

STADT INGOLSTADT

HAUSHALTSSICHERUNGSKONZEPT (HSK) ab 2026



IMPRESSUM

Stand: 15.10.2026

Stadt Ingolstadt
Kämmerei
Münchener Str. 94
85051 Ingolstadt
0841/305-1316

kaemmerei@ingolstadt.de
www.ingolstadt.de

Luftbild: Horst Schalles/Stadt Ingolstadt
Rathaus: Ina Wobker/Stadt Ingolstadt

INHALTSVERZEICHNIS

A. VORWORT DES OBERBÜRGERMEISTERS 7

B. ZUSAMMENFASSUNG 10

1. Ausgangssituation und Beschlusslage 13

2. Strategische Ausrichtung des Konsolidierungsprozesses 14

2.1 Ausgangsbasis 14

2.2 Vorgaben der Rechtsaufsichtsbehörde 14

2.3 Zielsetzung 15

2.4 Leitbild und strategische Ausrichtung 16

3. Analyse und Fortschreibung des Konsolidierungsbedarfes 17

3.1 Ermittlung des Konsolidierungsbedarfes 17

3.2 Analyse des Konsolidierungsvolumens 18

3.3 Verbindlichkeit 22

4. Handlungsfelder 23

4.1 Umfassend konsolidieren und innovativ optimieren 23

4.1.1 Unabweisbare Ausgaben 23

4.1.2 Personalausgaben 27

4.1.3 Kommunale Einrichtungen 29

4.1.4 Disponible Ausgaben und freiwillige Leistungen 31

4.1.4.1. Freiwillige Leistungen 32

4.1.4.2. Pflichtaufgaben 34

4.1.4.3. Kostenrechnende Einrichtungen 35

4.1.5 Beteiligungen 38

4.1.6 Vermögen 43

4.1.7 Schuldendienst 45

4.1.7.1. Bestand 46

4.1.7.2. Basisszenario 47
4.1.7.3. Konsolidierungsszenario 49
4.1.7.4. Zins-Stresstest 50
4.1.7.5. Kassenkredite 51
4.1.7.6. Analyse und Steuerung des Schuldendienstes 52
4.1.7.7. Finanzierungsstrategie 52
4.1.8 Veranschlagungen außerhalb des Kernhaushalts 53
4.1.9 Ausschöpfung aller Einnahmemöglichkeiten 54
4.1.10 Umgang mit Mehreinnahmen und Minderausgaben 57
4.2 Wirtschaftsstandort Ingolstadt 57
4.3 Kommunale Finanzierungsrahmenbedingungen 60
5. Entwicklung von Maßnahmen, Evaluation und Controlling 61
6. Umsetzung, weiteres Vorgehen und Fortschreibung 63
7. Bereits umgesetzte Konsolidierungsmaßnahmen 64
7.1 Überblick über bisher gefasste Beschlüsse 64
7.2 Konsolidierungspaket I 65
7.3 Konsolidierungspaket II 65
7.3.1 Konsolidierungspaket II – Teilpaket 1 freiwillige Leistungen 66
7.3.2 Konsolidierungspaket II – Teilpaket 2 Aufgabenkritik 66
7.4 Aufgabenkritik Beteiligungen 66
7.5 Erste Maßnahmen zur Reduzierung der Personalausgaben 67
7.6 Einsparungen durch die Haushaltssperre 68
7.7 Vorläufige Haushaltsführung 2026 69
C. ANLAGEN 71

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AöR	Anstalt öffentlichen Rechts
Abs.	Absatz
abzgl.	abzüglich
Art.	Artikel
BayGO	Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern
BayFAG	Bayerisches Finanzausgleichsgesetz
BayÖPNVG	Gesetz über den öffentlichen Personennahverkehr in Bayern
bspw.	beispielsweise
z. B.	zum Beispiel
bzw.	beziehungsweise
e. V.	eingetragener Verein
ggf.	gegebenenfalls
Gr.	Gruppierung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GO	Gemeindeordnung
GWG	Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft
HSK	Haushaltssicherungskonzept
IFG	Industrie-Fördergesellschaft Ingolstadt
INKB	Ingolstädter Kommunalbetriebe
KAG	Kommunalabgabengesetz
Kfz	Kraftfahrzeug
KI	Künstliche Intelligenz
KommHV-K	Kommunalhaushaltsverordnung-Kameralistik
KW	künftig wegfallend
KZV	Konsolidierungszielvolumen
KZVI	Krankenhauszweckverband Ingolstadt
lfd.	laufende
LoB	Leistungsorientierte Bezahlung
Mio.	Million/en
OE-PE	Organisations- und Personalentwicklung
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr

p	Plan
rd.	rund
resp.	respektive
SGB	Sozialgesetzbuch
sonst.	sonstige
SWI	Stadtwerke Ingolstadt
TEUR	Tausend Euro
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
VerwHH / VWH	Verwaltungshaushalt
VermHH / VMH	Vermögenshaushalt
vgl.	vergleiche
v. H.	von Hundert
VKE	Verwaltungskostenerstattung
vss.	voraussichtlich
VZÄ	Vollzeitäquivalente

A. VORWORT DES OBERBÜRGERMEISTERS

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ingolstadt ist eine starke und vielfältige Stadt voller Zukunftspotenzial und Lebensqualität. Eine zentrale Lage im Herzen Bayerns, beste Verkehrsanbindungen, eine leistungsfähige Infrastruktur, gute Bildungseinrichtungen, zwei Hochschulen und eine hohe Lebensqualität waren und sind das Fundament für einen starken und innovativen Wirtschafts- und Industriestandort.

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen jedoch fundamental und nachhaltig verändert. Die deutsche Automobilbranche befindet sich in einer tiefgreifenden Transformation, von der in Ingolstadt neben dem Audi-Stammwerk auch zahlreiche Dienstleister und Zulieferer betroffen sind. Als eine der exportstärksten Wirtschaftsregion Bayerns spüren wir zudem die Auswirkungen geopolitischer Krisen und internationaler Handelskonflikte oftmals unmittelbar – in unseren Betrieben und damit auch in unserer Stadt.

Diese Entwicklungen haben zu einem drastischen Einbruch der Gewerbesteuereinnahmen geführt. Sie haben sich gegenüber früheren Jahren faktisch halbiert und stellen unsere Stadt vor finanziell historisch einmalige Herausforderungen.

Gleichzeitig spürt auch Ingolstadt die Auswirkungen einer nicht mehr zeitgemäßen kommunalen Finanzstruktur in Deutschland. Deutlich gestiegene Ausgaben für Personal, Soziales, Bauen und Energie stehen in keinem Verhältnis mehr zu den örtlichen Finanzierungsmöglichkeiten. Darüber hinaus trägt Ingolstadt das zweistellige Millionendefizit des kommunalen Klinikums.

Diese doppelte Last ist enorm. Um sie zu schultern, brauchen wir einen konsequenten Konsolidierungskurs, aber auch Unterstützung und strukturelle Weichenstellungen.

Im Oktober 2025 habe ich dem Stadtrat das Leitbild „Ingolstadt – zukunftsstark 2030“ vorgestellt und einen grundsätzlichen Fahrplan aufgezeigt. Das Ziel ist, Ingolstadt neu und schlanker aufzustellen, damit die Stadt möglichst bald wieder eigenständig und voll handlungsfähig ist.

Zwei Konsolidierungspakete hat der Stadtrat bereits auf den Weg gebracht. Die Stadtverwaltung und die Beteiligungen haben in diesem Zuge Ausgaben reduziert, Aufgaben eingeschränkt, Einnahmen erhöht und den städtischen Haushalt – auch durch fortwirkende Effekte – um einen hohen zweistelligen Millionenbetrag entlastet.

Mit dem Haushaltssicherungskonzept, das wir nun erstmals vorlegen, wird dieser Weg systematisch fortgeführt. Das Konzept beschränkt sich dabei nicht auf einzelne Einsparmaßnahmen. Es schafft einen verbindlichen Rahmen für die Überprüfung von Aufgaben, Ausgaben, Strukturen, Prozessen und Einnahmen und verbindet diese mit klaren Anforderungen an Umsetzung, Wirkungskontrolle und Fortschreibung bis zur Erreichung unserer Konsolidierungsziele.

Dennoch bin ich davon überzeugt, dass Ingolstadt mehr braucht als Einsparungen, um sich nachhaltig aus der derzeitigen Lage herauszuarbeiten.

Eine starke Wirtschaft ist und bleibt die Grundlage unseres Wohlstands und unserer selbstbestimmten Handlungsfähigkeit. Deshalb bündeln wir unsere Kräfte in der Wirtschaftsförderung, wollen gezielter auf Zukunftsbranchen setzen und die Transformation der Industrie unterstützen. Noch im Jahr 2026 wird die Verwaltung dem Stadtrat eine umfassende Wirtschaftsstrategie vorlegen, um neue Impulse zu setzen und das Fundament für zukünftige Beschäftigung und Steuereinnahmen zu stärken.

Für eine nachhaltige Lösung braucht es darüber hinaus eine grundsätzliche und faire kommunale Finanzstruktur. Die Kommunen in Deutschland stehen massiv unter Druck. Die kommunalen Defizite erreichten mit 32 Milliarden Euro im Jahr 2025 einen neuen Höchststand.

Dies zeigt deutlich, dass die bestehenden Finanzierungsstrukturen den gewachsenen Anforderungen nicht mehr gerecht werden.
Wir brauchen deshalb einen Systemwechsel, hin zu einer fairen Finanzierung der Gemeinden und Städte. Daher unterstütze ich die entsprechenden Initiativen des Bayerischen Städtetags ausdrücklich, denn ohne handlungsfähige Kommunen nehmen der gesellschaftliche Zusammenhalt, die demokratische Stabilität und auch die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit unserer Städte und Gemeinden großen Schaden.

Entscheidend bleibt jedoch zunächst unser eigener Beitrag:
Mit dem vorliegenden Haushaltssicherungskonzept und dessen Fortschreibungen verpflichten sich Stadtverwaltung, Beteiligungen und kommunale Entscheidungsträger zu einem langfristigen Konsolidierungskurs. Der Oberbürgermeister und der Stadtrat der Stadt Ingolstadt bekräftigen damit ihre Entschlossenheit, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, damit Ingolstadt möglichst bald wieder eigenständig handlungsfähig ist und die notwendigen Spielräume für Zukunftsinvestitionen zurückgewinnt.

Für diesen Weg bitte ich die Regierung von Oberbayern weiterhin um ihre Unterstützung.



Dr. Michael Kern
Oberbürgermeister

B. ZUSAMMENFASSUNG

Kernaussage: Das HSK ist kein weiteres Sparpaket, sondern der verbindliche Steuerungsrahmen für die Rückkehr zu einem dauerhaft ausgeglichenen Haushalt. Es legt fest, wo und nach welchen Regeln konsolidiert wird, wie die Aufgaben verteilt sind und die tatsächliche Wirkung kontrolliert wird. Tabellarisch sind aktuell umgesetzte Konsolidierungsmaßnahmen und -effekte ergänzend aufgelistet.

1. Ausgangslage und Ziel

Die Stadt Ingolstadt hat ein strukturelles Haushaltsdefizit: Die laufenden Einnahmen decken die laufenden Ausgaben dauerhaft nicht mehr; zugleich fehlt die eigene Finanzierungskraft für die anstehenden Investitionen. Ziel ist, den Haushalt bis 2030 wieder strukturell auszugleichen und genehmigungsfähig zu machen. Danach soll wieder ein Überschuss zur teilweisen Eigenfinanzierung von Investitionen erwirtschaftet werden.

66,1 Mio. Euro – Defizit 2026	**75,0 Mio. Euro –** Ø Unterdeckung 2026–2029
79,0 Mio. Euro – Ø Konsolidierungsziel inkl. Reserve	**59,1 Mio. Euro –** Ø bereinigtes Ziel ohne Betriebskostendefizit Krankenhau

2. Was das HSK verbindlich vorgibt

• **Aufgaben und Ausgaben:** Maßstab ist die Unabweisbarkeit. Aufgaben, Standards und Ressourcen werden fortlaufend geprüft. Neue oder ausgeweitete freiwillige Leistungen und neue dauerhafte Verpflichtungen benötigen eine nachvollziehbare Begründung und gesicherte Finanzierung.

• **Personal:** Die Personalkosten werden rollierend gesteuert. Für 2027 ist ein Steuerungsziel von 229 Mio. Euro vorgesehen; bis 2029 sollen die Kosten maximal 245 Mio. Euro betragen. Fluktuation, restriktive Wiederbesetzung und Organisationsoptimierung sind die zentralen Instrumente.

• **Leistungen und Einrichtungen:** Freiwillige Leistungen, Pflichtaufgaben und defizitäre Einrichtungen werden auf Standard, Wirtschaftlichkeit und Zuschussbedarf geprüft. Bei kostenrechnenden Einrichtungen sind Kalkulationen aktuell zu halten und vermeidbare Unterdeckungen abzubauen.

• **Beteiligungen:** Auch die städtischen Unternehmen sind vollständig einbezogen. Ergebnisziele, Zuschussbedarfe, Investitionen und Verschuldung werden über Wirtschaftsplanung und Beteiligungscontrolling gesteuert; Abweichungen müssen frühzeitig sichtbar und bearbeitet werden. Vorgegebenes Ziel ist es, den Defizitausgleich zu reduzieren.

• **Einnahmen:** Gebühren, Entgelte, Steuern, Zuweisungen, Fördermittel und sonstige Einnahmen werden fortlaufend auf Anpassungsmöglichkeiten geprüft. Mehreinnahmen und Minderausgaben schaffen keinen neuen Ausgabenspielraum, sondern bleiben Konsolidierungsgewinne.

Im Mittelpunkt steht die künftige Steuerung: Jede wesentliche finanzielle Entscheidung muss sich daran messen lassen, ob sie die dauernde Leistungsfähigkeit verbessert oder zumindest nicht zusätzlich schwächt.

3. Investitionen und Verschuldung werden zum zentralen Steuerungsfeld

• **Investitionen:** Notwendigkeit, Dringlichkeit, Folgekosten und Lebenszykluswirtschaftlichkeit sind vor der Entscheidung darzustellen. Kostensteigerungen sind frühzeitig anzuzeigen und mit Kompensationsmöglichkeiten zu hinterlegen. Zusätzliche Verpflichtungen dürfen erst nach ausdrücklicher Mittelfreigabe eingegangen werden.

• **Schuldendienst:** Kreditaufnahmen werden nicht nur nach dem Finanzierungsbedarf des Investitionsjahres beurteilt, sondern nach der langfristigen Belastung durch Zins und Tilgung. Schuldendienst, Zinsrisiken und Refinanzierung werden mehrjährig simuliert und in einer Finanzierungsstrategie gebündelt.

Die Tragweite der Investitionsentscheidungen: Die aktuelle Trendberechnung der angemeldeten Investitionen würde bis 2036 zu einem Schuldenstand von rund 803 Mio. Euro führen. Ein Szenario, das im Wesentlichen auf bereits gebundene bzw. fortzuführende Maßnahmen beschränkt ist, liegt bei rund 360 Mio. Euro. Beide Werte sind Szenarien – die Differenz zeigt den erheblichen politischen Steuerungs- und Priorisierungsbedarf.

4. Zukunftsorientierung bleibt möglich – aber nur mit Wirkungsnachweis

• **Wirtschaftsstandort:** Wirtschaftsförderungsprojekte mit städtischem Mittelbedarf müssen vor der Finanzierung Ziel, Gesamtkosten, kommunalen Eigenanteil, messbare Wirkung und Evaluation darlegen. Fortführung oder Anpassung richten sich nach der nachgewiesenen Wirkung.

• **Externe Rahmenbedingungen:** Belastungen aus Bundes- und Landesvorgaben werden gesondert erfasst und soweit möglich quantifiziert. Die Stadt bringt diese Auswirkungen in die Diskussion über eine dauerhaft tragfähige kommunale Finanzausstattung ein.

5. Umsetzung, Controlling und Fortschreibung

• **Verantwortung:** Die Fachreferate und Beteiligungen entwickeln und setzen Maßnahmen um. Das Finanzreferat plausibilisiert die finanziellen Wirkungen, führt den Maßnahmenkatalog und steuert das Gesamtcontrolling.

• **Messbarkeit:** Jede Maßnahme benötigt Zielsetzung, finanzielle Wirkung, Umsetzungszeitraum und Verantwortlichkeit. Unsichere Potenziale werden erst auf das Konsolidierungsziel angerechnet, wenn sie belastbar quantifiziert sind.

• **Drei Controllingstufen:** Unterschieden wird zwischen beschlossenem Potenzial, laufender Umsetzung und tatsächlich realisierter Haushaltswirkung. Bei Abweichungen müssen Ursache und Gegensteuerung dargestellt werden.

• **Fortschreibung:** Das textliche HSK wird mindestens mit jeder Haushaltsaufstellung aktualisiert; der Maßnahmenkatalog wird auch unterjährig fortgeschrieben. Das Konsolidierungsziel selbst wird jährlich an die aktuelle Finanzplanung angepasst.

6. AKTUELLER KONSOLIDIERUNGSEFFEKT

Die bereits eingeleiteten Konsolidierungsmaßnahmen zeigen deutliche finanzielle Wirkungen. Für das Jahr 2026 konnte gegenüber der ursprünglichen Planung eine Verbesserung um rund 50 Mio. Euro erreicht werden. Ab 2027 wirken die beschlossenen Maßnahmen mit durchschnittlich rund 25 Mio. Euro jährlich fort.

Diese Entwicklungen zeigen, dass der eingeschlagene Konsolidierungskurs greift. Sie sind zugleich kein Grund, in den Bemühungen nachzulassen. Trotz der bereits erreichten Entlastungen verbleiben erhebliche strukturelle Unterdeckungen im Verwaltungshaushalt, insbesondere der für die geplanten Kreditaufnahmen anfallende Schuldendienst stellt eine enorme Herausforderung dar.

1. Ausgangssituation und Beschlusslage

Die Stadt Ingolstadt befindet sich in einer grundlegenden finanzpolitischen Umbruchsituation. Nach Jahren überdurchschnittlich hoher Steuerkraft und großer finanzieller Gestaltungsspielräume reichen die laufenden Einnahmen inzwischen nicht mehr aus, um die laufenden Ausgaben dauerhaft zu finanzieren. Erforderliche Haushaltsmittel zur Finanzierung der anstehenden Investitionen können nicht mehr erwirtschaftet werden.

Für das Haushaltsjahr 2026 war planmäßig zu Jahresbeginn ein Defizit von rund 66 Mio. Euro auszuweisen. In der mittelfristigen Finanzplanung zum Haushalt 2026 wird von einem jährlichen Fehlbetrag in einer Größenordnung von rund 75 Mio. Euro ausgegangen. Die Haushaltsaufstellung zum Haushaltsjahr 2026 mit Finanzplan bis 2029 zeigt somit trotz restriktiver Planungsvorgaben für alle Finanzplanungsjahre weiterhin hohe Unterdeckungen im Verwaltungshaushalt auf. Die noch vorhandenen Rücklagemittel reichen nicht aus, um den Haushaltsausgleich herzustellen.

Ergebnisse der Finanzplanung bis 2029 zum Haushalt 2026 jahresscharf und im Durchschnitt

Jahr	Ergebnis VerwHH in TEUR	Durchschnitt
2026	-66.080	-75.009
2027	-67.798	
2028	-72.942	
2029	-93.217	

Gleichzeitig sind hohe Kreditaufnahmen zur Finanzierung der unabweisbaren Investitionen erforderlich, deren Schuldendienst das Ergebnis des Verwaltungshaushaltes zusätzlich belastet und der deshalb im Handlungsfeld 4.1.7 noch im Detail beleuchtet wird.

Kreditaufnahmen lt. Finanzplanung zum Haushalt 2026 bis 2029

Jahr	Kreditaufnahme brutto in TEUR
2026	97.758
2027	87.995
2028	74.102
2029	78.523

Daraus ergäbe sich ein planmäßiger Gesamtschuldenstand von **493,7 Mio. Euro** im Jahr 2029.

Ursächlich für diese Entwicklungen sind insbesondere rückläufige Gewerbesteuereinnahmen, gleichzeitig stark steigende Personal-, Sozial- und Investitionskosten sowie erhöhte Zins- und Tilgungsbelastungen. Bereits seit dem Jahr 2023 befindet sich die Stadt Ingolstadt deshalb in einem fortdauernden Konsolidierungsprozess. Bis zum Jahr 2025 konnten die Unterdeckungen noch über verfügbare Rücklagenmittel gedeckt werden.

Damit handelt es sich nicht lediglich um einen vorübergehenden Liquiditätsengpass oder um eine kurzfristige konjunkturelle Schwäche. Vielmehr liegt ein strukturelles Haushaltsdefizit vor: Die regelmäßig zu erwartenden Einnahmen der Stadt bleiben dauerhaft hinter den regelmäßig anfallenden Ausgaben zurück.

2. Strategische Ausrichtung des Konsolidierungsprozesses

2.1 Ausgangsbasis

Die finanzielle Planung der Stadt Ingolstadt erfolgt vor dem Hintergrund einer weiterhin und voraussichtlich anhaltend angespannten wirtschaftlichen Gesamtlage, gerade in der für Ingolstadt wichtigen Automotive-Branche. Selbst bei ersten positiven Impulsen in den kommenden Jahren beispielsweise (bspw.) durch wirtschaftsfördernde Maßnahmen oder Investitionsprojekte ist mittelfristig nicht von einer raschen und nachhaltigen Erholung der Einnahmensituation auszugehen.
Die Stadt Ingolstadt stellt sich deshalb darauf ein, über einen längeren Zeitraum mit geringeren Erträgen und gleichzeitig steigenden finanziellen Belastungen zu wirtschaften. Vor diesem Hintergrund ist eine konsequente und strukturelle Haushaltskonsolidierung erforderlich, um den Handlungsspielraum der Kommune für künftige Herausforderungen zurückzugewinnen.

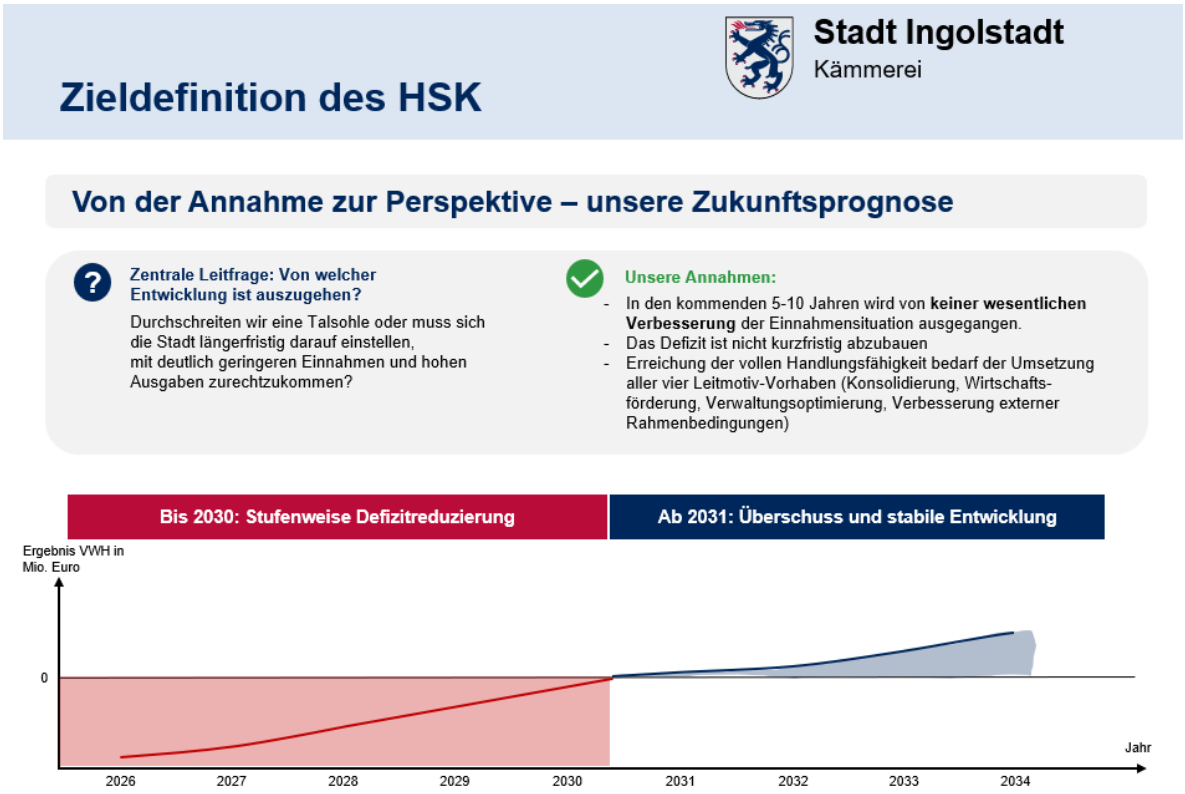
2.2 Vorgaben der Rechtsaufsichtsbehörde

Der Haushalt 2026 wurde in der Stadtratssitzung vom 11.02.2026 beschlossen und unverzüglich an die Rechtsaufsichtsbehörde weitergeleitet. Obwohl der Haushalt nicht den Vorgaben des Artikels (Art.) 64 Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern (BayGO) entspricht (fehlender Haushaltsausgleich), war die Beschlussfassung unumgänglich, um eine Grundlage für die Beantragung von Bedarfszuweisungen nach Art. 11 Bayerisches Finanzausgleichsgesetz (BayFAG) zu schaffen und die Ausgangsbasis für den weiteren Konsolidierungsprozess sowie für die erforderlichen Abstimmungen mit der Rechtsaufsichtsbehörde zu schaffen.
Die Regierung von Oberbayern versagte mit Bescheid vom 31.03.2026 die rechtsaufsichtliche Genehmigung der Kreditermächtigungen wie der Verpflichtungsermächtigungen, weil die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt Ingolstadt nicht mehr

dargestellt werden konnte. Die Haushaltssatzung durfte nicht bekanntgemacht werden. Im Rahmen der Haushaltswürdigung wird seitens der Rechtsaufsichtsbehörde die Vorlage eines Haushaltssicherungskonzeptes gefordert, in dem aufgezeigt wird, wie und bis wann der Erlass einer Haushaltssatzung sichergestellt werden kann. Ergänzend gibt die Regierung von Oberbayern zu einzelnen Punkten konkretere Vorgaben und Empfehlungen, die im weiteren Verlauf des Konzeptes, insbesondere in Kapitel 4 an der jeweils zugehörigen Stelle, zitiert und behandelt werden.

2.3 Zielsetzung

Zentrales Ziel des Haushaltssicherungsprozesses und damit dieses Konzeptpapiers ist die Wiederherstellung und langfristige Sicherung der dauernden finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt. Hierzu soll der städtische Haushalt **bis 2030** wieder strukturell ausgeglichen und genehmigungsfähig ausgestaltet werden und im Anschluss einen Überschuss zur zumindest teilweisen Finanzierung der Investitionstätigkeit leisten.



Dieses Ziel soll durch einen mehrjährigen, strukturellen Konsolidierungskurs erreicht werden, der sowohl auf der Einnahmen- als auch auf der Ausgabenseite ansetzt. Die Konsolidierung verfolgt dabei ausdrücklich keinen kurzfristigen Sparkurs, sondern setzt auf eine nachhaltige Neuausrichtung der städtischen Finanzwirtschaft. Pflichtaufgaben und gesetzliche Verpflichtungen werden weiterhin erfüllt, wobei Standards kritisch beleuchtet werden. Gleichzeitig werden freiwillige Leistungen,

Investitionen und laufende Ausgaben konsequent hinsichtlich ihrer Wirksamkeit, Priorität und Finanzierbarkeit überprüft.

2.4 Leitbild und strategische Ausrichtung

Den strategischen Prozessrahmen bildet das im Oktober 2025 veröffentlichte Leitbild des Oberbürgermeisters **„Ingolstadt – zukunftsstark 2030“**[1], in dem die nun zu konkretisierenden Maßnahmen in vier zentralen Schwerpunkten beschrieben werden:

- **Umfassend konsolidieren:** Ausgaben reduzieren, Prioritäten setzen, handlungsfähig bleiben.
- **Innovativ optimieren:** Verwaltung modernisieren, Digitalisierung und KI gezielt einsetzen.
- **Wirtschaft zukunftsweisend fördern:** Wirtschaft stärken, Transformation unterstützen, Zukunftsbranchen ausbauen.
- **Fair finanzieren:** Faire Rahmenbedingungen für Kommunen einfordern.

Das Haushaltssicherungskonzept (HSK) greift diese Zielsetzungen auf und konkretisiert sie mit Blick auf eine durchgreifende und nachhaltige Verbesserung der Finanzlage durch die entwickelten Maßnahmen gegenüber einer Situation ohne Gegensteuerung. Das HSK soll, wo möglich, eine maßnahmen- und haushaltsstellenscharfe Beschreibung der notwendigen Konsolidierungsmaßnahmen umfassen. Ein fortlaufendes Controlling ist parallel zu implementieren. Der entsprechende Maßnahmenkatalog ist diesem Dokument als tabellarische Übersicht in der Anlage beigefügt. Er wird ebenso wie das Konzept ab sofort laufend fortgeschrieben.
Die Maßnahmen orientieren sich dabei an den Anforderungen des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen und für Heimat an ein zu erstellendes Haushaltskonsolidierungskonzept[2] (10-Punkte-Katalog) und werden um eigene Ansätze ergänzt.

Das Haushaltssicherungskonzept versteht sich nicht ausschließlich als Instrument zur Haushaltskonsolidierung, sondern als Bestandteil eines strategischen Transformationsprozesses. Es verbindet finanzielle Stabilität mit einer zukunftsorientierten Stadtentwicklung im Rahmen der verfügbaren Möglichkeiten. Ziel ist es, die kommunale Handlungsfähigkeit dauerhaft zu sichern und Ingolstadt auch unter veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als starken und attraktiven Standort weiterzuentwickeln.

[1] Leitbild "Ingolstadt - zukunftsstark 2030" (Oktober 2025)
[2] BZ 2025 Städte und Gemeinden - Anlage Anforderungen HSK

3. Analyse und Fortschreibung des Konsolidierungsbedarfes

3.1 Ermittlung des Konsolidierungsbedarfes

Basis des HSK bildet eine eingehende Analyse der Haushalts- und Finanzlage der Stadt Ingolstadt und eine darauf aufbauende Prognose der mittelfristigen Einnahmen- und Ausgabenentwicklung. Dazu dient in erster Linie die mittelfristige Finanzplanung. Bisher wurde stets das jeweilige Haushaltsjahr konkret beplant und die Folgejahre über Hochrechnungsprozentsätze fortgeschrieben. Es hat sich gezeigt, dass die detaillierte Planung dann oftmals deutlich von den Hochrechnungen abwich (Beispiel Personalkosten 2026). Für die Zukunft wird es deshalb eine wichtige Maßnahme sein, die Planungsschärfe, aber auch die Verbindlichkeit der Finanzplanung zu erhöhen.

Eine besondere Herausforderung bei der Ermittlung und Fortschreibung des Konsolidierungsbedarfs besteht darin, dass bereits erzielte Einsparungen oder Mehreinnahmen durch neue, teilweise nicht oder nur begrenzt beinflussbare Belastungen überlagert werden können. Steigen bspw. Umlageverpflichtungen (insbesondere Bezirksumlage), Personal-, Sach- oder Ausgabepositionen im Pflichtaufgabenbereich, erhöht sich der Finanzierungsbedarf des Verwaltungshaushaltes entsprechend. Dies kann dazu führen, dass die Unterdeckung trotz bereits umgesetzter und wirksamer Konsolidierungsmaßnahmen gegenüber dem Vorjahr gleichbleibt oder sogar zunimmt. Der Erfolg der Haushaltskonsolidierung kann daher nicht allein an der Entwicklung des jährlichen Fehlbetrags gemessen werden. Vielmehr sind die tatsächlich realisierten Konsolidierungseffekte und die gleichzeitig eintretenden Belastungen getrennt voneinander darzustellen und zu betrachten.

Die finanzielle Belastung aus dem Betrieb des Klinikums Ingolstadt wird bei der Analyse des Konsolidierungsbedarfs gesondert betrachtet. Sie stellt eine tatsächlich bestehende Belastung des städtischen Haushalts dar und bleibt deshalb in der Haushalts- und Finanzplanung vollständig berücksichtigt. Ergänzend wird jedoch ein um die Betriebskostenumlage an den Krankenhauszweckverband Ingolstadt (KZVI) bereinigtes Konsolidierungszielvolumen (KZV) ausgewiesen. Hierdurch soll transparent gemacht werden, welcher Konsolidierungsbedarf aus den strukturellen Entwicklungen des städtischen Haushalts resultiert und welcher Anteil auf eine außergewöhnliche, wesentlich durch die allgemeinen Rahmenbedingungen der Krankenhausfinanzierung bestimmte Belastung zurückzuführen ist.
Die Entwicklung des Betriebskostenzuschusses verdeutlicht den besonderen Charakter dieser Belastung. Während bis zum Jahr 2023 nur geringe Betriebskostenzuschüsse (maximal 1,77 Mio. Euro) erforderlich waren, betrug der Zuschuss im Jahr 2025 17,98 Mio. Euro. Dass kommunale Träger von Krankenhäusern inzwischen in erheblichem Umfang laufende Betriebsverluste ausgleichen müssen, ist kein Ingolstadt-spezifisches Problem.

Der Konsolidierungsbedarf ist deshalb als dynamische Zielgröße zu verstehen und jährlich auf Grundlage der aktuellen Finanzplanung fortzuschreiben. Neue, dauerhafte Belastungen, die nicht bereits in der bisherigen Zielgröße enthalten waren, erhöhen ohne anderweitige Kompensation den erforderlichen Konsolidierungsbeitrag. Als Zielgröße des Konsolidierungsvolumens wird folgende Zusammensetzung festgelegt:

Unterdeckung des Verwaltungshaushaltes
+ nicht gedeckte Fehlbeträge aus Vorjahren[3]
+ Reserve zur Absicherung von Kostenerhöhungen, Einnahmeverlusten und Umsetzungsschwierigkeiten

+ Überschuss im Verwaltungshaushalt zur Finanzierung von Investitionen ab 2030

Konsolidierungszielvolumen (KZV) jährlich
Abzgl. Betriebskostenzuschuss KZVI
Bereinigtes KZV

3.2 Analyse des Konsolidierungsvolumens

Für das Haushaltsjahr 2026 und die Finanzplanungsjahre errechnet sich daraus folgendes jährliches Konsolidierungszielvolumen (KZV):

	2026 (p) in TEUR	2027 (p) in TEUR	2028 (p) in TEUR	2029 (p) in TEUR	Ø in TEUR
Unterdeckung VwHH	-66.080	-67.798	-72.942	-93.217	-75.009
Nicht gedeckte Fehlbeträge aus Vorjahren	0	0	0	0	0
Reserve pauschal	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
KZV	**-70.080**	**-71.798**	**-76.942**	**-97.217**	**-79.009**
Abzgl. Betriebskostenzuschuss KZVI (Stand: Haushalt 2026)	**21.700**	**19.400**	**19.300**	**19.300**	**19.925**
Bereinigtes KZV	**-48.380**	**-52.398**	**-57.642**	**-77.917**	**-59.084**

[3] Aktuell noch bei 0, sofern in den kommenden Jahren der Verwaltungshaushalt nicht ausgeglichen werden kann, wird hier nachrichtlich der Fehlbetrag aus den Vorjahren ergänzt und fortgeschrieben.

Volumen des bereinigten Verwaltungshaushaltes in TEUR[4]:

2026 (p)	2027 (p)	2028 (p)	2029 (p)	Ø
605.168	617.041	635.163	653.131	627.626

Prozentualer Anteil des Konsolidierungsvolumens am bereinigten Verwaltungshaushalt:

2026 (p)	2027 (p)	2028 (p)	2029 (p)	Ø
11,58 %	**11,64 %**	**12,11 %**	**14,88 %**	**12,59 %**

Verwaltungshaushalt – Ausgaben 2026				
Gr.	**Bezeichnung**	**Ansatz in TEUR**	**Anteil in %**	**Beispielhafte Verteilung des Ø Gesamt-KZV in TEUR**
4	**Personalausgaben**	**230.470**	**31,11**	39.215
50-66	**Sächliche Verwaltungs- und Betriebsausgaben**	**119.377**	**16,11**	20.312
670-678	Erstattungen von Ausgaben des VWH	15.385	2,08	
679	Innere Verrechnungen (Verwaltungskostenerstattung (VKE), Gebäudekosten)	59.250	8,00	
68	Kalkulatorische Kosten	4.788	0,65	
70-71	**Zuweisungen u. Zuschüsse f. lfd. Zwecke**	**114.492**	**15,45**	19.481
72	Schuldendienstbeihilfen	1	0,00	
73-79	Leistungen d. Sozialhilfe und sonstige (sonst.) soziale Leistungen	118.232	15,96	
80	Zinsausgaben	5.972	0,81	
81	Gewerbesteuerumlage	6.794	0,91	
83	Allgemeine Umlagen (Bezirksumlage)	61.798	8,34	
84, 85	Weitere Finanzausgaben, Deckungsreserve	1.240	0,17	
86	Zuführung zum VMH	3.085	0,41	
	Gesamtsumme	**740.884**	**100,00**	**79.008**

[4] Bereinigter Verwaltungshaushalt = Ausgaben des Verwaltungshaushaltes abzüglich innerer Verrechnungen, kalkulatorischer Kosten, Gewerbesteuer- und Bezirksumlage sowie der Zuführung zum Vermögenshaushalt.

Verwaltungshaushalt – Einnahmen 2026				
Gr.	**Bezeichnung**	**Ansatz in TEUR**	**Anteil in %**	**Beispielhafte Verteilung des Ø KZV 2026 in TEUR**
000/ 001	Grundsteuer A + B	31.421	4,66	
003	Gewerbesteuer	77.647	11,51	
010	Einkommensteuer	129.531	19,20	
012	Umsatzsteuer	32.481	4,81	
022	Hundesteuer	300	0,03	
041	Schlüsselzuweisungen	54.581	8,09	
06 – 08	Sonst. Allgemeine Zuweisungen	26.432	3,92	
10 – 12	Verwaltungs-, Benutzungsgebühren und Entgelte	29.815	4,42	
13 – 15	Verkaufserlöse, Mieten/Pachten, sonst. Betriebseinnahmen	16.006	2,37	
160 – 168	Erstattungen (vor allem für Bereiche Asyl, Sozial- u. Jugendhilfe)	44.524	6,60	
169	Innere Verrechnungen (VKE, Gebäudekosten)	59.250	8,78	
17 – 19	Zuweisungen, Leistungsverrechnungen (Kfz-Steuer, SGB II, Kitas)	120.038	17,79	
2	Sonst. Finanzeinnahmen (Zinsen, Gewinnanteile, Konzessionsabgabe, Verwarnungs- und Bußgelder, Zuführung vom Vermögenshaushalt)	52.777	7,82	
	Gesamtsumme	**674.803**	**100,00**	

Einordnung der Größenordnung des Konsolidierungsvolumens

Das ermittelte KZV verdeutlicht die außergewöhnliche Größenordnung der bestehenden strukturellen Finanzierungslücke. Im Durchschnitt der Finanzplanungsjahre entspricht das KZV rund 12,59 % des bereinigten Verwaltungshaushaltes. Wird die Betrachtung allein auf die ausgabenseitig zumindest grundsätzlich beeinflussbaren Positionen[5] konzentriert, würde die vollständige Deckung des durchschnittlichen Gesamt-KZV rechnerisch einer Reduzierung dieser Positionen um 17,01 %[6] entsprechen.

[5] Sh. fett markierte Positionen in der Tabelle „Verwaltungshaushalt – Ausgaben 2026“

[6] 464.399 TEUR im Verhältnis zu 79.009 TEUR

Die in der Verwaltung durchgeführte aufgabenkritische Erhebung ergab, dass rund 80 % aller Ressourcen im Pflichtaufgabenbereich eingesetzt werden. Die Möglichkeiten zur Ausgabenreduzierung finden spätestens dort ihre Grenzen, wo die Erfüllung der vom Gesetzgeber vorgegebenen Pflichtaufgaben (Mindeststandard) oder bindende vertragliche Verpflichtungen eingeschränkt würden. Erschwerend kommt hinzu, dass in den beiden vorgehenden Konsolidierungsrunden bereits ein Großteil an offensichtlichen und schnell zu hebenden Einspareffekten umgesetzt wurde. Neuerliche Prüfungen in diesen bereits gesichteten Bereichen erfordern eine dann deutlich tiefere und umfassendere Betrachtung.

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass auch innerhalb der grundsätzlich beeinflussbaren Ausgabengruppen erhebliche Anteile durch Pflichtaufgaben, gesetzliche Standards, bestehende Verträge oder sonstige Bindungen festgeschrieben sind. Das tatsächlich disponible Ausgabenvolumen liegt damit deutlich unterhalb der dargestellten Summe. **Eine vollständige Abdeckung des Konsolidierungsvolumens allein durch klassische, einzeln zu benennende Ausgabenkürzungen ist daher realistisch nicht darstellbar, ohne die kommunale Aufgabenerfüllung substanziell zu berühren.**

Auch die Berücksichtigung der Einnahmenseite verändert die Ergebnisse dieser Analyse nicht grundlegend.
Dies bedeutet jedoch nicht, dass das Konsolidierungsziel entsprechend zu reduzieren wäre. Vielmehr verdeutlicht die Analyse, dass die Wiederherstellung der dauernden Leistungsfähigkeit nur durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Konsolidierungsinstrumente erreicht werden kann: strukturelle Einzelmaßnahmen, Einnahmeverbesserungen, Aufgaben- und Standardkritik, organisatorische Veränderungen sowie eine restriktive Haushaltsbewirtschaftung.

<u>Bedeutung der unterjährigen Haushaltssteuerung</u>
Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die tatsächliche Entwicklung des Verwaltungshaushaltes regelmäßig günstiger ausfallen kann, als die Summe der vorab bezifferten Einzelmaßnahmen erwarten lässt. Neben ausdrücklich beschlossenen Konsolidierungsmaßnahmen entstehen im laufenden Haushaltsvollzug zusätzliche Entlastungen bspw. durch eine restriktive Mittelbewirtschaftung, verzögerte oder unterbleibende Ausgaben, zeitweise unbesetzte Stellen und die Nichtausschöpfung von Haushaltsansätzen. Diese Effekte sind ein eigenständiger Bestandteil der Konsolidierungswirkung, der im HSK nicht deshalb unberücksichtigt bleiben kann, weil nicht in jedem Fall eine gesondert formulierte Konsolidierungsmaßnahme zugrunde liegt. Die erheblichen finanziellen Wirkungen einer konsequenten Haushaltsbewirtschaftung waren bereits am Jahresergebnis 2025 sichtbar. Dieser Trend setzt sich auch in 2026 fort.

Für die Bewertung des Konsolidierungserfolgs ist deshalb zu unterscheiden zwischen strukturellen Konsolidierungsmaßnahmen, einmaligen bzw. zeitlichen Effekten und nachhaltigen Bewirtschaftungseffekten. Damit wird vermieden, einerseits tatsächliche Konsolidierungserfolge der laufenden Haushaltsbewirtschaftung auszublenden und andererseits einmalige oder lediglich zeitlich verschobene Ausgaben als strukturelle Einsparung zu bewerten. Einmalige Verbesserungen des Jahresergebnisses werden ergänzend dargestellt, vermindern jedoch nicht dauerhaft den strukturellen Konsolidierungsbedarf.

3.3 Verbindlichkeit

Das HSK, das in engem Zusammenhang mit dem Haushaltsentwurf und der Finanzplanung steht, **bindet die kommunalen Beschlussorgane, die Verwaltung sowie die kommunalen Beteiligungsunternehmen**. Solange das Konsolidierungsziel nicht erreicht wurde oder sich die Rahmenbedingungen nicht verändert haben, wird die Stadt Ingolstadt das textliche HSK jeweils im Rahmen der Haushaltsaufstellung fortschreiben respektive (resp.) anpassen. Die tabellarische Übersicht wird auch unterjährig laufend fortgeführt. Die Fortschreibung stellt somit einen strukturellen, fortdauernden Prozess dar, an dessen Anfang der Ausgleich des strukturellen Defizits steht und der mit dem Abbau von Alt-Fehlbeträgen, der Rückführung des Kassenkreditvolumens, dem Haushaltsausgleich und der nachhaltigen Erwirtschaftung eines angemessenen Überschusses im Verwaltungshaushalt zur Finanzierung von Investitionen endet.

Die bisherigen Konsolidierungserfahrungen zeigen, dass Einsparungen oftmals nur in bestimmten Momenten (Personalwechsel, Auslaufen von Dienstleistungs- oder anderen Verträgen, Rechtsänderungen usw.) möglich sind. Die Erarbeitung umfangreicher Einsparvorschläge, die dann auf Grund der Rahmenbedingungen nicht umsetzbar sind, ist nicht effizient und zielführend.
Vielmehr sollen folgende Grundprämissen die übergeordnete Basis des weiteren Prozesses bilden:

- Alle Führungskräfte sind verpflichtet, für den eigenen Verantwortungsbereich sicherzustellen, Einsparungen unverzüglich zu heben, wenn sich die konkrete Möglichkeit dafür ergibt. Sofern dazu übergeordnete Entscheidungen erforderlich sind, sind diese eigenverantwortlich vorzubereiten und herbeizuführen. Die Kämmerei ist für das Gesamtcontrolling des Konsolidierungsprozesses über das Ergebnis zu informieren.
- Die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung ist in den Ämtern durch Prozessoptimierungen sicherzustellen und wird parallel durch eine entsprechende Personalsteuerung über das Personalreferat unterstützt.

4. Handlungsfelder[7]

4.1 Umfassend konsolidieren und innovativ optimieren

4.1.1 Unabweisbare Ausgaben

„Zur Wiederherstellung der dauernden Leistungsfähigkeit und einer geordneten Haushaltswirtschaft ist es erforderlich, dass sich die Stadt auf unabweisbare Ausgaben beschränkt und nur finanzielle Leistungen erbringt, zu denen sie rechtlich verpflichtet ist oder die für die Weiterführung notwendiger Aufgaben unaufschiebbar sind. Die Stadt ist daher im Rahmen der notwendigen Haushaltskonsolidierung gehalten, grundsätzlich nur unumgängliche, notwendige Investitionen im Pflichtaufgaben bzw. rentierlichen Bereich zu tätigen und entsprechend der Dringlichkeit zu priorisieren. Soweit diesbezüglich Investitionen geplant sind, sind der Regierung von Oberbayern deren Notwendigkeit und Finanzierung darzustellen. Bei einer unumgänglichen Nettoneuverschuldung ist aufzuzeigen, wie Zins und Tilgung trotz Finanznotlage erwirtschaftet werden sollen. Investitionen im freiwilligen Bereich sind einer kritischen Prüfung zu unterziehen und in vertretbarer Weise auf das vor Ort unabdingbar notwendige Maß zu reduzieren. Maßgeblich sind dabei der Maßnahmenumfang, die Dringlichkeit und die konkrete Finanzierbarkeit sowie die Feststellung, dass die Stadt ohne Vernachlässigung ihrer Pflichtaufgaben den notwendigen Eigenanteil für ein freiwilliges Projekt sowie etwaige Folgekosten aufbringen kann.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026).

Die Stadt Ingolstadt richtet ihre Haushaltsführung zur Wiederherstellung der dauernden Leistungsfähigkeit während des Konsolidierungszeitraumes konsequent am Grundsatz der finanziellen Unabweisbarkeit aus. Das Handlungsfeld „Unabweisbare Ausgaben“ bildet dabei den übergeordneten strukturellen Handlungsrahmen für die weiteren Konsolidierungsaktivitäten. Ziel dieses Handlungsfeldes ist nicht allein die Identifizierung einzelner Einsparmaßnahmen. Vielmehr werden verbindliche Maßstäbe und Verfahren geschaffen, anhand derer Aufgaben, Leistungsstandards und die eingesetzten Ressourcen fortlaufend auf Notwendigkeit, Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit hin überprüft werden.

Für die Stadt Ingolstadt ergibt sich die Beschränkung auf zwingende und unabweisbare Ausgaben bereits aus den Regeln der vorläufigen Haushaltsführung, die seit Beginn des Haushaltsjahres 2026 besteht und deren Ende aktuell noch nicht absehbar ist. Die entsprechenden Konkretisierungen für das Vorgehen in dieser Zeit wurden bereits in einem eigenen Beschluss mit zugehörigem Leitfaden festgelegt, der den Dienststellen der Verwaltung einen engen Rahmen setzt [8].

[7] BZ 2025 Städte und Gemeinden - Anlage Anforderungen HSK
[8] Beschlussvorlage V0815/25, Leitfaden, Prüfung Baumaßnahmen

Verwaltungshaushalt

Bereits mit den ersten beiden Konsolidierungspaketen wurden stadtweit Ausgaben auf Einspar- und Reduzierungsmöglichkeiten untersucht. Kurzfristig erkennbare und unmittelbar realisierbare Potentiale wurden dabei bereits weitgehend aufgegriffen (vgl. Ziffer 7). Aufgrund des weiterhin bestehenden strukturellen Konsolidierungsbedarfes ist die Aufgabenkritik jedoch als kontinuierlicher Prozess fortzuführen und über kurzfristige Einzelmaßnahmen hinaus zu institutionalisieren. Hierzu wurde die bereits begonnene Aufgabenerhebung in einem flächendeckenden durch die Organisations- und Personalentwicklung gesteuerten Prozess fortgesetzt, indem seitens der Fachreferate alle Aufgaben, die die Kernverwaltung erbringt, erhoben, eingeordnet und mit den entsprechenden personellen wie sachlichen Ressourcen hinterlegt wurden.
Auf dieser Basis kann die begonnene Aufgabenkritik nun eigenständig durch die Fachreferate unter Begleitung der OE-PE zu einem flächendeckenden
Aufgaben-, Standard- und Ressourcencontrolling weiterentwickelt werden.

Die Prüfung orientiert sich insbesondere an folgenden Fragestellungen:

- Besteht eine rechtliche Verpflichtung zur Wahrnehmung der Aufgabe?
- Ist die Ausgabe resp. Leistung zeitlich und sachlich unabweisbar?
- Welcher Leistungsumfang ist zur rechtmäßigen Aufgabenerfüllung mindestens erforderlich?
- Bestehen bei Art, Umfang, Qualität oder Häufigkeit der Leistung kommunale Gestaltungsspielräume?
- Kann die Aufgabe mit geringerem personellen oder sachlichen Ressourceneinsatz erfüllt werden?
- Bestehen Möglichkeiten zur Standardabsenkung, Prozessoptimierung, Digitalisierung, Bündelung oder Kooperation?
- Kann eine freiwillige Aufgabe reduziert, zeitlich ausgesetzt oder vollständig aufgegeben werden?
- Sind bestehende Verpflichtungen weiterhin erforderlich und wirtschaftlich?

Aus der strukturellen Aufgabenprüfung werden fortlaufend konkrete Konsolidierungsmaßnahmen entwickelt, die dann Eingang in die tabellarische Übersicht im Anhang finden.

Das Handlungsfeld „Unabweisbare Ausgaben“ bildet hierfür den methodischen Rahmen. Die finanziellen Auswirkungen der abgeleiteten Einzelmaßnahmen werden grundsätzlich dort ausgewiesen, wo sie sachlich entstehen (bspw. Handlungsfeld Personalkosten oder Beteiligungen).

Der Grundsatz der Unabweisbarkeit gilt nicht ausschließlich für die Überprüfung bereits bestehender Aufgaben. Er ist zugleich Maßstab für das Eingehen jeder neuen finanziellen Verpflichtung. Neue oder ausgeweitete freiwillige Leistungen, zusätz-

liche Standards sowie neue dauerhafte finanzielle Verpflichtungen können während des Konsolidierungszeitraumes grundsätzlich nur begründet werden, wenn ihre Notwendigkeit nachvollziehbar dargestellt und ihre dauerhafte Finanzierbarkeit gewährleistet werden kann. Damit soll verhindert werden, dass erzielte Konsolidierungseffekte durch neue strukturelle Belastungen des Haushalts aufgezehrt werden.

Vermögenshaushalt / Investitionen

Auch der Vermögenshaushalt und damit die Investitionstätigkeit werden während des Konsolidierungszeitraumes konsequent am Grundsatz der Unabweisbarkeit und der dauerhaften finanziellen Leistungsfähigkeit ausgerichtet. Das Handlungsfeld „Unabweisbare Ausgaben“ bildet auch hier den übergeordneten Prüf- und Priorisierungsrahmen. Angesichts der Haushaltslage ist eine Konzentration der verfügbaren Investitionsmittel auf Maßnahmen erforderlich, die zur Erfüllung rechtlicher Verpflichtungen, zur Aufrechterhaltung der kommunalen Aufgabenerfüllung, zur Vermeidung erheblicher wirtschaftlicher Nachteile oder zur Transformation des Wirtschaftsstandortes erforderlich sind.

Im Bereich der Investitionen wurden bereits im Jahr 2025 in einer Klausur der Verwaltungsleitung alle Investitionen kritisch geprüft und auf zwingende Notwendigkeit und Unabweisbarkeit hin hinterfragt.

Maßgeblich war dabei, ob die jeweilige Maßnahme

- aufgrund gesetzlicher, vertraglicher oder sonstiger zwingender Verpflichtungen erforderlich ist,
- der Aufrechterhaltung der Funktions- und Betriebsfähigkeit der kommunalen Infrastruktur dient,
- zur Abwehr von Gefahren oder Schäden erforderlich ist, oder
- aus anderen Gründen für die ordnungsgemäße Erfüllung kommunaler Pflichtaufgaben zwingend erforderlich ist.

Wo möglich, wurden Investitionen bereits verschoben, verkleinert oder Alternativen erarbeitet. Im Ergebnis wurde durch den Stadtrat mit dem Beschluss V0394/25[9] ein konsolidiertes Bauinvestitionsprogramm beschlossen, das die Basis für das Investitionsprogramm zum Haushalt 2026 bildete. Über die nun geltende vorläufige Haushaltsführung haben sich die Beurteilungsspielräume nochmals verengt, was dazu führt, dass ausschließlich Fortsetzungsmaßnahmen abgeschlossen sowie zwingende und unabweisbare Maßnahmen umgesetzt werden können.

Priorisierung und Wirtschaftlichkeit

In alle Investitionsentscheidungen sind neben den Anschaffungs- und Herstellungskosten künftige Betriebs-, Unterhalts-, Energie-, Instandhaltungs- und Personalkosten, Kostenrisiken sowie Finanzierungskosten mit einzubeziehen und darzustellen.

[9] Beschlussvorlage V0394/25

Bereits bei der Investitionsentscheidung muss das Ziel sein, dass die aus der Maßnahme entstehenden Folgebelastungen dauerhaft getragen werden können.
Bei unabweisbaren Investitionen ist jeweils zu prüfen, ob Umfang, Standard und Ausführungszeitpunkt auf das notwendige Maß begrenzt werden können. Neben der grundsätzlichen Notwendigkeit einer Maßnahme sind kostengünstigere Realisierungsvarianten, abschnittsweise Umsetzungsmöglichkeiten, Standardreduzierungen und Möglichkeiten einer zeitlichen Streckung zu untersuchen und darzustellen. Soweit unterschiedliche Handlungsalternativen bestehen, ist diejenige auszuwählen, die unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus die wirtschaftlichste Aufgabenerfüllung ermöglicht. Einsparungen bei den Investitionskosten dürfen dabei nicht zu unverhältnismäßig höheren Betriebs- oder Instandhaltungskosten in späteren Haushaltsjahren führen.
Die Realisierung von Investitionen erfolgt stets unter dem Vorbehalt einer gesicherten Finanzierung.

Investitionen im freiwilligen Bereich
Investitionen im freiwilligen Aufgabenbereich bedürfen während des Konsolidierungszeitraumes einer besonderen Begründung. Grundsätzlich sind Maßnahmen im freiwilligen Bereich gegenüber unabweisbaren Investitionen in Pflichtaufgaben nachrangig zu behandeln.

Umgang mit Kostensteigerungen
Die Einhaltung der beschlossenen Kostenrahmen ist während des Konsolidierungszeitraumes ein wesentlicher Bestandteil der Investitionssteuerung. Absehbare Kostensteigerungen sind unverzüglich anzuzeigen, sobald sie erkennbar oder mit hinreichender Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind. Die Anzeige hat so frühzeitig zu erfolgen, dass noch tatsächliche Steuerungs- und Entscheidungsmöglichkeiten bestehen. Mit der Anzeige der Kostensteigerung ist eine aktualisierte Gesamtkostenprognose vorzulegen. Zugleich ist aufzuzeigen, welche Maßnahmen zur Begrenzung oder Kompensation der Mehrkosten geprüft wurden. Dies betrifft bspw. Reduzierungen in Umfang oder Ausführungsstandard, Anpassungen der Planung, die Nutzung kostengünstigerer Realisierungsvarianten oder Einsparungen bei anderen, noch disponiblen Investitionsmaßnahmen.
Kostensteigerungen führen nicht automatisch zu einer entsprechenden Erhöhung des Investitionsbudgets. Finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Kostensteigerungen dürfen erst eingegangen werden, wenn die hierfür erforderlichen Mittel ausdrücklich freigegeben wurden.

Ziel ist eine Investitionsplanung, die den Erhalt und die Funktionsfähigkeit der kommunalen Infrastruktur sicherstellt, gleichzeitig jedoch neue finanzielle Belastungen konsequent begrenzt.

4.1.2 Personalausgaben

„Bei den Personalausgaben sind Optimierungsmöglichkeiten im sozialverträglichen Rahmen auszunutzen. Zielsetzung der Stadt muss eine dauerhafte Senkung der Personalausgaben sein, insbesondere angesichts der Ausgabensteigerung um fast 30 Mio. EUR in diesem Bereich bis zum Ende des Finanzplanungszeitraums. Zur Senkung der Personalausgaben kommen insbesondere folgende Maßnahmen in Betracht:

- *Erlass einer Wiederbesetzungs- und Beförderungssperre. Vor einer Wiederbesetzung ist zu prüfen, ob die Stelle noch notwendig ist oder in eine solche mit niedrigerer Besoldungs- bzw. Tarifgruppe umgewandelt werden kann. In diesem Zusammenhang bietet sich auch eine Fluktuationsanalyse an, um einen Überblick über die wegfallenden und zumutbar anders oder nicht zu besetzenden Stellen zu erhalten.*
- *Abbau / Einschränkung von Überstunden und Bereitschaftsdiensten*
- *Optimierung der kommunalen Verwaltungsorganisation (Organisationsneustrukturierung) mit dem Ziel des Kostenabbaus. Soweit Querschnittseinrichtungen oder sog. kommunale Hilfsbetriebe wie zum Beispiel (z. B.) Gebäudereinigung, Druckerei, Gärtnerei u. ä. auf Dauer defizitär geführt werden, wären geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Soweit eine Weiterführung der Aufgaben durch Vergabe an Dritte erfolgt, sollen die dadurch entstehenden Aufwendungen deutlich unter den durch die Ausgliederung eingesparten Personal- und Sachkosten liegen; hierzu wären Standards und Leistungsmerkmale auf ihre Notwendigkeit zu überprüfen.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026)*

Die Personalkosten stellen den größten beeinflussbaren Aufwandsposten im Verwaltungshaushalt der Stadt dar und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Haushaltssicherungskonzeptes.
Ziel ist es, durch konsequente personalwirtschaftliche Steuerungsmaßnahmen den notwendigen Konsolidierungsbeitrag zu leisten und den Anstieg der Personalkosten nachhaltig zu begrenzen, ohne die Erfüllung gesetzlicher Pflichtaufgaben und kommunaler Kernleistungen zu gefährden.

Grundlage bildet der Stadtratsbeschluss zur Personalkostenkonsolidierung (V0135/26/1). Danach sind die Personalkosten bis zum Jahr 2029 auf maximal 245 Mio. Euro zu begrenzen. Die natürliche Fluktuation wird von der Personalbedarfsplanung für das aktuelle und folgende Haushaltsjahr basierend auf den vorliegenden Erkenntnissen und Annahmen für jedes Fachreferat individuell prognostiziert. In den eigens konzipierten Planungsgesprächen werden diese Zahlen zusammen mit weiteren aussagekräftigen Steuerungsdaten vorgelegt und den Fachreferaten als Basis für deren Personalkonsolidierungsmaßnahmen an die Hand gegeben. So soll der Personalbestand kontinuierlich auf Grundlage der Fluktuation reduziert werden, um einen jährlichen Abbau von durchschnittlich mindestens 50 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zu erreichen.

Die ursprüngliche Zielplanung basierte auf einem Personalkostenansatz für das Jahr 2026 in Höhe von 230,5 Mio. Euro. Nach der aktuellen Prognose werden im Jahr 2026 jedoch voraussichtlich nur rund 220 Mio. Euro benötigt. Die für das Haushaltsjahr 2027 durchgeführte Bottom-up-Hochrechnung auf Basis der besetzten Stellen, der vorhandenen unbesetzten Planstellen und Stundenreste sowie der erwarteten Tarif-, Besoldungs- und sonstigen Bestandskostensteigerungen ergibt derzeit einen rechnerischen Personalaufwand von rund 233 Mio. Euro.

Trotz dieser günstigeren Ausgangsposition in 2026 und des rechnerischen Bedarfs für 2027 von 233 Mio. Euro ist vorgesehen, für das Jahr 2027 ein Personalkosten-Steuerungsziel von 229 Mio. Euro festzulegen. Damit wird bereits im ersten Jahr der Umsetzung eine konkrete Konsolidierungsvorgabe von 4 Mio. Euro gegenüber dem prognostizierten Bedarf verankert. Der Zielwert stellt keine Fortschreibung der bestehenden Entwicklung dar, sondern bildet eine verbindliche Einsparvorgabe, an der sich sämtliche personalwirtschaftlichen Entscheidungen auszurichten haben. Mit einer Steigerungsrate von 4,1 % wäre damit die in 2026 bereits gesunkene Zuwachsrate der Personalkosten (voraussichtlich ca. 5,7 %) erneut verringert.

PK-Steigerungsraten mit Zielvorgabe 2027 bei 229 Mio. Euro						
2021	2022	2023	2024	2025	2026p	2027p
7,2 %	7,1 %	7,1 %	6,9 %	6,0 %	5,7 %	5,9 %
						4,1 %

Für den Konsolidierungszeitraum wird erwartet, dass insbesondere die Kombination aus restriktiver Wiederbesetzungspraxis, Vermeidung externer Einstellungen, Organisationsoptimierungen und der Aufgabenkritik somit auch wie bisher zu weiteren Dämpfungseffekten bei den Personalkosten führt. Zur Erreichung der Zielvorgabe 2027 werden folgende personalwirtschaftliche Maßnahmen umgesetzt bzw. weiterentwickelt:

- konsequente Nutzung der natürlichen Fluktuation zur Reduzierung des Personalbestandes,
- kritische Prüfung jeder vakanten Stelle vor Wiederbesetzung,
- zeitliche Streckung oder Verzicht auf Wiederbesetzungen, soweit dies mit den dienstlichen Anforderungen vereinbar ist,
- Überprüfung von Organisationsstrukturen und Aufgabenwahrnehmungen auf Effizienzpotenziale,
- Grundsätzlich keine Stellenmehrungen und Stundenaufstockungen,
- verstärkte Nutzung interner Umsetzungen und Personalentwicklungsmaßnahmen, externe Einstellungen als Ausnahme,
- fortlaufende Überprüfung freiwilliger Leistungen hinsichtlich ihrer personellen Ressourcenbindung.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der weiteren Professionalisierung des Personalkostenmanagements. Hierzu wird derzeit weiterhin ein dezentrales Personalkostencontrolling in den Referaten aufgebaut. Ziel ist es, die Steuerungsmöglichkeiten für die Einhaltung der Personalkostenziele stärker in die Fachbereiche zu verlagern und die Transparenz über die finanziellen Auswirkungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen deutlich zu erhöhen. Die Referate erhalten künftig regelmäßig Informationen zur Entwicklung ihrer Personalkostenbudgets. Das dezentrale Personalkostencontrolling wird sich an der derzeit im Entscheidungsprozess befindlichen Zielvorgabe von 229 Mio. Euro orientieren.

Die Stadt verfolgt einen Ansatz der rollierenden Personalkostenplanung. Das übergeordnete Ziel ist es, die Personalkostenentwicklung auf maximal 245 Mio. Euro im Jahr 2029 zu begrenzen. Die jährlichen Steuerungsziele werden auf Basis des tatsächlichen Personalbestandes, der organisatorischen Entwicklungen sowie der jeweiligen rechtlichen und tariflichen Rahmenbedingungen fortgeschrieben und regelmäßig überprüft. Hierdurch wird sichergestellt, dass notwendige Konsolidierungsbeiträge frühzeitig realisiert und veränderte Rahmenbedingungen zeitnah berücksichtigt werden können. Gleichzeitig muss die Auskömmlichkeit des Personalkostenansatzes für die Lohn- und Gehaltszahlungen sichergestellt werden.

Die dargestellten Maßnahmen verdeutlichen, dass die Stadt alle beeinflussbaren personalwirtschaftlichen Instrumente ausschöpft, um einen wirksamen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten. Die Personalkostenentwicklung wird dabei fortlaufend überwacht, aktiv gesteuert und an den finanzwirtschaftlichen Erfordernissen des Haushaltssicherungskonzeptes ausgerichtet.

In die jährliche Haushaltsplanung werden stets die seitens des Personalamtes ermittelten Personalkosten eingestellt. Das unterjährige Bewirtschaftungs- und Konsolidierungsziel wird über eine Haushaltssperre eingezogen, so dass der Konsolidierungserfolg im Ist der Personalkosten sichtbar wird. So ist sichergestellt, dass in diesem Bereich keine Kürzungen erfolgen, die noch nicht erreicht wurden.

4.1.3 Kommunale Einrichtungen

> *„Werden städtische Einrichtungen wie beispielsweise Hallen- und Freischwimmbäder, Veranstaltungseinrichtungen oder kulturelle Einrichtungen auf Dauer defizitär geführt, so sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026)*

Kommunale Einrichtungen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Daseinsvorsorge, zur sozialen und kulturellen Infrastruktur sowie zur Lebensqualität und Attraktivität einer Stadt. Auch wenn einzelne Einrichtungen kommunal- wie haushaltsrechtlich

dem freiwilligen Aufgabenbereich zuzuordnen sind, folgt daraus deshalb nicht, dass auf diese ohne Weiteres verzichtet werden kann.

Art. 57 Absatz (Abs.) 1 Gemeindeordnung (GO) bestimmt, dass Kommunen in den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit diejenigen öffentlichen Einrichtungen schaffen sollen, die nach den örtlichen Verhältnissen für das wirtschaftliche, soziale und kulturelle Wohl sowie für die Förderung des Gemeinschaftslebens erforderlich sind. Dies umfasst bspw. Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, der Bildung, der Jugend, der Kultur und des Breitensports. Art. 57 GO begründet damit keinen uneingeschränkten Bestandsschutz jeder einzelnen Einrichtung, wohl aber einen kommunalrechtlichen Auftrag zur Sicherstellung einer den örtlichen Verhältnissen angemessenen Infrastruktur. Für die Stadt Ingolstadt ist bei der Bearbeitung dieses Handlungsfeldes die besondere zentralörtliche Funktion zu berücksichtigen. Ingolstadt ist nach der aktuellen Regionalplanung als Regionalzentrum ausgewiesen und übernimmt damit Versorgungsfunktionen, die über das eigene Stadtgebiet hinausreichen. Die regionale Bedeutung Ingolstadts ist deshalb auch bei der Bewertung der notwendigen Infrastruktur in den oben genannten Aufgabenfeldern zu berücksichtigen.

Dem gegenüber steht die Verpflichtung zur stringenten Konsolidierung des städtischen Haushalts. Die Stadt Ingolstadt hat diese Anforderungen mit dem Dachbeschluss zur Haushaltssicherung und -stabilisierung vom 18.12.2025[10] aufgegriffen. Der Stadtrat hat darin eine vertiefte Prüfung der Jugendherberge, städtischen Technikerschule, Volkshochschule, Sing- und Musikschule, Stadtteiltreffs, des Bürgerhauses sowie der Stadtbücherei beauftragt. Untersucht werden sollten insbesondere Möglichkeiten zur Reduzierung von Personal- und Sachkosten, zur Erhöhung von Gebühren und Entgelten, zur Veränderung des Leistungsangebots und der Trägerschaft bis hin – als äußerste Handlungsalternative – zur vollständigen Aufgabe einer Einrichtung.

Für alle Einrichtungen liegen zwischenzeitlich vertiefte Prüfberichte mit umfangreichen Maßnahmenkatalogen vor. Im Rahmen der durchgeführten Prüfungen wurden die Einrichtungen umfassend auf Wirtschaftlichkeit, insbesondere die oben genannten Punkte hin geprüft. Die Prüfungen zeigen, dass die Einrichtungen spätestens nach Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen weitgehend auf einen betriebsnotwendigen Mindeststandard ausgerichtet sind. Weitere pauschale Kürzungen würden daher zunehmend die Funktionsfähigkeit der Einrichtungen beeinträchtigen. Zusätzliche Konsolidierungseffekte können in diesen Bereichen folglich nur noch begrenzt durch weitere Optimierungen erzielt werden. Soweit darüber hinausgehende Entlastungen erforderlich werden, blieben nur noch strukturelle Entscheidungen über eine weitere deutliche Reduzierung des Leistungsumfangs oder die vollständige Aufgabe einzelner Einrichtungen.

[10] V0888/25 SessionNet | Dachbeschluss zur Haushaltssicherung und -stabilisierung

Ein Teil der politischen Entscheidungen hierzu wurde bereits getroffen, der Rest befindet sich parallel mit diesem Konzept im Sitzungslauf. Die Ergebnisse und Maßnahmen, die aus der Prüfung resultieren, werden in der tabellarischen Maßnahmenübersicht des HSK abgebildet und hinsichtlich ihrer finanziellen Wirkung fortgeschrieben.

Einrichtungen, die nicht unmittelbar im Kernhaushalt geführt, sondern durch städtische Beteiligungsunternehmen betrieben werden, werden im Handlungsfeld 4.1.5 Beteiligungen betrachtet.

4.1.4 Disponible Ausgaben und freiwillige Leistungen

„Alle disponiblen Ausgabenpositionen sind daraufhin zu überprüfen, ob und inwieweit auf die Erfüllung der Aufgabe gänzlich verzichtet werden kann; handelt es sich um eine unverzichtbare Aufgabe, so ist sie auf das sachlich und zeitlich unabweisbare Minimum zurückzuführen:

- *Insbesondere alle freiwilligen Leistungen sind in jedem Einzelfall einer kritischen Prüfung zu unterziehen und in vertretbarer Weise auf das vor Ort unabdingbar notwendige Maß zu reduzieren. Als freiwillig sind auch defizitäre Einrichtungen (z. B. Schwimmbäder, Büchereien, Gemeinschaftshäuser) sowie Erstattungen, Zuschüsse etc. anzusehen, die im Rahmen von Pflichtaufgaben über die gesetzlich festgelegten Leistungen hinaus gewährt werden. Zusammen mit dem Haushaltskonsolidierungskonzept hat die Kommune eine Liste über die freiwilligen Leistungen einschließlich der defizitären Einrichtungen vorzulegen.*
- *Bei der Haushaltskonsolidierung können die Pflichtaufgaben nicht außer Betracht bleiben; auch im Bereich der pflichtigen Aufgaben empfehlen wir daher alle Möglichkeiten einer Kostenreduzierung auszuschöpfen, insbesondere wenn die Kosten ein überdurchschnittliches Niveau aufweisen. Hinsichtlich Art, Umfang und Ermessensausübung pflichtiger Aufgaben sind die Haushaltsgrundsätze der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit verstärkt zu berücksichtigen. Gesetzliche Ansprüche sind mit dem Ziel zu überprüfen, sie – gegebenenfalls (ggf.) in kommunaler Zusammenarbeit – auf kostengünstigere Weise zu erfüllen.*
- *Der Zuschussbedarf kostenrechnender Einrichtungen ist konsequent durch Ausgabenreduzierungen und / oder Einnahmeerhöhungen zu begrenzen. In den klassischen Bereichen kostenrechnender Einrichtungen (insbesondere Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung) sind Kalkulationszeiträume festzulegen und kostendeckende Beiträge (Art. 5 Kommunalabgabengesetz (KAG)) bzw. kostendeckende Gebühren (Art. 8 KAG) festzusetzen. Es dürfen grundsätzlich keine Unterdeckungen entstehen. Sofern im Rahmen der Nachkalkulation Unterdeckungen festgestellt werden, ist sicherzustellen, dass diese in den nächsten Kalkulationszeitraum übernommen werden. Dabei müssen sich die Kalkulationsgrundlagen an den betriebswirtschaftlich und rechtlich zulässigen Möglichkeiten ausrichten.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026)*

4.1.4.1. Freiwillige Leistungen

Soweit Ausgaben bereits unter den Punkten 4.1.1 oder 4.1.3 untersucht und bewertet wurden, erfolgt an dieser Stelle keine erneute Prüfung.
Dies betrifft insbesondere freiwillige Leistungen, die unmittelbar einer kommunalen Einrichtung oder einem Beteiligungsunternehmen zugeordnet werden können.

Die formale Einordnung einer Aufgabe als freiwillig bedeutet zunächst, dass keine spezialgesetzliche Verpflichtung besteht, die konkrete Leistung in einer bestimmten Form zu erbringen. Daraus folgt jedoch – ebenso wie bereits bei den kommunalen Einrichtungen – nicht, dass die Leistung ohne Weiteres verzichtbar ist. Freiwillige Leistungen sind vielmehr ein wesentlicher Bestandteil des kommunalen Selbstverwaltungsrechts und ermöglichen der Stadt, örtliche Schwerpunkte zu setzen und auf besondere Bedürfnisse zu reagieren. Art. 28 Abs. 2 GG garantiert den Gemeinden nicht nur organisatorische Selbstverwaltung, sondern umfasst ausdrücklich auch die Grundlagen finanzieller Eigenverantwortung. Die Bayerische Verfassung verpflichtet den Freistaat in Art. 83 Abs. 2 darüber hinaus, den Gemeinden im Rahmen seiner finanziellen Leistungsfähigkeit eine angemessene Finanzausstattung zu gewährleisten.

Daher ist bei der Konsolidierungsprüfung nicht ausschließlich die formale Aufgabenklassifikation, sondern auch die tatsächliche Bedeutung der Leistung in der Kommune zu berücksichtigen. Ein anschauliches Beispiel bildet der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV): Art. 8 Gesetz über den öffentlichen Personennahverkehr in Bayern (BayÖPNVG) bezeichnet Planung, Organisation und Sicherstellung des allgemeinen ÖPNV für kreisfreie Städte ausdrücklich als freiwillige Aufgabe. Gleichzeitig weist das Gesetz der Stadt die Funktion des Aufgabenträgers zu. Der Begriff „freiwillig“ ist daher nicht mit „beliebig entbehrlich“ gleichzusetzen.

Die freiwilligen Leistungen der Stadt Ingolstadt wurden im Rahmen der bisherigen Konsolidierungsrunden und der stadtweiten Aufgabenerhebung umfassend erfasst und überprüft. Dabei wurden bereits in der ersten und zweiten Konsolidierungsrunde (vgl. dazu Ziffer 7) freiwillige Leistungen an Dritte mit erheblichen Auswirkungen für die betroffenen Vereine und Organisationen eingeschränkt. Die durch die Stadt selbst erbrachten freiwilligen Aufgaben wurden und werden im Zuge der Aufgabenkritik fortlaufend hinterfragt und reduziert.

Bereits für den Antrag auf Bedarfszuweisungen wurden alle Referate aufgefordert, die im eigenen Aufgabenbereich erbrachten freiwilligen Leistungen tabellarisch zu erfassen und mit den zugehörigen Kosten (Sach- und Personalkosten) zu hinterlegen. Die so erstellte Aufstellung der freiwilligen Leistungen und defizitären Einrichtungen ist diesem Konzept als Anlage beigefügt und weist nachfolgende Größenordnungen aus.

	2023 in TEUR	2024 in TEUR	2025 in TEUR	2026 (p)* in TEUR
Freiwillige Leistungen Verwaltungshaushalt	80.770	79.350	86.785	90.880
Freiwillige Leistungen Vermögenshaushalt	17.273	24.197	26.632	7.701
Gesamt	98.043	103.547	113.417	98.581
abzgl. Saldo VKE/kalkulatorische Kosten	8.068	8.040	8.653*)	8.455
Summe	**89.975**	**95.507**	**104.764**	**90.126**

*) Planwerte, RE noch nicht final ermittelt

Diese Beträge sind allerdings nicht mit einem unmittelbar verfügbaren Einsparpotenzial gleichzusetzen. Die Werte enthalten auch Kosten aus internen Verrechnungen, Verwaltungskostenerstattungen und in hohem Maße Personalkosten, die nicht automatisch wegfallen, weil eine Aufgabe wegfällt.

Die bisherigen Konsolidierungsmaßnahmen konzentrierten sich bereits in hohem Maße auf die Reduzierung freiwilliger Leistungen.
Die Entwicklung der in der Anlage ausgewiesenen freiwilligen Leistungen darf nicht isoliert anhand der jeweiligen Gesamtsumme bewertet werden. Die Übersicht umfasst neben klassischen freiwilligen Leistungen auch die Defizite kommunaler Einrichtungen, Personal- und Sachaufwendungen, interne Verrechnungen und Erstattungen sowie einzelne finanzwirtschaftlich besonders gewichtige Bereiche. Veränderungen einzelner Großpositionen können daher die Entwicklung der Gesamtsumme wesentlich beeinflussen und die Wirkung bereits umgesetzter Konsolidierungsmaßnahmen überlagern.
Dies zeigt beispielhaft die Entwicklung des Jahres 2025. Der Anstieg der im Verwaltungshaushalt ausgewiesenen Summe gegenüber 2024 um rund 7,4 Mio. Euro ist wesentlich auf die Entwicklung des ÖPNV und der Stadtwerke Ingolstadt (SWI) Freizeitanlagen zurückzuführen. Allein ohne diese beiden Positionen wäre die Summe der übrigen erfassten Leistungen trotz der üblichen Steigerungen im Bereich der Personalkosten gegenüber dem Vorjahr um rund 3,1 Mio. Euro zurückgegangen. Die bereits umgesetzten Konsolidierungsmaßnahmen werden damit in der aggregierten Gesamtsumme nur eingeschränkt sichtbar.
Darüber hinaus ist bei der Interpretation der Übersicht zwischen Haushaltsplanung und tatsächlichem Haushaltsvollzug sowie zwischen extern wirksamen Ausgaben und internen Verrechnungen zu unterscheiden. Der ausgewiesene Gesamtbetrag stellt daher weder einen frei disponiblen Betrag noch ein in gleicher Höhe bestehendes Konsolidierungspotenzial dar. Für die Bewertung der tatsächlichen

Konsolidierungswirkung sind vielmehr die Entwicklung der einzelnen Leistungen und Einrichtungen sowie deren konsolidierungsrelevanter Nettoaufwand maßgeblich.
Unter Einbeziehung des Vermögenshaushaltes zeigt sich zudem, dass die für 2026 geplante Gesamtsumme mit rund 98,6 Mio. Euro annähernd wieder auf dem Niveau des Jahres 2023 und somit deutlich unter dem durch hohe investive Einzelbelastungen geprägten Jahr 2025 liegt.

Für den weiteren Umgang mit freiwilligen Leistungen in der Stadt Ingolstadt gilt: Im Zuge der fortlaufenden, strukturierten Aufgabenkritik werden weiterhin alle freiwilligen Leistungen auf den Prüfstand gestellt. Gleichzeitig gehört die Möglichkeit, über ein Mindestmaß eigener finanzieller Gestaltungsfähigkeit in begrenztem Umfang eigene kommunale Prioritäten zu setzen, zum elementaren Kern kommunaler Selbstverwaltung.
Eine Haushaltskonsolidierung, die letztlich keinerlei finanziellen Gestaltungsspielraum für eigene örtliche Aufgaben mehr belässt, würde nicht nur die Frage der Haushaltswirtschaft, sondern zugleich die tatsächliche Wirksamkeit kommunaler Selbstverwaltung berühren.
Ziel der Konsolidierung kann deshalb nicht die vollständige Beseitigung freiwilliger kommunaler Tätigkeit sein, sondern deren Konzentration auf ein finanzierbares, für Ingolstadt erforderliches und politisch priorisiertes Maß.

4.1.4.2. Pflichtaufgaben

Auch die Pflichtaufgaben sind angesichts ihres erheblichen Anteils am städtischen Ressourcenverbrauch Teil der Konsolidierungsprüfung. Als zentrale Erkenntnis des Aufgabenerhebungsprozesses lässt sich festhalten, dass durchschnittlich rund 80 % der eingesetzten Ressourcen im Pflichtaufgabenbereich Verwendung finden. Die Konsolidierungsziele können nur erreicht werden, wenn auch in diesem Bereich Einsparungen erfolgen.
Bei Pflichtaufgaben steht das „Ob“ der Aufgabenerfüllung nicht zur Disposition. Steuerbar bleibt jedoch, soweit gesetzliche Regelungen das zulassen, das „Wie“ der Aufgabenerfüllung. Konsolidierungspotenziale bestehen insbesondere dort, wo kommunale Standards über die rechtlichen Mindestanforderungen hinausgehen.
Es wurden deshalb vor der Sommerpause alle Bereiche mit dem in der Anlage beigefügten Schreiben aufgefordert, alle Aufgaben nach den in 4.1 dargestellten Prüffragen kritisch zu betrachten. Die daraufhin ermittelten und gemeldeten Maßnahmen dazu finden sich in der tabellarischen Übersicht. Die Prüfung erfolgt fortlaufend.

Soweit im weiteren Konsolidierungsverlauf die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten der Stadt Ingolstadt im Pflichtaufgabenbereich ausgeschöpft sind und zusätzliche gesetzliche Aufgaben oder Standards zu weiteren dauerhaften Belastungen führen, kann die Lösung nicht ausschließlich in einer fortgesetzten Reduzierung freiwilliger Leistungen bestehen. In diesem Fall sind zugleich Aufgabenwahrnehmung, Standards und Finanzierung auf den übergeordneten staatlichen Ebenen in den Blick zu nehmen.

4.1.4.3. Kostenrechnende Einrichtungen

Die kostenrechnenden Einrichtungen werden gesondert betrachtet, da hier neben der Ausgabenseite insbesondere die Refinanzierung über Gebühren und Beiträge im Mittelpunkt steht. Hierzu zählen insbesondere Einrichtungen, deren Leistungen einzelnen Personen oder Personengruppen zugutekommen und deren Kosten regelmäßig durch Entgelte finanziert werden; ausdrücklich genannt werden unter anderem Abwasserbeseitigung, Wasserversorgung, Abfallentsorgung, Straßenreinigung und Bestattungswesen.
Für die Benutzung öffentlicher Einrichtungen sieht Art. 8 KAG vor, dass das Gebührenaufkommen grundsätzlich die nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ansatzfähigen Kosten decken soll. Der 10-Punkte-Katalog verlangt im Konsolidierungsverfahren für jede kostenrechnende Einrichtung insbesondere die Darstellung des Kalkulationszeitraums, der Ergebnisse der Vorperiode, der Behandlung von Über- bzw. Unterdeckungen, der festgesetzten Gebühren sowie der kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen.
Für Ingolstadt werden die bestehenden Kalkulationen deshalb regelmäßig auf Aktualität, Kostenzuordnung und Ausschöpfung der rechtlich zulässigen Refinanzierungsmöglichkeiten überprüft. Ziel ist, vermeidbare Zuschussbedarfe aus allgemeinen Haushaltsmitteln konsequent zu reduzieren. Soweit eine vollständige Kostendeckung aufgrund rechtlicher Vorgaben, nicht gebührenfähiger Allgemeininteressen oder sonstiger sachlicher Gründe nicht möglich oder nicht geboten ist, ist der verbleibende Zuschussanteil transparent auszuweisen und zu begründen. Für die Gebührenkalkulation dürfen dabei nur solche Kosten angesetzt werden, die der jeweiligen Einrichtung tatsächlich und wirtschaftlich zurechenbar sind.

- **Bestattungsamt**
  - Kalkulationszeitraum: 01.01.2022 - 31.12.2025
  - Kostendeckungsgrad: 60 %
  - Begründung für Kostendeckungsgrad < 100 %:
    Es werden 10 städtische Friedhöfe betrieben, die angesichts der hohen gesellschaftlichen Bedeutung für den Bürger nicht kostendeckend geführt werden können. Zusätzlich lassen die hohen Sanierungskosten für die Friedhofsgebäude der drei Hauptfriedhöfe eine vollständige Kostendeckung nicht zu. Zudem sind 2026 insbesondere festgestellte bauliche Mängel der Berufsgenossenschaft für den Nordfriedhof und Westfriedhof zu beseitigen, die Kosten verursachen werden. Die beschlossene und umgesetzte Gebührenerhöhung zum 01.02.2026 wird jedoch die Einnahmen nachhaltig steigern.

- **Obdachlosenwesen**
  - Kalkulationszeitraum: 01.01.2025 – 31.12.2025
  - Kostendeckungsgrad: 59 % (nach altem Berechnungsschema); 39 % (nach neuem Berechnungsschema)

- Begründung für Kostendeckungsgrad < 100 %:
  Aufgrund weiterhin steigender Obdachlosenzahlen wurden zusätzliche Anmietungen notwendig. Unterkünfte mit mangelhafter Ausstattung vor allem hinsichtlich der sicherheitsrelevanten Elektrik wurden gekündigt. Diese mussten vor Rückgabe in vertragsgemäßen Zustand versetzt werden.
  Des Weiteren sind immer mehrere geeignete Unterkünfte vorzuhalten, so dass unfreiwillige Obdachlosigkeit sofort beendet werden kann.
  Die zum 01.05.2025 angehobene Unterkunftsgebühr erhöhte die Einnahmen deutlich, so dass sich der kalkulatorische Ansatz nahezu verdoppelte. Somit konnte der Kostendeckungsgrad von etwa 40 % auf knapp 59 % erhöht werden. Die Einführung eines neuen Berechnungsschemas und damit auch einer neuen Gebührenkalkulation lässt den Kostendeckungsgrad zwar vorerst auf 39 % sinken. Eine neue Gebührenkalkulation, die nun auch die anteilige Einbeziehung der Kosten für erforderliche Wachdienste und weiterer Parameter ermöglicht, wird im nächsten Sitzungslauf vorgestellt und soll die Gebühreneinnahme deutlich erhöhen. Die Maßnahme ist in der tabellarischen Übersicht enthalten.

- **Fleischhygiene**
  - Kalkulationszeitraum: 01.01.2025 – 31.12.2025
  - Kostendeckungsgrad: Den für das Haushaltsjahr 2025 veranschlagten Einnahmen in Höhe von 2.024.350,00 € stehen zum maßgeblichen Auswertungsstand tatsächlich realisierte Einnahmen in Höhe von 1.030.351,97 € gegenüber. Hieraus ergibt sich ein Soll-/Ist-Deckungsgrad von rund 50,9 %.
  - Begründung für Kostendeckungsgrad < 100 %:
    Die Abweichung zwischen den veranschlagten und den tatsächlich realisierten Einnahmen ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass die gebührenpflichtigen Vorgänge im Betrachtungszeitraum noch nicht vollständig abgerechnet werden konnten. Ursächlich hierfür waren insbesondere personelle Wechsel, die damit verbundenen Einarbeitungszeiten neuer Beschäftigter, ein gleichzeitig hohes Arbeitsaufkommen sowie organisatorische Umstrukturierungen.
    Bei der Differenz zum Einnahmesoll handelt es sich daher nach derzeitiger Einschätzung nicht vollständig um endgültige Mindereinnahmen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass ein wesentlicher Teil der bislang noch nicht realisierten Einnahmen im Zuge der weiteren Bearbeitung und Abrechnung der noch offenen Vorgänge nachträglich vereinnahmt werden kann. Dadurch ist nachträglich eine entsprechende Verbesserung des Soll-/Ist-Deckungsgrades zu erwarten.

- **Wasserversorgung**
    - Kalkulationszeitraum: 01.10.2018 – 30.09.2022
    - Kostendeckungsgrad: Die Gebühren im Bereich der Wasserversorgung werden kostendeckend kalkuliert. Mögliche Gebührenunterdeckungen werden anschließend im nächsten vierjährigen Kalkulationszeitraum ausgeglichen.
    - Ergebnis des letzten Kalkulationszeitraumes: 1.481.000 Euro
    - Leistung läuft außerhalb des Kernhaushaltes bei den Ingolstädter Kommunalbetrieben (INKB)

- **Schmutzwasser**
    - Kalkulationszeitraum: 01.10.2018 – 30.09.2022
    - Kostendeckungsgrad: Die Gebühren im Bereich des Schmutzwassers werden kostendeckend kalkuliert. Mögliche Gebührenunterdeckungen werden anschließend im nächsten vierjährigen Kalkulationszeitraum ausgeglichen.
    - Ergebnis des letzten Kalkulationszeitraumes: 4.607.000 Euro
    - Leistung läuft außerhalb des Kernhaushaltes bei der INKB

- **Niederschlagswasser**
    - Kalkulationszeitraum: 01.10.2018 – 30.09.2022
    - Kostendeckungsgrad: Die Gebühren im Bereich des Niederschlagswassers werden kostendeckend kalkuliert. Mögliche Gebührenunterdeckungen werden anschließend im nächsten vierjährigen Kalkulationszeitraum ausgeglichen.
    - Ergebnis des letzten Kalkulationszeitraumes: 2.249.000 Euro
    - Leistung läuft außerhalb des Kernhaushaltes bei der INKB

4.1.5 Beteiligungen

„Die Konsolidierung muss sich auch auf alle Beteiligungen der Stadt erstrecken. Sich bietende Möglichkeiten zur Verbesserung der Ertragskraft der kommunalen Unternehmen sind unter der Zielsetzung der Erwirtschaftung einer angemessenen Eigenkapitalverzinsung auszuschöpfen. Zielsetzung der Stadt muss sein, im Haushalt den gesamten Zuschussbedarf für Beteiligungen im Konsolidierungszeitraum schrittweise zu reduzieren.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026)

Die Erfüllung ihres öffentlichen Zwecks im Rahmen der Daseinsvorsorge und die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt Ingolstadt sind bei den kommunalen Unternehmen maßgebliche Kriterien. Die Stadt Ingolstadt achtet im Rahmen der Steuerung und Überwachung ihrer kommunalen Unternehmen darauf, dass die übertragenen öffentlichen Aufgaben

- nachhaltig, dauerhaft und zuverlässig
- wirkungsvoll im Sinne des öffentlichen Zwecks
- wirtschaftlich (optimales Verhältnis von Kosten und Nutzen)
- sparsam

erfüllt werden. Dies erfolgt über ihre unmittelbare aber auch bei ihrer mittelbaren Gesellschafterstellung in der Form, dass die Wirtschaftspläne bestehend aus Erfolgsplan, Vermögensplan, Investitionsplan und die Finanzplanung dem Stadtrat zur Genehmigung vorgelegt werden, soweit zur Kostendeckung Mittel aus dem städtischen Haushalt benötigt werden oder die Stadt Ingolstadt für aufgenommene Schulden, über ihre Gewährträgerstellung bei den Kommunalunternehmen oder über Patronatserklärungen oder Bürgschaften haftet.

Darüber hinaus wird dem Stadtrat vom Beteiligungsmanagement jährlich ein umfassender Beteiligungsbericht vorgelegt, der über die Unternehmen berichtet, an denen die Stadt Ingolstadt beteiligt ist. Dieser gibt Auskunft über das Leistungsspektrum unter Angabe des hierfür erforderlichen Mitteleinsatzes. Darüber hinaus informiert der Bericht über das gebundene Vermögen und dessen Finanzierung u. a. über Kredite. Auch wird die voraussichtliche Entwicklung der Unternehmen mit ihren Chancen und Risiken und bestehende finanzielle Verpflichtungen der Stadt Ingolstadt transparent dargestellt.
Der Beteiligungsbericht unterstützt die Stadträte bei der Steuerung und Überwachung der in kommunale Unternehmen ausgegliederten Aufgabenbereiche.
Die Gesellschafterin Stadt Ingolstadt entsendet zur Durchsetzung ihrer Interessen und Überwachung ihrer Ziele auch Stadträte in bei den kommunalen Unternehmen eingerichteten Aufsichts- und Verwaltungsräten. Diese sind an Weisungen und Beschlussfassungen des Stadtrates gebunden.

Die Stadt Ingolstadt verfügt über ein Beteiligungsmanagement, das die Stadträte in ihrer Steuerungs- und Überwachungsfunktion in den Gremien umfassend unterstützt. Das Beteiligungsmanagement begleitet intensiv die Erstellung der

Wirtschaftspläne durch die Geschäftsführungen, die zur Genehmigung vorgelegt werden, dahingehend, dass die Ziele und die finanzielle Situation der Stadt Ingolstadt, die Wirtschaftlichkeit sowie die Verpflichtungen, die die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt Ingolstadt beeinflussen, berücksichtigt werden. Die kommunalen Unternehmen sind satzungsgemäß verpflichtet, Quartalsberichte hinsichtlich der Erfüllung des Wirtschaftsplanes vorzulegen; diese dem Aufsichts-/Verwaltungsrat vorzulegenden Berichterstattungen werden vom Beteiligungsmanagement auf Plausibilität sowie eine ausreichende Abweichungsanalyse geprüft. Ziel ist dabei, Planverfehlungen frühzeitig zu erkennen, damit die Aufsichts-/Verwaltungsräte Gegenmaßnahmen von der Geschäftsführung einfordern können.
Die Wirtschaftspläne der Kommunalunternehmen IFG und INKB sowie des Klinikums werden jährlich dem Stadtrat zur Genehmigung vorgelegt, damit die Stadt Ingolstadt Kenntnis hat, welche finanziellen Mittel künftig benötigt werden und ob diese mit der Haushaltsplanung vereinbar sind. Gleichzeitig erhalten die Bereiche damit Planungssicherheit hinsichtlich der von der Stadt Ingolstadt zu erbringenden Finanzierungsbeiträge.
Dieser transparente Planungsprozess schafft die Grundlage für belastbare Entscheidungen. Dies ist besonders wichtig für die dauerdefizitären kommunalen Unternehmen, die privatrechtlich geführt werden (Kammerphilharmonie Ingolstadt GmbH, Stadtwerke Ingolstadt Freizeitanlagen GmbH, Stadtbus Ingolstadt GmbH, Klinikum Ingolstadt GmbH) und für die gesetzliche Insolvenzantragspflichten greifen. Diese benötigen Planungssicherheit hinsichtlich der Mittel, die von der Stadt Ingolstadt zur Verfügung gestellt werden können.

Im Rahmen des HSK werden durch das Beteiligungsmanagement Aufgaben, Standards und Prozesse in den Beteiligungsunternehmen kritisch hinterfragt. Dazu gehören die Überprüfung freiwilliger Leistungen, die Optimierung von Personal- und Sachkosten sowie die Anpassung von Leistungsumfängen öffentlicher Aufgaben im Rahmen der Daseinsvorsorge. Die Geschäftsführungen zeigen Konsolidierungspotentiale im Aufsichts-/Verwaltungsrat auf, der über dessen Umsetzung gemeinsam mit dem Stadtrat (Weisungsfunktion) entscheidet.

Der städtische **Verlustausgleich bei INKB**, der für den Bereich ÖPNV und Freizeitanlagen nach Abzug der Gewinnanteile aus der Energieversorgung und der Eigenkapitalverzinsung für das eingesetzte Kapital im Wasser und Kanal und den Gewinnen aus Auftragsarbeiten zu leisten ist, entwickelt sich nach den bisher beschlossenen Konsolidierungszielen wie folgt:

Zusammensetzung Verlustausgleich INKB	2024 RE in TEUR	2025p in TEUR	2026p in TEUR	2027p in TEUR	2028p in TEUR	2029p in TEUR
INKB	8.049	19.000	14.797	14.353	15.591	16.096
Gewinn Energieversorgung	9.461	9.541	8.654	9.924	9.722	9.526
Eigenkapitalverzinsung Wasser/Abwasser; Gewinne Auftragsarbeiten	904	451	515	7	950	952
Verluste ÖPNV (einschließlich Steuerersparnis und Rücklagenauflösung	-14.838	-22.482	-16.245	-16.558	-17.798	-18.682
Verluste Freizeitanlagen (einschließlich Steuerersparnis und Rücklagenauflösung)	-2.251	-7.836	-7.721	-7.726	-8.465	-7.892
zeitversetzter Ausgleich	-1.326	1.326				

Im Bereich der **Energieversorgung** werden Ergebnissteigerungspotentiale durch wettbewerblich noch durchsetzbare Preisanhebungen bei Strom und Gas ausgenutzt. Im Bereich Fernwärme erfolgen derzeit Vertragsanpassungen mit deutlichen Preisanhebungen, um die Ausbaukosten der Fernwärmenetze zu finanzieren. Die über die Regulierung derzeit zugestandene Eigenkapitalverzinsung für die Strom- und Gasnetze ist äußerst unbefriedigend und belastet die Ergebnissituation in der gesamten Branche. Die derzeitigen Ausschüttungen der SWI Beteiligungen GmbH für den gesamten Bereich der Energieversorgung bieten jedoch noch eine angemessene Eigenkapitalverzinsung von 5 % nach Steuern.

Der Ingolstädter Kommunalbetriebe Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) ist die **Wasser-, Abwasser- und Abfallentsorgung sowie die Straßenreinigung** übertragen, die über Gebühren kostendeckend finanziert wird. Für das eingesetzte Eigenkapital wird in die Gebührenbemessung eine Verzinsung von derzeit 5 % einbezogen. Der Gebührenkalkulationszeitraum beträgt 4 Jahre und endete zum 30.09.2026. Aus der Nachkalkulation ergaben sich Unterdeckungen die vollständig in die Gebührenbemessung für den Folgezeitraum bis 2030 einbezogen wurden. Ab 01.10.2026 fließen in die Gebührenbemessung Abschreibungen auf Wiederbeschaffungskosten ein, um die Eigenkapitalsituation zur Finanzierung der Wasser- und Kanalnetze zu erhöhen. Damit wird ohne zusätzliche Einlagen der Stadt Ingolstadt, die für die Konzessionsabgabenzahlung an die Stadt erforderliche Mindestgewinnerzielung (4 % auf das Eigenkapital bzw. 1,5 % auf das steuerliche Anlagevermögen) dauerhaft hergestellt.

Im Ingolstädter **ÖPNV** wurden seit Sommer 2024 mehrere Konsolidierungsmaßnahmen umgesetzt, um einen Beitrag zur Stabilisierung der städtischen Finanzen zu leisten. Basierend auf der Auswertung der Fahrgastzahlen und unter Berücksichtigung der betrieblichen Kosten wurden Straffungen im Fahrplan vorgenommen,

Doppelangebote abgebaut und sehr schwach nachgefragte Angebote reduziert. In insgesamt 5 Fahrplanwechseln wurden substanzielle Änderungen durchgeführt; in allen Ferien wird nur noch ein reduziertes Angebot vorgehalten. Mit diesen Maßnahmen wurde eine nachhaltige Defizitreduktion bewirkt.
Innerbetrieblich wird nun eine detaillierte Überprüfung der Dienst- und Wagenumlaufplanung vorgenommen sowie die Wirksamkeit der bisher beschlossenen Fahrplanmaßnahmen bewertet und weitere prozessuale Optimierungsmaßnahmen geprüft. Die Fahrpreise werden jährlich angehoben entsprechend der tariflichen Entgeltentwicklung der Preissteigerungen für Treibstoff und Fahrzeuge. Damit wird der inflationäre Defizitanstieg abgeschwächt.

Bei den **Freizeitanlagen** wurden die Öffnungszeiten in den Bädern gekürzt, soweit sich dadurch Kosteneinsparungen erzielen lassen. Die Eintrittsgelder werden jährlich orientiert an der Inflationsrate angehoben; im Bereich des Erlebnisbades Donautherme wurden nach Abschluss der Attraktivierungsmaßnahmen deutlich darüber liegende Preisanpassungen vorgenommen. Das Erlebnisbad Donautherme erzielt mittlerweile aus dem Betrieb einen Überschuss, der einen Beitrag leistet zur Deckung von Zins und Abschreibung. Bei den übrigen Bädern bildet der Schul- und Vereinsschwimmsport neben dem Breitensport den Nutzungsschwerpunkt. Der in der Saturn Arena stattfindende Eissport trägt dem Vereins- und dem Breitensport Rechnung. Betriebskosten sowie Instandhaltung und Wartung werden auf das sachlich und zeitlich unabweisbare Minimum reduziert.

Bei der **Kammerphilharmonie** wurde der künstlerische Etat deutlich gekürzt, um den erforderlichen Betriebskostenzuschuss auf nunmehr 1,1 Mio. EUR zu deckeln. Wegbrechende Sponsoreneinnahmen aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Lage gefährden ab 2027 den Fortbestand des Orchesters.

Das **Klinikum Ingolstadt** prüft sein Leistungsangebot und hat schon mehrere Teilbereiche zur Defizitreduktion geschlossen. Aufgrund der strukturellen Unterfinanzierung der Krankenhausleistungen wachsen die Defizite jedoch stark an. Das Klinikum prüft derzeit, Personal im Tertiärbereich nicht mehr nach TVöD zu vergüten, um Personalkosteneinsparungen zu erzielen. Darüber hinaus wird der Zusammenschluss mit den Landkreiskliniken geprüft, um Synergiepotentiale zu heben.

Die **Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft Ingolstadt GmbH** setzt seit Jahren ein umfangreiches Neubauprogramm um. Bislang kann sie aus der Vermietung eine Eigenkapitalverzinsung von durchschnittlich 4 % erzielen. Eine Ausschüttung kann jedoch nicht erfolgen, da die Mittel zur Finanzierung der umfangreichen Neubautätigkeit benötigt werden. Für den umfangreichen sozialen Wohnungsbau, den die Gesellschaft durchführt, fließen keine Zuschüsse der Stadt Ingolstadt an die Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft (GWG); es werden auch keine Grundstücke unentgeltlich oder verbilligt überlassen.

Die Verschuldungssituation der kommunalen Unternehmen stellt sich wie folgt dar:

	Mio. Euro	
Verschuldung mit Gewährträgerhaftung der Stadt		
IFG – 55 % Verschuldungsquote	191	rentierlich; Zins und Tilgung wird erwirtschaftet
INKB – 60 % Verschuldungsquote	196	Wasser / Abwasser / Müll / Straßenreinigung gebührenfinanziert; Zins und Tilgung wird erwirtschaftet
	53	Energieversorgung rentierlich; Zins und Tilgung wird erwirtschaftet
	22	Telekommunikation rentierlich; Zins und Tilgung zu erwirtschaften
		nicht rentierlich Zins und Tilgung durch Stadt zu tragen:
	6	Winterdienst / Straßenreinigung / Fuhrpark
	6	Straßenentwässerung
	474	
weitere Beteiligungen ohne unmittelbare Haftung	rd. 500	
u. a. Stadtwerke Energie Verschuldungsquote 50 %	157	rentierlich; Zins und Tilgung wird erwirtschaftet
COM-IN Telekommunikation – Verschuldungsquote 60 %	70	rentierlich; Zins und Tilgung wird erwirtschaftet
GWG – Verschuldungsquote 75 %	384	rentierlich; Zins und Tilgung wird erwirtschaftet
		nicht rentierlich; Zins und Tilgung durch Stadt zu tragen
Freizeitanlagen	39	
ÖPNV	40	
KHZV	6	
Gesamt nicht rentierlich – Belastung für städtischen Haushalt	**97**	

Folgende Maßnahmen wurden im Rahmen des HSK im Detail ergriffen:

Für Einrichtungen mit nicht rentierlichen Schulden:

ÖPNV – Freizeitanlagen – Winterdienst / Straßenreinigung:

- Jede Investition einer kritischen Prüfung zu unterziehen
- In vertretbarer Weise auf das vor Ort unabdingbar notwendige Maß zu reduzieren
- Umfang, Dringlichkeit, Finanzierbarkeit zu hinterfragen
- Pflichtaufgaben haben Vorrang
- Genehmigung durch den Aufsichtsrat bei Maßnahmen > TEUR 25

Reduzierung der Betriebskosten:

- Prüfung, ob auf die Aufgabenerfüllung gänzlich verzichtet werden kann
- bei unverzichtbaren Aufgaben auf das sachlich und zeitlich unabweisbare Minimum zurückzuführen
- bei Stellenwiederbesetzung – Notwendigkeit und Eingruppierung zu prüfen.
- Restriktive Beförderungen

Einrichtungen mit rentierlichen Schulden:

- Aufgabenkritik
- Kostensenkungspotentiale heben; Effizienzsteigerung
- Art, Umfang und Ermessensausübung hinsichtlich Aufgabenerfüllung am öffentlichen Zweck orientieren
- Verstärkt an der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit ausrichten mit dem Ziel auch bei widrigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Erwirtschaftung von Zins und Tilgung nicht zu gefährden und die Erwirtschaftung angemessener Eigenkapitalverzinsung zu gewährleisten
  sowie
  Belastungen der Bürger zu begrenzen
  Strikte Einhaltung der Ergebnisziele

Intensivere Durchsetzung der Ziele der Stadt im Hinblick
auf die finanzielle Situation der Stadt IN sowie die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit
unter verstärkter Nutzung der Erkenntnisse des Beteiligungscontrollings
durch die Mandatsträger in den Gremien der Unternehmen
Einhaltung der Ergebnisziele und Plankosten für Investitionen
Deutliche Verbesserung der Prognosegüte, um begrenzte städtische Mittel bedarfsgerecht einsetzen zu können

4.1.6 Vermögen

„Das Vermögen der Stadt ist daraufhin zu untersuchen, ob und inwieweit es für die kommunale Aufgabenerfüllung noch benötigt wird. Soweit Vermögen zur Aufgabenerfüllung nicht (mehr) notwendig und eine Veräußerung unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und des Verbots einer Veräußerung unter Wert zulässig und zur Erreichung des Ziels der Haushaltskonsolidierung notwendig ist, ist das Vermögen zu veräußern und der Erlös zur Haushaltskonsolidierung heranzuziehen.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026)

Das Sach- bzw. Finanzvermögen stellt einen wesentlichen Bestandteil der finanziellen und infrastrukturellen Handlungsfähigkeit der Stadt dar. Im Rahmen der strengen Haushaltskonsolidierung, die selbstredend alle Bereiche der Kommunalverwaltung und der städtischen Beteiligungen auf den Prüfstand zu stellen hat, ist der Liegenschaftsbestand der Kommune von erheblicher Bedeutung. Die Umsetzung des Prüfauftrages, hier Einspar- und nachhaltige Konsolidierungseffekte zu heben, gilt für unbebaute Grundstücke wie für Gebäudeliegenschaften gleichermaßen.

Die Mittel für erforderliche Unterhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen, die jährlich für den gebotenen Substanzerhalt in die kommunale Gebäudeinfrastruktur eingesetzt werden müssten, sind mittlerweile ein Mehrfaches dessen, was im Zuge der Mittelbereitstellung im Haushalt abgebildet werden kann. Umso drängender ist heute zu hinterfragen, ob und in welchem Umfange städtische Liegenschaften aus dem Vermögensbestand ausgekehrt und veräußert werden können. Mit der Veräußerung städtischer Vermögenspositionen, hier Liegenschaften, kann einerseits die Reduzierung von Begleitlasten der gezogenen Vermögensgegenstände erreicht werden, zudem lassen sich Deckungsmittel für dringend erforderliche Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen generieren, die so auch zur Erreichung des Haushaltsausgleiches beitragen.

Im Rahmen der Konsolidierung ist jetzt sicherzustellen, dass kommunales Vermögen nur insoweit dauerhaft vorgehalten wird, wie es für die Erfüllung kommunaler Aufgaben erforderlich ist, einen nachweisbaren strategischen Zweck erfüllt oder seine weitere Vorhaltung gegenüber einer Verwertung wirtschaftlich vorteilhaft ist. Auf Basis der Anforderungen des 10-Punkte Katalogs wurde das städtische Grund- und Gebäudevermögen bereits in der vorhergehenden Konsolidierungsrunde II auf seine Relevanz für die kommunale Aufgabenerfüllung hin untersucht und nicht mehr erforderliches Vermögen identifiziert.

Nachfolgend das Prüfergebnis der Liegenschaftsverwaltung zu bebauten wie unbebauten städtischen Grundstücken, die kurz- und mittelfristig im Finanzplanungszeitraum einer Verwertung zugeführt werden können.

Objekt	Bemerkung
1. Gustav-Adolf-Str. 101 (ehem. Vereinsheim Trachtenverein Enzian)	Doppelhaushälfte; aufgrund Kündigung des bisherigen Mieters (Trachtenverein ENZIAN e.V.) wurde dieses wg. fehlender städtischer Nachnutzung bereits veräußert
2. Kindergarten St. Pius, Herschelstraße	Einigung mit Pfarrei St. Pius zum Verkauf; Beurkundung noch in 2026
3. Josef-Ponschab-Str. 14	Gebäude war bis 31.03.2026 an die Bürgerhilfe vermietet, seitdem leerstehend; Verkaufsabsicht
4. Mailinger Spitz (ehem. Vereinsheim)	Objekt soll demnächst zur Vergabe im Erbbaurecht ausgeschrieben werden
5. Kirchstraße 36 (Alte Schule Hundszell)	Rohbau / Anfrage an die Gemeinnützige Wohnungsbauges. ergebnislos; Ausschreibung zum Verkauf

Veräußerung von städtischen Wohnbaugrundstücken:
Seitens des Liegenschaftsamtes erfolgt derzeit die Veräußerung von 33 städtischen Baugrundstücken im Baugebiet Unsernherrn Nord. Weiter konnte im Baugebiet Friedrichshofen-Dachsberg mit dem Bezirk Oberbayern eine grundsätzliche Einigung über den Verkauf des für den Neubau der Johann-Nepomuk-von-Kurz-Schule vorgesehenen Schulgrundstückes erzielt werden. Die aus vorgenannten Verkäufen erzielbaren Einnahmen stellen einen wesentlichen Deckungsbeitrag im Vermögenshaushalt dar. Für weitere Grundstücke in den Baugebieten Zuchering Donauäcker (Betreutes Wohnen) und Etting Steinbuckl (Sondergebiet) sind Verkaufsinitiativen vorgesehen.
Die Umsetzung bzw. Kassenwirksamkeit der Finanzeinnahmen ist insbesondere in 2027 zu erwarten.

Zusammenfassend kann vorgetragen werden, dass die Stadt alle Anstrengungen unternimmt, den hohen Bestand an sowie die noch bis 2028 neu auszuweisenden und dann veräußerungsbereiten Wohnbaugrundstücke auf den Markt zu bringen. Angesichts der derzeitigen Lage auf dem Immobilienmarkt lässt sich eine kurzfristige Verwertung derzeit nicht erreichen.

Die Erlöse aus der Veräußerung von Vermögen werden vollständig zur Reduzierung erforderlicher Kreditaufnahmen für die Finanzierung von Investitionen im Pflichtaufgabenbereich herangezogen.

4.1.7 Schuldendienst

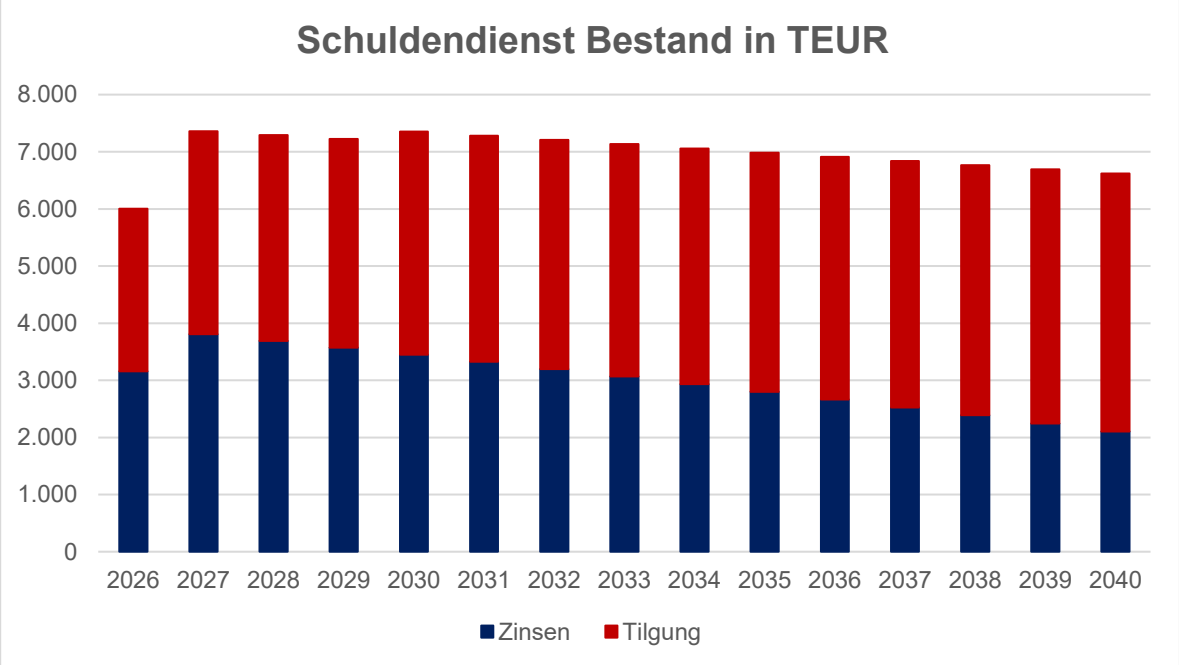
> *„Vorrangiges Ziel der Haushaltskonsolidierung muss insbesondere sein, eine die finanziellen Spielräume der Stadt einengende Belastung durch den laufenden Schuldendienst nachhaltig zu reduzieren. Die Möglichkeiten einer kostengünstigeren Umschuldung bzw. längerfristigen Entschuldung sind unter Beachtung des Risikominimierungsgebots zu prüfen und ggf. umzusetzen. Mit dem Konsolidierungskonzept ist ferner eine Aufstellung über etwaig noch nicht ausgeschöpfte Kreditermächtigungen aus Vorjahren vorzulegen.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026)*

Zur Finanzierung der unabweisbaren Investitionstätigkeit der Stadt Ingolstadt werden auch in den kommenden Jahren Kreditaufnahmen erforderlich sein. Zur Beurteilung der langfristigen Tragfähigkeit der Verschuldung wird die Entwicklung des Schuldendienstes jährlich fortgeschrieben. Ergänzend erfolgt eine über den Finanzplanungszeitraum hinausgehende Szenariobetrachtung.

4.1.7.1. Bestand

Datum der Aufnahme	Darlehenssumme in TEUR	Ende Zinsbindungsfrist	Laufzeitende
22.11.2024	5.000	30.12.2034	30.12.2054
13.12.2024	15.000	18.12.2034	30.09.2054
29.10.2025	25.000	30.10.2035	29.10.2055
13.03.2026	35.000	13.03.2036	13.03.2056
23.04.2026	15.000	30.03.2046	30.03.2046
06.05.2026	10.000	30.03.2046	30.03.2046
06.05.2026	20.000	30.03.2036	30.03.2056
Gesamt	**125.000**		

Für die bis Ende September 2026 aufgenommenen Kredite ergibt sich für das Haushaltsjahr 2026 ein jährlicher Schuldendienst von insgesamt 6 Mio. Euro. Davon entfallen rund (rd.) 3,16 Mio. Euro auf Zinsaufwendungen und rd. 2,85 Mio. Euro auf Tilgungsleistungen. Bis zum Jahr 2030 wird der Schuldendienst auf rd. 7,4 Mio. Euro ansteigen und anschließend – aufgrund bereits erfolgter Tilgungen und damit sinkenden Zinslasten – jährlich geringfügig zurückgehen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass bei einem Großteil der aufgenommenen Kredite (100 Mio. Euro) die Zinsbindung in den Jahren 2034 – 2036 auslaufen wird und sich damit die Höhe des Schuldendienstes noch verändern wird.



Übersicht offene Kreditermächtigung (Stand: Oktober 2026)	
Kreditermächtigung 2024	+ 30.000.000,00 Euro
Kreditermächtigung 2025	+ 125.344.600,00 Euro
abzüglich bereits aufgenommener Kredite	- 125.000.000,00 Euro
Noch verfügbare Kreditermächtigung aus 2025	**30.344.600,00 Euro**
Genehmigung Kreditpaket I	+ 42.902.799,63 Euro
Einzelgenehmigung Klinikum	+ 10.000.000,00 Euro
Noch verfügbare Gesamtkreditermächtigung	**83.247.399,63 Euro**

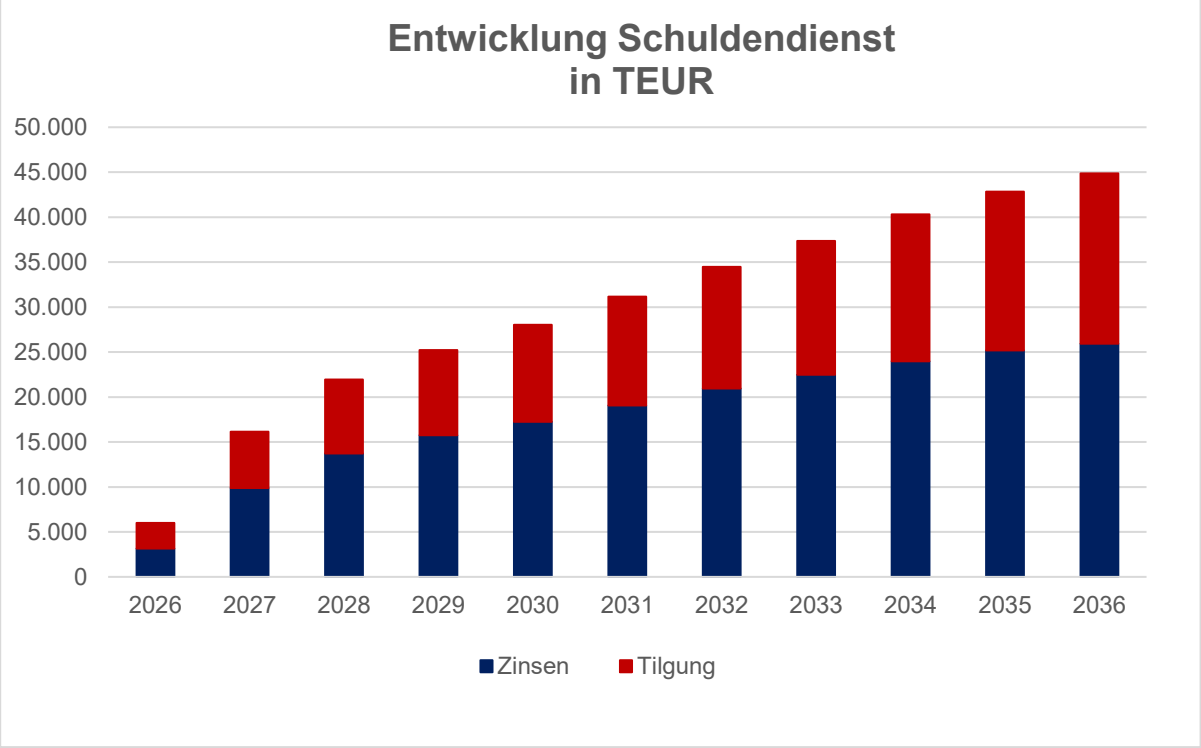
4.1.7.2. Basisszenario

Das Basisszenario wird **modellhaft** auf Basis der bereits vorliegenden und aktuell ausgewerteten Anmeldungen zum Haushalt 2027, in dem der investive Planungszeitraum auf zehn Jahre ausgeweitet wurde, bis 2036 dargestellt. Wichtig bei der Betrachtung dieser Aufstellung ist, dass es sich hier nicht um final abgestimmte Investitionszahlen, sondern um eine Auswertung aller aktuell angemeldeten Maßnahmen abzgl. der ebenfalls angemeldeten Einnahmen handelt, um einen Trend aufzuzeigen, der dann im Zuge der für Dezember 2026 vorgezogenen Vorlage des Investitionsprogramms zum Haushalt 2027 sowie einzelner noch ausstehender Investitionsentscheidungen konkretisiert wird. Die Höhe der tatsächlich erforderlichen Kreditaufnahmen ebenso wie der daraus entstehende Schuldendienst können somit noch maßgeblich beeinflusst werden.

Übersicht Kreditaufnahmen		
		kumuliert zum Jahresende
Bisher aufgenommene Kredite (Stand: September 2026)	125.000.000,00 Euro	
Noch verfügbare Kreditermächtigung 2025	30.344.600,00 Euro	
Kreditermächtigung (genehmigt) 2026	52.902.799,63 Euro	208.247.399,63 Euro
*Kreditaufnahme (Plan) 2027**	*139.249.200,00 Euro*	*347.496.599,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2028**	*65.681.300,00 Euro*	*413.177.899,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2029**	*51.182.800,00 Euro*	*464.360.699,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2030**	*42.211.400,00 Euro*	*506.572.099,63 Euro*

*Kreditaufnahme (Plan) 2031**	*68.805.900,00 Euro*	*575.377.999,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2032**	*49.405.200,00 Euro*	*624.783.199,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2033**	*53.876.500,00 Euro*	*678.659.699,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2034**	*51.262.000,00 Euro*	*729.921.699,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2035**	*40.046.000,00 Euro*	*769.967.699,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2036**	*33.131.900,00 Euro*	*803.099.599,63 Euro*
Prognostizierter Schuldenstand zum 31.12.2036	**803.099.599,63 Euro**	

*(Trendberechnung aus Anmeldung zum HH 2027)



Die Darstellung macht unmissverständlich sichtbar: Ein auf über 800 Mio. Euro ansteigender Schuldenstand führt dazu, dass ein zunehmend großer Teil der künftigen Haushalte bereits durch entsprechend hohe Zins- und Tilgungsbeträge gebunden wird. Im Durchschnitt beträgt die jährliche Zinslast bei angenommener Zinsstabilität von 4 % rd. 17,94 Mio. Euro sowie die jährliche Tilgungslast rd. 11,91 Mio. Euro im Betrachtungszeitraum.

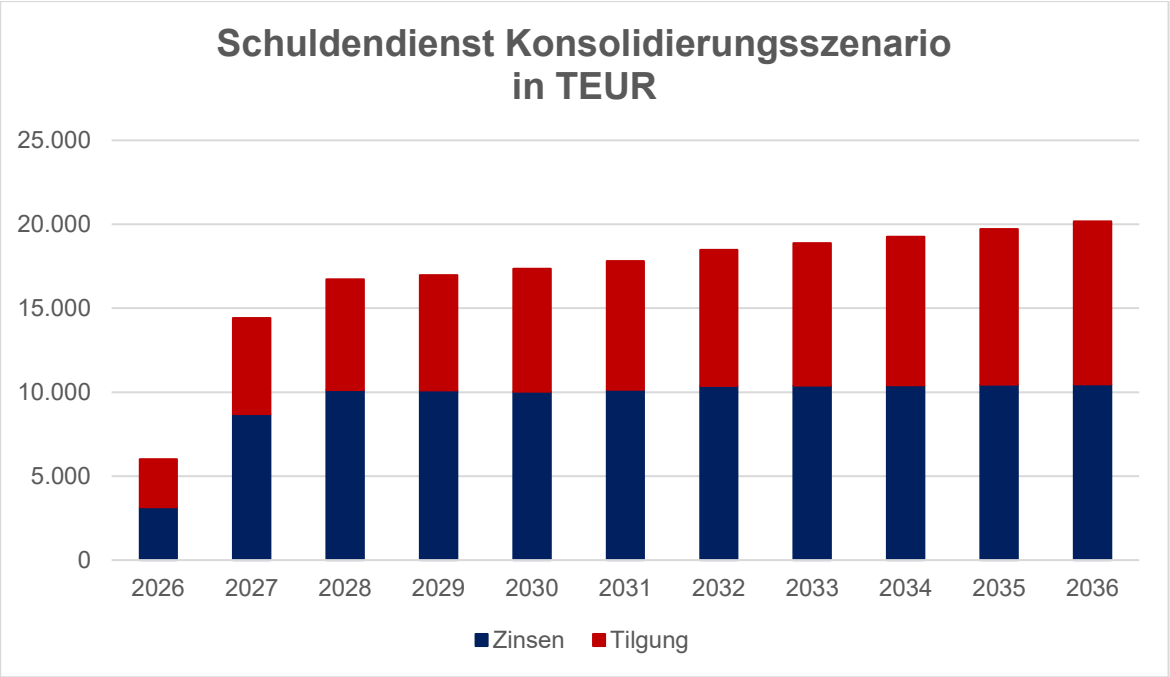
Als Maßstab für alle Überlegungen kann als Vergleichswert angesetzt werden, dass ein Kredit von 10 Mio. Euro bei einem Zinssatz von 4 % und einer Laufzeit von 30 Jahren einen jährlichen Schuldendienst von 0,57 Mio. Euro verursacht.

4.1.7.3. Konsolidierungsszenario

In diesem Szenario wird aufgezeigt, wie sich der Schuldendienst verändert, wenn die Kreditaufnahme auf die **durch laufende Projekte gebundenen Mittel** beschränkt würde. Dabei werden die Kreditaufnahmen modellhaft auf Basis der bereits vorliegenden und aktuell ausgewerteten Anmeldungen zum Haushalt 2027, in dem der investive Planungszeitraum auf zehn Jahre ausgeweitet wurde, bis 2036 dargestellt.

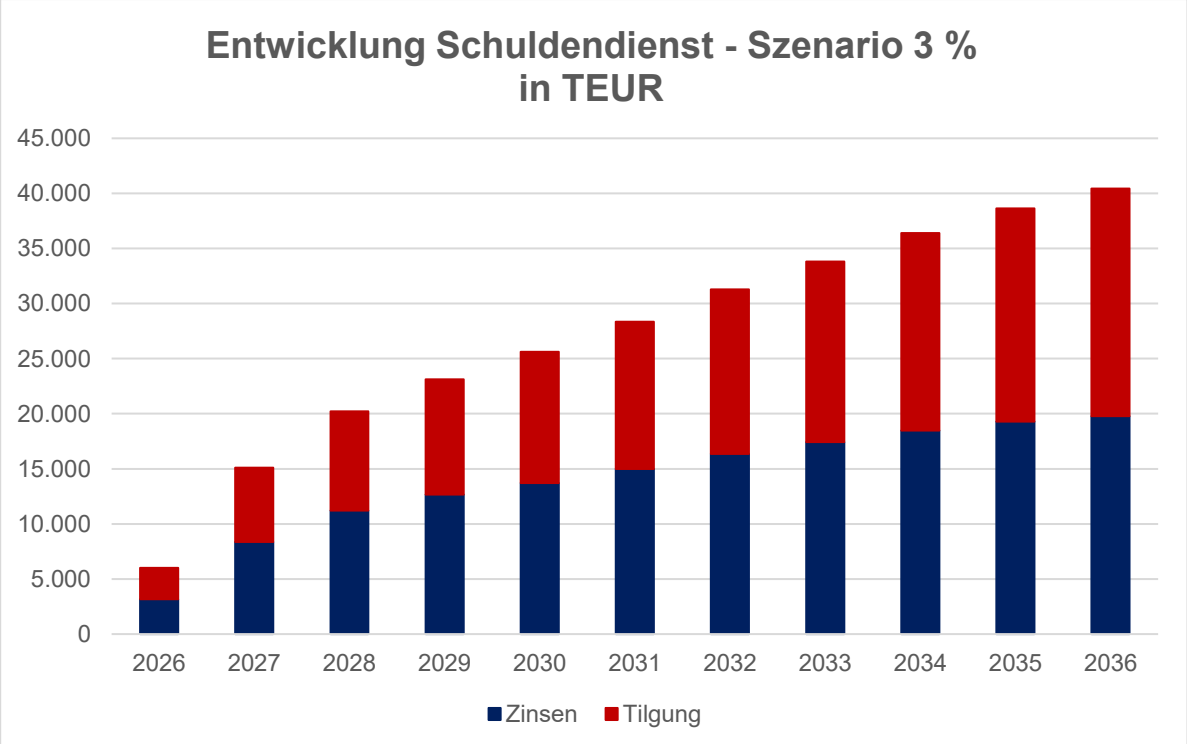
Übersicht Kreditaufnahmen - Konsolidierungsszenario		
		kumuliert zum Jahresende
Bisher aufgenommene Kredite (Stand: September 2026)	125.000.000,00 Euro	
Noch verfügbare Kreditermächtigung 2025	30.344.600,00 Euro	
Kreditermächtigung (genehmigt) 2026	52.902.799,63 Euro	208.247.399,63 Euro
*Kreditaufnahme (Plan) 2027**	*79.536.900,00 Euro*	*287.784.299,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2028**	*2.926.200,00 Euro*	*290.710.499,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2029**	*8.042.500,00 Euro*	*298.752.999,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2030**	*1.217.700,00 Euro*	*299.970.699,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2031**	*17.368.000,00 Euro*	*317.338.699,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2032**	*8.140.500,00 Euro*	*325.479.199,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2033**	*8.137.000,00 Euro*	*333.616.199,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2034**	*8.138.400,00 Euro*	*341.754.599,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2035**	*10.160.600,00 Euro*	*351.915.199,63 Euro*
*Kreditaufnahme (Plan) 2036**	*8.133.800,00 Euro*	*360.048.999,63 Euro*
Prognostizierter Schuldenstand zum 31.12.2036	**360.048.999,63 Euro**	

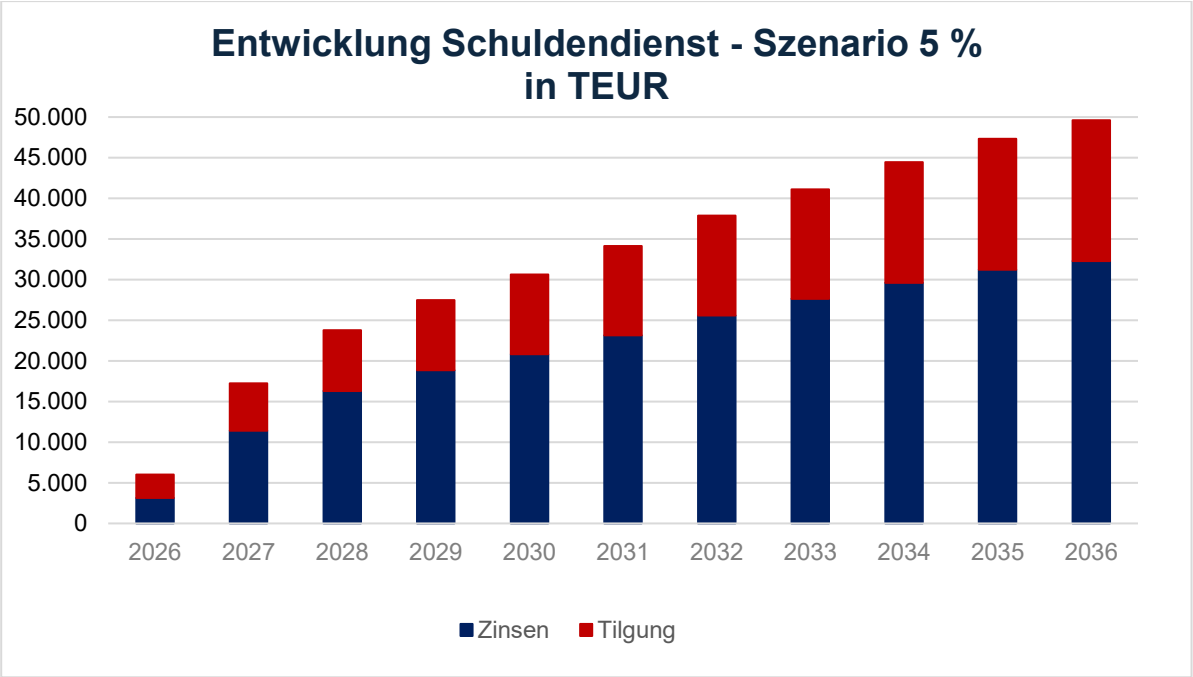
*(Trendberechnung aus Anmeldung zum HH 2027)



4.1.7.4. Zins-Stresstest

Die nachfolgenden Szenarien verdeutlichen die hohe Zinssensitivität des künftig wachsenden Kreditportfolios. Bereits ein dauerhaft höheres Zinsniveau führt über den Betrachtungszeitraum zu einer spürbaren zusätzlichen Belastung des Verwaltungshaushaltes. Der Zins-Stresstest unterstreicht damit die Bedeutung einer vorausschauenden Portfoliosteuerung, langer bzw. ausgewogener Zinsbindungen und einer Begrenzung zusätzlicher Kreditaufnahmen.





4.1.7.5. Kassenkredite

Kassenkredite dienen grundsätzlich der kurzfristigen Überbrückung von Liquiditätsengpässen im kommunalen Haushalt und stellen dadurch die Zahlungsfähigkeit der Stadt Ingolstadt sicher. Sie werden insbesondere eingesetzt, wenn laufende Auszahlungen (z. B. Gehaltszahlungen oder Sozialleistungen) zu einem Zeitpunkt zu leisten sind, zu dem Einnahmen – beispielsweise aus Steuern und Zuweisungen – noch nicht eingegangen sind.
Im Gegensatz zu langfristigen Investitionskrediten dienen Kassenkredite nicht der Finanzierung von Investitionen, sondern ausschließlich der Sicherstellung einer ausreichenden Kassenliquidität. Eine dauerhafte und strukturelle Finanzierung von Ausgaben über Kassenkredite ist daher grundsätzlich nicht zulässig.

Die Verzinsung von Kassenkrediten orientiert sich an den aktuellen Geldmarktzinsen (z. B. Euribor). Änderungen des Marktzinses wirken sich daher unmittelbar auf die Finanzierungskosten und den kommunalen Haushalt aus. Im Unterschied zu langfristigen Investitionskrediten ist der Zinssatz bei Kassenkrediten variabel und nicht festgeschrieben. Steigende Marktzinsen führen folglich unmittelbar zu höheren Zinsaufwendungen.

Für die städtischen Kassenkredite ist der Zinssatz im Jahresverlauf 2026 von 2,09 % auf bislang 2,58 % angestiegen. Diese Entwicklung verdeutlicht das bestehende Zinsänderungsrisiko.
Vor diesem Hintergrund ist eine kontinuierliche Überwachung der Liquiditätsentwicklung und der hierfür anfallenden Zinsaufwendungen erforderlich.

Langfristig gesehen muss eine dauerhafte Inanspruchnahme von Kassenkrediten vermieden und eine konsequente Rückführung angestrebt werden, um eine strukturelle Abhängigkeit von kurzfristiger Fremdfinanzierung und daraus resultierenden Zinsrisiken zu verhindern.
Für die weitere Entwicklung der Kassenkredite ist daher entscheidend, in welchem Umfang sich der laufende Zahlungsbedarf durch eigene Einnahmen decken lässt. Ziel muss es sein, die laufende Finanzierungskraft des städtischen Haushalts zu stärken und den Bedarf an kurzfristiger Fremdfinanzierung schrittweise zu reduzieren.

4.1.7.6. Analyse und Steuerung des Schuldendienstes

Die Analyse des bestehenden Kreditportfolios und der in der Finanzplanung vorgesehenen weiteren Kreditaufnahmen zeigt, dass nicht allein die Höhe der Verschuldung, sondern die daraus resultierende dauerhafte Belastung des laufenden Haushalts durch Zins und Tilgung für die Beurteilung der finanziellen Tragfähigkeit maßgeblich ist. Von besonderer Bedeutung ist deshalb die Wirkung weiterer Kreditaufnahmen. Die aktuelle Finanzplanung sieht bereits jetzt bis 2029 erhebliche zusätzliche Kreditbedarfe vor. Ihre vollständige Inanspruchnahme würde den Verwaltungshaushalt über Jahrzehnte erheblich belasten.

Die gezeigten Modell- und Szenarienrechnungen zeigen, dass die Kreditaufnahmen nicht allein anhand ihrer Finanzierbarkeit im Jahr der Investition bewertet werden können. Maßgeblich ist vielmehr die kumulierte Belastung des Verwaltungshaushaltes über die gesamte Finanzierungsdauer. Gerade bei der in der Stadt Ingolstadt bestehenden strukturellen Unterdeckung vermindert der steigende Schuldendienst den verfügbaren finanziellen Spielraum deutlich. Die aus einer Kreditaufnahme resultierende Zins- und Tilgungsleistung wird deshalb künftig als eigenständiges Entscheidungskriterium bei der Priorisierung von Investitionsentscheidungen transparent dargestellt. Die zusätzliche Nettoneuverschuldung beschränkt sich schon über die vorläufige Haushaltsführung auf unabweisbare Investitionen.

Im Zuge der Haushaltsplanungen werden das bestehende sowie das geplante Schuldendienstvolumen in einer mehrjährigen Schuldendienstsimulation zusammengeführt und entsprechend eingeplant. Der Schuldendienst des geplanten Investitionsvolumens findet somit automatisch Berücksichtigung im Konsolidierungszielvolumen.

4.1.7.7. Finanzierungsstrategie

Das Kreditportfolio der Stadt Ingolstadt ist in relativ kurzer Zeit von 0 Mio. Euro im Jahr 2024 auf 125 Mio. Euro im Jahr 2026 angewachsen und wurde in einem vergleichsweise günstigen Zinsmarktumfeld aufgebaut. Eine durchgeführte Portfolioanalyse zeigt eine derzeit ausgewogene Mischung aus Förder- und Bankdarlehen.

Die Zinsfestschreibungen wurden für 10 bzw. 20 Jahre vereinbart und schaffen damit zunächst Planungssicherheit. Mit dem erwarteten weiteren Anstieg des Kreditportfolios gewinnen jedoch eine aktive Portfoliosteuerung und die Vermeidung von Klumpenrisiken an Bedeutung. Bereits heute zeichnet sich in den Jahren 2034 – 2036 ein erster Refinanzierungsschwerpunkt ab.

Vor dem Hintergrund des absehbar hohen Kapitalbedarfs der kommenden Jahre entwickelt die Stadt Ingolstadt eine belastbare, rechtssichere und wirtschaftliche Finanzierungsstrategie. Ziel ist es, einen verbindlichen Handlungsrahmen für den kurz-, mittel- und langfristigen Aufbau und die Steuerung des Kreditportfolios zu schaffen. Die Finanzierungsstrategie soll sicherstellen, dass Kreditaufnahmen nicht isoliert betrachtet, sondern unter Einbeziehung von Laufzeiten, Zinsbindungen, Refinanzierungsrisiken, Liquiditätsbedarf und haushaltswirtschaftlicher Tragfähigkeit gesteuert werden.

Wesentliche Bestandteile der Strategie sind das Liquiditätsmanagement sowie das Zins- und Marktrisikomanagement. Zudem werden geeignete Finanzierungsinstrumente unter Berücksichtigung des künftigen Finanzierungsbedarfs beleuchtet.
Förderdarlehen und sonstige Förderprogramme für kommunale Investitionsvorhaben sind dabei vorrangig einzubeziehen, soweit sie wirtschaftlich vorteilhaft sind.

Die Finanzierungsstrategie wird in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben und mit der Investitions- und Haushaltsplanung abgestimmt. Sie dient zugleich als Grundlage für interne Vorgaben zur Kreditaufnahme und Portfoliosteuerung und soll in eine entsprechende Dienstanweisung überführt werden.

4.1.8 Veranschlagungen außerhalb des Kernhaushalts

> *„In die Haushaltskonsolidierung sind auch Veranschlagungen außerhalb des Stammhaushalts (z. B. Geschäftsbesorgungsverträge, Bürgschaftsübernahmen, u. Ä.) einzubeziehen. Die Fortführung entsprechender Projekte ist vor dem Hintergrund der der Kommune hieraus (u. U. erst zukünftig) erwachsenden Belastungen zu prüfen. Mit dem Haushaltskonsolidierungskonzept ist auch eine Auflistung entsprechender außerhalb des Haushalts geführter Projekte und der sich daraus für die Stadt aktuell bzw. voraussichtlich zukünftig ergebenden Belastungen vorzulegen.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026)*

Der Konsolidierungsprozess umfasst neben unmittelbar im Kernhaushalt veranschlagten Einnahmen und Ausgaben auch außerhalb des Kernhaushalts bestehende vertragliche, rechtliche oder sonstige finanzielle Verpflichtungen der Stadt Ingolstadt. Dies gilt insbesondere dann, wenn hieraus erst zu einem späteren Zeitpunkt Zahlungsverpflichtungen, Zuschussbedarfe oder Haftungsrisiken entstehen. Die Rechtsaufsichtsbehörde fordert deshalb ebenso wie der 10-Punkte-Katalog ausdrücklich, auch Veranschlagungen außerhalb des Kernhaushalts – beispielsweise

Geschäftsbesorgungsverträge, Garantien, Patronatserklärungen, kreditähnliche Rechtsgeschäfte und Bürgschaftsübernahmen oder sonstige Verpflichtungen, aus denen der Stadt gegenwärtig oder künftig finanzielle Belastungen entstehen können – in die Haushaltskonsolidierung mit einzubeziehen.

Übersicht Ausfallbürgschaften, Patronatserklärungen und Haftungsübernahmen (Stand 31.12.2025)	
Bürgschaftsnehmer	**Bürgschaftshöhe in Euro**
Stadtwerke Freizeitanlagen GmbH	
Patronatserklärung	8.914.155,59
Ausfallbürgschaften	25.939.395,04
IFG AöR - Haftungsübernahme	3.208.333,32
Sonstige (Vereine, Gruppen) - Ausfallbürgschaften	210.127,01
Gesamt	**38.272.010,96**

Die vorstehenden Verpflichtungen werden regelmäßig daraufhin überprüft, ob die zugrunde liegende Aufgabe weiterhin erforderlich ist. Bei auslaufenden oder verlängerbaren Verträgen sind frühzeitig Alternativen, Neuverhandlungen oder eine Beendigung zu prüfen.
Neue wesentliche finanzielle Belastungen außerhalb des Kernhaushalts werden während der Konsolidierungsphase grundsätzlich nicht eingegangen. Falls eine neue Maßnahme zwingend und unabweisbar erforderlich ist, ist die Gesamtbelastung einschließlich möglicher Folgerisiken transparent darzustellen und die dauerhafte Finanzierbarkeit muss gewährleistet sein. Eine Verlagerung von Verpflichtungen außerhalb des Kernhaushalts darf nicht dazu führen, dass wirtschaftlich vergleichbare Belastungen einer weniger strengen Prüfung unterliegen als unmittelbar im Haushalt veranschlagte Ausgaben.

4.1.9 Ausschöpfung aller Einnahmemöglichkeiten

> *„Alle eigenen Einnahmemöglichkeiten sind auszuschöpfen. Die im Kommunalabgabengesetz und in Art. 62 Gemeindeordnung (GO) genannten Möglichkeiten sind zu beachten.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026).*

Ergänzend fordert der 10-Punkte Katalog hier für den Hebesatz der Gewerbesteuer und den Grundsteuern A und B grundsätzlich den Größenklassendurchschnitt (für die Grundsteuer gelten angesichts der Grundsteuerreform aktuell besondere

Vorgaben). Empfohlen wird ein Hebesatz von mindestens 10 Punkten über dem Größenklassendurchschnitt.

Bereits in der Analyse des Konsolidierungsvolumens wurde deutlich, dass sich die Stadt Ingolstadt in ihrem Konsolidierungsprozess nicht allein auf ausgabenseitige Maßnahmen beschränken kann. Eine konsequente Überprüfung und Ausschöpfung der bestehenden Einnahmemöglichkeiten ist einerseits schon rechtlich durch den in Art. 62 GO gesetzten Rahmen gefordert, aber auch für den Erfolg des Konsolidierungsprozesses unerlässlich.

Das Handlungsfeld „Ausschöpfung aller Einnahmemöglichkeiten“ bildet deshalb den übergeordneten Prüf- und Steuerungsrahmen für die Einnahmenseite des Haushalts. Erfasst werden insbesondere Gebühren und Entgelte, kommunale Steuern, Einnahmen aus Zuweisungen und Zuschüssen und sonstige Einnahmen.
Die Einnahmenprüfung wird als fortlaufender Prozess ausgestaltet. Alle Einnahmearten werden regelmäßig durch die verantwortlichen Fachreferate hinsichtlich Rechtsgrundlage, Höhe, letzter Anpassung, Vergleichswerten und bestehendem Anpassungspotential untersucht. Soweit Einnahmepotentiale nicht oder nicht vollständig ausgeschöpft werden, ist dies während des Konsolidierungszeitraumes nachvollziehbar zu begründen.

<u>Gebühren und Entgelte</u>
Gebühren und Entgelte werden grundsätzlich bei den jeweiligen kommunalen / kostenrechnenden Einrichtungen vertieft betrachtet. Damit werden Einnahmen- und Ausgabenseite einer Einrichtung gemeinsam bewertet und der kommunale Zuschussbedarf transparent dargestellt.

<u>Verwaltungskosten und sonstige Entgelte</u>
Neben Benutzungsgebühren werden die städtischen Verwaltungskosten und sonstigen öffentlich-rechtlichen Entgelte in die Einnahmenprüfung einbezogen. Nach Art. 20 Kostengesetz können Kommunen für Amtshandlungen im eigenen Wirkungskreis Kosten erheben. Die hierfür erforderliche Kostensatzung, insbesondere das zugehörige Kostenverzeichnis und der bestehende Gebührenrahmen, ist im Rahmen des Konsolidierungsprozesses regelmäßig auf Aktualität und Kostendeckung hin zu prüfen und ggf. anzupassen. Dabei ist zugleich sicherzustellen, dass der mit einer Erhebung verbundene Verwaltungsaufwand in einem angemessenen Verhältnis zum erzielbaren Einnahmeeffekt steht.

<u>Realsteuern</u>
Die Realsteuern stellen einen wesentlichen Bestandteil der kommunalen Finanzierungsbasis dar.

Der Hebesatz für die Grundsteuer B wurde durch Beschluss des Stadtrates mit Wirkung vom 01.01.2026 von 475 v. H. auf 630 v. H. angehoben und liegt damit oberhalb

des Größenklassendurchschnitts von 595 v. H.[11]. Der Hebesatz für die Grundsteuer A liegt bei 390 v. H. und damit ebenfalls über dem Größenklassendurchschnitt von 357 v. H.
Im weiteren Konsolidierungsprozess werden die Grundsteueraufkommen und die zugrundeliegenden Hebesätze regelmäßig anhand der finanzwirtschaftlichen Entwicklung sowie der für Bedarfszuweisungen oder Stabilisierungshilfen maßgeblichen Vergleichswerte abgeglichen.

Der Hebesatz der Gewerbesteuer beträgt in Ingolstadt 400 v. H. Der Stadtrat hat im März 2026 eine beantragte Erhöhung auf 420 v. H. auf Grund zu erwartender Nachteile für den Wirtschaftsstandort nicht beschlossen. Der Größenklassendurchschnitt liegt bei 426 v. H. Für den weiteren Konsolidierungsprozess wird der Gewerbesteuerhebesatz jährlich unter Berücksichtigung des jeweiligen aktuellen Größenklassendurchschnitts, der Anforderungen an staatliche Bedarfszuweisungen und Stabilisierungshilfen sowie möglicher Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort überprüft. Soweit vom Vergleichswert für staatliche Zuweisungen abgewichen wird, werden die Auswirkungen auf staatliche Unterstützungsleistungen quantifiziert und nachvollziehbar dokumentiert.

Förder- und Zuweisungsmanagement
Förderprogramme von Bund, Freistaat, EU und sonstigen Fördergebern werden insbesondere für ohnehin notwendige Investitionen und Pflichtaufgaben systematisch geprüft. Eine auf Ebene des Direktoriums intern dazu durchgeführte Untersuchung ergab, dass im Prüfungszeitraum keine nicht in Anspruch genommenen Zuschussmöglichkeiten identifiziert werden konnten. In Summe wurden Organisation und Prozesse als funktionierend und geeignet beschrieben, so dass hier keine Anpassungen erforderlich sind.
Fördermittel dürfen nicht dazu führen, zusätzliche, nicht finanzierbare Eigenanteile oder Folgekosten zu begründen.

Sonstige Einnahmepositionen
Entgelte für die Überlassung städtischen Vermögens werden regelmäßig auf Angemessenheit hin überprüft. Festgesetzte Einnahmen sind vollständig und zeitgerecht zu realisieren.

Bedarfszuweisungen, Überbrückungsbeihilfen und Stabilisierungshilfen
Neben eigenen Einnahmen sind auch bestehende Möglichkeiten staatlicher Unterstützung konsequent auszuschöpfen. Art. 11 BayFAG sieht Bedarfszuweisungen oder rückzahlbare Überbrückungsbeihilfen vor, um außergewöhnlichen finanziellen Lagen von Kommunen Rechnung zu tragen.
Die Stadt Ingolstadt hat im laufenden Jahr bereits einen Antrag auf Bedarfszuweisung für 2025 und Überbrückungsbeihilfe für 2026 eingereicht. Auch künftig werden die Voraussetzungen für Bedarfszuweisungen, Stabilisierungshilfen und sonstige

[11] Gemeindefinanzen in Bayern, 2. Vierteljahr 2026, S. 14 L2200C 202642

staatliche Unterstützungsleistungen jährlich geprüft und bestehende Antragsmöglichkeiten fristgerecht wahrgenommen.

4.1.10 Umgang mit Mehreinnahmen und Minderausgaben

> *„Mehreinnahmen bzw. Minderausgaben im Vollzug des Haushaltsplanes sind regelmäßig zur Haushaltskonsolidierung und insbesondere zur Verringerung der Schuldenlast heranzuziehen.“ (Auszug Haushaltswürdigung vom 31.03.2026)*

Unterjährig entstehende Mehreinnahmen oder Minderausgaben, die sich im Vollzug des Haushalts ergeben, sind während des Konsolidierungszeitraumes grundsätzlich zur Verbesserung der Haushaltslage einzusetzen. Sie begründen insbesondere keinen zusätzlichen Ausgabenspielraum.
Maßgeblich ist stets eine Gesamtbetrachtung des Haushalts. Unterjährige Verbesserungen dienen zunächst dazu, Einnahmeausfälle oder unabweisbare Mehrausgaben an anderen Stellen auszugleichen. Soweit danach eine Verbesserung gegenüber der Haushaltsplanung verbleibt, ist diese vorrangig zur Reduzierung der Unterdeckung, zur Vermeidung von Kreditaufnahmen und soweit möglich und sinnvoll zur Verringerung der Verschuldung einzusetzen.
Damit gilt: Planverbesserungen bleiben Konsolidierungsgewinne.

4.2 Wirtschaftsstandort Ingolstadt

Die vorgenannten Handlungsfelder konzentrieren sich im Wesentlichen auf strukturelle Konsolidierungsmaßnahmen, die innerhalb der unmittelbaren Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten der Stadt Ingolstadt liegen und deren finanzielle Wirkungen dem städtischen Haushalt unmittelbar zugerechnet werden können. Die unter Ziffer 3.2 dargestellte Analyse der Haushaltsentwicklung zeigt, dass eine dauerhaft tragfähige Haushaltskonsolidierung neben der Begrenzung von Ausgaben und der Ausschöpfung eigener Einnahmemöglichkeiten auch eine Stabilisierung und Weiterentwicklung der wirtschaftlichen Grundlagen der Stadt voraussetzt. Die Wiederherstellung der dauerhaften Leistungsfähigkeit der Stadt Ingolstadt ist nur durch Bewältigung der außergewöhnlichen Herausforderungen möglich, mit denen der Wirtschaftsstandort Ingolstadt in den kommenden Jahren konfrontiert ist.

Die wesentlichen Einnahmesäulen des städtischen Haushalts können nur begrenzt unmittelbar gesteuert werden. Dies gilt insbesondere für das Aufkommen aus der Gewerbesteuer und die Beteiligung an der Einkommensteuer. Die Möglichkeiten zur unmittelbaren Gestaltung werden bereits im Handlungsfeld „Ausschöpfung aller Einnahmemöglichkeiten“ behandelt. Gegenstand dieses Handlungsfeldes ist daher die strukturelle Stärkung der wirtschaftlichen Basis, aus der sich mittel- und langfristig Beschäftigung, Wertschöpfung und kommunale Steuerkraft entwickeln können.

Die besondere Bedeutung dieses Ansatzes ergibt sich aus der aktuellen Entwicklung des Wirtschaftsstandortes. Für den Haushalt 2026 wurden Gewerbesteuereinnahmen von 77,65 Mio. Euro eingeplant. Damit liegt das Aufkommen deutlich unter dem durchschnittlichen Niveau von 149,3 Mio. Euro[12] in den Jahren 2012–2024. Gleichzeitig beschreibt das städtische Wirtschaftsreferat in einem im Juli 2026 vorgelegten Strategiepapier einen Rückgang der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse von rund 107.500 im Jahr 2019 auf 99.872 im Jahr 2026, der sich in den kommenden Jahren durch den angekündigten Stellenabbau der Audi AG und von Zulieferbetrieben weiter beschleunigt fortsetzen wird, und eine weiterhin starke Konzentration der Beschäftigung auf die Automobilwirtschaft[13]. Der historische Strukturbruch in der Automobilindustrie stellt daher den Wirtschaftsstandort Ingolstadt vor einzigartige Herausforderungen, die weit über die Bewältigung der Auswirkungen allgemeiner Krisen etwa durch globale handelspolitische Verwerfungen, kriegerische Auseinandersetzungen und nicht wettbewerbsfähige allgemeine Standortfaktoren hinausgehen.

Die Stärkung des Wirtschaftsstandortes wird daher als integraler struktureller Bestandteil der Haushaltskonsolidierung verstanden. Ziel ist es, bestehende Unternehmen und Arbeitsplätze am Standort zu unterstützen, die Resilienz und Transformation von Bestandsunternehmen durch Kompetenzentwicklung zu stärken, die Wirtschaftsstruktur schrittweise zu verbreitern, Neuansiedlungen und Unternehmensgründungen zu ermöglichen und damit die wirtschaftliche und fiskalische Widerstandsfähigkeit der Stadt langfristig zu erhöhen. Die Verwaltung hat hierzu im Juli 2026 einen strategischen Rahmen mit acht Handlungsfeldern für die städtische Wirtschaftsstrategie vorgelegt und die Erarbeitung einer fortgeschriebenen Programmatik bis zum Jahresende 2026 angekündigt. Für das HSK soll diese Strategie nicht durch einen zweiten parallelen Maßnahmenkatalog ersetzt werden. Vielmehr werden finanzwirksame Maßnahmen innerhalb des Rahmens der städtischen Wirtschaftsstrategie anhand ihrer wirtschaftlichen Wirkung, ihrer finanziellen Belastung, des erforderlichen kommunalen Mitteleinsatzes und ihrer Vereinbarkeit mit den Konsolidierungszielen priorisiert.

<u>Wirkungsorientierter Mitteleinsatz in der Wirtschaftsförderung</u>
Aus der Einordnung der Stärkung des Wirtschaftsstandortes als integraler Bestandteil des Haushaltssicherungskonzepts folgt zugleich, dass auch in diesem Handlungsfeld die hierfür eingesetzten kommunalen Mittel den Anforderungen einer sparsamen, wirtschaftlichen und wirkungsorientierten Haushaltsführung unterliegen. Ziel ist dabei nicht, wirtschaftsfördernde Aktivitäten ausschließlich unter kurzfristigen Einspargesichtspunkten zu betrachten. Vielmehr ist sicherzustellen, dass die begrenzten kommunalen Ressourcen gezielt für solche Maßnahmen eingesetzt werden, von denen gemäß den Vorgaben des Art. 61 GO ein nachvollziehbarer Beitrag zur Stabilisierung und Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes erwartet werden kann.

[12] Unter Einbeziehung der Gewerbesteuerkompensationszahlungen in den Jahren 2020-2022
[13] V0489/26 - Wirtschaftsstandort Ingolstadt

Für Maßnahmen und Projekte der Wirtschaftsförderung mit Mittelbedarf aus dem städtischen Haushalt wird deshalb ein einheitlicher Wirkungs- und Finanzierungsnachweis institutionalisiert, der während des Konsolidierungszeitraumes die Grundlage für die Finanzierungsentscheidung bildet.

Für die Entscheidungsgrundlage sind mindestens folgende Punkte darzustellen:

Prüfgegenstand	Erforderliche Darstellung
Ausgangslage und Handlungsbedarf	Welches konkrete Problem bzw. welche wirtschaftliche Entwicklung soll adressiert werden?
Strategisches Ziel	Welchen Beitrag leistet die Maßnahme zur Wirtschaftsstrategie und zur Stabilisierung des Wirtschaftsstandortes?
Erwartete Wirkung und messbare Zielgrößen	Welche konkrete Veränderung soll durch die Maßnahme erreicht werden und welche Kennzahlen ermöglichen eine spätere Bewertung der Zielerreichung?
Finanzieller Aufwand	Gesamtkosten einschließlich Personal-, Sach-, Investitions- und gegebenenfalls Folgekosten, Darstellung von Drittmitteln
Kommunaler Eigenanteil	Tatsächliche Belastung des städtischen Kernhaushaltes
Evaluation	Zu welchem Zeitpunkt, anhand welcher Kriterien und durch wen wird die Wirkung evaluiert?

Nach Abschluss der Maßnahme erfolgt eine systematische Erfolgskontrolle. Dabei wird der ursprünglich beschlossene Wirkungs- und Finanzierungsnachweis der tatsächlichen Entwicklung gegenübergestellt und auf Zielerreichung, Wirtschaftlichkeit und Fortführungsbedarf hin bewertet. Werden die vereinbarten Ziele erreicht und steht der Mitteleinsatz in einem angemessenen Verhältnis zur Wirkung, kann die Maßnahme im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel fortgeführt werden. Werden Ziele nur teilweise erreicht, ist zu prüfen, ob eine Anpassung der Maßnahme, der Finanzierung oder der Zielsetzung erforderlich ist. Bei dauerhaft ausbleibender Wirkung oder einem nicht mehr angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis ist eine Reduzierung oder Beendigung der kommunalen Finanzierung zu prüfen.

Fazit

Wirtschaftsförderung ist durch die Vorgaben der vorläufigen Haushaltsführung nicht vorgesehen. Gleichzeitig ist eine langfristige Stabilisierung der dauernden Leistungsfähigkeit der Stadt Ingolstadt nur mit einer stabilen wirtschaftlichen Basis möglich. Das HSK verbindet deshalb die notwendige Stärkung des Wirtschaftsstandortes mit einer konsequenten Wirkungsorientierung des städtischen Mitteleinsatzes. Ziel

ist es, die für Wirtschaftsförderung bereitgestellten Mittel auf wirksame Maßnahmen zu konzentrieren, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und finanzielle Ressourcen gegebenenfalls neu auszurichten. Dadurch soll gewährleistet werden, dass der kommunale Mitteleinsatz einen nachvollziehbaren Beitrag zur Stabilisierung und Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes leistet und gleichzeitig mit den Anforderungen der Haushaltskonsolidierung vereinbar bleibt.

4.3 Kommunale Finanzierungsrahmenbedingungen

Die Wiederherstellung der finanziellen Leistungsfähigkeit ist zunächst Aufgabe der Stadt Ingolstadt selbst. Die in diesem HSK dargestellten Maßnahmen konzentrieren sich deshalb vorrangig auf die Einnahmen, Ausgaben und Strukturen, die durch die Stadt unmittelbar beeinflusst werden können.

Gleichzeitig wird die finanzielle Entwicklung der Kommunen wesentlich durch Rahmenbedingungen bestimmt, auf die die einzelne Stadt nur begrenzt oder keinen Einfluss hat. Hierzu zählen insbesondere die Finanzierung gesetzlich übertragener Aufgaben, steigende Sozialausgaben, Umlagebelastungen, die Ausgestaltung des kommunalen Finanzausgleichs sowie die Beteiligung der Kommunen am Steueraufkommen. Die negative Entwicklung der kommunalen Finanzlage betrifft bei weitem nicht nur die Stadt Ingolstadt und wird auch von den kommunalen Spitzenverbänden regelmäßig adressiert. Das Leitbild „Ingolstadt – zukunftsstark 2030“ greift diesen Zusammenhang bereits auf und benennt eine angemessene kommunale Finanzausstattung als einen Baustein zur Wiederherstellung und Sicherung der kommunalen Handlungsfähigkeit.

Im Rahmen des HSK werden wesentliche finanzielle Belastungen, die auf bundes- oder landesrechtliche Vorgaben oder Veränderungen der Finanzierungsbedingungen beruhen, künftig gesondert erfasst und soweit möglich quantifiziert. Damit soll nachvollziehbar werden, welcher Teil der Haushaltsentwicklung durch eigene kommunale Entscheidungen und welcher Teil durch veränderte externe Rahmenbedingungen verursacht wird.

Neue oder wesentlich ausgeweitete Aufgaben werden deshalb frühzeitig hinsichtlich ihrer finanziellen Auswirkungen (Personal, Sachaufwand, Investitionsbedarf, verbleibende kommunale Eigenanteile) auf Ingolstadt betrachtet. Soweit eine dauerhafte Unterdeckung erkennbar ist, werden die Ergebnisse als Grundlage in die Diskussion mit den Spitzenverbänden, Bund und Freistaat eingebracht.

Die Stadt Ingolstadt bringt ihre Erfahrungen und die konkreten Auswirkungen in die Arbeit des Bayerischen und Deutschen Städtetags sowie weitere geeignete kommunale Gremien ein, um aktiv an einer zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Kommunalfinanzierung mitzuarbeiten.

Dies betrifft insbesondere

- eine aufgabengerechte und dauerhaft tragfähige Finanzausstattung der Kommunen,
- die vollständige Finanzierung neu übertragener Aufgaben,
- die Weiterentwicklung des kommunalen Finanzausgleichs und der kommunalen Beteiligungen am Steueraufkommen,
- auskömmliche Förderquoten bei verpflichtenden kommunalen Investitionen.

5. Entwicklung von Maßnahmen, Evaluation und Controlling

Die Haushaltskonsolidierung und mit ihr die Aufgaben-, Ausgaben-, Struktur-, Prozess- und Einnahmenkritik wird als fortlaufender Steuerungsprozess ausgestaltet. Die Fachreferate und sonstigen verantwortlichen Organisationseinheiten tragen die Verantwortung für die Prüfung ihres jeweiligen Aufgabenbereichs, die Entwicklung fachlich geeigneter Maßnahmen und deren inhaltliche Umsetzung. Die finanziellen Auswirkungen werden zentral plausibilisiert und in das Konsolidierungscontrolling aufgenommen und strukturiert erfasst und fortgeschrieben (vgl. Anlage tabellarische Übersicht).

Entwicklung von konkreten Maßnahmen

Ziel ist es, nicht lediglich Einsparvorschläge zu sammeln, sondern belastbare, umsetzbare und hinsichtlich ihrer Wirkung überprüfbare Maßnahmen zu entwickeln. Jede Maßnahme muss deshalb hinsichtlich Zielsetzung, finanzieller Wirkung, Umsetzungszeitraum und Verantwortlichkeit hinreichend konkretisiert sein und über das HSK-Maßnahmenblatt (vgl. Muster in der Anlage) gemeldet werden. Maßnahmen, deren finanzielle Wirkung noch nicht hinreichend belastbar quantifiziert werden können, können als Prüf- oder Strukturmaßnahme aufgenommen werden. Ihr finanzieller Effekt wird jedoch erst dann auf das Konsolidierungsziel angerechnet, wenn eine belastbare Quantifizierung möglich ist. Dadurch wird vermieden, noch unsichere Potentiale bereits als erzielte Haushaltsentlastung zu behandeln.

Für die erste Vorlage des HSK wurden alle Fachreferate und die städtischen Unternehmen über das Beteiligungsmanagement aufgefordert, entsprechende konkrete Maßnahmen bis 05.10.2026 formal für das HSK anzumelden. Alle zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Maßnahmen wurden in den Maßnahmenkatalog eingearbeitet.

Zukunftsfähigkeit als zusätzlicher Prüfmaßstab

Die Haushaltskonsolidierung darf nicht ausschließlich auf die kurzfristig maximal erreichbare Haushaltsentlastung ausgerichtet werden. Art. 61 Abs. 1 GO verlangt zugleich, die stetige Aufgabenerfüllung und die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt sicherzustellen.

Konsolidierungsmaßnahmen sind deshalb zusätzlich einem **Zukunftsfähigkeitscheck** zu unterziehen. Dabei ist zu prüfen, ob eine kurzfristige Entlastung mittel-

oder langfristig zu höheren Kosten, erheblichen Substanzverlusten oder einer Einschränkung notwendiger Entwicklungsmöglichkeiten führt. Insbesondere ist zu prüfen, ob eine Maßnahme

- notwendige Investitionen lediglich in die Zukunft verschiebt und dadurch verteuert,
- die Funktionsfähigkeit wesentlicher kommunaler Infrastruktur beeinträchtigt,
- notwendige Digitalisierung, Prozessmodernisierung oder Automatisierung verhindert,
- den Aufbau künftig erforderlicher Strukturen oder Kompetenzen unverhältnismäßig erschwert oder
- zukünftige Einnahme-, Effizienz- oder Entwicklungspotenziale ohne angemessenen Gegenwert dauerhaft beseitigt.

Damit gilt nicht automatisch die Maßnahme mit der höchsten kurzfristigen Einsparung als die wirtschaftlichste. Maßgeblich ist die Wirkung auf den Haushalt und die kommunale Aufgabenerfüllung über einen angemessenen Betrachtungszeitraum. Dieser Gedanke entspricht auch dem haushaltsrechtlichen Wirtschaftlichkeitsprinzip.

Evaluation und Konsolidierungscontrolling

Das Controlling unterscheidet zwischen drei Stufen:

- beschlossenes Potential
- in Umsetzung befindliche Maßnahme
- realisierte Haushaltswirkung

Für jede Maßnahme wird die tatsächliche Entwicklung regelmäßig dem festgelegten Ziel gegenübergestellt. Dabei werden insbesondere Umsetzungsstand, tatsächlicher Nettoeffekt, Zielerreichung und ggf. veränderte Rahmenbedingungen betrachtet. Bei erheblichen Abweichungen ist nicht nur über die Abweichung zu berichten. Die verantwortliche Organisationseinheit legt zugleich dar, warum die Wirkung nicht erreicht wurde und wie darauf reagiert werden soll.

Mit Blick auf die Ergebnisse der dargestellten Analyse in Ziffer 3.2 ist zudem der jährliche Konsolidierungserfolg in strukturelle Konsolidierungserfolge, nachhaltige Bewirtschaftungseffekte und einmalige oder zeitliche Effekte zu differenzieren.

Maßgeblich für das HSK ist die nachweisbare Wirkung beschlossener Maßnahmen auf die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt. Konsolidierungsbeiträge werden deshalb transparent, nachvollziehbar und messbar dargestellt. Kurzfristige Haushaltsentlastungen sind gegen mögliche mittel- und langfristige Folgebelastungen abzuwägen. Notwendige Zukunfts- und Transformationsfähigkeit muss erhalten bleiben, ist jedoch ihrerseits hinsichtlich Ziel, Mitteleinsatz und erwarteter Wirkung nachvollziehbar zu begründen.

6. Umsetzung, weiteres Vorgehen und Fortschreibung

Die Umsetzung der Inhalte und Vorgaben des Haushaltssicherungskonzeptes erfolgt durch alle Dienststellen und Beteiligungsunternehmen in eigener Verantwortung.
Das Haushaltssicherungskonzept wird im Finanzreferat fortlaufend überprüft und fortgeschrieben. Neue Maßnahmen, veränderte Rahmenbedingungen sowie Beschlüsse des Stadtrates werden regelmäßig eingearbeitet. Die Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen erfolgt dezentral durch die Fachämter, die Gesamtsteuerung liegt beim Finanzreferat.

7. Bereits umgesetzte Konsolidierungsmaßnahmen

Zur nachhaltigen Entlastung des städtischen Haushalts hat der Stadtrat bereits umfassende Konsolidierungsschritte auf den Weg gebracht. Dazu zählen insbesondere:

- Konsolidierungspaket I für die Jahre 2025 – 2027 mit Personal- und Sachkosteneinsparungen
- Reduzierung freiwilliger Leistungen und Zuschüsse
- Einführung bzw. Ausweitung von Wiederbesetzungs- und Stellenbesetzungssperren
- Erste pauschale Kürzungen bei Personalausgaben
- Kritische Überprüfung und Priorisierung von Investitionsmaßnahmen
- Haushaltssperren zur kurzfristigen Liquiditätssicherung

7.1 Überblick über bisher gefasste Beschlüsse

Kernhaushalt

- V0869/23/1 Grundsatzbeschluss zur Haushaltskonsolidierung
- V0319/24/1 Konsolidierungspaket 2025 – 2027
- V0880/24 Grundsatzbeschluss zur Stellenplankonsolidierung
- V0178/25 Grundsatzbeschluss zum Konsolidierungspaket II für die Jahre 2026 – 2028
- V190/25 Maßnahmen zur Reduzierung der Personalausgaben im Rahmen der Haushaltskonsolidierung
- V0266/25 Konsolidierungsmaßnahmen Bürgerhaushalt, Jugendparlament, Klimaprojektfonds
- V0346/25 Teilpaket 1 zum Haushaltskonsolidierungsgrundsatzbeschluss II (freiwillige Leistungen)
- V0394/25 Konsolidierungsprogramm Bauinvestitionen
- V0741/25 Überarbeitetes und ergänztes Konsolidierungsprogramm Bauinvestitionen
- V0746/25 Teilpaket 2 zum Haushaltskonsolidierungsgrundsatzbeschluss II (Aufgabenkritik)
- V0888/25 Dachbeschluss zur Haushaltssicherung und -stabilisierung
- V0135/26/1 Fortführung der Personalkostenkonsolidierung
- V0131/26 Satzung zur Änderung der Hebesatzung

Beteiligungen

- V1088/23 Haushaltskonsolidierung
- V0706/24 Wirtschaftspläne für das Geschäftsjahr 2024/25 einschl. Mittelfristplanung bis 2027/28 der Stadtwerke Ingolstadt Freizeitanlagen GmbH
- V0855/24 IFG Ingolstadt AöR; Wirtschaftsplan 2025 einschließlich Mittelfristplanung 2026 bis 2028
- V0443/25 Wirtschaftspläne für das Wirtschaftsjahr Oktober 2025 bis September 2026 einschl. Mittelfristplanung bis 2028/29 der Ingolstädter

Kommunalbetriebe AöR, der Stadtwerke Ingolstadt Freizeitanlagen GmbH und der Ingolstädter Verkehrsgesellschaft mbH
- V0188/25 Fahrplanmaßnahmen ÖPNV Ingolstadt Sommer 2025
- V0860/25 IFG Ingolstadt AöR; Wirtschaftsplan 2026 einschließlich Mittelfristplanung 2027 bis 2029
- V0887/25 Stadtbus Ingolstadt GmbH; Fahrplanmaßnahmen ÖPNV Ingolstadt
- V0002/26 IFG Ingolstadt AöR; Fortschreibung Wirtschaftsplan 2026 einschließlich Mittelfristplanung 2027 bis 2029
- V0139/26 Stadtbus Ingolstadt GmbH; Fahrplanmaßnahmen ÖPNV Ingolstadt
- V0301/26 Stadtbus Ingolstadt GmbH; Fahrplanmaßnahmen ÖPNV Ingolstadt
- V0478/26 Krankenhauszweckverband Ingolstadt
- V0590/26 Stadtbus Ingolstadt GmbH; Fahrplanmaßnahmen ÖPNV Ingolstadt

7.2 Konsolidierungspaket I

Mit dem im Juni 2024 vom Stadtrat beschlossenen Konsolidierungspaket I (Grüne Potentiale ohne Erhöhung der Grundsteuer) wurde die Grundlage für die Haushaltskonsolidierung der Jahre 2025 bis 2027 geschaffen. Das Maßnahmenpaket hat ein Gesamtvolumen von 57,54 Mio. Euro, das sich wie folgt auf die einzelnen Haushaltsjahre verteilt:

- Haushaltsjahr 2025: 15,72 Mio. Euro
- Haushaltsjahr 2026: 20,92 Mio. Euro
- Haushaltsjahr 2027: 20,90 Mio. Euro

Das Maßnahmenbündel erstreckt sich auf nahezu alle städtischen Referate und Beteiligungen und beinhaltet Gebührenerhöhungen, Zuschussreduzierungen, organisatorische Optimierungen sowie eine Verringerung freiwilliger Leistungen.

Bereits im ersten Umsetzungsjahr 2025 wurde ein sehr hoher Realisierungsgrad erzielt: Von geplanten Maßnahmen in Höhe von 15,72 Mio. Euro konnten bereits 14,66 Mio. Euro erfolgreich umgesetzt werden. Diese setzen sich aus 6,85 Mio. Euro Sachkostenpotentialen und 7,81 Mio. Euro Potentialen bei den Beteiligungsunternehmen (Sach- und Personalkosten) zusammen.

7.3 Konsolidierungspaket II

Daran anknüpfend wurde im Rahmen des Konsolidierungspakets II im April 2025 ein weiteres Einsparziel definiert: Für die Haushaltsjahre 2026 bis 2028 sind jährliche Einsparungen von durchschnittlich mindestens 25 – 30 Mio. Euro vorgesehen.
Dies sollte über folgende Maßnahmen erreicht werden:

1. Beschränkung auf unabweisbare Ausgaben
2. Personalkosten mit einem Einsparpotential von 7 bis 9 Mio. Euro
3. Aufgabenkritik freiwilliger Leistungen und freiwilliger Aufgaben in der Kernverwaltung und in den Beteiligungen mit Einsparungen von 1,47 Mio. Euro bei

den freiwilligen Leistungen (im wesentlichen Zuschussleistungen) sowie 1,33 Mio. Euro bei den freiwilligen Aufgaben, weitere Prüfungen insbesondere in den Beteiligungsunternehmen laufen (siehe unten)
4. Veräußerung von Vermögen
5. Ausschöpfung aller Einnahmemöglichkeiten mit einem Potential von 8 Mio. Euro durch eine Erhöhung der Grundsteuer B (nachrichtlich: Beschlussvorlage V0131/26 Satzung zur Änderung der Hebesatzung)
6. Investitionen mit einem Einsparpotential von 1,5 Mio. Euro durch einen reduzierten Schuldendienst

7.3.1 Konsolidierungspaket II – Teilpaket 1 freiwillige Leistungen

Das Teilpaket 1 zum Konsolidierungspaket II umfasste im Wesentlichen eine pauschale Reduzierung der freiwilligen Leistungen um 20,5 %. Durch die systematische Überprüfung der freiwilligen Zuschüsse konnte ein Reduzierungsvolumen von 1,47 Mio. Euro erzielt und damit die angestrebte 20-Prozent-Quote nominal leicht überschritten werden.

7.3.2 Konsolidierungspaket II – Teilpaket 2 Aufgabenkritik

Ergänzend dazu wurden im Oktober 2025 – auf Basis einer Aufgabenkritik zu den FAG15-Positionen – weitere 92 Einzelmaßnahmen mit einem Gesamtvolumen von rund 6,20 Mio. Euro als Teilpaket in den Stadtrat eingebracht. Davon wurde die Umsetzung von 78 Einsparoptionen mit einem Gesamtvolumen von rund 5,46 Mio. Euro beschlossen.
Rund 1,33 Mio. Euro greifen bereits im Jahr 2026; weitere 1,36 Mio. Euro werden frühestens ab 2027 wirksam. Die vollständige Entfaltung des Einsparpotenzials (insbesondere durch eine schrittweise Entlastung von rund 2,82 Mio. Euro bei den Personalkosten samt einer Reduzierung um rund 27 VZÄ) tritt sukzessive bis zum Haushalt 2029 ein.
Einsparoptionen im Umfang von rund 0,38 Mio. Euro wurden zur weiteren Prüfung zurückgestellt, während Maßnahmen mit einem Volumen von rund 0,37 Mio. Euro abgelehnt oder von der Verwaltung zurückgezogen wurden.

7.4 Aufgabenkritik Beteiligungen

Im Zuge der Aufgabenkritik haben die Beteiligungsunternehmen jährliche Einsparungen für den städtischen Haushalt von rund 10,00 Mio. Euro identifiziert, von denen Teile bereits haushaltswirksam umgesetzt sind.
Diese entfallen im Wesentlichen auf den ÖPNV (8,50 Mio. Euro) sowie auf den Wegfall des Betriebskostenzuschusses für das CongressCentrum an die IFG (1,10 Mio. Euro). Auch bei den Freizeitanlagen und der Kammerphilharmonie wurden jeweils 0,30 Mio. Euro Einsparungen erzielt.
Darüber hinaus sorgen zusätzliche Einmaleffekte für eine Entlastung des städtischen Haushalts von rund 25,00 Mio. Euro.

	Konsolidierung		Einsparung	
	Stufe I	Stufe II	Jährlich	einmalig
	Mio. EUR	Mio. EUR	Mio. EUR	Mio. EUR
ÖPNV	4,3	4,2	8,5	
Freizeitanlagen	0,2	0,1	0,3	
Kammerphilharmonie	0,1	0,2	0,3	
Erhöhung Konzessionsabgabe Wasser		0,4	0,4	
Wegfall Betriebskostenzuschuss CongressCentrum	1,1		1,1	
IFG/EGZ Personalkosteneinsparung		0,3	0,3	
Leistungserbringung durch INKB für Stadt IN				0,5
Einlageverpflichtung Freizeit/Verkehr				7,0
Wegfall Zuschuss brigk				2,0
Klinikum				
Betriebskostenzuschüsse				8,5
Aufschieben Investitionszuschüsse				7,5
	5,7	5,2	10,9	25,5
Übernahme Wirtschaftsreferat			1,0	1,0
			11,9	26,5

7.5 Erste Maßnahmen zur Reduzierung der Personalausgaben

Bereits im Jahr 2023 wurden erste organisatorische Maßnahmen zur Konsolidierung der Personalkosten ergriffen, indem auf ein reguläres Stellenplanantragsverfahren für das Haushaltsjahr 2024 verzichtet wurde. Auch für den Stellenplan 2025 wurde eine grundsätzliche Nullrunde ausgerufen; in beiden Jahren konnten Neuschaffungen auf wenige, dringliche Stellenbedarfe beschränkt werden.

Mit dem im April 2025 gefassten Beschluss zur Ergreifung von Maßnahmen zur Reduzierung der Personalausgaben wurden erste personalwirtschaftliche Maßnahmen ergriffen. Ein zentrales Instrument waren pauschale Kürzungen der bestehenden und potenziellen Personalressourcen, wodurch die Personalkosten im Haushalt

2026 um 3 % (entsprechend rd. 76 VZÄ) gesenkt wurden. Hierfür wurden temporäre Zuweisungen und Stellenplanüberziehungen aufgelöst und Planstellen nicht nachbesetzt. Der Abbau erfolgte über Fluktuation, Stundenreduzierungen und interne Umschichtungen – betriebsbedingte Kündigungen fanden nicht statt. Der Personalkostenansatz für das Haushaltsjahr 2026 konnte dadurch um ca. 6 Mio. Euro entlastet werden.

Ursprünglich war für den Stellenplan 2026 ein konsolidiertes Stellenplanantragsverfahren vorgesehen, bei dem neue Stellen durch einzuziehende KW-Stellen und disponiblen Stellen kompensiert werden sollten. Aufgrund der sich weiter verschärfenden Haushaltslage hat die Verwaltung allerdings entschieden, hierzu keine Beschlussvorlage einzubringen. Auch für die Haushaltsjahre 2027 und 2028 sind weder reguläre noch konsolidierte Stellenplanantragsverfahren vorgesehen.

Während die Zahl der Planstellen im Stellenplan in den vergangenen 20 Jahren kontinuierlich gestiegen war, weist der Stellenplan 2026 im Vergleich zum Vorjahr erstmals einen Rückgang an besetzbaren Stellen aus. Dies ist das Ergebnis der pauschalen Kürzungen sowie erster Effekte aus der Aufgabenkritik.

Flankiert wird dieser Kurs durch eine Wiederbesetzungssperre, die im Oktober 2024 zunächst für drei Monate eingeführt und im Herbst 2025 auf sechs Monate ausgeweitet wurde. Ausnahmen sind nur in begründeten Einzelfällen zulässig.
Ergänzend gilt seit Sommer 2025 ein faktischer Einstellungsstopp. Stellenbesetzungen erfolgen seitdem überwiegend durch interne Verfahren. Nur in wenigen Ausnahmen wird auf dem externen Arbeitsmarkt nach Personal gesucht.

Weitere Kostenreduzierungen im Haushalt 2026 resultieren aus der Streichung bzw. Verringerung von Benefits für die Beschäftigten. Im Oktober beschloss der Stadtrat (Teilpaket 2 zum Haushaltskonsolidierungsgrundsatzbeschluss II) eine Reduzierung des Fahrtkostenzuschusses. Außerdem entfällt der freiwillige Anteil des Budgets der leistungsorientierten Bezahlung für Tarifbeschäftigte (0,2 % der monatlichen Entgelte des Vorjahres). Das LoB-Budget der Beamten wird ebenfalls gekürzt (um 0,25 % der Vorjahresbezüge). Darüber hinaus haben Dienststellen zukünftig nur noch alle zwei Jahre die Möglichkeit, ein Teamseminar zu veranstalten. Insgesamt beläuft sich die geschätzte Einsparsumme hierfür auf rd. 360 TEUR (davon 50 TEUR Sachkosten).
Den größten Einspareffekt erzielt der Wegfall der Arbeitsmarktzulage für Ingenieure und für pädagogisches Personal im Kita-Bereich. Im Jahr 2024 beliefen sich die Zahlungen hierfür auf einen Betrag in Höhe von 1,45 Mio. Euro.

7.6 Einsparungen durch die Haushaltssperre

Zur Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit und zur Abfederung der Risiken aus Einnahmeausfällen wurde im Haushaltsbeschluss 2025 zunächst eine

Haushaltssperre nach § 26 KommHV-K verfügt. Diese umfasste im Verwaltungshaushalt eine Sperre von 15 % in den Hauptgruppen 5 und 6 (sächlicher Verwaltungs- und Betriebsaufwand) sowie in der Hauptgruppe 7 (Zuweisungen und Zuschüsse). Im Vermögenshaushalt wurden für die Gruppierungen 934/935, mit Ausnahme der Erstausstattungen bei Schulen und Kitas, 20 % der Ansätze gesperrt.
Aufgrund der fortbestehenden und sich verschärfenden Haushaltssituation wurde die Sperre gemäß § 28 KommHV-K im September deutlich ausgeweitet[14]. Die Ansätze der Hauptgruppen 5 bis 7 unterlagen nun einer Sperre von 25 %, während im Vermögenshaushalt 50 % der Mittel für bewegliche und immaterielle Anlagegüter gesperrt wurden. Da zugleich der Haushaltsausgleich der kommenden Jahre gefährdet ist, wurden die Verpflichtungsermächtigungen der Jahre 2026 bis 2028, soweit nicht bereits durch bestehende Auftragsbindungen gedeckt, vollständig (100 %) gesperrt.

Aus den verhängten Haushaltssperren konnten im Haushaltsjahr 2025 signifikante Einsparungen erzielt werden. Im Verwaltungshaushalt wurden Sperren in Höhe von 11,29 Mio. Euro aufgehoben. Daraus ergibt sich ein Netto-Einspareffekt aus der Haushaltssperre in Höhe von 12,6 Mio. Euro. Insbesondere im Dezember mussten in einzelnen Budgets größere Beträge aufgehoben werden, da es aufgrund der Verbuchung von Personalausgaben zu Budgetüberziehungen gekommen ist.
Im Vermögenshaushalt wurden Sperren in Höhe von 114 TEUR aufgehoben, woraus sich eine haushaltswirksame Einsparung von 5,1 Mio. Euro ergibt.

7.7 Vorläufige Haushaltsführung 2026

Mit den ersten Planungen zum Haushalt 2026 und den Finanzjahren bis 2029 zeichneten sich deutliche Unterdeckungen im Verwaltungshaushalt von rund 80 bis 100 Mio. Euro jährlich ab. Diese Fehlbeträge dürfen nicht über Investitionskredite finanziert werden. Die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt kann deshalb nicht bestätigt werden, infolgedessen wurde eine Genehmigung der Haushaltssatzung 2026 durch die Regierung von Oberbayern versagt.

Die Stadt Ingolstadt befindet sich daher seit Beginn des Haushaltsjahres 2026 auf unbestimmte Zeit in der vorläufigen Haushaltsführung nach Art. 69 GO. In diesem Rahmen sind lediglich rechtlich verpflichtende oder unaufschiebbare Ausgaben zulässig, Investitionen können nur in engem Umfang fortgeführt und neue Kredite nur sehr begrenzt aufgenommen werden.

Die dauerhafte vorläufige Haushaltsführung im Jahr 2026 hat erhebliche Auswirkungen auf die Mittelbewirtschaftung der Stadt Ingolstadt. Da ohne bekanntgemachte Haushaltssatzung keine haushaltsrechtlich wirksamen Ansätze bestehen, entfällt die

[14] Beschlussvorlage V0706/25

klassische Haushaltsausführung vollständig, über- und außerplanmäßige Ausgaben sowie formale Haushaltssperren sind in diesem Zustand nicht möglich.

Jede Ausgabe ist ausschließlich nach den Vorgaben des Art. 69 GO zu beurteilen, wonach nur rechtlich verpflichtende oder unaufschiebbare Leistungen sowie fortzuführende, bereits in Vorjahren hinterlegte Investitionsmaßnahmen zulässig sind. Zur einheitlichen Anwendung wurde ein stadtinterner Leitfaden erarbeitet, der die Auslegung dieser Regelungen anhand definierter Kategorien konkretisiert und bei Bedarf fortgeschrieben wird. Das damit verbundene Regelwerk erhält die Mindesthandlungsfähigkeit der Stadt aufrecht, begrenzt jedoch Standards und führt zu einer deutlichen Priorisierung zwingender Aufgaben.
In diesem Zusammenhang sind sämtliche bestehenden Verträge, insbesondere Grundsatz- und Rahmenverträge mit Wirkung auf den städtischen Haushalt, kritisch daraufhin zu überprüfen, inwieweit darin enthaltene Standards und übertragene Aufgaben weiterhin zwingend erforderlich und rechtlich unabweisbar sind. Hier wird die Stadtverwaltung beauftragt, Schritte zu unternehmen, um eine rechtzeitige Nach- bzw. Neuverhandlung zu ermöglichen.
Durch die restriktiven Vorgaben der vorläufigen Haushaltsführung werden zwangsläufig Einsparwirkungen eintreten, deren konkretes Umfangs- und Zeitprofil jedoch derzeit noch nicht belastbar prognostiziert werden kann.

Trotz dieser Anstrengungen hat sich die Finanzlage in den vergangenen Monaten weiter dramatisch verschärft. Die Gewerbesteuereinnahmen haben sich im Mittel zu den Vorjahren faktisch halbiert; eine Erholung ist kurz- bzw. mittelfristig nicht absehbar.
Die bisherigen Maßnahmen zur Sicherung des Haushalts reichen unter den veränderten finanziellen Rahmenbedingungen nicht mehr aus. Es ist zwingend erforderlich, unverzüglich weitere strukturelle, organisatorische und aufgabenkritische Schritte einzuleiten, um mittelbar zu einer geordneten Haushaltswirtschaft zurückzukehren.

C. ANLAGEN

Anlage 1: tabellarische Übersicht zum HSK
Anlage 2: Prüf- und Strukturmaßnahmen
Anlage 3: Rundschreiben HSK
Anlage 4: Muster HSK-Maßnahmenblatt
Anlage 5: Aufstellung der freiwilligen Leistungen und der defizitären Einrichtungen