



## Sitzungsvorlage 10/1942/2026

Beratung	Status	Sitzungstag	Behandlung
Kreistag	öffentlich	30.01.2026	Information

Beratungspunkt:

### Kreishaushalt 2026; Haushaltsrede des Landrats

Sachverhalt:

#### „Politik beginnt mit dem Betrachten der Wirklichkeit.“ Kurt Schumacher

Liebe Kolleginnen und Kollegen im Kreistag  
sowie in der Verwaltung, werte Gäste!

Dieser Satz beschreibt sehr gut, in welcher Situation wir heute über den Haushalt 2026 beraten. Denn wir stellen diesen Haushalt in einer Lage auf, die wir alle spüren: Kosten sind gestiegen, unsere Volkswirtschaft ächzt ob der weltwirtschaftlichen Entwicklung, und vieles, was früher selbstverständlich war, ist heute ungleich schwieriger zu finanzieren. Für den Landkreis bedeutet das: Freiwillige wie Pflichtaufgaben werden teurer – und gleichzeitig wächst die Einnahmeseite nicht im gleichen Tempo mit.

Besonders deutlich sehen wir dies in den großen Blöcken des Haushalts: Soziales und Jugend, Personal – und ganz zentral bei unseren Kliniken, wo die Betriebskosten stark gestiegen sind, während die Erlöse nicht Schritt halten. Doch dazu später mehr.

Kommunalpolitik in dieser Lage zu gestalten, macht es erforderlich, noch klarer einer Strategie zu folgen: mit knappen Ressourcen Schwerpunkte zu setzen und auf pragmatische Ideen zu bauen. Wofür haben wir Mittel im Haushalt eingestellt? Bei den Projekten freilich vorwiegend in den Vermögenshaushalt, der dieses Jahr ein Volumen von 28 Mio. Euro aufweist. In welche Richtung wollen wir also unseren Landkreis entwickeln? Oder konkret:

#### **Wohin Frankens Mehrregion? Diese Frage haben wir uns im letzten Jahr gestellt. Und wir haben gemeinsam Antworten gefunden.**

**1. Ohne eine starke Wirtschaft ist alles nichts.** Ein landkreiseigenes Gründerzentrum soll den Weg ebnen für Neugründungen und die Umsetzung innovativer Ideen. Eine schlagkräftig ausgestattete Wirtschaftsförderung wird ab Mitte des Jahres in voller Stärke direkt an meiner Seite stehen, um die Rahmenbedingungen für unsere Bestandsunternehmen zu verbessern – und aktiv um neue Unternehmen zu werben.

Wir setzen voll auf die Chancen der erneuerbaren Energien. Für uns ist das nicht nur Klimapolitik, sondern auch Standortpolitik: Energieerzeugung vor Ort wird den Import fossiler Energieträger reduzieren – und durch den Export von Energie Kapitalzuflüsse in unseren Landkreis mit sich bringen. Das neu aufgestellte TEAM ENERGIE arbeitet täglich daran, unsere starke Position als Energieproduzent und Nachhaltigkeitsstandort zu festigen – gemeinsam mit unseren Kommunen und Projektierern im Landkreis. Die Erarbeitung einer **integrierten Wasserstoffstrategie 2026** sei hier ebenso genannt wie die Prüfung zur Errichtung einer eigenen Windkraftanlage.

Und wir setzen auf das Thema Tourismus. Zur Verdeutlichung: 833.000 Gästeübernachtungen im Landkreis 2023, 3,3 Mio. Tagesgäste, ein Umsatzvolumen von rund 200 Mio. Euro. Der Tourismus spült also ganz handfest Geld in die Kassen von Gastronomie, Hotellerie und Einzelhandel – und über Multiplikatoreffekte auch in nachfolgende Branchen. Deshalb investieren wir in diesen Bereich auch wieder 2026: in das Naturparkzentrum Steigerwald und in die Landesgartenschau 2027. Und auch wenn es der eine oder andere nicht mehr hören kann: Diese LGS ist eine Plattform, auf der wir uns präsentieren können – als Tourismusregion, aber auch als Lebensraum hoher Qualität. Für gut 150 Tage

schaut ganz Bayern auf uns, vielleicht sogar darüber hinaus. Wenn wir diesen Fokus richtig nutzen, rentiert sich jeder investierte Euro um ein Vielfaches.

Wir unterstützen beim Rad- und Wanderwegebau, etwa bei der Frage, wie Versorgungsstationen entlang von Radwegen aussehen könnten. Wir sind Partner der LAGs und maßgebliche Akteure bei der Neuausrichtung des Steigerwald-Tourismus. Sehr erfreulich: 450.000 Euro Fördermittel aus dem Topf des Regionalmanagements konnten wir hierfür einwerben.

**Wir können Tourismus.** Und wir tun gut daran, ihn gezielt zu entwickeln – ganz abgesehen davon, dass von einer gut ausgebauten Tourismus-Infrastruktur stets auch maßgeblich unsere eigene Bevölkerung profitiert.

Dies ist zugleich die Überleitung zur Antwort 2 auf die Frage „Wohin Frankens Mehrregion“?

## **2. Wir wollen ein Landkreis sein, in dem man „gut und gerne leben“ kann.**

Das ist nicht nur eine Politikerphrase, sondern eine gewichtige Verpflichtung. Was tun wir hierfür 2026?

Wir verbessern die Rahmenbedingungen für den Winterdienst durch den Bau einer modernen Salzhalle. Wir investieren in die Infrastruktur der Abfallbeseitigung – durch eine Neukonzeption für den Anlieferungsbereich in Dettendorf, einen Werkstattneubau sowie den Abschluss der Arbeiten an der DK-Deponie in Uffenheim.

Wir kümmern uns um den Neuaufbau des Bevölkerungsschutzes, versuchen einen Beitrag zur Verbesserung der Mobilfunkabdeckung zu leisten und sanieren Kreisstraßen im Umfang von 5,2 Mio. Euro (Förderung: 2,7 Mio. Euro).

Die Stärkung unserer Schulstandorte ist gewichtig für uns – sichtbar etwa in der Zusammenlegung von Pflegeschule und Steller-Gymnasium auf dem neu gegründeten „Steller Campus“ oder im Neubau des BSZ in Bad Windsheim.

## **3. Wir sehen uns im Landratsamt nicht nur als Aufsichtsbehörde, sondern als Entwicklungspartner für unsere Kommunen.**

Ja, der Landkreis ist Aufsichtsbehörde für unsere Kommunen. Aber er ist in meinen Augen vor allem eines: Entwicklungspartner. Lebenswerte und leistungsfähige Kommunen sind für die Entwicklung unseres Landkreises insgesamt von besonderer Bedeutung. Mit unseren Freunden aus Scheinfeld entwickeln wir das Naturparkzentrum – *und ja, ich bin weiter zuversichtlich, dass wir die nötige Unterstützung aus München erhalten.* Über die Gartenschau habe ich gerade gesprochen. Und beim Thema Wasserstoffstrategie arbeiten wir eng mit Uffenheim zusammen und feilen an einer Marktstrategie für den Elektrolyseur, welche Substanz hat.

Kurzum: Wir sind von der Strahlkraft solcher Leuchttürme überzeugt und wollen sie – gemeinsam mit den federführenden Kommunen – zu einem Erfolg machen. Weil wir alle am Ende davon profitieren.

## **Schließlich Zielrichtung 4: Ein Landkreis des Miteinanders.**

Die Aufgaben, vor denen wir heute stehen, werden nicht kleiner – aber unsere Spielräume werden enger: finanziell, personell und organisatorisch. Genau deshalb ist interkommunale Zusammenarbeit kein „Nice-to-have“, sondern eine schlichte Notwendigkeit. Genau deshalb habe ich sie zur Chefsache gemacht – mit eigens dafür geschaffenen Strukturen im Landratsamt.

Wenn wir als Kommunalfamilie zusammenarbeiten, bündeln wir Kompetenz, Personal und Ressourcen. Wir vermeiden Doppelstrukturen, schaffen Skaleneffekte und erhöhen die Qualität. Daran werden wir 2026 ganz konkret arbeiten. Nicht auf der Flughöhe „man müsste mal“, sondern ganz praktisch: 37 Kommunen wollen diesen Weg mit uns gehen – ob bei IT, Vergaben, Fördermittelakquise, der Unterbringung von Obdachlosen oder der Konzepterstellung von Mobilitätspunkten. Der Landkreis versteht sich dabei als Motor und Ermöglicher – weil wir koordinieren, moderieren und Strukturen anbieten können. Aber genauso wichtig ist: Wir sind hierbei „Gleicher unter Gleichen“.

Ganz abgesehen davon hat der Anspruch „ein Landkreis des Miteinanders“ zu sein noch einen tiefergehenden Kern: In angespannten Haushaltslagen gibt es Zielkonflikte, unterschiedliche Prioritäten und Entscheidungen, die niemand gerne trifft.

Erst recht dann braucht es ein vertrauensvolles Miteinander. Nichts ist leichter, als in solchen Zeiten die Bühne für sich oder die eigene Partei zu nutzen: mal einen raushauen, überspitzen, Anträge als Vehikel fürs Aufscheinen in der Öffentlichkeit verwenden. Wir alle kennen dieses Instrumentarium. Umso dankbarer bin ich, dass uns ein anderer Geist verbindet: Wir ringen, diskutieren, entwickeln Ideen gemeinsam – verwerfen oder verfolgen sie weiter. Durchaus auch mit unterschiedlichen Ansätzen, aber getragen von Respekt und Offenheit für gute Vorschläge, egal von wem sie stammen. Gepaart mit Transparenz für die Öffentlichkeit. All das findet freilich keinen Niederschlag im Zahlenwerk eines Haushalts. Es sorgt aber dafür, dass die im Haushalt eingestellten Mittel ihre bestmögliche Wirkung entfalten können.

Lieber Kreistag!

Für diese vier Zielrichtungen wollen wir wirken. Für sie sind Mittel im Haushalt eingestellt, um unseren Landkreis voranzubringen – auch bei aller finanziellen Enge. Denn nicht zu steuern und nicht zu investieren, davon bin ich überzeugt, wird uns am Ende „viel teurer zu stehen kommen“ – im wahrsten Sinne dieses Sprichworts.

Menschen sind, zumindest in gewissem Maße, mobil. Und Kapital ist es zweifelsohne. Regionen mit Zukunftsaussichten werden sich behaupten können. Regionen im Rückbaumodus hingegen werden sich immer größeren Problemen gegenübersehen.

Unser über allem stehendes Ziel muss es also sein, unsere Region weiterzuentwickeln: zukunftsfest, mit wirtschaftlicher Perspektive. Unsere Stärken ausbauen, uns ein Profil erarbeiten. Das ist wichtig. Eine Wahrnehmbarkeit als Landkreis, als Frankens Mehrregion, im Wettbewerb um Menschen und Unternehmen. Eher Chancen zu sehen – etwa bei KI – als nur Risiken.

Ob uns dabei alles gelingt? Wohl nicht. Und trotzdem glaube ich fest daran, dass sich Mut und Gestaltungsfreude am Ende auszahlen werden.

**Auf dem Tisch** finden Sie, findet Ihr, das von mir Gesagte kategorisiert. Die Projekte 2026. Ausführlicher, aber zugleich auf die wichtigsten Bereiche für die Kreispolitik beschränkt. In Summe arbeiten wir aktuell, neben dem Alltagsgeschäft und den wiederkehrenden Verwaltungsaufgaben, an 103 Projekten, die über das neu eingeführte Projektportfolio-Management gesteuert werden. Genau dafür setzen wir die Steuermittel ein, die uns vom Bürger anvertraut werden. Diese Mittel prägen den Haushalt 2026 und finden sich dort eingestellt.

Dass wir die Prioritäten dabei richtig gesetzt haben, davon bin ich überzeugt. Das zeigen aber auch die Ergebnisse des „**Prognos Zukunftsatlas**“ vom letzten Jahr.

Wir stehen insgesamt solide bis gut da und haben uns in den vergangenen Jahren von Platz 232 auf Platz 144 aller bundesweiten Landkreise verbessern können. Das ist ein erfreulicher Fortschritt – und ein Signal: Wir sind kein Problemraum! Wir sind eine Region mit Potenzial.

**Unsere große Stärke ist Stabilität:** Bei Wohlstand und sozialer Lage sind wir weit vorne, wir sind eine sehr sichere Region, und wir haben einen Arbeitsmarkt, der trägt – mit einer der niedrigsten Arbeitslosenquoten deutschlandweit.

**Gleichzeitig zeigt die Analyse klar, wo unsere Baustellen liegen:** Wir haben zu wenige junge Erwachsene, zu wenige digitale Köpfe und noch zu wenig Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft. Anders gesagt: Wir sind solide aufgestellt – aber wir müssen schneller werden bei Innovation, Digitalisierung und Fachkräftebindung.

Genau daraus folgt unser Auftrag: Wir müssen den Landkreis für junge Menschen noch attraktiver machen, den digitalen Wandel in Unternehmen begleiten (Stichwort TTZ) und ihn in unserer Verwaltung konsequent vorantreiben, um aus unserer wirtschaftlichen Substanz noch mehr Wachstum machen zu können – durch Qualifizierung, Gründungen, neue Technologien und kluge Kooperationen. **Stabilität haben wir – jetzt geht es darum, daraus gezielt Dynamik zu machen.**

Auf dieser Grundlage hat der Kreisausschuss den Haushaltsplanentwurf 2026 beraten und als Empfehlung verabschiedet. Um nicht zu doppeln, obliegt die Vorstellung gewichtiger Haushaltszahlen unserem Kämmerer. Mir obliegt die Einordnung.

**Unsere Strategie, unsere Ziele stehen also.** Diese wollen finanziert werden: Über unseren Haushalt.

Wie eingangs angemerkt, steht dieser massiv unter Druck. Wohl in einem Umfang wie nicht mehr seit Anfang der 2000er Jahre. „Montagsdemos“ und „Agenda 2010“ waren damals die prägenden Begriffe der Krise. Heute sind es „Ukrainekrieg“, „Energiekrise“ und „Zölle“.

Deren Dimensionen machen deutlich, dass wir von übergeordneten Problemlagen sprechen. Unsere Haushaltslage ist kein eigens geschaffener Engpass, sondern Ausdruck einer strukturellen Lage, die nahezu alle Kommunen erfasst.

Mit dem **Überfall Russlands auf die Ukraine** setzte eine Teuerung für die öffentliche Hand ein und zugleich eine Zäsur für unsere Volkswirtschaft. Ökonomisch sind wir demnach selbst Leidtragende eines Landkriegs direkt vor unserer Tür – durch höhere Energiekosten, höhere Sozialkosten, höhere Personalkosten – bei gleichzeitig stagnierendem Wirtschaftswachstum oder gar einer persistenten Rezession.

Darum mussten wir reagieren; die Haushaltsaufstellung sieht heute fundamental anders aus als noch in den goldenen 2010er Jahren.

Mitte letzten Jahres begann die Erarbeitung des 26er-Haushalts: Mit der Zusammenführung der Bedarfsmeldungen der Abteilungen – und mit dem Streichen. **In dieser Phase noch vornehmlich auf Verwaltungsebene:** 85.000 Euro weniger im Klimaschutzforum, 85.000 Euro Standardabsenkung bei der gewünschten Medientechnik „Grünes Loch“, 130.000 Euro weniger Bauunterhaltsmaßnahmen, 100.000 Euro gestrichen für die Erweiterung der Parkplätze am Neustädter Berufsschulzentrum – und weiteres. Der Wert **dieser Einsparungen, rein verwaltungsseitig getrieben, beträgt für das aktuelle Haushaltsjahr 480.000 Euro.**

**Es folgten drei Einsparungen mit der Politik.**

Die Ergebnisse:

- **Reduzierung der Feuerwehrförderung** auf nur noch solche Fahrzeuge, die von großem überörtlichem Nutzen sind.
- Reduzierung der **Ausgaben für Öffentlichkeitsarbeit** um 108.000 Euro.
- Erhöhung der **Schwimmbadnutzungsgebühren** von 3 Euro auf 5 Euro.
- Übertrag von Überschüssen aus dem **VHS-Kursbetrieb** an die defizitäre Geschäftsstelle von jährlich 35.000 Euro.
- Anpassung der **Elternbeiträge in der Kindertagespflege**, was Mehreinnahmen von jährlich ca. 30.000 Euro bedeutet.

Bereits während des 2. Quartals 2025 kam die Entscheidung hinzu, das BSZ in Bad Windsheim aufgrund eines festgestellten gravierenden Baufehlers nicht mehr zu sanieren, sondern neu zu bauen – perspektivisch verbunden mit einer prognostizierten Kostenreduktion von gut 2,5 Mio. Euro. Hier musste die Kosteneffizienz im Vordergrund stehen.

Die 2025er- Einsparungen haben zudem – abgesehen von Einmaleffekten – natürlich weiterhin Bestand.

In unserer gemeinsamen Einspararbeit hat sich eines deutlich gezeigt: **Der Spielraum, den die Kreispolitik hat, über freiwillige Leistungen oder in Teilen pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben, weiter zu sparen, ist begrenzt.**

So beträgt die Summe sämtlicher freiwilliger Leistungen des Landkreises rund 2 Mio. Euro. In diesen 2 Mio. Euro enthalten sind allein 1,6 Mio. Euro für Bildungsausgaben – also das Gros: Kreisbücherei (750.000 Euro), VHS (380.000 Euro), Christian-von-Bomhard-Schule (350.000 Euro) und Mathilde-Zimmer-Stiftung (110.000 Euro). Aus meiner Warte richtig und sinnvoll. Oder wie es John F. Kennedy einmal sagte: **„Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als Bildung: Keine Bildung!“**

Dazu kommen 170.000 Euro für Maßnahmen der Jugendarbeit im Landkreis oder 80.000 Euro für die Hausärztegewinnung. Auch hier sage ich: rentierlich und notwendig.

## **Was also tun?**

### **Wo haben wir noch Stellschrauben selbst in der Hand?**

Im Landratsamt habe ich einen Dreiklang der Verwaltungsmodernisierung initiiert. Ruhend auf den Säulen „Projektmanagement“, „Prozessmanagement“ und „analytische Stellenbewertung“.

### **1. Umsetzung eines Projektmanagements**

Die Idee dahinter: Mehr politische Projekte zum Erfolg führen – denn nur, wenn Projekte zu Ende geführt werden, entfalten sie die gewünschte Wirkung. Oder anders ausgedrückt: Am teuersten auf Dauer ist: „Nichts zu tun!“ Am zweitteuersten: Projekte auf halber Strecke zu beerdigen.

### **2. Umsetzung eines Prozessmanagements**

Intention: tägliche Aufgaben effizienter und damit letztlich günstiger gestalten – in Personal- und Sachaufwand. Daran arbeiten wir. Unter der Leitung von Frau Franke und unter Hinzuziehung des Beratungshauses „PICTURE“ haben wir 2025 sämtliche Prozesse aufgenommen, die in unserem Haus durchgeführt werden – in Summe rund 1.700.

2026 geht es nun darum, die 80 wichtigsten davon anzuschauen und effizienter auszugestalten: Durch bessere Abläufe und unter Hinzunahme von IT bzw. KI. Und am Ende des Tages mit der Intention, schneller zu werden, dem Haus mehr Zeit für die schweren Fälle zu verschaffen, und, über Personalfuktuation, auch den Personalkörper perspektivisch reduzieren zu können.

Wobei hier angemerkt sei: Vor allem wäre es notwendig, die Regelungsfreude der Legislative und der ihr unterstellten Ministerialbürokratie zu beschneiden. Das steht aber auf einem anderen Blatt. Ich versuche mich auf den Bereich zu fokussieren, auf den wir unmittelbar Einfluss haben. Und dazu gehört:

### **3. Neuausrichtung der Stellenbewirtschaftung**

Durch eine transparentere Systematik der Stellenplanung wollen wir – im Haus wie auch für Politik und Öffentlichkeit – leichter nachvollziehbar machen, wo welche Personalressourcen eingebracht werden, um zugewiesene oder selbst gewählte Aufgaben erfüllen zu können.

Zugleich ist es unser Ziel, auch unterjährig Wiederbesetzungen kritisch zu hinterfragen. Basis dafür sind Vergleichszahlen und Benchmarks. Beispiel: Wie viele Stellen sind im bayerischen Durchschnitt im Bereich des Jugendamts angesiedelt?

Festgestellte Abweichungen geben sodann Aufschluss über eigene Strukturen und ggf. notwendige Anpassungsschritte. Genanntes Beispiel ist dabei übrigens nicht zufällig gewählt: Im Jahr 2026 werden wir genau das im Jugendamt tun. Uns vergleichen. In einen Personalbemessungsprozess. Unter der Anleitung des Instituts für Sozialplanung und Organisationsentwicklung in **Wessobrunn**.

Wir werden also auch in der Stellenbewirtschaftung zielgerichteter auf die Größe des Personalkörpers im Landratsamt blicken.

### **Dies bringt mich zum Stellenplan:**

Unsere interne Stellenplankonsolidierung brachte insgesamt 14,07 Vollzeitäquivalente zutage, die die Politik vormals genehmigt hatte, die nun aber nicht mehr gebraucht werden.

Zugleich haben wir im Haus – in Abstimmung zwischen Personalabteilung und Abteilungsleitungen – 7,75 VzÄ identifiziert, die aktuell nicht in Funktion und Stelle vorhanden sind, aber gebraucht werden: etwa für den Bevölkerungsschutz, ein vertieftes Finanzcontrolling oder die Sanierung von Brücken an Landkreisstraßen (Stichwort „Sondervermögen des Bundes“). In Summe sinkt damit der Umfang der genehmigten Stellen im Landratsamt um 6,32 VzÄ.

**Wichtig ist dabei zu betonen, dass dies nicht unmittelbar zu einer Reduktion der Personalkosten im Haushalt beiträgt. Aber selbstverständlich wären die Personalkosten noch höher, wären die genehmigten Stellen tatsächlich auch besetzt.**

Unsere Intention mit der neuen Bewertungssystematik ist jedenfalls: mehr Transparenz, ein geschärfter Blick auf „Soll und Ist“ und die konsequentere, auch unterjährige Prüfung von Wiederbesetzungen. Braucht es die neue Aufgabe wirklich? Können wir anderes dafür zurückstellen? Gibt es im Haus bereits geeignetes Personal? Kann uns IT bzw. KI helfen? Keine Frage: Das ist Kärnerarbeit und ein dickes Brett. Denn was auf den ersten Blick einfach klingt, ist in der Praxis komplex. Und außerdem – das sollte man nicht vergessen – sprechen wir dabei stets über Menschen.

Gleichwohl: Wir gehen es an und sind überzeugt, dass diese Schritte unsere Personalbewirtschaftung kostenbewusster aufstellen werden.

**In der Gesamtschau ist unsere Herangehensweise also:**

- **effizienter arbeiten durch Prozessmanagement,**
- **effektiver arbeiten durch Projektmanagement,**
- **Nutzung von Hebungspotenzialen durch eine neu strukturierte Personalbewirtschaftung und**
- **Ausgabenkritik, verwaltungsintern und mit der Politik.**

Eines haben mir die Diskussionen in den Haushaltskonsolidierungsrunden jedoch aufgezeigt: Es ist wichtig, die eigenen Möglichkeiten als untere Verwaltungsbehörde und politisches Kreisgremium realistisch einzuordnen. Semantisch klingt „**Haushaltskonsolidierung**“ danach, als könnten wir den Haushalt aus eigener Kraft vollständig ins Lot bringen – wenn wir uns nur konsequent genug anstrengen würden.

Diese Erwartung entspricht aber nicht der Realität. Nicht, weil wir nicht bereit wären, Entscheidungen zu treffen. Sondern weil zentrale Kostentreiber nicht in der direkten Einflussphäre kreispolitischer Entscheidungen liegen: wie hoch Tarifsteigerungen ausfallen, wie viele schwere Fälle in Sozial- und Jugendhilfe aufschlagen und vor allem, wie der Gesetzgeber den Rahmen für das Wirtschaften von Krankenhäusern definiert. All dies liegt nicht in unserer Hand.

Ja, wir können Strukturen anpassen und Prozesse verbessern. Wir können Standards überprüfen und Maßnahmen strecken. Das ist unsere Pflicht. Und das tun wir auch. **Aber wir müssen gleichzeitig ehrlich sagen: Die strukturelle Unterfinanzierung der Landkreise und Kommunen werden wir dadurch nicht schließen.**

Zur Verdeutlichung ein radikales Szenario: Würden wir sämtliche freiwillige Leistungen streichen – alle. Keine Kreisbücherei mehr, keine Jugendförderung: freiwillige Leistungen von aktuell 2 Mio. Euro auf 0.

Und würden wir dann noch zusätzlich sämtliche „pflichtigen Selbstverwaltungsaufgaben“, bei denen wir nicht über das „Ob“, aber zumindest über das „Wie“ entscheiden dürfen, um 50% reduzieren, dann würde dies nochmals 2 Mio. Euro bringen. Verbunden aber mit sehr viel Unruhe und dem Zerstören wichtiger Strukturen: Also kein NEA Mobil mehr, nur noch wenige Buslinien, keine explizite Wirtschaftsförderung mehr – alles weg.

**In Summe brächte dieses „radikale“ Szenario demnach ein Einsparvolumen von 4 Mio. Euro. Und jetzt zur Einordnung:** Damit könnten wir den Defizitanstieg im KU Kreiskliniken um stolze 3-4 Monate verhindern, beträgt dieser hochgerechnet irgendwas um 13-15 Mio. Euro.

Genau vor diesem Hintergrund werde ich künftig nicht mehr von „Haushaltskonsolidierung“ sprechen, **sondern von Einsparrunden**, wenn wir vor Ort die Bereiche angehen, die wir steuern und hinterfragen können. Wichtig, richtig und unerlässlich. Aber konsolidieren werden wir den Haushalt dadurch nicht. Auch das sollte sprachlich deutlich werden.

**Wie bereits angerissen spielt die Musik woanders. Die großen Ausgabeblöcke und deren Dynamik liegen woanders:**

**1. Personal und laufender Verwaltungsbetrieb.** Durch höhere Tarifabschlüsse, mehr Aufgaben und angepasste Gesetze, die in Fallzahlensteigerungen und Mehraufwand münden. Ein Plus von 5,5 Mio. Euro Personalkosten in den vergangenen fünf Jahren, plus 1,8 Mio. Euro von 2025 auf 2026. Was darin

aber auch enthalten, und vielen nicht bewusst ist, sind „natürliche“ Mehrkosten – nämlich, wenn der Personalkörper älter oder qualifizierter wird. Also Stufensteigerungen, Altersteilzeit, Höhergruppierungen etc. Aber auch die IT-Kosten, als Teil des laufenden Betriebs, steigen kontinuierlich und sind indes ein bedeutsamer Kostenblock im Verwaltungshaushalt geworden.

**2. Soziales und Jugend.** Pflichtaufgaben mit hoher Fall- und Kostendynamik. Sie wachsen nicht, weil wir es wollen, sondern weil Bedarf und gesetzliche Anforderungen wachsen. Einzelplan 4: Jugendhilfe. 2020: 5,3 Mio. Euro, 2025: 10,3 Mio. Euro. Ein Plus von 5 Mio. Euro. Zudem sei die massive Erhöhung des Finanzbedarfs des Bezirks als überörtlicher Sozialhilfeträger genannt. Zur Einordnung: Von der durch den Landkreis vereinnahmten Kreisumlage werden 53 % für die Bezirksumlage abgeschöpft!

**3. Drittens: das größte Sorgenkind – die finanzielle Lage unserer Kliniken.** Hier haben wir im Vermögenshaushalt einen Ansatz für die Planungskosten des Neubaus des Bettenhauses von 4 Mio. Euro inkludiert. Der Kreistag wird dieses Thema in neuer Besetzung im Sommer erörtern. Warum Sorgenkind? Die kumulierten Defizite belaufen sich Ende 2025 auf rund 35 Mio. Euro.

Aufgrund der Bedeutung dieses Themas erlauben Sie mir, dies etwas eingehender zu beleuchten:

2026 wird voraussichtlich ein Jahr wichtiger Weichenstellungen für unsere Kliniken sein. Das aktuell in Bearbeitung befindliche Strukturgutachten wird uns wichtige Aufschlüsse geben, ob unsere Workshop-Gedanken – geboren im Hammerhof im vergangenen Herbst – realisierbar sind: in Bad Windsheim die Kombination aus Fachklinik „Endoprothetik“ und einem versorgenden „Super-MVZ“, in Neustadt/Aisch ein Haus der Grund- und Notfallversorgung. Denn ein jährliches Defizit von 15 Mio. Euro werden wir uns nicht dauerhaft leisten können. Das ist allen hier im Raum wie auch den Bürgermeistern klar.

Ob diese Idee tragfähig ist, wird 2026 zu entscheiden sein – auf Grundlage des Strukturgutachtens von Prof. Röder und dem Beratungshaus ZEQ.

Ich kann an dieser Stelle aber nicht umhin, meiner Portion Wut im Bauch etwas Luft zu machen: Nahezu sämtliche Landkreise und ihre Häuser befinden sich landauf, landab in einer solchen Lage. Die Kommunalfamilie steht bei der Krankenhausversorgung in einem Ausmaß mit dem Rücken zur Wand, wie es so noch nie dagewesen ist. Nicht irgendwann. Jetzt. Das ist das Ergebnis eines Systems, in dem Verantwortung verteilt wird, am Ende aber eine Ebene die Rechnung bekommt, die sie gar nicht bestellt hat: unsere Landkreise und Gemeinden.

In Deutschland gilt das Prinzip der dualen Krankenhausfinanzierung. Das klingt ordentlich, fair, ausbalanciert. Die Logik ist eindeutig:

Betriebskosten – Personal, Behandlungen, laufender Aufwand – werden über die Krankenversicherung finanziert. Faktisch ist dies aber spätestens seit den Ukrainekrieg-induzierten Preissteigerungen nicht mehr der Fall. Wenn die Betriebskostenfinanzierung die realen Kosten nicht mehr trägt, wie aktuell, dann wachsen Defizite – Monat für Monat, Jahr für Jahr. Im Haushalt des Landkreises und über die Kreisumlage in den gemeindlichen Budgets – also dort, wo das Geld eigentlich gebraucht wird: für Kitas, Schulen, Straßen und Digitalisierung. Es ist nicht übertrieben zu sagen: Die Krankenhausfinanzierung ist das Damoklesschwert für die Kommunalfamilie.

**Wir müssen also einspringen. Nicht, weil es unsere Aufgabe wäre, Bundeslücken zu stopfen.** Sondern weil wir es als unsere Aufgabe ansehen, in unserem Landkreis zumindest ein Mindestmaß an Gesundheitsversorgung in der Fläche sicherzustellen.

Hinzu kommt: Wir Landkreise sind auch nicht für die Planung der Krankenhauslandschaft zuständig. Wir definieren nicht die Spielregeln für zugewiesene Leistungsgruppen und Versorgungsradien. **Das können wir auch gar nicht!**

Es ist utopisch zu glauben, Land- und Kreisräte könnten untereinander und im guten Benehmen aushandeln, welche Kliniken überregional und landkreisübergreifend systemrelevant wären. Naturgemäß werden Lokalpolitiker den Bereich vornehmlich im Blick haben, aus dem heraus sie gewählt wurden – schlicht, weil es ihre Aufgabe ist.

Dafür gibt es ja gerade den föderalen Staatsaufbau von unten nach oben. Immer dann, wenn eine Ebene nicht mehr in der Lage ist, eine Aufgabe erfüllen zu können, ist die nächsthöhere gefordert. Deshalb muss auch der Freistaat seiner Planungsaufgabe nachkommen. Nur er vermag den „Draufblick“ auf

Bayern zu leisten und Radian so festzulegen, dass eine flächendeckende Versorgung mit den verschiedenen Leistungsgruppen sichergestellt ist.

Im Prinzip wissen Land und Bund sehr genau um diese für die Kommunen so toxische Gemengelage. Und so wird gerungen: zwischen Krankenkassen, Ländern, dem Bund und den Kommunen. Wie viele Krankenhäuser braucht es? Mehr Ambulantisierung? Konsolidierung und Spezialisierung durch Konzentration? Und das Ringen geht weiter. Ich muss es hier so deutlich sagen: Auf dem Rücken der Kommunalfamilie.

Zwar ist das Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz seit Anfang 2025 in Kraft, doch zentrale Anpassungen zur praktischen Umsetzung befinden sich derzeit noch immer im parlamentarischen Verfahren. Der Abschluss ist für Ende des Frühjahrs anvisiert, so die zuständige Bundesministerin Warken.

Für die Krankenhausträger vor Ort, für uns, bedeutet das weiterhin eine Phase erheblicher Unsicherheit, in der wir faktisch auf Zeit spielen müssen, bis verlässliche und abschließende Rahmenbedingungen feststehen – und in der bundesweit kommunales Geld unnötig gebunden wird. Wir haben gemeinsam mit anderen Krankenhäusern geklagt – gegen den Bund. Das Verfahren ist noch nicht entschieden. Unsere Aussichten: wohl eher gering.

**Vor diesem Hintergrund erklärt sich unser diesjähriges Vorgehen. Wir haben keine Mittel für den jährlichen Defizitausgleich eingestellt**, um nicht noch mehr Geld direkt und faktisch zu verlieren. Stattdessen haben wir 4 Mio. Euro im Vermögenshaushalt vorgesehen – für einen potenziell vorgezogenen Neubau des Neustädter Bettenhauses.

Dieser Weg ist kein Ausdruck von Planlosigkeit, sondern angesichts der Lage rational.

- Wir brauchen Zeit, um klarer zu sehen, wohin die Reise auf Bundes- und Landesebene geht. Solange agieren wir beim Defizitausgleich vorsichtig.
- Wir brauchen Zeit, die Menschen mitzunehmen und einzubinden. Auch das ist 2026/2027 wesentliche Aufgabe.
- Verbunden mit dem Thema Transparenz: Wir müssen die Probleme offen ansprechen und die nötigen Entscheidungen nicht nur im Verwaltungsrat, sondern auch hier im Kreistag treffen.
- Und wir müssen die Städte und Gemeinden des Landkreises einbinden – denn sie sind es, die am Ende einen gewichtigen Teil der Last schultern müssen.

Dies bringt mich zu einem weiteren bedeutsamen Aspekt unseres Haushalts: **der Kreisumlage!**

2025 haben wir trotz eines Defizits im Verwaltungshaushalt von 2,3 Mio. Euro den Kreisumlagesatz bei 47,3 Prozent stabil gehalten – gedeckt durch die Allgemeine Rücklage. Für 2026 schlagen wir nun vor, den Kreisumlagesatz von 47,3 Prozent auf 49,5 Prozent anzuheben.

Das ist kein leichter Schritt. Und wir wissen, was das für Städte und Gemeinden bedeutet. Das wurde intensiv mit den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern erörtert. Zugleich lassen wir den Städten und Gemeinden mit diesem Schritt weiterhin Spielräume. Waren wir bis vor kurzem Spitzenreiter bei der Kreisumlage in Mittelfranken, so liegen wir jetzt im Mittelfeld. Kein Landkreis in Mittelfranken hat in Summe der letzten beiden Jahre an der Schraube der Umlagehebesatzes so wenig geschraubt wie wir. Denn letztlich gilt: Nicht der höchste Umlagesatz macht einen Landkreis finanzstark, sondern starke Gemeinden.

Finanzwirtschaftlich ist es zudem richtig zu formulieren: Rücklagen können nicht dauerhaft strukturelle Lücken schließen. Ein Haushalt, der über Rücklagen stabilisiert wird, verliert mittelfristig seine Steuerungsfähigkeit.

Mal ganz abgesehen davon, dass wir alsbald keine Rücklage mehr haben werden: Hatten wir vor dem Ukrainekrieg im Jahr 2022 noch über 30 Mio. Euro „auf der sprichwörtlich hohen Kante“, so wird dieses Polster bis Ende 2026, Mitte 2027 voraussichtlich aufgebraucht sein. Zwar haben wir am 01.01.2026 noch ein Rücklagenplus von 11 Mio. Euro. Stellt man aber das kumulierte Defizit von rund 34 Mio. Euro im Klinikbereich gegenüber, so sieht man, dass wir nicht mehr im jahrelang vorhandenen, guten **Gefühl der Nichtverschuldung leben können.**

Wie in unseren Städten und Gemeinden längst usus – und in der großen Politik sowieso – müssen also auch wir künftig Schulden machen. Notgedrungen. Nicht aus mangelnder Haushaltsdisziplin, sondern weil strukturell unterfinanzierte Aufgaben und notwendige Zukunftsinvestitionen uns keine andere Wahl lassen. Wir tun dies aber mit dem Blick darauf, dass es sich um Investitionen von langlebigem oder strategischem Charakter handelt und nicht vornehmlich um Staatskonsum, um sicher zu stellen, dass davon auch nachfolgende Generationen profitieren. Denn dieser Aspekt ist essentiell und kommt mir insgesamt, in Debatten um Haushaltsausgleiche, zu kurz: Nichts tun, verbunden mit einer geringeren Verschuldung, aber zugleich versehen, mit einem Investitionsstau, ist sicher keine generationengerechte Politik.

Vor diesem Hintergrund enthält der Haushaltsentwurf – abhängig von der weiteren Beschlusslage, insbesondere bei klinikbezogenen Entscheidungen – Kreditaufnahmen. Genannt sei das eingeplante Darlehen aus einem zuteilungsreifen Bausparvertrag von 1.647.200 Euro sowie ein Darlehen am Kreditmarkt von 3 Mio. Euro. Außerdem wird die Möglichkeit von Kassenkrediten zur Sicherung der Liquidität eingebaut. Auch das ist ein Signal dafür, dass wir uns in einem Haushalt bewegen, der nicht nur gestaltet, sondern auch stabilisiert werden muss.

Ich möchte an dieser Stelle ferner darauf hinweisen, dass uns der Freistaat Bayern mit einem umfassenden Unterstützungspaket in diesem Jahr sehr stark unter die Arme greift – und auch den Bezirken. Ohne dieses Paket (Schlüsselzuweisungen hoch, allgemeiner Steuerverbund, Bezirksentlastung über Art. 15 FAG usw.) würden wir über einen nochmals deutlich verschärften Haushalt sprechen. Werner und Gabi: stellvertretend an euch – danke dafür!

## **Abschluss und Zusammenfassung**

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Unser Haushalt 2026 ist Sinnbild einer Situation, die auf Dauer so nicht funktionieren kann: Die kommunale Ebene ist die letzte Meile des Staates. Hier werden Leistungen tatsächlich erbracht – in der Jugendhilfe, im Sozialbereich, in Schulen, im Rettungswesen, in der Gesundheitsversorgung. Hier schlagen Preis- und Kostenschübe unmittelbar durch.

Gleichzeitig ist die kommunale Einnahmeseite nur begrenzt elastisch. Die Gewerbesteuer bleibt konjunkturabhängig und schwankungsanfällig.

Schlüsselzuweisungen reagieren zeitverzögert. Und bei vielen Pflichtaufgaben gilt: Wir tragen die Ausgaben, ohne die Regeln vollständig gestalten zu können. Damit entsteht ein Problem, das man ökonomisch klar beschreiben kann: Verantwortung für Leistungen und Steuerung der Rahmenbedingungen fallen auseinander. Das sieht man besonders deutlich bei den Krankenhäusern.

**Nüchtern betrachtet ist dieser Haushalt eine Stabilisierungsentscheidung:** Wir sichern die Funktionsfähigkeit, wir vermeiden eine unkontrollierte Erosion von Strukturen, und wir halten den Landkreis finanziell steuerbar.

Besonders wichtig ist mir dabei ein Punkt: In angespannten Haushaltslagen besteht häufig die Versuchung, Zukunftsinvestitionen als Erstes zu verschieben – weil sie kurzfristig am leichtesten „freiwillig“ erscheinen. Am langen Ende ist das, volkswirtschaftlich gesprochen, oft die teuerste Entscheidung, weil dadurch dauerhaft Wettbewerbsfähigkeit und Standortqualität beschädigt werden.

Deshalb ist der Ansatz dieses Haushalts 2026 aus meiner Sicht richtig: Wir kombinieren notwendige Einsparungen und Verwaltungsmodernisierung mit der klaren Priorität, zentrale Zukunftsfaktoren nicht zu beschädigen – insbesondere dort, wo Prognos unseren Auftrag benennt: bei Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Standortqualität.

Ganz nüchtern gesprochen ist der vorliegende Haushaltsentwurf unter den gegebenen Rahmenbedingungen sachgerecht. Er schafft einen finanzwirtschaftlich tragfähigen Rahmen, innerhalb dessen wir arbeiten können – und er ist die Grundlage dafür, dass wir im Laufe des Jahres nicht in eine Situation geraten, in der wir nur noch kurzfristig reagieren müssen, statt strukturiert zu steuern.

**Ich habe mit dem Zitat von Schumacher eingeleitet: „Politik beginnt mit dem Betrachten der Wirklichkeit!“ Und so müssen wir feststellen: Ja, die Wirklichkeit war schon mal rosiger. Umso mehr ist es an uns, ideenreich und anpackend zu sein.**

Ich bitte euch um Zustimmung zu diesem Haushalt.

Vielen Dank.