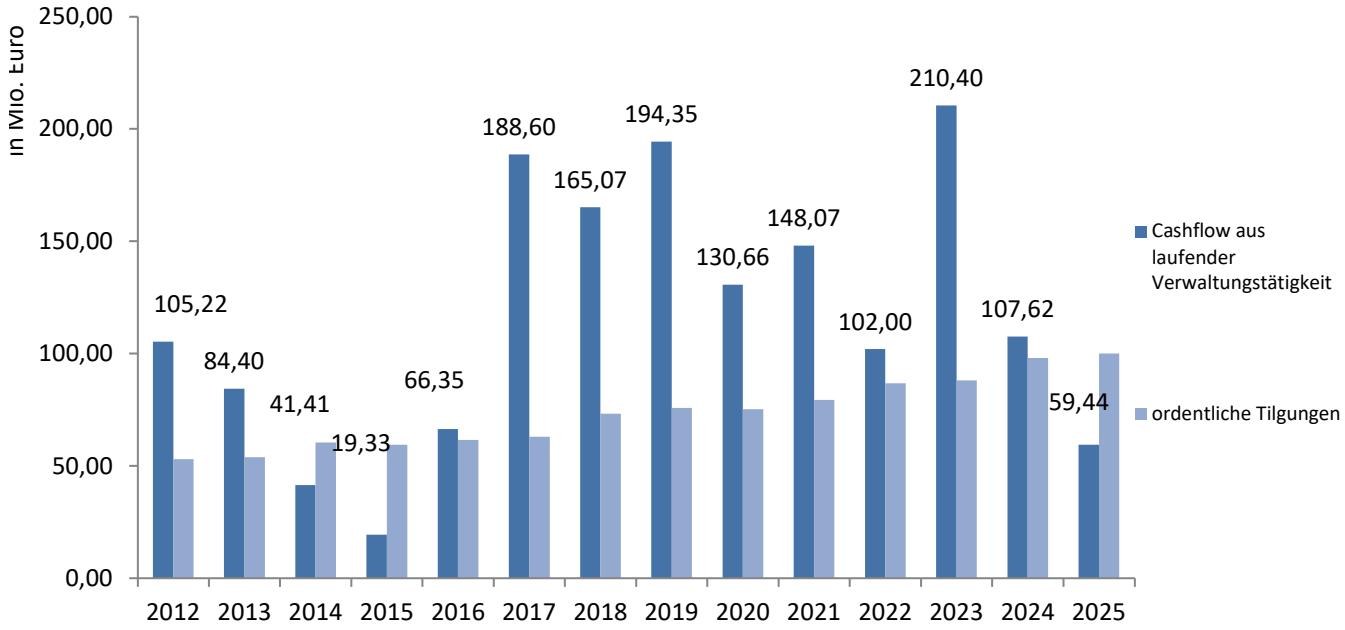
Auch bei der Dauer der Zinsbindung stehen Einsparungen aufgrund geringerer Zinssätze bei kürzerer Zinsbindung einem höheren Risiken gegenüber, da möglicherweise nach Ablauf der Zinsbindung zu einem höheren Zins umgeschuldet werden muss.

Zinsderivate haben seit über 16 Jahren keine praktische Bedeutung mehr. Damals wurden häufig sog. synthetische Festkredite (variables Darlehen + Festzinsswap) aus Gründen der Wirtschaftlichkeit einem Festzinskredit vorgezogen. Dieser wirtschaftliche Vorteil der Festschreibung variabler Zinssätze durch Payer-Swaps ist in den vergangenen Jahren verloren gegangen, da sich Bankenmargen für beide Geschäfte deutlich erhöht haben. Zudem ist das für die Wirtschaftlichkeit notwendige Kriterium eines großen Abstands fixer und variabler Zinsen am aktuellen Markt nicht gegeben.

Verlängerung oder Verkürzung von Zinsbindungen: Zur Vermeidung von Klumpenrisiken wird darauf geachtet, dass sich das Auslaufen der Zinsbindungen bei den Investitionsdarlehen gleichmäßig über die Jahre verteilt und nicht in einzelnen Jahren zu hohen Beträgen umgeschuldet werden müssen. Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Tilgungsquoten wird aufgrund der aktuell angespannten Liquiditätssituation nicht gesehen.

Risiken der jeweiligen Finanzierungsstrategie: Bis vor einigen Jahren wurden eher lange Zinsbindungen gewählt, da der Markt günstige Zinssätze tlw. unter der Inflationsrate geboten hatte. Bei Zinssätzen von aktuell tlw. über 4% ist es aber riskant, diese lange festzuschreiben, weil dann bei Marktzinsanpassungen nach unten nicht mehr reagiert werden kann. Allerdings besteht auch das Risiko, dass man zum Zeitpunkt der Umschuldung auf noch höhere Zinsen trifft.

Verhältnis von Schuldendienst und dem Cashflow aus laufender Verwaltungstätigkeit
Die folgende Grafik veranschaulicht das Verhältnis von Schuldendienst und dem Cashflow aus laufender Verwaltungstätigkeit, der gemäß dem Konzept der dauernden Leistungsfähigkeit zur Deckung der ordentlichen Tilgungen ausreichen muss:



Risiken aus steigenden Zinsen
Aktuell ist die Unsicherheit am Kapitalmarkt sehr hoch. Im kommenden Jahr ist ein noch höheres Zinsniveau in Folge der globalen Unsicherheit, der inflationsbedingten EZB-Zinserhöhungen und der steigenden Staatsverschuldung, die mit höheren Anleiherendite des Bundes einhergeht, zu erwarten.

Sowohl die Darlehensaufnahmen in der geplanten Höhe von 190 Mio.€ und die jährlich aus der Zinsbindung laufenden Darlehen (Prolongationen/Umschuldungen) unterliegen dem Zinsänderungsrisiko. Im Jahr 2027 laufen 87,5 Mio. € aus der Zinsbindung und müssen prolongiert oder umgeschuldet werden. Für die geplanten Neuaufnahmen wurde mit einem Zinssatz von durchschnittlich 3,70 % gerechnet. Dieser Zinssatz war nach der letzten Darlehensausschreibung am 13.10.2026 für eine 4-jährige Zinsbindung bei 30 Jahren Laufzeit realisierbar, ebenso bei variablen Darlehen einschl. der Bankenmarge auf den variablen Referenzzinssatz (6-Monats-Euribor).

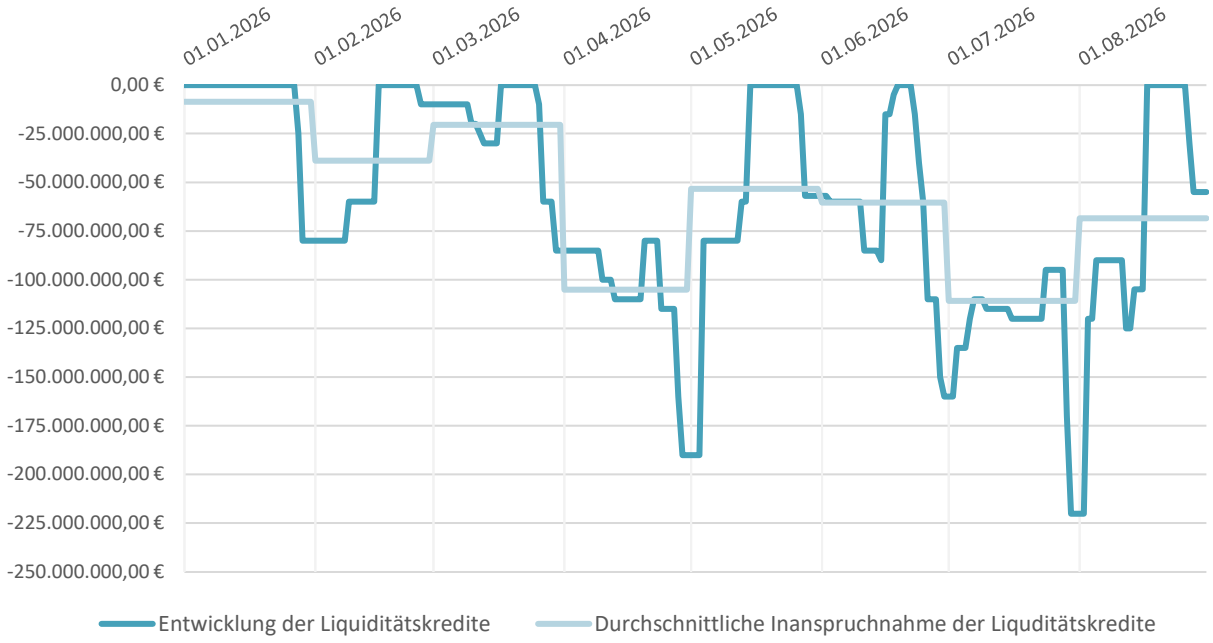
Während der Niedrigzinsphase bis zum Jahr 2022 wurden bei den Darlehensaufnahmen sehr lange Zinsbindungen (i. d. R. 30 Jahre) für die gesamte Darlehenslaufzeit vereinbart. Daher haben per 31.12.2026 noch ca. 80 % eine Zinsbindung, die länger 5 Jahre ist und 67 % der Darlehen haben Zinsbindungen, die länger als 10 Jahre sind. Das Darlehensportfolio weist einen niedrigen Durchschnittszins von aktuell 2,2 % auf und ist nur sehr begrenzt anfällig bei steigendem Zinsniveau.

3.7.3 Umschuldung und Sondertilgung

Umschuldungsmöglichkeiten ergeben sich jeweils nach Ablauf der Zinsbindung. Hier wurde bereits in der Vergangenheit die jeweils wirtschaftlichste Alternative zur Umschuldung ermittelt. Sondertilgungsmöglichkeiten bestehen aktuell aufgrund der bereits angespannten Liquiditätssituation nicht.

3.7.4 Kassenkredite beziehungsweise Liquiditätskredite

Die Entwicklung sowie die durchschnittliche Inanspruchnahme der Liquiditätskredite von Januar bis August 2026 sind der nachfolgenden Grafiken zu entnehmen.



Der höchste Stand der Liquiditätskredite belief sich im Jahr 2026 auf 220 Millionen Euro. Für die Inanspruchnahme von Liquiditätskrediten fielen von Januar bis August 2026 Zinsaufwendungen in Höhe von 847.352,80 Euro an.

Ursächlich für den hohen Liquiditätsbedarf sind insbesondere die angespannte Haushaltslage und die strukturelle Unterdeckung des städtischen Haushalts. Hinzu kommen unterjährige Schwankungen zwischen Ein- und Auszahlungen, die zeitweise einen zusätzlichen Finanzierungsbedarf verursachen.

Zur Begrenzung der Inanspruchnahme und der damit verbundenen Zinsbelastung werden die Liquiditätsbestände laufend überwacht und die Kreditaufnahmen bedarfsgerecht gesteuert. Darüber hinaus sollen insbesondere die Haushaltssperre sowie die im Rahmen der Haushaltskonsolidierung eingeleiteten Maßnahmen zu einer Verringerung des Liquiditätsbedarfs beitragen.

Die weitere Entwicklung der Liquiditätskredite ist wesentlich von der Entwicklung der städtischen Ein- und Auszahlungen sowie von der Umsetzung und Wirksamkeit der Konsolidierungsmaßnahmen abhängig. Mit einer nachhaltigen Verbesserung der Haushaltslage soll die Inanspruchnahme von Liquiditätskrediten und damit auch die hieraus resultierende Zinsbelastung schrittweise reduziert werden.

3.8 Prüffeld: Veranschlagungen außerhalb des Stammhaushalts

Die durch die Stadt Nürnberg übernommenen Bürgschaften werden in sogenannten Bürgschaftsübersichten geführt. In Anlage 5 ist die vorläufige Bürgschaftsübersicht für 2026 beigefügt. Bei der wbgk wurde im Juni 2026 die 1. Bürgschaft über ca. 118 Mio. € für die Finanzierung des ÖPP Martin-Behaim-Gymnasium zurückgegeben und direkt eine 2. Bürgschaft über ca. 84 Mio. € im Anschluss aufgrund der andauernden Bauzeit ausgegeben. Im Weiteren wird auf Anlage 6 Verbindlichkeitenübersicht der Haushaltsplanung 2027 verwiesen.

3.9 Prüffeld: Einnahmemöglichkeiten

3.9.1 Allgemeine Einnahmeübersicht

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Einnahmen aus Steuern (in TEUR) im Zeitraum 2021-2025 sowie den Planansatz für das Haushaltsjahr 2026 (einschließlich der Veränderungen durch den 1. Nachtragshaushalt 2026).

Steuerart	Ist 2021	Ist 2022	Ist 2023	Ist 2024	Ist 2025	Plan 2026
Grundsteuer A	295	309	296	295	85	90
Grundsteuer B	123.491	123.731	123.276	125.246	136.093	131.500
Gewerbesteuer	549.019	552.180	662.546	646.755	723.497	645.200
Gemeindeanteil Einkommensteuer	327.442	335.106	364.210	373.136	400.891	405.097
Gemeindeanteil Umsatzsteuer	92.671	83.978	85.286	86.254	89.767	106.428
Hundesteuer	2.058	2.144	2.185	2.243	2.239	2.250
Zweitwohnungsteuer	1.015	1.028	1.107	1.122	1.172	1.100
Steuern und ähnliche Abgaben	1.095.992	1.098.477	1.238.908	1.235.051	1.353.745	1.291.665

3.9.2 Steuern und Hebesätze

Steuern und Gebühren

Neben der Begrenzung der Aufwendungen ist die konsequente Ausschöpfung eigener Einnahmepotenziale ein wesentlicher Bestandteil der Haushaltskonsolidierung. Die Stadt Nürnberg wird deshalb ihre Steuern, Gebühren und Entgelte regelmäßig überprüfen und unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen, der wirtschaftlichen Leistungs-fähigkeit der Abgabepflichtigen sowie sozialer Gesichtspunkte anpassen.

Kommunale Steuern

- Grundsteuer: Der Hebesatz wurde zum 1. Januar 2026 auf 750 v. H. festgesetzt. Sofern sich keine Besserung der finanziellen Rahmenbedingungen ergibt, muss eine Anhebung der Grundsteuer in Betracht gezogen werden.
- Der Gewerbesteuerhebesatz in der Stadt Nürnberg beträgt seit 1. Januar 2018 467 Prozent. Auf eine weitere Anhebung des Hebesatzes wird angesichts möglicher negativer Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Nürnberg derzeit verzichtet.
- Hundesteuer: Die bereits beschlossene Erhöhung tritt zum 1. Januar 2027 in Kraft.
- Zweitwohnungsteuer: Die Anhebung des Steuersatzes zum 1. Januar 2027 ist Bestandteil des Konsolidierungskonzepts.

Gebühren und Eintrittsgelder

Die Dienststellen sind verpflichtet, sämtliche Gebühren und Eintrittsgelder mindestens alle zwei Jahre zu überprüfen und unter Berücksichtigung der allgemeinen Preisentwicklung sowie des jeweiligen Kostendeckungsgrades angemessen anzuheben. Die dafür erforderlichen Beschlüsse sind spätestens in den Oktobersitzungen der jeweils zuständigen Gremien herbeizuführen, damit die Anpassungen grundsätzlich zum Beginn des Folgejahres wirksam werden können.

Ziel ist es, die städtischen Einnahmepotenziale dauerhaft auszuschöpfen, Kostensteigerungen zeitnah in der Gebühren- und Entgeltgestaltung abzubilden und den Zuschussbedarf aus allgemeinen Haushaltsmitteln zu begrenzen.

Nr.	Gebührensatzung/Entgeltregelung	letzte Gebühren-/ Entgeltänderung	Geplant
1	Satzung über die Gebühren für die städtischen Sehenswürdigkeiten und Ausstellungen (SehenswürdigkeitenGebS - SeGebS)	01.01.2025	01.01.2027
2	Gebührensatzung für das Stadtarchiv Nürnberg (StadtarchivGebS -AvGebS)	01.11.2024	-
3	Eintrittspreise für das Erfahrungsfeld zur Entfaltung der Sinne	01.05.2022	-
4	Mietpreistarife für das Gemeinschaftshaus Langwasser	01.09.2026	-
5	Gebührensatzung für die Musikschule Nürnberg (MusikschulGebS - MusGebS)	01.09.2026	-
6	Gebührensatzung für die Stadtbibliothek (StadtbibliothekGebS -StBGebS)	01.07.2023	01.01.2027
7	Mietvertragsbedingungen für die Vermietung der Veranstaltungsräume im Bildungscampus	01.07.2023	01.01.2027
8	Entgeltordnung für das Bildungszentrum im Bildungscampus Nürnberg	01.07.2023	01.01.2027
9	Mietpreise für die Meistersingerhalle Nürnberg	01.01.2024	01.01.2027

10	Satzung über den Ersatz von Kosten für Einsätze und andere Leistungen der Feuerwehr Nürnberg (Feuerwehrkostenersatz S - FwKES)	01.07.2026	-
11	Gebührensatzung über den Anschluss und den Betrieb von privaten Brandmeldeanlagen im Schutzbereich der Feuerwehr Nürnberg (Brandmeldeanlagengebührensatzung – BMAGebS)	01.08.2024	01.01.2027
12	Gebührensatzung der Stadt Nürnberg für den Tiergarten (TiergartenGebS - TiergGebS)	01.02.2026	01.02.2027
13	Mietpreistarife für den „Blauen Salon“ im Tiergarten der Stadt Nürnberg	01.01.2013	-
14	Gebührensatzung für die Bäder der Stadt Nürnberg (BäderGebS - BädGebS)	01.01.2026	01.01.2027
15	Gebührensatzung für die Straßenreinigung (StraßenreinigungsGebS - StrRGebS)	01.01.2023	01.01.2027
16	Satzung für die Erhebung eines Straßenausbaubeitrages (StraßenausbaubeitragsS - ABS)		
17	Satzung über die Erhebung des Erschließungsbeitrages (Erschließungsbeitragssatzung - EBS)		
18	Verordnung der Stadt Nürnberg über die Festsetzung von Parkgebühren (ParkGebO - PGebO)		
19	Satzung der Stadt Nürnberg zur Erhebung von Kostenerstattungsbeträgen nach §§ 135a – 135c Baugesetzbuch (KostenerstattungsbeitragsS - KostenErstS)		
20	Gebührensatzung für die Benutzung der öffentlichen Toiletten der Stadt Nürnberg (ToilettenbenutzungsGebS - TBenGebS)	01.08.2016	-
21	Satzung über die Gebühren für die Benutzung des Zentralen Omnibusbahnhofes der Stadt Nürnberg (Busbahnhofbenutzungsgebührensatzung – ZOB-GebS)	01.10.2024	-
22	Mietpreistarif für die Benutzung des historischen Rathaussaales	01.08.2024	-
23	Satzung über die Erhebung von Kosten für Amtshandlungen im eigenen Wirkungskreis (KostenS – KS)	01.09.2025	01.01.2027
24	Bestattungs- und Friedhofsgebührensatzung der Stadt Nürnberg (Bestattungs- und FriedhofsGebS - BFGebS)	01.04.2026	-
25	Gebührensatzung der Stadt Nürnberg für das Gesundheitsamt (GesundheitsamtGebS - GhGebS)	01.01.2025	-
26	Beitrags- und Gebührensatzung zur Entwässerungssatzung und zur Fäkalschlammentsorgungssatzung (EntwässerungsGebS - BGS-EWS/FES)	01.07.2026	-
27	Gebührensatzung der Stadt Nürnberg für das Labor für Umweltanalytik (Umweltanalytik-GebS - UAGebS)	01.07.2024	-

28	Satzung über die Gebühren für die Benutzung der Anlagen und Einrichtungen der Abfallentsorgung (AbfallGebS - AbfGebS)	01.01.2024	-
29	Entgelte für die Überlassung von Gegenständen aus dem Bestand des Medienzentrums der Stadt Nürnberg	01.01.2025	-
30	Gebührensatzung für die Spiel- und Sportanlagen (SportanlagenGebS - SpAnlGebS)	01.01.2025	-
31	Entgelt für die Überlassung von Schulräumen und Sportstätten an Dritte (Schulraumüberlassungsbedingungen - SchÜB)	01.01.2025	-
32	Gebührensatzung für die Rudolf-Diesel-Fachschule der Stadt Nürnberg (Rudolf-Diesel FachschulGebS - RDFGebS)	01.08.2006	-
33	Gebührensatzung für die Fachakademie für Sozialpädagogik der Stadt Nürnberg (Fachakademie für Sozialpädagogik GebS - FakSGebS)	01.10.2022	-
34	Gebührensatzung für die Berufsfachschule für Kinderpflege der Stadt Nürnberg (Berufsfachschule für Kinderpflege GebS - BFSKiGebS)	29.07.2025	-
35	Gebührensatzung für das Haus Großweidenmühlstraße, Haus für Frauen und Haus für Männer (GroßweidenmühlGebS - GroßwGebS)	01.03.2013	in Bearbeitung
36	Gebührensatzung für die Obdachlosenunterkünfte (ObdachlosenunterkünfteGebS - ObUGebS)	01.01.2024	01.01.2027
37	Gebührensatzung für die Asylunterkünfte (AsylUGebS)	01.09.2021	-
38	Gebührensatzung für das Nachbarschaftshaus Gostenhof (NachbarschaftshausGostenhof-GebS - NHGGebS)	01.01.2018	-
39	Gebührensatzung für die städtischen Treffs Bleiweiß und Heilig-Geist (Treffgebührensatzung - TrGebS)	01.01.2023	-
40	Gebührensatzung für die Kindertageseinrichtungen (KindertageseinrichtungsGebS - KitaGebS)	01.09.2024	01.01.2027
41	Gebührensatzung für die Einrichtungen der Krisenhilfe der Stadt Nürnberg (Kinder- und Jugendhilfe-KrisenGebS - KiJuKriGebS)	01.08.2022	01.02.2027
42	Elternbeitrag für die Betreuung von Kindern in Tagespflege	01.02.2022	-
43	Satzung für die Erhebung von Kostenbeiträgen für die Förderung in qualifizierten Kindertagespflege in der Stadt Nürnberg	01.02.2025	01.09.2027
44	Nutzungsentgelte bzw. Pensionssätze (NüSt) für - Wohnheime - Altenheime		

	- Vollstationäre Pflege - geriartrische Reha		
45	Sondernutzungsgebührensatzung der Stadt Nürnberg (SondernutzungsGebS - SNutzGebS)	01.01.2026	-
46	Entgeltverzeichnis für vertraglich zu regelnde Sondernutzungen	01.11.2024	-
47	Gebührensatzung für das Amt für Geoinformation und Bodenordnung (Geoinformation und Bodenordnungs-GebS - GeoGebS)	01.08.2024	01.01.2027
48	Gebührenordnung der Stadt Nürnberg für die Feldgeschworenen	01.07.2023	-
49	Markgebührensatzung (MarktGebS)	01.07.2025	-

3.10 Prüffeld: Mehreinnahmen und Minderausgaben

Die Entwicklungen der wichtigsten Haushaltsdaten aus den Bereichen Ergebnishaushalt und Finanzhaushalt sowie Kennzahlen zur dauernden Leistungsfähigkeit, Schuldenstand zum 31.12. und Kassenkredite (Jahresdurchschnitt) sind bereits unter Ziffer 2 Gesamtübersicht zur Haushalts- und Finanzlage dargestellt. Um dem weiteren Anstieg der Verschuldung und der drohenden Nichtgenehmigung der künftigen Haushalte entgegenzuwirken, geht an der Notwendigkeit mehrjährig wirksamer Konsolidierungsmaßnahmen kein Weg vorbei. Seit Monaten werden in einem gemeinsamen Prozess unter Einbindung der Stadtspitze, der Politik, der Geschäftsbereiche und Referate, Töchter und Eigenbetriebe und der Querschnittsämter Möglichkeiten der Einsparungen bzw. Verbesserungen der Einnahmen diskutiert und geprüft.

Anlage 3 Tabellarische Darstellung der Konsolidierungsmaßnahmen gibt einen Überblick über die identifizierten Bereiche und Inhalte für künftige Konsolidierungsmaßnahmen. Zu den Einzelmaßnahmen sind in den Tabellenblättern detailliertere Angaben abgebildet. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass im Zuge der Umsetzung der Maßnahmen im Jahr 2030 ein Einsparvolumen im Umfang von etwa 120 Mio. Euro erreicht werden kann.

Tourismusabgabe

Die Stadt Nürnberg beabsichtigt, spätestens ab 2028 eine Tourismusabgabe auf entgeltliche Übernachtungen einzuführen. Erwartet wird eine Entlastung des städtischen Haushalts um rund 10 Mio. Euro jährlich. Übernachtungsgäste sollen damit einen angemessenen Beitrag zur Finanzierung der touristischen Infrastruktur und der von ihnen mitgenutzten städtischen Angebote leisten.

Voraussetzung für eine bürokratiearme Erhebung ist eine Änderung des bayerischen Kommunalabgabengesetzes. Die Staatsregierung hat hierzu bereits zum Dialog eingeladen. Die Stadt wird diesen Prozess mit dem Ziel begleiten, die rechtlichen Voraussetzungen für eine Einführung ab 2028 rechtzeitig zu schaffen. Andernfalls zieht die Stadt eine Erhebung nach BayKAG Art. 6 (Fremdenverkehrsbeitrag) in Erwägung.

Die Einnahmen sollen zweckgebunden für tourismusbezogene Aufgaben eingesetzt werden. Dabei soll ausdrücklich auch die Finanzierung bereits bestehender städtischer Aufwendungen

ermöglicht werden, um eine strukturelle Haushaltsentlastung zu erreichen. Höhe, Ausnahmen und Erhebungsverfahren sind unter Berücksichtigung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandorts und eines möglichst geringen Verwaltungsaufwands festzulegen.

4. Gesamtmaßnahmenplan und finanzielle Gesamtwirkung

Die Stadt Nürnberg hat im Rahmen eines umfassenden Konsolidierungsprozesses Maßnahmen zur Verbesserung der Einnahmen und zur Begrenzung der Ausgaben erarbeitet. Die Maßnahmen erstrecken sich auf sämtlichen wesentlichen Bereichen des städtischen Haushalts und beziehen auch die Eigenbetriebe und Beteiligungsgesellschaften ein.

Das Haushaltskonsolidierungskonzept führt die bereits beschlossenen sowie die im Rahmen der Haushaltsberatungen 2027 zur Beschlussfassung vorgesehenen Maßnahmen zu einem mehrjährigen Gesamtmaßnahmenplan zusammen. Die Einzelmaßnahmen mit ihren jeweiligen finanziellen Auswirkungen, Umsetzungszeitpunkten und Zuständigkeiten sind in Anlage 3 dargestellt.

Die Maßnahmen umfassen insbesondere die Erhöhung eigener Einnahmen, den strategischen Personalabbau, die Begrenzung von Verwaltungsbudgets und Zuschüssen, die Reduzierung der Defizite kommunaler Einrichtungen sowie Konsolidierungsbeiträge der Eigenbetriebe und Beteiligungsgesellschaften.

Aus den vorgesehenen Maßnahmen ergeben sich folgende jährliche Entlastungen des städtischen Haushalts:

Finanzielle Entlastung in Mio. Euro

Maßnahmenbereich	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Steuern und Gebühren	…	…	…	…
Eigenbetriebe, Tochterunternehmen und Sozialticket	…	…	…	…
Personal und Zusatzleistungen	…	…	…	…
Veranstaltungen	…	…	…	…
Defizitäre Einrichtungen und Verwaltungsbudgets	…	…	…	…
Zuschüsse	…	…	…	…
Gesamte Haushaltsentlastung	…	…	…	…

5. Controlling, Überprüfung und Fortschreibung

Die Haushaltskonsolidierung wird als verbindlicher, mehrjähriger Steuerungsprozess fortgeführt. Die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und die Erreichung der finanziellen Konsolidierungsziele werden regelmäßig überprüft. Hierzu werden klare Verantwortlichkeiten, ein einheitliches Maßnahmencontrolling, regelmäßige Dienststellen-gespräche und ein verbindliches Berichtswesen etabliert.

5.1 Verantwortlichkeiten

Die Verantwortung für die Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen liegt bei den jeweils zuständigen Geschäftsbereichen und Dienststellen. Die zuständigen Referentinnen und Referenten tragen die Gesamtverantwortung für die Umsetzung und die Erreichung der finanziellen Einsparziele ihres Geschäftsbereichs.

Das Finanzreferat übernimmt die Federführung für das gesamtstädtische Konsolidierungscontrolling. Die Stadtkämmerei führt die zentrale Maßnahmenübersicht, überprüft die gemeldeten finanziellen Auswirkungen und erstellt die regelmäßigen Fortschrittsberichte.

Die bestehende verwaltungsinterne Steuerungsgruppe Haushaltskonsolidierung setzt ihre Arbeit unter Federführung des Bürgermeisteramts fort. Sie koordiniert den gesamtstädtischen Konsolidierungsprozess, bewertet Zielabweichungen und bereitet erforderliche Entscheidungen der Verwaltungsführung vor. Das Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation (DiP) begleitet insbesondere die aufgabenkritischen, organisatorischen und prozessbezogenen Maßnahmen. Die Federführung für die Personalkonsolidierung und das zugehörige Controlling liegt bei Referat I. Die Steuerungsgruppe tritt bedarfsorientiert, mindestens jedoch einmal im Quartal zusammen.

5.2 Dienststellengespräche

Zur verbindlichen Überprüfung der Konsolidierungsmaßnahmen werden regelmäßige Dienststellengespräche eingeführt. Sie dienen als Kontrollgespräche zur Überprüfung der beschlossenen Maßnahmen, ihrer tatsächlichen finanziellen Wirkung und der Identifikation weiterer Konsolidierungspotenziale.

Teilnehmende sind die jeweilige Dienststellenleitung sowie Vertreterinnen und Vertreter der Stadtkämmerei und des Amts für Digitalisierung und Prozessorganisation (DiP). Bei Bedarf werden weitere fachlich Verantwortliche einbezogen.

Gegenstand der Gespräche sind insbesondere:

- der Umsetzungsstand beschlossener Konsolidierungsmaßnahmen und die Erreichung der vereinbarten Einsparziele,
- die Entwicklung der Haushalts- und Zuschussbedarfe sowie bestehende Zielabweichungen,
- erforderliche Gegensteuerungsmaßnahmen bei ausbleibenden oder verzögerten Konsolidierungserfolgen,
- zusätzliche Einspar- und Einnahmepotenziale sowie organisatorische und prozessbezogene Verbesserungen.

Die Gespräche finden grundsätzlich jährlich statt. Bei erheblichen Zielabweichungen oder besonderem Handlungsbedarf werden zusätzliche Gespräche durchgeführt. Die Stadtkämmerei bereitet die Gespräche anhand der Haushaltsdaten und der zentralen Maßnahmenübersicht gemeinsam mit DiP vor. Die Dienststellen liefern hierfür vorab die erforderlichen Informationen zu Zielerreichung, Umsetzungshemmnissen und weiteren Konsolidierungsmöglichkeiten.

Die Ergebnisse werden in einem verbindlichen Ergebnisprotokoll festgehalten. Dieses dokumentiert insbesondere festgestellte Abweichungen, vereinbarte Gegenmaßnahmen, zusätzliche Prüfaufträge, Verantwortlichkeiten und Umsetzungsfristen. Neue Maßnahmenvorschläge werden hinsichtlich ihrer finanziellen Wirkung bewertet und nach den erforderlichen Entscheidungen in die zentrale Maßnahmenübersicht aufgenommen.

Die Stadtkämmerei überwacht die Einhaltung der vereinbarten Fristen und die Umsetzung der Ergebnisse. Wesentliche Zielabweichungen und zusätzlicher Entscheidungsbedarf werden der Steuerungsgruppe Haushaltskonsolidierung vorgelegt.

5.3 Maßnahmencontrolling und Berichtswesen

Ab dem Haushaltsjahr 2027 wird ein einheitliches quartalsweises Berichtswesen eingeführt. Die Geschäftsbereiche berichten dem Finanzreferat über den Umsetzungsstand ihrer Maßnahmen, die tatsächlich erzielten beziehungsweise erwarteten finanziellen Entlastungen sowie bestehende Zielabweichungen.

Grundlage ist eine zentrale Maßnahmenübersicht, in der für jede Maßnahme die zuständige Organisationseinheit, der Umsetzungszeitraum, das jährliche Einsparziel und die tatsächlich erreichte finanzielle Wirkung dokumentiert werden. Einmalige und dauerhaft wirksame Entlastungen werden dabei getrennt ausgewiesen.

Die Stadtkämmerei führt die Meldungen und die Ergebnisse der Dienststellengespräche zu einem gesamtstädtischen Fortschrittsbericht zusammen. Dieser stellt insbesondere den Stand der Maßnahmenumsetzung, die geplanten und tatsächlich erreichten Einsparungen beziehungsweise Mehreinnahmen sowie bestehende Risiken und zusätzlichen Handlungsbedarf dar.

Der Fortschrittsbericht wird mit der Steuerungsgruppe Haushaltskonsolidierung abgestimmt. Einmal im Quartal wird in der Referentenbesprechung über den Stand der Haushaltskonsolidierung berichtet. Darüber hinaus erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung im Ältestenrat und im Finanzausschuss.

Erkennbare Zielverfehlungen sind frühzeitig zu melden. Die zuständigen Geschäftsbereiche haben hierfür geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen oder alternative Konsolidierungs-beiträge vorzuschlagen. Bei wesentlichen Abweichungen erfolgt eine anlassbezogene Unterrichtung der Verwaltungsführung.

5.4 Fortschreibung des Haushaltskonsolidierungskonzepts

Das Haushaltskonsolidierungskonzept wird jährlich im Rahmen der Haushaltsaufstellung und der mittelfristigen Finanzplanung überprüft und fortgeschrieben. Grundlage sind die Ergebnisse des Maßnahmencontrollings, der Dienststellengespräche und der gesamtstädtischen Finanzberichterstattung. Die Fortschreibung umfasst insbesondere die Bewertung der erreichten Konsolidierungsergebnisse, die Anpassung bestehender Maßnahmen sowie die Aufnahme zusätzlicher Einspar- und Einnahmepotenziale.

Die Steuerungsgruppe Haushaltskonsolidierung bereitet hierzu eine aktualisierte Maßnahmen- und Finanzwirkungsübersicht vor. Wesentliche Veränderungen der Haushaltslage oder erhebliche Zielabweichungen können eine unterjährige Anpassung erforderlich machen. Über wesentliche Änderungen des Haushaltskonsolidierungskonzepts entscheidet der Stadtrat.

Durch das verbindliche Controlling, die regelmäßigen Dienststellengespräche und die jährliche Fortschreibung wird sichergestellt, dass die Haushaltskonsolidierung nicht mit der Beschlussfassung endet, sondern dauerhaft in der Verwaltungssteuerung verankert wird. Ziel bleibt die nachhaltige Wiederherstellung der finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt Nürnberg.

6. Zusammenfassende Bewertung des Konsolidierungswillens

Die Stadt Nürnberg bekennt sich uneingeschränkt zur Wiederherstellung ihrer dauernden finanziellen Leistungsfähigkeit und verpflichtet sich zu einem konsequenten, mehrjährigen Konsolidierungskurs.

Die beschlossenen Konsolidierungsmaßnahmen sind verbindlich umzusetzen. Die festgelegten Einsparziele sind einzuhalten. Werden diese nicht erreicht, sind zusätzliche oder gleichwertige Maßnahmen zur Gegensteuerung zu ergreifen. Die Stadt wird sämtliche Aufgaben und Ausgaben weiterhin kritisch überprüfen und notwendige Konsolidierungs-entscheidungen auch in den kommenden Haushaltsjahren treffen.

Ziel bleibt, die ordentlichen Tilgungsverpflichtungen wieder aus eigener Finanzkraft zu decken und die Neuverschuldung dauerhaft zu begrenzen. Die Stadt Nürnberg wird hierfür alle eigenen Handlungsmöglichkeiten ausschöpfen und zugleich gegenüber Bund und Freistaat Bayern auf eine aufgabengerechte Finanzausstattung hinwirken.