Dez 2

12.11.2026

Rede des Stadtkämmerers Thorsten Bunte
zur Einbringung des Haushaltsentwurfs 2027
sowie des Memorandums 2030

– Es gilt das gesprochene Wort –



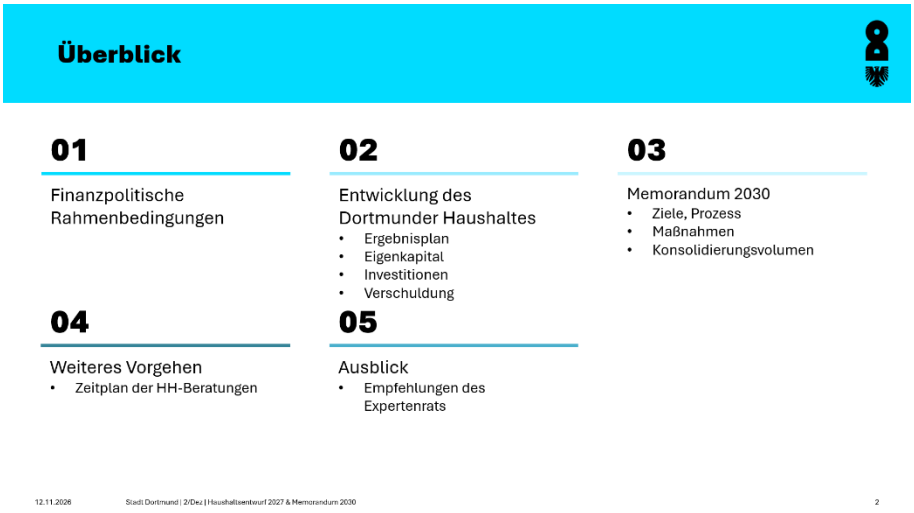
Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,
sehr geehrte Mitglieder des Rates,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

1. Einleitung

für mich ist das jetzt zwar nicht meine erste Haushaltsrede, aber meine erste Haushaltsrede in Dortmund. Also erstmal Danke, dass Sie alle gekommen sind. Sie ist aber auch deshalb besonders, weil es nicht um ein Zahlenwerk geht, wie Sie und ich es schon oft gesehen haben. Sondern weil es zugleich um unser „Memorandum 2030“ geht. Spätestens mit der zweiten Haushaltssperre in diesem Jahr muss allen klar sein, in was für einer Situation wir sind. Die Vokabel „angespannte Haushaltslage“ wäre eine pure Untertreibung.

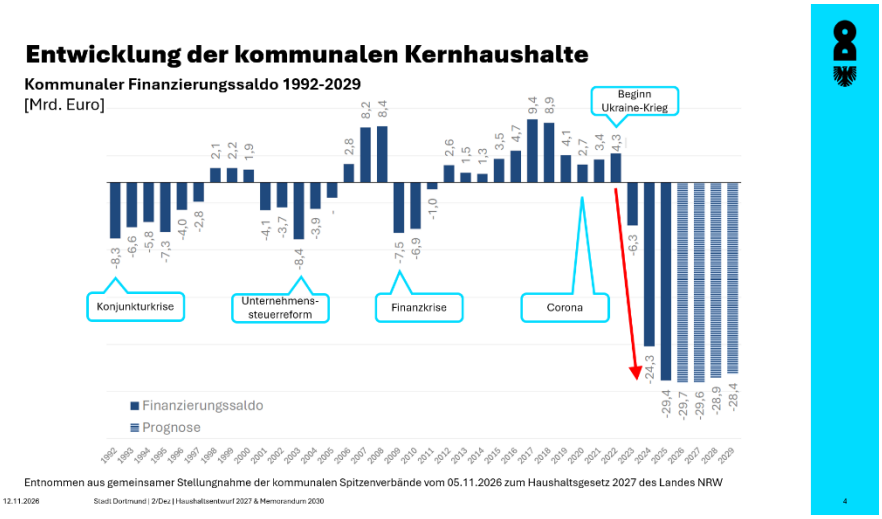
Wir können Ihnen heute leider noch keinen genehmigungsfähigen Haushalt vorlegen. Auch die bisher erarbeiteten Konsolidierungsmaßnahmen reichen – anders als vielleicht erhofft – leider noch nicht aus.

2. Überblick



Ein kurzer Überblick: Ich werde zunächst eine Einschätzung zu den finanzpolitischen Rahmenbedingungen geben, bevor ich im zweiten Teil auf die Eckdaten des Haushaltsentwurfs komme. Im dritten Teil will ich auf den Memorandumsprozess 2030 eingehen und danach das weitere Vorgehen und einen Ausblick skizzieren.

3. Finanzpoliotische Rahmenbedingungen

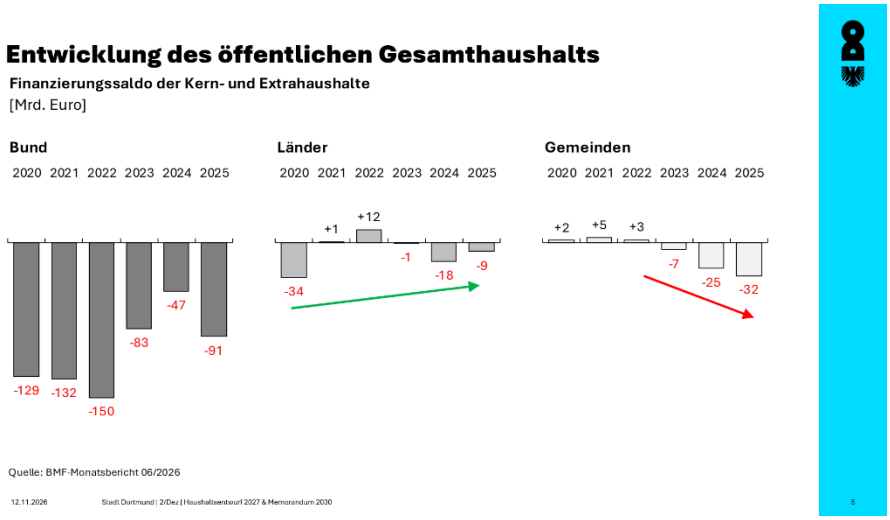


„Die Kommunen – zumal in NRW – befinden sich in der tiefsten Finanzkrise der Nachkriegszeit." So haben es die kommunalen Spitzenverbände NRW in ihrer Stellungnahme zum Landeshaushalt 2027 formuliert[1]. Aus dieser Stellungnahme stammt auch diese Grafik. Sie zeigt nicht nur den regelrechten Absturz der Kommunalfinanzen, sondern auch die katastrophale Prognose für die nächsten Jahre.

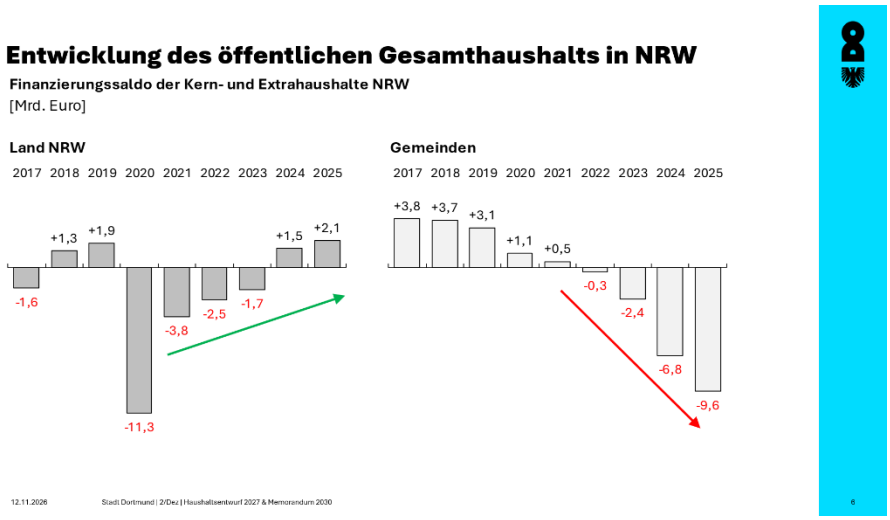
Die lange bekannte strukturelle Unterfinanzierung der Kommunalhaushalte hat einen historischen Tiefpunkt erreicht. Sie hat sich noch nie so überdeutlich gezeigt. Die Ursachen sind

[1] Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände Nordrhein-Westfalen, Stellungnahme 18/4225 vom 23.10.2026, S. 2

neben der stark belasteten Wirtschaft und geringem Steueraufkommen weiter steigende Sozialtransfers und hohe Kostensteigerungen in eigentlich allen Bereichen.



Natürlich betrifft die aktuelle Finanzlage nicht nur die Kommunen, sondern auch Bund und Länder. Aber mit einem differenzierten Bild. Dazu hier einmal die Entwicklung der sog. Kern- und Extrahaushalte der drei staatlichen Ebenen. Die größte Last trägt der Bundeshaushalt. Der Bund hat 2020 bis 2022 auch die Hauptlast der Corona-Krise getragen. Aber man erkennt den gegenläufigen Trend zwischen Ländern und Kommunen.



Ganz deutlich wird diese Diagnose in NRW. Zwar hatte auch hier der Landeshaushalt 2020 durch die Corona Hilfen ein hohes Defizit zu verkraften. Aber inzwischen hat sich der Landeshaushalt erholt. Er erwirtschaftet sogar Überschüsse. Gleichzeitig stürzen die kommunalen Haushalte in NRW völlig ab.

Anhand dieser Entwicklung wird deutlich, warum wir aus dem Bund aktuell keine Signale hinsichtlich einer fiskalischen Entlastung bekommen und realistisch auch nicht erwarten dürfen. In der Verantwortung ist jetzt vor allem das Land.[1]

Aber es fehlen konkrete Krisenhilfen. Die tatsächliche kommunale Finanzausstattung steht völlig außer Verhältnis zur Dimension dieser historischen Schieflage. Wenn man zulässt, dass Defizite in dieser Größenordnung zum Dauerzustand werden, wird kurzfristig mehr als die Hälfte aller NRW-Kommunen in der Haushaltssicherung sein.[2]



Das Spannungsfeld, in dem wir uns bewegen, dreht sich dabei nicht um Haushaltsdefizite. Ich möchte an vier Aspekten verdeutlichen, was aus meiner Sicht die kommunalen Finanzen der nächsten Dekade prägen wird.

Zentral geht es um das Spannungsfeld zwischen Investitionsbedarfen und Haushaltsdefiziten:

- Auf der einen Seite steht der Investitions- und Instandhaltungsstau. Auf kommunaler Ebene wird dieser deutschlandweit inzwischen auf 231 Milliarden bzw. für NRW auf 58 Milliarden geschätzt. Wohlgemerkt: der Investitionsrückstand. Neue Investitionen in neue Schulen, in die Digitalisierung und in die Transformationsaufgaben – Stichworte „Energiewende, Wärmewende, Mobilitätswende, Klimaanpassung“ – sind darin noch gar nicht mitgerechnet.
- Auf der anderen Seite stehen stark steigende Haushaltsdefizite. Und damit verbunden haushaltsrechtliche Restriktionen und steigende Liquiditätskredite.

Gerahmt wird das durch zwei weitere Trends:

- Erstens: zunehmende Konkurrenz um Kapital: Es sind nicht nur Kommunen und schon gar nicht Dortmund allein, die hohe Investitionsbedarfe haben. Bund und Länder trifft dies

---

[1] „Wenn die Gemeinden ihre Konsolidierungsmöglichkeiten […] ausgeschöpft haben, sind die Länder in der Verantwortung: Sie müssen eine angemessene Finanzausstattung ihrer Gemeinden gewährleisten.“ vgl. hierzu Deutsche Bundesbank: Monatsbericht Oktober 2026, S. 97

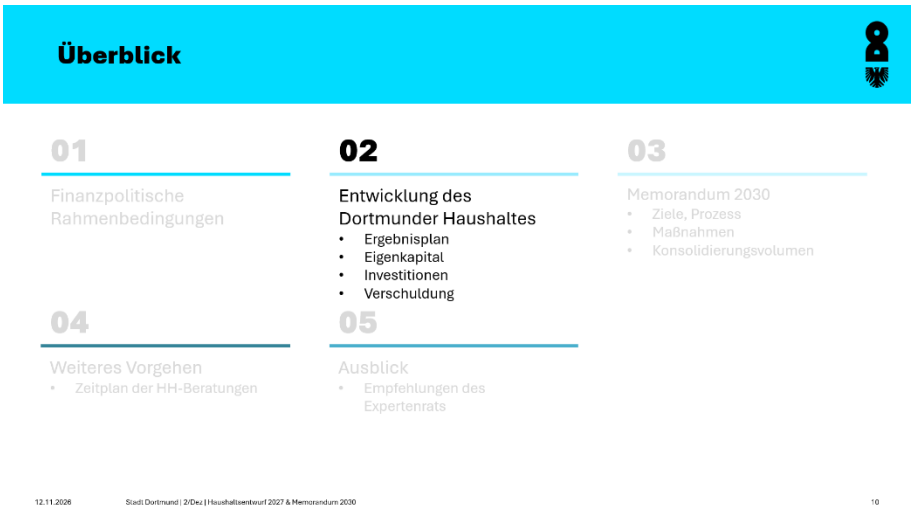
[2] vgl. Haushaltsumfrage des Städtetags und des Städte- und Gemeindebundes NRW

ebenso wie die Wirtschaft. Überall muss in Transformation, Digitalisierung, Sicherheit und – was den Bund betrifft – auch in die Landesverteidigung investiert werden.

- Zweitens: die Demografie: Größere Konkurrenz um Personal auf der einen Seite, steigende Versorgungs- und Gesundheitskosten auf der anderen Seite. Legt man allein die Dortmunder Bevölkerungszahlen zugrunde, folgen in den nächsten 10 Jahren auf 100 altersbedingt ausscheidende Ältere statistisch nur rd. 67 Jüngere nach. Ganz grob kann man sagen: Wir werden 1/3 der altersbedingt freiwerdenden Stellen nicht mehr nachbesetzen können, weil es gar nicht so viele junge Menschen bei uns gibt.

Das sind die Fragen, mit denen wir uns strategisch intensiv auseinandersetzen müssen. Zu denen wir Antworten finden müssen.

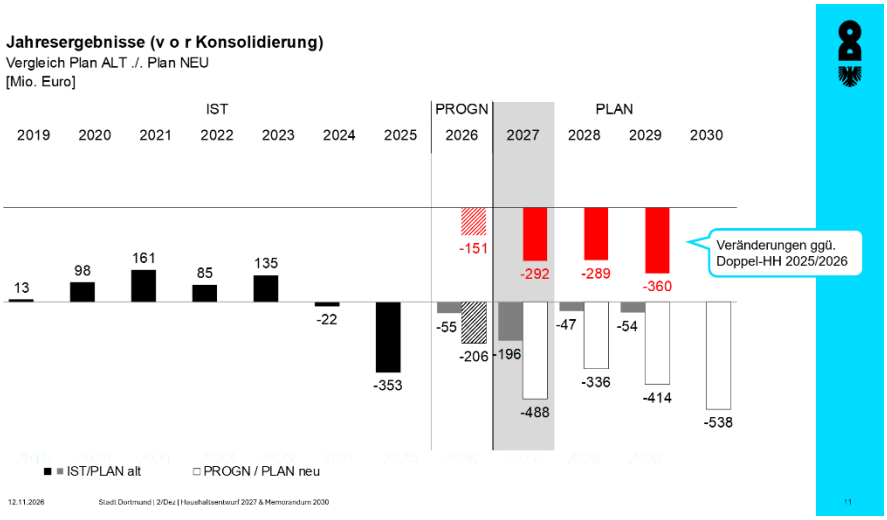
4. Entwicklung des Dortmunder Haushalts



Meine Damen und Herren,

ich glaube, diese Einordnungen sind auch für den Dortmunder Haushalt wichtig. Als Eckpunkte werde ich auf den Ergebnishaushalt und die Eigenkapitalentwicklung eingehen. Denn diese beiden sind entscheidend für eine Haushaltsgenehmigung. Zum anderen möchte ich auf die Investitionsplanung und Verschuldung eingehen.

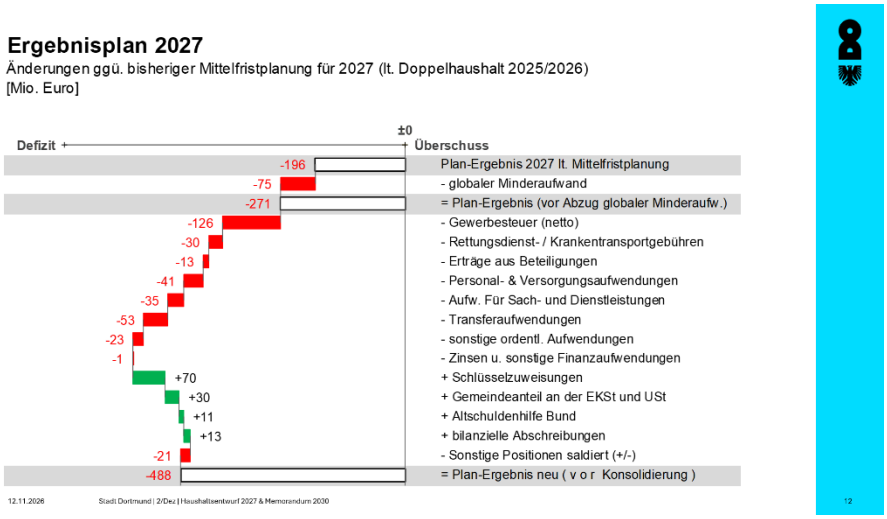
4.1. Ergebnisplan



Als erstes hier die Entwicklung unserer Jahresergebnisse lt. Haushaltsentwurf, und zwar hier erstmal ohne Berücksichtigung von Konsolidierungsmaßnahmen.

In der Rückschau sehen Sie in *schwarz* die Ist-Ergebnisse der letzten Jahre. Bis 2023 mit positiven Ergebnissen, 2024 mit einem ersten leichten Defizit und 2025 mit einem bereits großen Verlust von 353 Mio. In *grau* sehen Sie die Planergebnisse aus dem letzten Doppelhaushalt bzw. aus der alten Mittelfristplanung. Demnach war für 2027 schon ein Defizit von 196 Mio. einkalkuliert.

In weiß sehen Sie die neuen Planergebnisse bis 2030. In rot ist die Abweichung zur letzten Planung dargestellt. Das bedeutet, wir planen für 2027 mit einem Minus von 488 Mio. Also eine Verschlechterung von 292 Mio. gegenüber dem ohnehin schon riesigen Defizit von 196 Mio. aus der alten Planung. In den Folgejahren setzt sich das fort. Sie sehen, das Bild unterscheidet sich nicht wesentlich von der allgemeinen Entwicklung der Kommunalhaushalte. Unsere Ergebnisse stürzen regelrecht ab – das muss man erstmal einen Moment verdauen.



Wie kommt es jetzt im Einzelnen zu diesen Verschlechterungen? Hierzu haben wir einmal eine Überleitung vom alten zum neuen Planergebnis aufbereitet.

In der ersten Zeile sehen Sie das alte 2027er Planergebnis von -196 Mio. Darin war bereits eine „kosmetische“ Verbesserung von 75 Mio. in Form des sogenannten globalen Minderaufwandes eingeplant. Zieht man das ab, wären wir auch schon nach der alten Planung bei einem Defizit von -271 Mio. gelandet.

Davon muss man jetzt eine Reihe von Verschlechterungen abziehen. Die größte Verschlechterung bei der Gewerbesteuer mit 126 Mio.. Dieser große Rückgang hat mit drei Faktoren zu tun. Zum einen mit der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung. Zum zweiten mit zwei größeren Steuerentlastungen. Erstens durch das Wachstumschancengesetz unter Finanzminister Lindner, zweitens durch das sog. Steuerliche Investitionssofortprogramm unter Finanzminister Klingbeil. Zum dritten hat der Rückgang auch damit zu tun, dass – nach einem Rekordergebnis bei der Gewerbesteuer in 2024 – unsere alte Planung recht optimistisch war. Aus jetziger Sicht zu optimistisch.

Außerdem schlagen sich hier 30 Mio. Verschlechterungen bei den Rettungsdienstgebühren nieder. Zwei Zeilen weiter 41 Mio. Verschlechterung bei Personal- und Versorgungsaufwendungen, nochmal zwei Zeilen weiter 53 Mio. bei den Transferaufwendungen.

Und – anderes als vielleicht erwartet – ist im Bereich der Zinsen keine Ergebnisverbesserung eingeplant, sondern eine kleine Verschlechterung. Angesichts der Altschuldenentlastung des Landes von 469 Mio. hätte hier eigentlich ein größerer grüner Balken stehen müssen. Aber die Entlastung wird jetzt schon durch das höhere Kreditvolumen und höherem Zinsniveau wieder aufzehrt.

Zum Glück gibt es auch ein paar Haushaltsverbesserungen. Sie reichen aber bei Weitem nicht aus, die Verschlechterungen zu kompensieren.

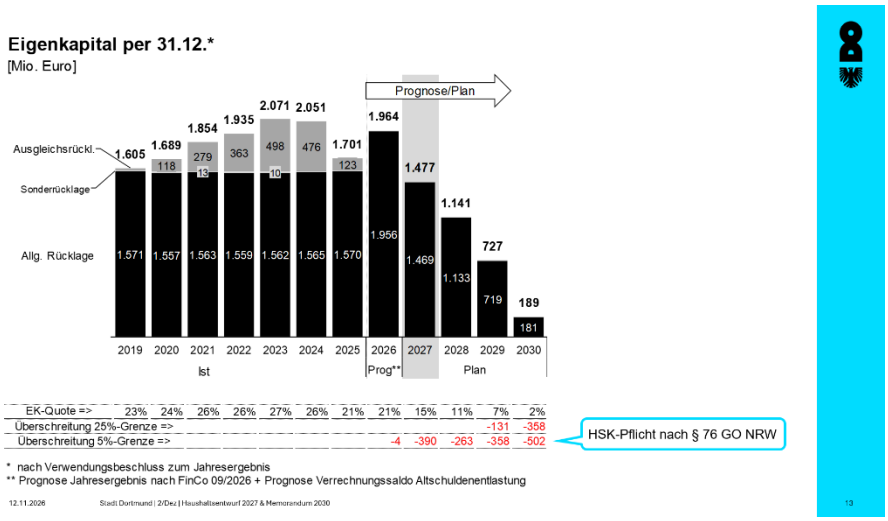
Die größte Verbesserung können wir im Bereich der Schlüsselzuweisungen verbuchen. Sie fallen 70 Mio. höher aus, als bisher geplant. Die Schlüsselzuweisungen liegen damit jetzt bei 1,0 Mrd. und machen fast 1/4 unseres gesamten Haushaltsvolumens aus. Positiv ist dabei, dass das Land den kommunalen Anteil an den sog. Gemeinschaftssteuern, also dem gemeinsamen Steuertopf von Land und Kommunen, zumindest ein bisschen erhöht hat. Aber das hätte gerade einmal gereicht, unsere bisherigen Schlüsselzuweisungen zu stabilisieren. Was uns tatsächlich zu dieser Steigerung verhilft, sind andere Parameter bei der Verteilung dieses Topfes, v.a. eine Erhöhung des Soziallastenansatzes. Einerseits gut, weil damit die Soziallasten gerechter berücksichtigt werden. Andererseits schlecht, weil es ja nur widerspiegelt, dass wir eben auch sehr hohe Soziallasten haben.

Erwähnen muss man auch die Verbesserung bei unserem Anteil vor allem an der Umsatzsteuer. Da hilft uns ein wenig, dass die gerade erwähnten Steuerentlastungen bei der Gewerbesteuer vom Bund zum Teil kompensiert werden. Und zwar durch einen – allerdings zeitlich befristeten – höheren Anteil an der Umsatzsteuer.

Ergebnisverbessernd eingeplant haben wir auch die Altschuldenhilfe des Bundes von jährlich 10,6 Mio. für die Jahre 2026 bis 2029

Insgesamt kommt man so auf das neue Plandefizit von -488 Mio. Wie im letzten Jahr haben wir im eigentlichen Haushaltsjahr keinen globalen Minderaufwand einkalkuliert. Dieser ist erst ab 2028 wieder in der Planung enthalten.

4.2. Eigenkapital-Entwicklung

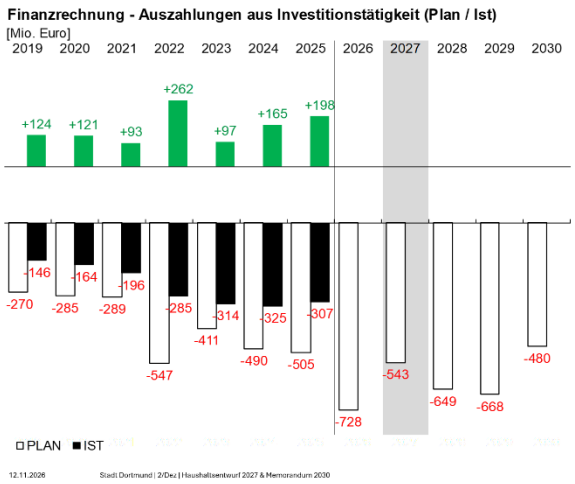


Die negativen Jahresergebnisse schlagen sich natürlich sehr deutlich im städtischen Eigenkapital nieder. Sie sehen hier in der Zeitreihe die Eigenkapitalentwicklung bis 2030. In den schwarzen Säulen die allgemeine Rücklage, also quasi unser Stammkapital. In den grauen Säulen unsere Ausgleichsrücklage, die eigentlich dafür da ist, jährliche Schwankungen abzufedern. Und dann noch eine ganz geringe Sonderrücklage.

Durch die Defizite 2024, 2025 und 2026 verschwindet die Ausgleichsrücklage komplett. 2026 haben wir noch einen Sondereffekt. Hier steigt unser Eigenkapital einmalig auf 1,9 Mrd. an. Das ist das Resultat der teilweisen Altschuldenübernahme durch das Land.

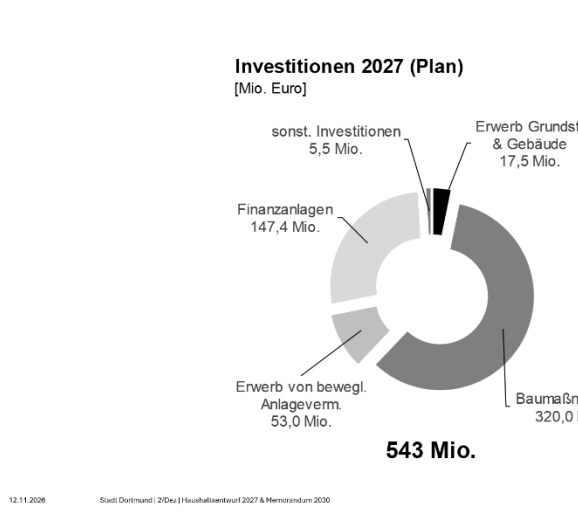
Aber ab 2027 schmilzt unser Eigenkapital wie Eis in der Sonne. Ab 2031 werden wir – wenn nichts passiert – bilanziell überschuldet sein. Das ist nicht nur ein Verstoß gegen das Überschuldungsverbot in der Gemeindeordnung. Sondern vor allem eine sehr prekäre Situation, aus der man lange nicht wieder herauskommt.

4.3. Investiver Finanzplan



Ich hatte einen Blick auf unsere Investitionstätigkeit angekündigt. Dazu hier einmal die Auszahlungen für die Investitionstätigkeit gemäß Finanzplan. Wieder in schwarz die Ist-Zahlen und in weiß die jeweiligen Planzahlen. In Grün die positiven Abweichungen zwischen Plan und Ist. Die grünen Balken bedeuten, dass wir in jedem Jahr weniger investiert haben, als geplant war, und zwar trotz jährlicher Mittelübertragungen. Und das ist eine Situation, die Sie schon kennen. Zuletzt lag im Jahr 2025 die Quote der tatsächlich umgesetzten Investitionen bei rund 60%. Kein untypisches Bild in einem kommunalen Haushalt. Erfreulich für den Kämmerer, aber weniger erfreulich für unsere Infrastruktur.

Für 2027 planen wir Investitionen von 543 Mio. Das sind ehrgeizige 70% mehr als das durchschnittliche Ist der letzten drei Jahre. Im gesamten Finanzplanungszeitraum bis 2030 reden wir von 2,3 Mrd. Allerdings mit Blick auf unser Schulbauprogramm ein Wert, an den wir aus meiner Sicht auch herankommen müssen.

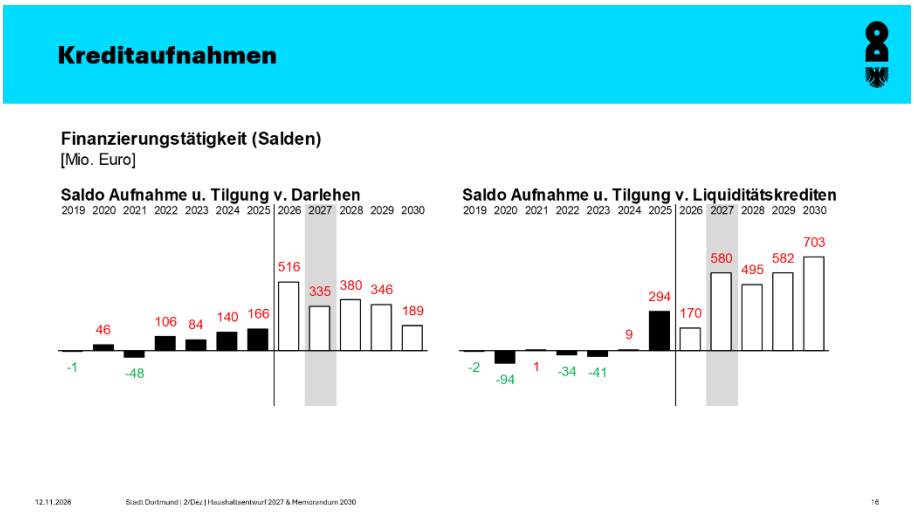


Wie teilt sich das im Wesentlichen auf? Dazu hier am Beispiel des Jahres 2027 einmal die Verteilung. Die drei größten Blöcke sind die Baumaßnahmen mit 320 Mio., der Erwerb von beweglichem Anlagevermögen mit 53 Mio. und der Erwerb von Finanzanlagen mit 147 Mio.

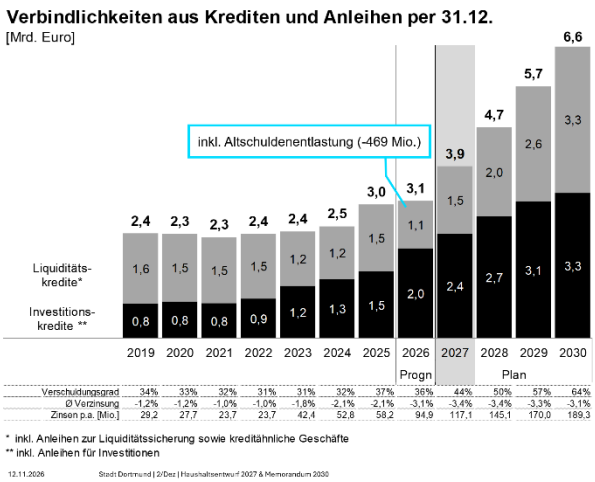
Zu den Top-Baumaßnahmen im Finanzplanungszeitraum bis 2030 gehören vor allem die Schulbauten, also Gesamtschulen in Eving und in Hörde, das Gymnasium in Brackel und die Brechtener Grundschule, der Neubau des Technikzentrums der Feuerwache 5, die Sanierung des Bürogebäudes am Ostwall. Dazu kommen unter den Investitionen in Finanzanlagen Investitionszuschüsse an die Sport- und Freizeitbetriebe, an die Kulturbetriebe, für das Westfälische Kinderzentrum. Aber auch Gesellschaftereinlagen im Rahmen der Schütt-aus-hol-zurück-Verfahrens bei DSW21.

Von den Mitteln aus dem Länder-und-Kommunal-Infrastrukturfinanzierungsgesetz (LuKIFG) von insgesamt 358 Mio. ist dabei im Finanzplanungszeitraum übrigens bereits der Großteil von rd. 255 Mio. verplant.

4.4. Entwicklung der Verschuldung



Nimmt man beides zusammen, also sowohl die notwendigen Finanzmittel für Investitionen, als auch die für die Finanzierung der laufenden Haushaltsdefizite, so kommt man zu den Kreditaufnahmen. Hier links die Netto-Kreditaufnahmen für Investitionen und rechts für Liquiditätskredite. Ein negativer Saldo ist hier eigentlich etwas Positives, denn er bedeutet, wir können Kredite tilgen. Ein positiver Saldo bedeutet hingegen, dass wir Kredite aufnehmen müssen. In der Rückschau kann man feststellen, dass wir in den letzten Jahren vor allem bei den Liquiditätskrediten einiges tilgen konnten. Der Blick in die nächsten Jahre zeigt aber, dass wir mit erheblichen Netto-Kreditaufnahmen kalkulieren müssen.



Wenn man das zu unseren bisherigen Kredit- und Anleihenbeständen hinzurechnet, kann man sehen, wie unsere Schulden wachsen werden. Hier die Investitionskredite in schwarz und die Liquiditätskredite – bzw. landläufig Kassenkredite – in grau.

Eigentlich müsste man hier bis zur Finanzkrise 2008 zurückblicken. Denn nach der Finanzkrise sind unsere Kassenkredite damals bis 2016 um rund 800 Mio. gestiegen. Aus damaliger Sicht eine dramatische Entwicklung. Diese Entwicklung hat zur langen Altschuldendebatte geführt und jetzt – 10 Jahre später – auch zu einer zumindest teilweisen Lösung.

Blickt man auf die aktuelle Entwicklung muss man beim Jahresabschluss 2025 ansetzen. Ende 2025 hatten wir eine Verschuldung im Kernhaushalt von 3,0 Mrd., davon jeweils 1,5 Mrd. an Liquiditätskrediten und an Investitionskrediten.

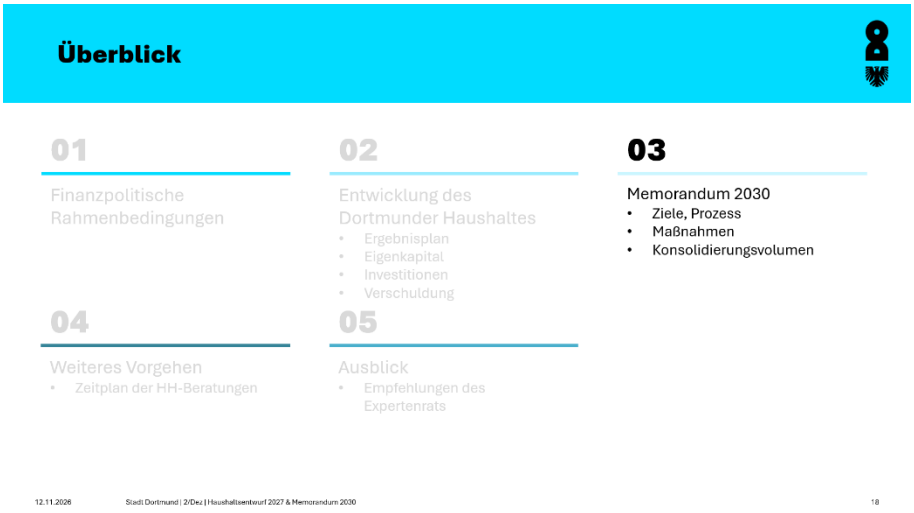
Dann kann man 2026 sehen, dass die Liquiditätskrediten wegen der Altschuldenhilfe weniger und die Investitionskredite mehr werden. In Summe bleiben es aber rd. 3,1 Mrd.

Aber beginnend ab dem Jahr 2027 kommt es voraussichtlich zu einem erheblichen Anstieg. Der Blick bis ins Jahr 2030 zeigt jetzt eine wirklich besorgniserregende Entwicklung der Kredite auf insgesamt 6,6 Mrd. Also mehr als eine Verdopplung. Die jährlichen Zinslasten würden von rd. 58 Mio. in 2025 auf dann 189 Mio. in 2030 steigen.

Man kann sich vielleicht etwas damit „beruhigen“, dass es schon nicht schlimm kommen wird. Denn wir haben unsere Investitionsplanung ja auch bisher nur zu rd. 60% umgesetzt. Aber selbst wenn man das einkalkuliert, landen wir 2030 bei knapp 6 Mrd.

Dabei ist es übrigens aus Sicht der Kapitalgeber egal, ob wir Kredite für Pflichtleistungen oder freiwillige Leistungen aufnehmen wollen. Da geht es nur um unsere – wie man neudeutsch sagt – Bankability.

5. Memorandum 2030

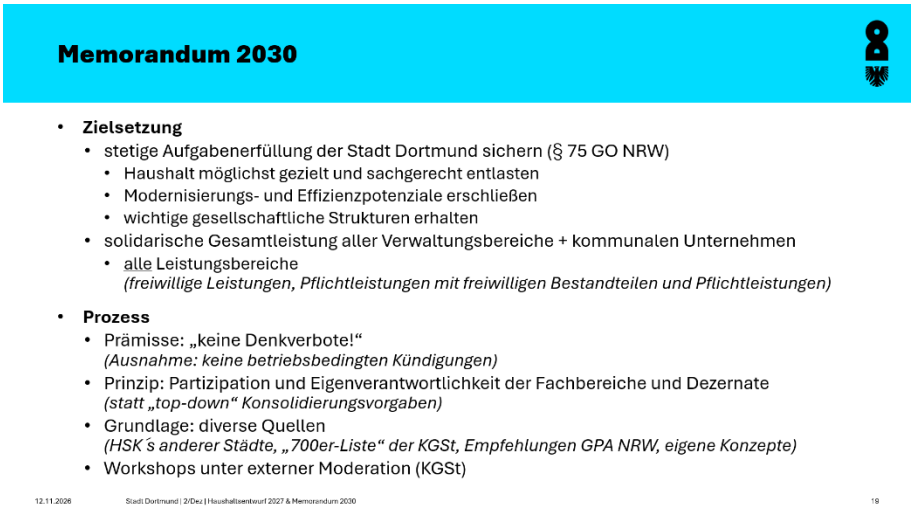


Meine Damen und Herren,

schon nach der Haushaltssperre zu Beginn des Jahres muss eigentlich allen klar gewesen sein, welche herausfordernde, finanzielle Lage auf Dortmund zukommt. Deswegen hatten Sie als Rat die Verwaltung ja auch frühzeitig beauftragt, in einem ersten Paket Konsolidierungsmaßnahmen zu erarbeiten. Auch wenn zu diesem Zeitpunkt die jetzige Dimension der Defizite noch nicht absehbar war.

Um die Konsolidierung aber strukturiert anzugehen und nicht lediglich pauschal zu kürzen, war es wichtig, einen umfassenden Prozess hierfür aufzusetzen. Dieser Prozess unter dem Arbeitstitel „Memorandum 2030“ wurde – direkt nach meinem Start in Dortmund – Anfang Juli vom Verwaltungsvorstand auf den Weg gebracht.

5.1. Ziele



Zielsetzung des Prozesses ist die Sicherung der stetigen Aufgabenerfüllung und der stetigen Leistungsfähigkeit der Stadt. Und das bedeutet nicht nur den Haushalt möglichst gezielt und sachgerecht zu entlasten. Es bedeutet auch, die Chancen, die eine solche Krise eben auch

beinhaltet, zu nutzen. Und das heißt vor allem Modernisierungs- und Effizienzpotenziale zu nutzen. Das Zusammenspiel dieser beiden Leitgedanken war Motor des Prozesses. Und natürlich muss es darum gehen, wichtige gesellschaftliche Strukturen zu bewahren. Sei es im sozialen Bereich, im Bereich von Bildung und Kultur, sei es im Sport, sei es vor allem im breiten Spektrum des Ehrenamtes.

Wir haben immer betont, dass es um eine solidarische Gesamtleistung aller Verwaltungsbereiche einschließlich der kommunalen Unternehmen geht. Der Ehrliche darf nicht der Dumme sein. Das bedeutet übrigens ausdrücklich auch, dass das Stereotyp der freiwilligen und pflichtigen Leistungen nicht weiterhilft und auch zu kurz greift. Auch bei Pflichtaufgaben bestehen häufig Entscheidungsspielräume hinsichtlich Art, Umfang und Zeitpunkt der Leistungserbringung. Umgekehrt sind vermeintlich freiwillige Aufgaben oft für das Funktionieren der Stadtgesellschaft unverzichtbar.

Die Prämisse lautete: „keine Denkverbote!“. Das sollte einerseits selbstverständlich sein. Andererseits ist es aber auch gar nicht so einfach. Keine Denkverbote bedeutet nämlich, auch Dinge auf den Tisch zu legen, bei denen man weiß, dass Kritik vorprogrammiert ist. Dass Widerstand zu erwarten ist, von sachlichen und auch harten Argumenten bis hin zum polemischen Shitstorm in den sozialen Medien. Vielmehr ging es uns darum, dass die Verwaltung politische Bewertungen nicht vorwegnehmen soll. Sondern dass die Verwaltung Ihnen als Rat Möglichkeiten der Konsolidierung aufzeigen muss – mit Chancen und Risiken. Einzige Ausnahme von dieser Prämisse war, dass wir zur Zusage stehen, keine betriebsbedingten Kündigungen ins Spiel zu bringen. Das war nicht nur Wunsch des Personalrates. Sondern es geht um das Signal, dass Konsolidierung nur gemeinsam mit den Beschäftigten funktioniert.

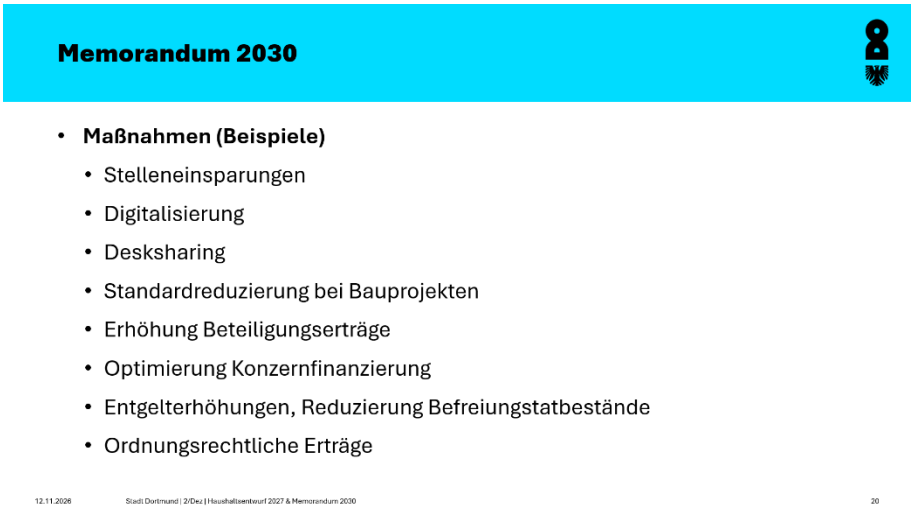
Vom Gedanken des gemeinsamen Erfolgs getragen war es auch, dass wir auf Partizipation aller Dezernate und Fachbereiche gesetzt haben. Und zwar konkret in Form mehrerer Dezernats-Workshops und unter externer Moderation der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt).

Und diesen Punkt möchte ich einmal zum Anlass nehmen, mich ausdrücklich zu bedanken, bei allen, die sich an diesem Prozess konstruktiv und in hervorragende Art und Weise beteiligt haben. Angefangen bei den Kolleginnen und Kollegen der Fachbereiche 10, 11 und 20, die den Prozess organisiert haben. Darüber hinaus, aber auch bei den Beteiligten aus den Fachbereichen, die ihre Zeit und ihre Ideen eingebracht haben. Beim Personalrat und unserer Gleichstellung, die das konstruktiv begleitet haben. Und nicht zuletzt beim gesamten Verwaltungsvorstand, der diesen Prozess nicht nur mitgetragen hat. Sondern indem jeder Dezernent und jede Dezernentin damit zugleich in die Verantwortung für die erarbeiteten Maßnahmenvorschläge gegangen ist. Ein herzliches Dankeschön Ihnen und Euch allen. Ebenso möchte ich mich bedanken bei der KGSt, die uns wirklich hilfreich zur Seite stand.

Wir hatten auch fachliche Grundlagen und wollten das Rad natürlich nicht neu erfinden. Grundlage der Konsolidierungsvorschläge waren Haushaltssicherungskonzepte anderer Städte, die so genannte 700er-Liste mit dem Wissen aus dem gesamten Beratungsgeschäft der KGSt,

Empfehlungen der Gemeindeprüfungsanstalt NRW aus den letzten Prüfungen, aber natürlich auch eigene Konzepte, die in der Verwaltung schon erarbeitet worden sind.

5.2. Maßnahmen

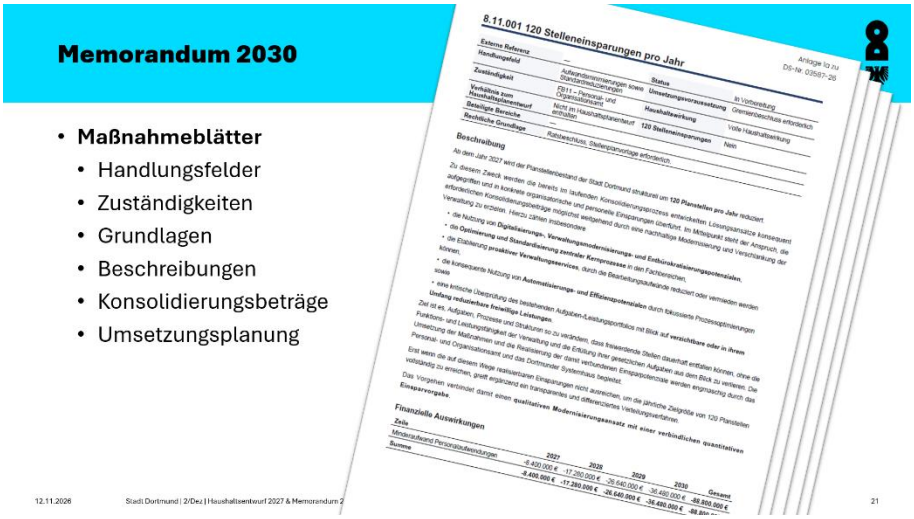


Insgesamt sind bei diesem Prozess fast 500 Maßnahmen herausgekommen. Mit einem breiten Themenspektrum. Ich kann hier aber nur versuchen, einen groben Eindruck vermitteln, dass wir in alle Richtungen gedacht haben.

Wir werden in den kommenden vier Jahren insgesamt 480 Planstellen einsparen, also 120 pro Jahr. Gemessen an der Gesamtzahl des Stellenplans sind das 5,6% aller Stellen. Also jede zwanzigste Planstelle. Das wird ein Kraftakt. Allerdings darf man dabei nicht vergessen, dass wir in den letzten 10, 12 Jahren auch rd. 2.000 Stellen aufgebaut haben; ein Stellenzuwachs von gut 30%. Der Stellenabbau wird über Altersfluktuation und Demografie laufen. Deswegen ist es auch kein Widerspruch zur Zusage, dass es keine betriebsbedingten Kündigungen geben soll.

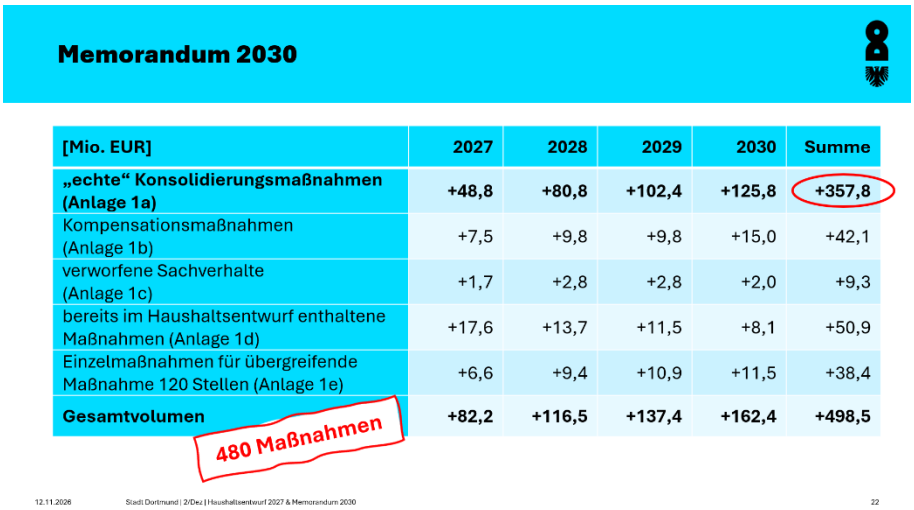
Dann haben wir in unseren Workshops viele Überlegungen angestellt, wo z.B. durch verstärkten Einsatz von Digitalisierung und KI Prozessoptimierungen möglich sind. Auf dieser Grundlage wird das Dortmunder Systemhaus jetzt in die intensive Prüfung gehen, welche dieser Maßnahmen in welcher Zeit umsetzbar sind. Das Ganze vor allem mit Blick darauf, wo Skaleneffekte und damit auch Beiträge zur Haushaltskonsolidierung zu erwarten sind. Ebenso steht damit das Desksharing im Zusammenhang. Der Vorschlag der Büroflächenoptimierung durch Desksharing kam aus allen Dezernaten. Das Thema wollen und müssen wird nun verstärkt angehen mit der Zielsetzung, Flächen zu optimieren und Kosten einzusparen.

Darüber hinaus wird es um Standardreduzierung bei Neubauten gehen. Die Dortmunder Immobilien-Standards liegen teilweise über den gesetzlichen Anforderungen. Darüber hinaus streben wir höhere Beteiligungserträge aus bzw. geringere Betriebskostenzuschüsse an die kommunalen Unternehmen an. Das ist zugleich wesentlich Ausdruck der erwarteten Solidarität im städtischen Konzern. Ein weiterer Baustein des Konsolidierungskonzeptes ist die Überlegung, auch die Konzernfinanzierung zu optimieren. Schlussendlich wird es aber nicht gehen ohne Entgelterhöhungen oder z.B. Reduzierung von Befreiungstatbeständen. Ebenfalls streben wir höhere Erträge an., z.B. im Bereich der ordnungsrechtlichen Erträge, sprich Bußgelder, usw.



Um die Maßnahmen für die Beratungen zu strukturieren haben wir sie nach Dezernaten und Ämtern sortiert und laufend nummeriert. Damit kann man sie auch den Ausschüssen zuordnen. Wir haben jede Maßnahme einem Handlungsfeld zugeordnet, die Federführung definiert und die rechtlichen Grundlagen mit an die Hand gegeben. Zu jeder Maßnahme gibt es eine textliche Beschreibung und eine Darstellung der möglichen Konsolidierungsbeträge. Zum Teil haben wir die Maßnahmen auch schon mit einer zeitlichen Umsetzungsplanung versehen.

5.3. Konsolidierungsvolumen

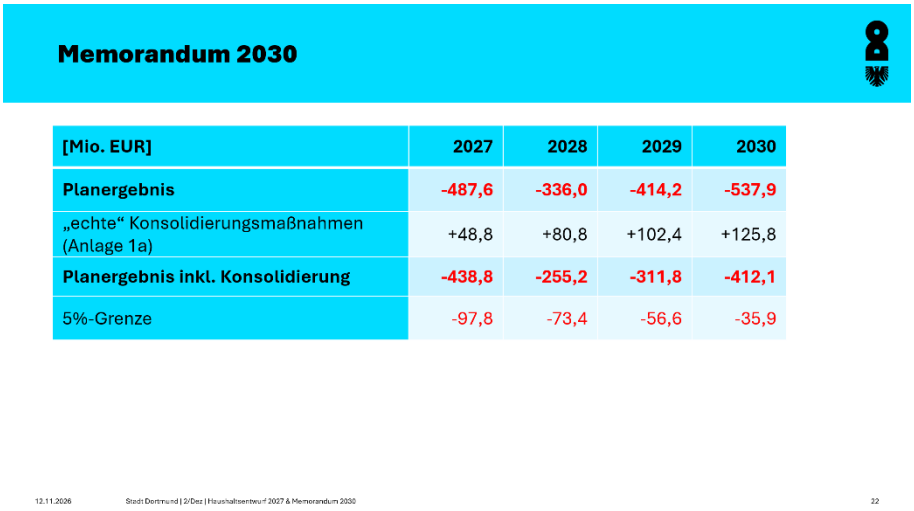


Alle Maßnahmen haben wir in fünf Anlagen zur Beratungsvorlage aufgeteilt. Die Anlagen folgen folgenden Kategorien:

- Die Musik spielt insbesondere in der Anlage 1A, in der wir die so genannten „echten Konsolidierungsmaßnahmen“ dargestellt haben. Damit sind Maßnahmen gemeint, die eine direkte fiskalische Wirkung auf den Haushalt versprechen und zum jetzigen Zeitpunkt im Haushaltsentwurf noch nicht eingepreist sind.
- Darüber hinaus haben wir Kompensationsmaßnahmen definiert, die ebenfalls wichtig sind, jedoch keine Haushaltsverbesserung versprechen. Sie sind aber erforderlich, um weitere Haushaltsverschlechterungen zu vermeiden.

- Ebenso haben wir Sachverhalte dargestellt, die wir geprüft und diskutiert, aber zunächst erstmal verworfen haben. Wichtig ist, dass sie nicht übersehen wurden.
- Darüber hinaus haben wir in der Anlage 1D Maßnahmen mit aufgenommen, die zeitlich zu einem früheren Zeitpunkt erarbeitet worden sind und deren Effekte bereits im Haushalt eingepreist sind. Auch hier geht es um Vollständigkeit.
- Schlussendlich haben wir in Anlage 1E Maßnahmen dargestellt, die für sich genommen zwar keine Haushaltsverbesserung bringen, die aber auf das Ziel einzahlen, 120 Stellen pro Jahr einsparen zu wollen. Also beispielsweise Aufgabenreduzierung und Prozessoptimierung.

Entscheidend sind aber die Maßnahmen der Anlage 1A mit einer Konsolidierungssumme von rd. 358 Mio. Das ist ein erhebliches Konsolidierungsvolumen. Es wird aber auch klar, dass es bei weitem noch nicht ausreicht, die riesengroße Lücke im Haushalt zu schließen.



Memorandum 2030

[Mio. EUR]	2027	2028	2029	2030
Planergebnis	**-487,6**	**-336,0**	**-414,2**	**-537,9**
„echte“ Konsolidierungsmaßnahmen (Anlage 1a)	+48,8	+80,8	+102,4	+125,8
Planergebnis inkl. Konsolidierung	**-438,8**	**-255,2**	**-311,8**	**-412,1**
5%-Grenze	-97,8	-73,4	-56,6	-35,9

12.11.2026 Stadt Dortmund | 2/Dez | Haushaltsentwurf 2027 & Memorandum 2030 22

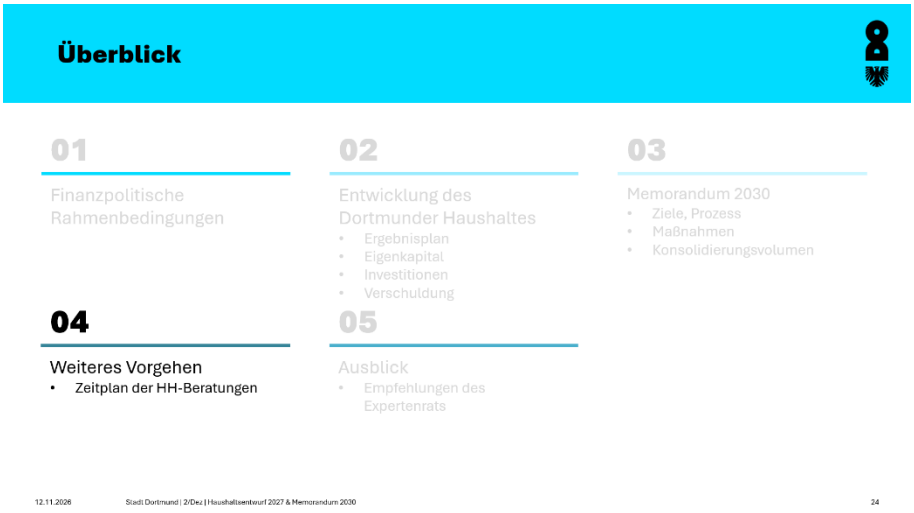
Wie weit es uns gelingen könnte, mit diesen Maßnahmen das Defizit abzubauen haben wir in dieser Tabelle zusammengefasst. Also im Jahr 2027 können wir damit das Defizit von rd. 488 Mio. auf rd. 439 Mio. drücken. Aber wir sind noch ganz weit von der 5%-Grenze entfernt. 2027 dürften wir maximal ein Defizit von 98 Mio. machen.

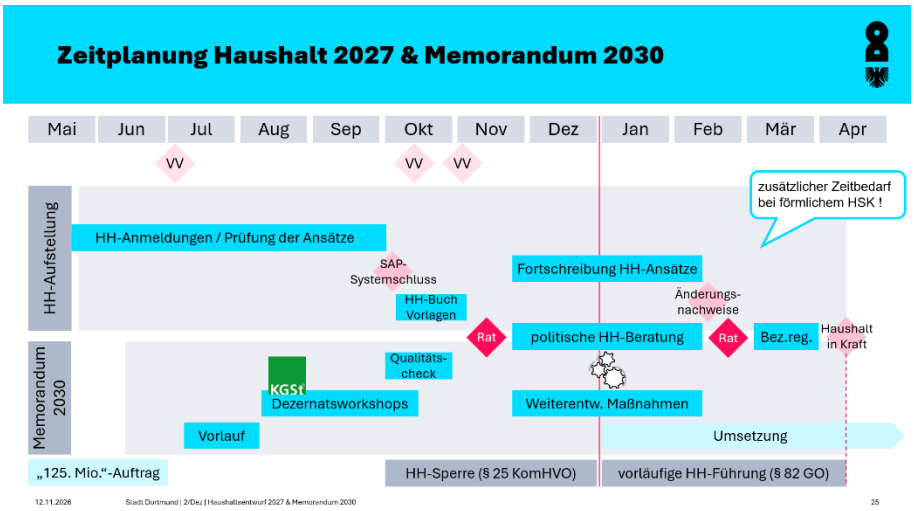
Der Haushalt ist somit auch unter Einbeziehung der Memorandumsmaßnahmen noch nicht genehmigungsfähig. Das heißt: Wir müssen weiter unsere Hausaufgaben machen. Wir werden weitere Maßnahmen entwickeln müssen, die nochmal eine höhere Konsolidierung versprechen.

Das gilt auch dann, wenn wir zum Ergebnis kommen und akzeptieren müssen, dass sich eine förmliche Haushaltssicherung doch nicht vermeiden lässt. Wir brauchen aber auch Hilfe vom Land. Wie das gehen könnte, dazu komme ich gleich im letzten Teil.

Bevor ich dazu komme, möchte ich aber einmal auf den weiteren Zeitplan eingehen.

6. Weiteres Vorgehen





Der Ablauf der eigentlichen Haushaltsaufstellung sollte im Grunde allen bekannt sein. Nach den Haushaltsanmeldungen durch die Fachbereiche und der Prüfung durch die Kämmerei hatten wir Anfang Oktober Systemschluss im SAP-System. Anschließend die Erstellung des Haushaltsplans mit allen Anlagen und heute die Einbringung in den Rat. Damit starten jetzt die politischen Beratungen. Parallel werden wir verwaltungsintern noch bestimmte Ansätze im Haushalt fortschreiben: Herbst-Steuerschätzung, endgültige GFG-Daten, die Landschaftsumlage an den LWL, usw. Nach dem geplanten Beschluss im Februar schließt sich das Verfahren bei der Bezirksregierung an. Damit könnten wir normalerweise Mitte April den Haushalt in Kraft setzen.

Diesmal ist aber durch den Memorandumsprozess der Ablauf eine Herausforderung und für alle eine Doppelbelastung. Nach dem „125 Mio.-Konsolidierungsauftrag“ hatten wir nach einem kurzen Vorlauf die vorhin angesprochenen Dezernatsworkshops und eine – kurze – Phase des Qualitätschecks.

Ich habe überlegt, an welcher Stelle ich den Dank an unsere Kämmerei einbaue und ich finde, diese Stelle eignet sich besonders. Und zwar weil die ganze Haushaltsaufstellung nicht nur wegen der reinen Zahlen schon eine Herausforderung war. Sondern weil wir gleich mehrere

Parallelprozesse managen müssen. Zwei Haushaltssperren, Memorandumsprozess, nebenbei die Vorbereitung der SAP-Umstellung auf S4/Hana. Und alles in einer wirklich guten fachlichen Qualität. Man kann auf unsere Kämmerei schon stolz sein. Ein ganz großes Dankeschön an Herrn Rüddenclau und seine tolle Mannschaft!

Herausfordernd wird jetzt, parallel zu den politischen Beratungen in der Verwaltung weitere Maßnahmen zu entwickeln, diese mit dem Rat rückzukoppeln und gleichzeitig erste Maßnahmen schon in die Umsetzung zu bringen. Es wird aber nicht anders gehen und wir müssen uns hierzu besprechen, wie wir den Ablauf gestalten können.

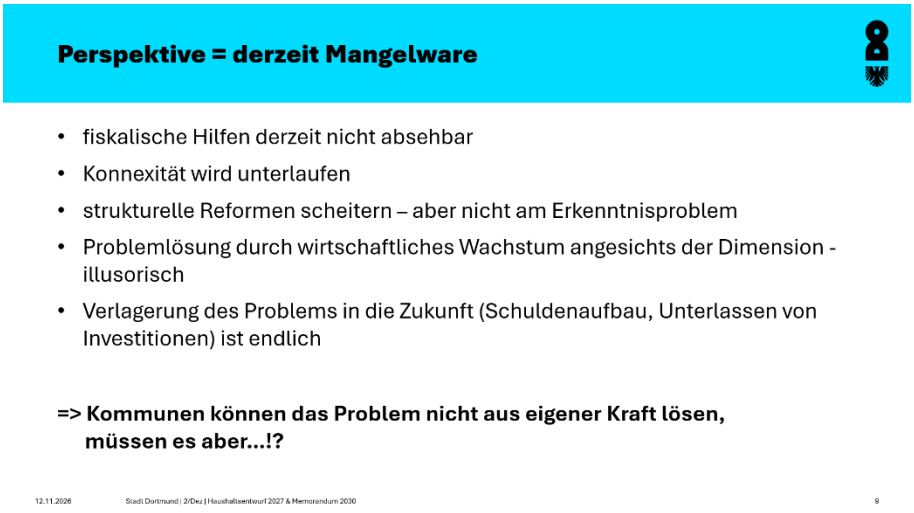
Wenn wir zum Schluss kommen, ein förmliches Haushaltssicherungskonzept doch nicht vermeiden zu können, brauchen wir wahrscheinlich noch ein zusätzliches Zeitfenster. Auch das müssen wir mit ihnen abstimmen.

7. Ausblick

7.1. Derzeit mangelnde Perspektive

Meine Damen und Herren,

im Moment ist es schwierig, eine realistische Perspektive aufzuzeigen.



- Fiskalische Hilfen sind derzeit nicht absehbar. Jedenfalls hat sich bisher weder die Landesregierung noch der Bund zu irgendeiner Aussage hinreißen lassen.
- Das Konnexitätsprinzip wird immer wieder unterlaufen.
- Strukturelle Reformen scheitern – aber nicht am Erkenntnisproblem.
- Dass sich das Problem durch wirtschaftliches Wachstum quasi von alleine löst, ist völlig illusorisch. Jedenfalls bei der Dimension der Defizite. Wir bräuchten zweistellige Wachstumsraten des Bruttoinlandsproduktes.
- Und eine immer weitere Verlagerung der Probleme in die Zukunft ist sehr endlich. Immer weiterer Schuldenaufbau oder dauerhaftes Unterlassen von Investitionen werden sich absehbar rächen.

In der Quintessenz können die Kommunen das Problem zwar nicht aus eigener Kraft lösen.[1] Im Moment hat man aber das Gefühl, dass sie es trotzdem müssen, solange es irgendwie noch gut geht. Motto: „Du hast keine Chance – nutze sie!“.

7.2. Wie es weitergehen kann



Immer wieder hören wir, es gibt kein Erkenntnisproblem. Aber es geht ja nicht darum, hier und da ein paar Ausgaben zu kürzen oder mehr Geld einzunehmen. Sondern es geht um grundlegende Strukturfragen bei der Erfüllung staatlicher Aufgaben und der Sicherung kommunaler Daseinsvorsorge. Es gibt ja viele kluge Vorschläge:[2]

Was es braucht, sind ernsthafte strukturelle Reformen. Kommunen sollten nicht lediglich verlängerter Arm des Bundes und der Länder sein – für Aufgaben, die nicht ausreichend finanziert sind. Sondern sie sollten für das zuständig sein, was sie am besten können – die örtlichen Verhältnisse regeln.

Was es braucht, ist eine grundlegende Stärkung der kommunalen Finanzen. Durch Entlastungen im Sozialbereich und durch höhere Steueranteile.

Was es akut braucht, sind Soforthilfen, um ein weiteres Abstürzen zu verhindern.

Und ich finde, wir brauchen mehr Experimentierräume. Wir könnten als Stadt manches besser und effizienter lösen, wenn wir weniger reguliert wären. Gespannt bin ich deshalb auf das sog. Kommunalen Regelbefreiungsgesetz[3], das nächstes Jahr in Kraft treten soll. Ich finde das den richtigen Ansatz und wir sollten das nutzen.

---

[1] vgl. u.a. Deutsche Bundesbank: Monatsbericht Oktober 2026, S. 121 ff.

[2] vgl. u.a. Bertelsmann-Stiftung: Kommunaler Finanzreport 2026, S. 54 ff.

[3] Landtag NRW: Landtagsdrucksache 18/20444

Ich glaube, wir müssen deshalb neben allen eigenen Konsolidierungsanstrengungen die politischen Kräfte in den Kommunen noch stärker bündeln und diese Forderungen verfolgen. Auch mit Blick auf die anstehende Landtagswahl.

8. Schluss



Meine Damen und Herren,

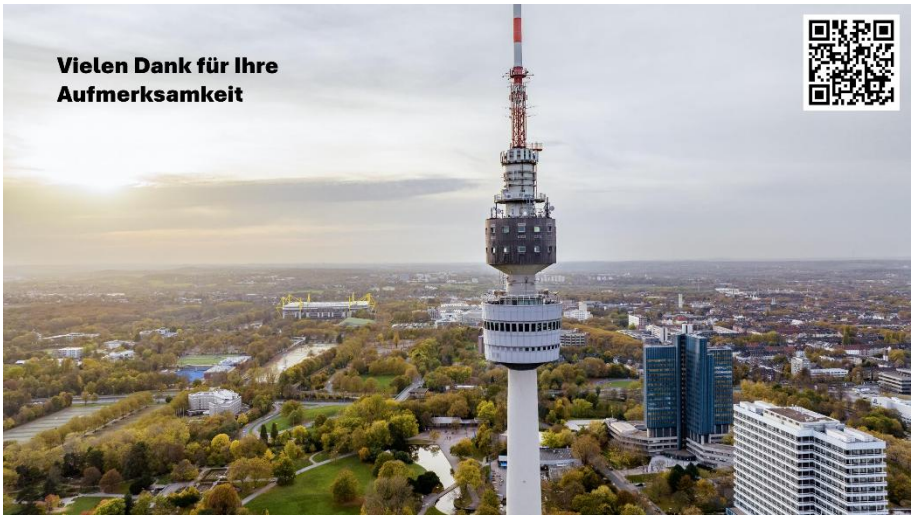
auch wenn die derzeitige finanzielle Lage ziemlich aussichtslos erscheint. Ich möchte daran erinnern, dass erst in der letzten Woche Alt-Bundespräsident Joachim Gauck anlässlich der Verleihung des Preises für Völkerverständigung hier in der Bürgerhalle viel über den Glauben an das Gelingen gesagt hat. Genau diesen Glauben ans Gelingen brauchen wir – angesichts der schweren Lage erst recht!

Deswegen gefällt mir persönlich dieses Zitat des Philosophen Karl Popper sehr gut. Es geht dabei nicht um ein romantisch verklärtes „Wird schon wieder…“. Es geht auch nicht um das Hoffen auf Unmögliches, sondern um den Versuch, die Zukunft im Rahmen des Möglichen zu gestalten. Ein Aufruf zu handeln, eine Verpflichtung, sich nicht abzufinden. Und ich möchte dabei das Wort „vernünftig“ betonen. Also ein realistischer Blick auf die Herausforderung und dann tun, was möglich ist. Denn die „unvernünftige“ Alternative wäre denkfauler Pessimismus, der klagt aber nicht gestaltet und nicht nach Lösungen sucht.

In diesem Sinne hoffe ich auf kontroverse aber vor allem konstruktive Beratungen. Schritt für Schritt und auch dann, wenn der weitere Weg noch sehr viele Unklarheiten beinhaltet. Auch wenn wir ihnen heute keinen Haushalt vorlegen können, der bereits finalisiert ist. Auch wenn auch ich die Lösung noch nicht kenne, bin ich zuversichtlich, dass wir auch in dieser Lage den besten Weg für Dortmund finden.

Ein kleiner Hinweis noch zum Schluss: Wir stellen die Unterlagen zum Haushalt, die Präsentation und die Redemanuskripte auf der homepage zur Verfügung. Und wenn alles richtig funktioniert, kommen Sie jetzt mit dem QR-Code direkt dahin.

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit und Glückauf!


Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit