

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

Gesamtabschluss und Beteiligungen der Stadt Münster im Jahr 2015

INHALTSVERZEICHNIS

→ Zur überörtlichen Prüfung Gesamtabschluss und Beteiligungen	3
Grundlagen	3
Prüfungsbericht	3
Managementübersicht	4
Zur Prüfung der Stadt Münster	5
Zur Prüfungsmethodik	5
→ Ergebnisse im Einzelnen	7
Beteiligungen der Stadt Münster	7
Übersicht über die Beteiligungen	7
Beteiligungsbericht	10
Konsolidierungskreis	11
Prüfung des Gesamtabschlusses	12
Aufstellung der Kommunalbilanzen II, Ergebnisrechnungen I und II	13
Rechnungslegungsbezogene Erleichterungen	13
Kapitalkonsolidierung	14
Wirtschaftliche Gesamtsituation	15
Ertragslage	16
Betrachtung der verselbstständigten Aufgabenbereiche und der Konzernmutter	18
Vermögens- und Schuldenlage	28
Finanzlage	35
Übersicht Kennzahlen im interkommunalen Vergleich	37
Übersicht Entwicklung Kennzahlen im Betrachtungszeitraum	37
Beteiligungssteuerung	38
Organisation	38
Corporate Governance Kodex	39
Steuerungscluster der Beteiligungen	40
Konzernberichtswesen	41
Managementkontrakte	41
Konzernrisikomanagement	42
Unterstützung der Entsandten in die Gremien	43
Synergieeffekte	44

→ Zur überörtlichen Prüfung Gesamtabschluss und Beteiligungen

Grundlagen

Auftrag der GPA NRW ist es, die Kommunen des Landes NRW mit Blick auf Rechtmäßigkeit, Sachgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu prüfen. Hierzu zählt auch die wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Betätigung der Kommunen in den Formen des privaten oder öffentlichen Rechts gemäß §§ 107 ff. der Gemeindeordnung NRW (GO NRW). Die Prüfung stützt sich auf § 105 GO NRW.

Mit der Reform des Haushaltsrechts durch das Kommunale Finanzmanagementgesetz NRW soll der Gesamtüberblick über die Vermögens-, Schulden-, Ertrags- und Finanzlage der Kommunen verbessert werden. Diese wirtschaftliche Gesamtlage beinhaltet die Haushaltswirtschaft der Stadt als Konzernmutter und die Betätigung der Beteiligungen als Tochterunternehmen. Durch den Gesamtabschluss nach § 116 GO NRW wird ein solcher Gesamtüberblick im Sinne eines Konzernabschlusses erreicht. Der Gesamtabschluss war erstmals zum 31. Dezember 2010 aufzustellen.

Der Bericht richtet sich an die für die Gesamtsteuerung Verantwortlichen der Kommune in Rat und Verwaltung. Er zielt darauf ab, diese in folgenden Aufgaben zu unterstützen:

- Umsetzung und Nutzung des Gesamtabschlusses,
- Konsolidierungsprozesse unter Einbeziehung der verselbstständigten Aufgabenbereiche,
- Beteiligungssteuerung.

Prüfungsbericht

Im Bericht werden Begrifflichkeiten aus dem handelsrechtlichen Konzernrecht verwendet, soweit für den kommunalen Gesamtabschluss keine eigenen Begrifflichkeiten definiert wurden. Der Konzern Stadt besteht nach dem Verständnis der GPA NRW aus der Stadt als Konzernmutter und den verselbstständigten Aufgabenbereichen (vABs), die im Rahmen des Gesamtabschlusses grundsätzlich voll zu konsolidieren sind, also den Tochterunternehmen der Stadt.

Grundsätzlich verwendet die GPA NRW im Bericht geschlechtsneutrale Begriffe. Gerade in der Kennzahldefinition ist dies jedoch nicht immer möglich. Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Ergebnisse von Analysen werden im Bericht als **Feststellung** bezeichnet. Damit kann sowohl eine positive als auch eine negative Wertung verbunden sein. Feststellungen, die eine Korrektur oder eine weitergehende Überprüfung oder Begründung durch die Kommune erforderlich machen, sind Beanstandungen im Sinne des § 105 Abs. 6 GO NRW.

Eine Stellungnahme der Stadt gegenüber der GPA NRW ist für diesen Prüfbericht nicht erforderlich.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale werden im Bericht als **Empfehlung** ausgewiesen.

Managementübersicht

Mit dieser Managementübersicht gibt die GPA NRW den für die Gesamtsteuerung der Stadt Verantwortlichen in Rat und Verwaltung einen konzentrierten Überblick über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung und Handlungsempfehlungen.

Die Stadt Münster ist zum 31. Dezember 2012 an 18 Unternehmen unmittelbar und an 50 Unternehmen mittelbar beteiligt. Darüber hinaus hält die Stadt an drei Unternehmen sowohl mittelbare als auch unmittelbare Anteile. Das Beteiligungsportfolio unterteilt sich in vier Beteiligungsebenen.

Im Beteiligungsbericht der Stadt Münster sind die Zweckverbände sowie die Unternehmen der vierten Beteiligungsebene nicht enthalten. Die geforderten Angaben nach § 52 GemHVO NRW sind, bis auf die Darstellung der wesentlichen Leistungsbeziehungen der Beteiligungen und der Personalbestände, vollständig.

Die stillen Reserven bei der Stadtwerke Münster GmbH und der Wohn- und Stadtbau Münster GmbH wurden nicht aufgedeckt und den jeweiligen Bilanzpositionen im Gesamtabschluss zugeordnet. Der ausgewiesene Geschäfts- oder Firmenwert sowie die jährliche Abschreibung des Geschäfts- oder Firmenwertes sind im Gesamtabschluss der Stadt Münster zu hoch ausgewiesen. Es bestehen kleinere Mängel in der Zuordnung zu den Bilanz- und Ergebnisrechnungspositionen (Einzelfälle). Die Dokumentation des Gesamtabschlusses ist gut aufbereitet.

Die Gesamtabschlüsse der Stadt Münster der Jahre 2010 bis 2012 schließen mit einem negativen Gesamtjahresergebnis von rund – 64 Mio. Euro in 2010, - 34 Mio. Euro in 2011 und – 58 Mio. Euro in 2012 ab. Weder im Jahresabschluss der Stadt noch im Gesamtabschluss erreicht die Stadt Münster den Haushaltsausgleich. Die Eigenkapitalquote 1 beträgt lediglich 20 Prozent in 2010 und ist rückläufig (2012 = 18 Prozent). Die Gesamtverschuldung des Konzerns Stadt Münster beträgt 6.428 Euro je Einwohner in 2010 und stagniert im Betrachtungszeitraum bis 2012.

Das negative Gesamtjahresergebnis wird maßgeblich durch die Konzernmutter Stadt Münster geprägt. Ab 2012 trägt der Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH zu dem negativen Gesamtjahresergebnis in größerem Umfang bei. Rund ein Viertel des Vermögens und der Verbindlichkeiten sowie 28 Prozent der Rückstellungen sind in die verselbstständigten Aufgabenbereiche ausgegliedert. Bei dem Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH ist eine weitere Verschuldung in den Folgejahren zu erkennen. Bei der Konzernmutter wird in den Folgejahren die Aufnahme von Liquiditätskrediten erforderlich sein. Es besteht Handlungsbedarf zur Vermeidung einer weitergehenden Verschlechterung der Schuldsituation bei der Konzernmutter und bei dem Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH. Aufgrund des negativen Einflusses auf das Gesamtjahresergebnis des Konzerns sollte der Teilkonzerns Stadtwerke Münster GmbH nachhaltig in die Konsolidierungsbemühungen der Stadt einbezogen werden.

Hierzu sollte die Stadt Münster die Sparten des Teilkonzerns Stadtwerke Münster GmbH in den Blick nehmen, analysieren und auf Einsparpotenziale untersuchen. Der Verkauf der RWE Stammaktien im Teilkonzern zeigt die Bestrebungen der Risikominimierung.

Die Stadt Münster ist als Konzernmutter verantwortlich für die Steuerung des Gesamtkonzerns und muss entsprechende Vorgaben machen. Eine Optimierung der aktiven Beteiligungssteuerung kann die Konsolidierungsbemühungen der Stadt Münster unterstützen. Nur so kann eine ausreichende Einflussnahme auf die Beteiligungen auch mit Blick auf die Einbeziehung in die Konsolidierungsbemühungen sichergestellt werden.

Zur Prüfung der Stadt Münster

Die Prüfung in der Stadt Münster hat die GPA NRW im Zeitraum 21. April 2015 bis 08. Juni 2016 durchgeführt.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Sandra Heß
Beteiligungen und Gesamtabschluss	Florian Kapp
Wirtschaftliche Gesamtsituation und Beteiligungssteuerung	Sandra Heß

Die Prüfungsergebnisse wurden am 08. Juni 2016 mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes für Finanzen und Beteiligungen und des Amtes für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision besprochen.

Zur Prüfungsmethodik

Die Prüfung Gesamtabschluss und Beteiligungen ist in die folgenden vier Bereiche unterteilt:

- Beteiligungen
- Gesamtabschluss
- Wirtschaftliche Gesamtsituation und
- Beteiligungssteuerung

Der Gesamtabschluss dient als Informations- und Steuerungsinstrument. Dieser Zweck kann nur erfüllt werden, wenn landesweit im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben einheitlich im Gesamtabschluss bewertet und bilanziert wird. Insofern bildet die Prüfung der Rechtmäßigkeit die Basis für alle weitergehenden Prüfungshandlungen. Vom Gesetzgeber eingeräumte Spielräume sowie zulässige Erleichterungen werden dabei berücksichtigt.

Die Prüfung der Beteiligungen und des Gesamtabschlusses in Form einer Rechtmäßigkeitsprüfung setzt auf der örtlichen Prüfung auf, um Doppelarbeiten zu vermeiden. Auf Basis des örtlichen Prüfungsberichtes und der Gesamtabschlussdokumentation erfolgt eine stichprobenhafte Prüfung fehleranfälliger Verfahrensschritte und Gesamtabschlusspositionen. Hierbei nimmt die GPA NRW in erster Linie die Festlegung des Konsolidierungskreises, die Anwendung der ver-

schiedenen Konsolidierungsmethoden sowie die Handhabung von Erleichterungen in den Blick. Diese Systemprüfung wird durch Plausibilitätsbeurteilungen und Einzelfallprüfungen ergänzt. Die Prüfungsschwerpunkte werden durch die GPA NRW im Einzelfall festgelegt.

Durch die schwierige Finanzlage der Kommunen werden Konsolidierungsbeiträge der Beteiligungen erforderlich. Der Prüfungsteil „wirtschaftliche Gesamtsituation“ zielt darauf ab, die Kommunen bei ihren Konsolidierungsprozessen unter Einbeziehung der verselbstständigten Aufgabenbereiche zu unterstützen. Zur Darstellung der wirtschaftlichen Situation des Konzerns Stadt hat die GPA NRW ausgewählte Kennzahlen des Kennzahlensets NRW auf den Gesamtabschluss angewendet und um eigene Kennzahlen ergänzt. Ausgehend von diesen Kennzahlen werden bestehende Belastungen und Konsolidierungsbeiträge sowie Risiken für die Hauswirtschaft der Stadt identifiziert.

Als Basis für die Analyse hat die GPA NRW die Kennzahlenwerte in den interkommunalen Vergleich zu den anderen kreisfreien Städten in NRW gestellt. Darauf aufbauend erfolgte die weitergehende Analyse. In den aktuellen interkommunalen Vergleich werden elf kreisfreie Städte einbezogen. Die Anzahl der Vergleichskommunen wird im Verlauf der Prüfung dieses Segments wachsen.

Eine tiefer gehende Analyse der Gesamtsituation, aus der sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Städte ableiten lassen, erfordert einen Zeitreihenvergleich. Für diesen liegen noch nicht ausreichend Gesamtabschlüsse vor. Insofern soll die Prüfung auf Grundlage der ersten Gesamtabschlüsse als grundlegende Standortbestimmung dienen. Um Doppelprüfungen zu vermeiden, erfolgt eine weitergehende Analyse daher teilweise erst in der nächsten überörtlichen Prüfung.

Aufgrund der selbstständigen Wahrnehmung der Aufgabenerfüllungen durch die Tochterunternehmen besteht auf Seiten der Stadt als Konzernmutter ein erhöhtes Steuerungserfordernis. Der Gesamtabschluss soll die Steuerung im Konzern unterstützen. Hierzu gehört Kennzahlen auf Konzernebene zu erheben und im Zeitvergleich zu betrachten. Weiterhin sind konzerneinheitliche Steuerinstrumente zu implementieren. Die Prüfung der Beteiligungssteuerung soll den aktuellen Stand im Bereich der Gesamtsteuerung aufzeigen und Anhaltspunkte für Optimierungen liefern.

In der Prüfung hat die GPA NRW mittels eines standardisierten Interviews analysiert, ob und wenn ja in welchem Umfang der Gesamtabschluss sowie weitere Steuerinstrumente von der Stadt Münster zu Zwecken der Beteiligungssteuerung genutzt werden. Vorhandene Optimierungspotentiale werden aufgezeigt.

→ Ergebnisse im Einzelnen

Zur Prüfung lagen die testierten Gesamtabschlüsse 2010 und 2011 sowie der Gesamtabschluss 2012 im Entwurf einschließlich der Beteiligungsberichte vor. Diese sind Prüfungsgegenstand. Die Stadt Münster macht ab dem Gesamtabschluss 2012 von der Vereinfachungsregel nach dem Gesetz zur Beschleunigung kommunaler Gesamtabschlüsse Gebrauch, wonach auf die örtliche Prüfung der Gesamtabschlüsse bis 2014 verzichtet werden kann.

Beteiligungen der Stadt Münster

Übersicht über die Beteiligungen

Die Stadt Münster ist zum Stichtag 31. Dezember 2012 an 18 Betrieben unmittelbar beteiligt:

- Stadtwerke Münster GmbH, 100 Prozent
- Wohn + Stadtbau, Wohnungsunternehmen der Stadt Münster GmbH, 100 Prozent
- Abfallwirtschaftsbetriebe Münster, 100 Prozent
- Münster Marketing, Eigenbetrieb, 100 Prozent
- citeq, Eigenbetrieb, 100 Prozent
- Städtische Bühnen Münster, 100 Prozent
- Theaterhaus Pumpenhaus gGmbH, 100 Prozent
- Messe und Congress Centrum Halle Münsterland GmbH, 92,09 Prozent
- Sparkassenzweckverband der Sparkasse Münsterland Ost, 69,36 Prozent
- Westfälischer Zoologischer Garten Münster GmbH, 45,41 Prozent
- Airportpark FMO GmbH, 33,33 Prozent
- Schienenpersonennahverkehr Münsterland, 20 Prozent
- RELiGIO Westfälisches Museum für religiöse Kultur GmbH, 10 Prozent (vormals: Museum Heimathaus Münsterland GmbH)
- IStG gGmbH, 10 Prozent
- Studieninstitut für kommunale Verwaltung Westfalen-Lippe, 7,69 Prozent
- Regionalverkehr Münsterland GmbH, 4,02 Prozent
- Westfälisches Pferdemuseum Münster gGmbH, 1 Prozent

- Volksbank Münster eG, 4 Anteile zu je 150 Euro

An den folgenden drei Beteiligungen hält die Stadt sowohl unmittelbare als auch mittelbare Anteile, dargestellt sind die durchgerechneten Beteiligungsquoten:

- Westfälische Bauindustrie GmbH, 100 Prozent (davon 1 Prozent unmittelbar)
- Wirtschaftsförderung Münster GmbH (WFM), 95,4 Prozent (davon 85 Prozent unmittelbar)
- GML Gewerbepark Münster-Loddenheide GmbH, 56,45 Prozent (davon 33,33 Prozent unmittelbar)

Weiterhin hält die Stadt Münster mittelbare Anteile an den folgenden 50 Unternehmen; dargestellt sind die durchgerechneten Beteiligungsquoten:

- Verkehrsservice Gesellschaft Münster mbH, 100 Prozent
- Stadtwerke Münster Netzgesellschaft mbH, 100 Prozent
- Stadtwerke Münster Neue Energie GmbH, 100 Prozent
- Energiepark Detmold GmbH & Co. WP DT KG, 100 Prozent
- Energiepark Detmold Verwaltungs-GmbH i.G., 100 Prozent
- Wohnungsgesellschaft Große Lodden mbH, 100 Prozent
- NBZ - Nano-Bioanalytik-Zentrum GmbH, 95,4 Prozent
- Technologieförderung Münster GmbH, 93,77 Prozent
- CeNTech GmbH, 87,95 Prozent
- Sparkasse Münsterland Ost, 69,36 Prozent
- smartOPTIMO Verwaltungs-GmbH, 50 Prozent
- Westfälische Fernwärmeversorgung GmbH, 50 Prozent
- NDIX GmbH Niederländisch Deutscher Internet Exchange B. V., 50 Prozent
- Windkraft Nordseeheilbad Borkum GmbH, 49,9 Prozent
- smartOPTIMO GmbH & Co.KG, 48,5 Prozent
- FMO Flughafen Münster/Osnabrück GmbH, 35,06 Prozent
- FMO Parking Services GmbH, 35,06 Prozent
- FMO Luftfahrtförderungs-GmbH, 35,06 Prozent
- FMO Airport Services GmbH, 35,06 Prozent

- FMO Security Services GmbH, 35,06 Prozent
- items GmbH, 32,19 Prozent
- items project GmbH, 32,19 Prozent
- Energiehandelsgesellschaft West mbH, 27,83 Prozent
- Lokalradio Münster Betriebsgesellschaft mbH & Co KG, 25 Prozent
- Westfälische Landes-Eisenbahn GmbH (WLE), 14,13 Prozent
- WLE-Spedition GmbH, 14,13 Prozent
- FMO Passenger Services GmbH, 12,83 Prozent
- WISAG FMO Cargo Services GmbH, 11,67 Prozent
- Green GECCO Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG, 7,75 Prozent
- Green GECCO Beteiligungsgesellschaft-Verwaltungs GmbH, 7,75 Prozent
- RVM Verkehrsdienst GmbH, 4,02 Prozent
- Verkehrsbetrieb Kipp GmbH, 4,02 Prozent
- Green GECCO GmbH & Co. KG, 3,80 Prozent
- Green GECCO Verwaltungs GmbH, 3,80 Prozent
- AHS Aviation Handling Services GmbH, 3,51 Prozent
- AHS BERLIN Aviation Handling Services GmbH, 3,51 Prozent
- AHS DÜSSELDORF GmbH & Co. KG, 3,51 Prozent
- AHS EuroGround GmbH & Co. KG, 3,51 Prozent
- AHS Frankfurt GmbH & Co. KG, 3,51 Prozent
- AHS EuroGround GmbH, 3,51 Prozent
- AHS KÖLN Aviation Handling Services GmbH, 3,51 Prozent
- AHS MÜNCHEN Aviation Handling Services GmbH, 3,51 Prozent
- AHS Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft mbH, 3,51 Prozent
- Aviation IT, Training and Consulting GmbH, 3,51 Prozent
- Westfälische Verkehrsgesellschaft mbH, 3,31 Prozent
- Gemeinschaftskraftwerk Steinkohle Hamm GmbH & Co.KG, 1,96 Prozent
- AHS HAMBURG Aviation Handling Services GmbH, 1,79 Prozent

- AHS Bremen Aviation Handling Services GmbH, 1,72 Prozent
- AHS HANNOVER Aviation Handling Services GmbH, 1,72 Prozent
- S. Stuttgart Ground Services GmbH, 1,17 Prozent

Im Berichtszeitraum wurden zwei Beteiligungen veräußert:

- INNOVATION congress GmbH, 2010 veräußert
- Münchener Hypothekenbank eG, 1 Anteil zu 70 Euro bis 31. Dezember 2011

Beteiligungsbericht

Jede Stadt hat jährlich einen Beteiligungsbericht zu erstellen, in dem die wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Betätigung zu erläutern ist. Grundlage dafür ist § 117 GO NRW. Dieser Bericht ist dem Gesamtabschluss beizufügen.

Die Erläuterungspflicht besteht sowohl unabhängig davon, ob die verselbstständigten Aufgabenbereiche dem Konsolidierungskreis des Gesamtabschlusses angehören, als auch unabhängig davon, ob sie in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Rechtsform geführt werden. Im Gegensatz zum Gesamtabschluss, der die Gesamtlage der Stadt abbildet, stellt der Beteiligungsbericht somit die Lage jedes einzelnen Betriebes in den Blickpunkt. Damit stellt er die Gesamtübersicht über alle verselbstständigten Aufgabenbereiche her.

Um eine solche differenzierte Betrachtung zu gewährleisten, muss der Beteiligungsbericht nach den Vorgaben des § 52 GemHVO NRW insbesondere folgende Informationen und Darstellungen enthalten:

- die Ziele der Beteiligung,
- die Erfüllung des öffentlichen Zwecks,
- die Beteiligungsverhältnisse,
- die Entwicklung der Bilanzen und der Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Abschlussstichtage,
- die Leistungen der Beteiligungen, bei wesentlichen Beteiligungen mit Hilfe von Kennzahlen,
- die wesentlichen Finanz- und Leistungsbeziehungen der Beteiligungen untereinander und mit der Gemeinde,
- die Zusammensetzung der Organe der Beteiligungen,
- der Personalbestand jeder Beteiligung.

Die Stadt Münster hat einen Beteiligungsbericht für die Jahre 2010 bis 2012 erstellt und dem Gesamtabschluss beigelegt.

Gemäß § 117 Abs. 1 GO NRW sind in den Beteiligungsbericht alle verselbstständigten Aufgabenbereiche aufzunehmen. Der Beteiligungsbericht der Stadt Münster beinhaltet Informationen zu einem Großteil der Gesellschaften, an denen die Stadt Münster unmittelbare und mittelbare Anteile hält. Im Beteiligungsbericht 2012 fehlen jedoch unter anderem die mittelbaren Beteiligungen an den Gesellschaften Energiepark Detmold GmbH & Co. WP DT KG und Energiepark Detmold Verwaltungs-GmbH i.G. Diese wurden bereits im Beteiligungsbericht 2014 ergänzt. Darüber hinaus fehlen die Unternehmen der vierten Beteiligungsebene, da eine interne Vereinbarung besteht, lediglich bis zur vierten Ebene die Beteiligungen im Beteiligungsbericht darzustellen. Hierzu zählen zwölf Tochterunternehmen der AHS Aviation Handling Services GmbH, an denen die Stadt mittelbar beteiligt ist. Außerdem enthält der Beteiligungsbericht keine Angaben zu den Zweckverbänden, an denen die Stadt Münster beteiligt ist. In der Beteiligungsübersicht fehlen diese Beteiligungen ebenfalls.

Zu der weit überwiegenden Zahl der im Beteiligungsbericht dargestellten Beteiligungen sind die Angaben gemäß § 52 Abs. 1 GemHVO vollständig. Die Finanzbeziehungen der Beteiligungen sind allerdings lediglich zur Stadt dargestellt und nur in Summe. Es fehlen Angaben, um welche Art von Leistungsbeziehungen es sich handelt. Die wesentlichen Leistungsbeziehungen zu anderen Beteiligungen fehlen. Bei den unmittelbaren Beteiligungen ist der Personalbestand angegeben, bei den mittelbaren nur in wenigen Einzelfällen. Nur teilweise handelt es sich hier um Kleinstbeteiligungen. Lediglich bei diesen ist es nach Ansicht der GPA NRW akzeptabel, die Angaben im Beteiligungsbericht auf einige Mindestangaben zu beschränken. Zu diesen Mindestangaben zählen auch die wesentlichen Finanz- und Leistungsbeziehungen der Beteiligungen untereinander und mit der Stadt sowie die Bilanzsumme und das Jahresergebnis.

Insgesamt ist der Beteiligungsbericht übersichtlich gestaltet und bietet einen guten Überblick über die städtischen Beteiligungen. Die Mitgliedschaften der Stadt in Vereinen und Institutionen sind mit der Angabe des Jahresbeitrags im Beteiligungsbericht dargestellt. Diese freiwillige Angabe erhöht die Transparenz des städtischen Handelns.

→ **Feststellung**

Im Beteiligungsbericht der Stadt Münster sind die Zweckverbände sowie die Unternehmen der vierten Beteiligungsebene nicht enthalten. Zu der weit überwiegenden Zahl der im Beteiligungsbericht dargestellten Beteiligungen sind die Angaben gemäß § 52 Abs. 1 GemHVO vollständig. Die Angaben zu den Leistungsbeziehungen und Personalbeständen sind unvollständig.

Die freiwillige Angabe der Mitgliedschaften der Stadt in Vereinen und Institutionen mit der Angabe des Jahresbeitrags im Beteiligungsbericht erhöht die Transparenz des städtischen Handelns.

Konsolidierungskreis

Der Konsolidierungskreis ist jährlich durch die Stadt zu bestimmen. Zum Konsolidierungskreis gehören neben der Stadt als Konzernmutter die in den Gesamtabschluss einzubeziehenden verselbstständigten Aufgabenbereiche in öffentlich-rechtlicher wie in privat-rechtlicher Rechtsform. Zusätzlich zum Vollkonsolidierungskreis nach § 50 Abs. 2 GemHVO NRW ist auch festzu-

legen, ob und welche Unternehmen nach der Equitymethode gemäß § 50 Abs. 3 GemHVO NRW zu konsolidieren sind.

Die Stadt Münster hat die Einbeziehung ihrer verselbstständigten Aufgabenbereiche in den Konsolidierungskreis geprüft. Dabei hat sie sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien berücksichtigt. Eine Dokumentation der Festlegung des Konsolidierungskreises wurde der GPA NRW vorgelegt. Im ersten Gesamtabschluss werden neben der Stadt als Konzernmutter, der Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH, das verbundene Unternehmen Wohn + Stadtbau, Wohnungsunternehmen der Stadt Münster GmbH und das Sondervermögen Abfallwirtschaftsbetriebe Münster voll konsolidiert. Vier Beteiligungen werden mit der Equitymethode konsolidiert. Die übrigen Beteiligungen werden aufgrund eines fehlenden Einflusses oder ihrer untergeordneten Bedeutung at cost in den Gesamtabschluss einbezogen.

Die Wohnungsgesellschaft Große Lodden mbH ist eine 100prozentige Tochter der Wohn + Stadtbau, Wohnungsunternehmen der Stadt Münster GmbH. Dieses Unternehmen ist wiederum eine 100prozentige Tochter der Stadt Münster. Demnach ist die Wohnungsgesellschaft Große Lodden mbH ein verbundenes Unternehmen der Stadt Münster. Somit ist die Gesellschaft bei der Abgrenzung des Vollkonsolidierungskreises zu berücksichtigen. Bisher wurde sie dort nicht einbezogen. Aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung auf den Konzern Stadt Münster hatte dies jedoch keine Auswirkungen auf den Konsolidierungskreis. Aus Gründen der Vollständigkeit und Gesamtwesentlichkeit ist sie bei der Abgrenzung dennoch zu berücksichtigen.

Im Anhang des Gesamtabschlusses werden die verselbstständigten Aufgabenbereiche differenziert nach der Konsolidierungsmethode dargestellt. In dieser Aufstellung fehlt bei den at cost einbezogenen Beteiligungen die Wohnungsgesellschaft Große Lodden mbH. Sie ist in den zukünftigen Gesamtabschlüssen zu ergänzen.

→ **Feststellung**

Die Festlegung des Konsolidierungskreises der Stadt Münster entspricht den gesetzlichen Vorgaben.

Prüfung des Gesamtabschlusses

Entsprechend des Verweises in § 116 Abs. 1 Satz 4 GO NRW auf die Regelungen über die Feststellung des Jahresabschlusses gemäß § 96 GO NRW muss der Rat den geprüften Gesamtabschluss 2010 bis zum 31. Dezember 2011, den Gesamtabschluss 2011 bis zum 31. Dezember 2012 feststellen. Die Feststellung des Gesamtabschlusses 2010 erfolgte im Jahr 2013 und des Gesamtabschlusses 2011 im Jahr 2015. Die Entwürfe der Gesamtabschlüsse 2012 und 2013 wurden im Dezember 2015 in den Rat der Stadt Münster eingebracht. Für die Gesamtabschlüsse 2012 und 2013 wendet die Stadt Münster erstmalig die Vereinfachungsregelung des Gesetzes zur Beschleunigung der Aufstellung kommunaler Gesamtabschlüsse an. Laut Auskunft der Stadt Münster resultiert der zeitliche Verzug aus Personalengpässen. Zudem ist die Einhaltung der Fristen abhängig von den einzelnen Jahresabschlüssen der voll zu konsolidierenden Beteiligungen und dem Einzelabschluss der Stadt Münster.

→ **Feststellung**

Die Stadt Münster zählt zu den ersten kreisfreien Städten in NRW, die einen Gesamtabschluss aufgestellt haben. Dennoch konnte sie die vom Gesetzgeber vorgegebene Frist zur

Aufstellung und Feststellung der Gesamtabchlüsse 2010 und 2011 sowie zur Aufstellung der Gesamtabchlüsse 2012 und 2013 nicht einhalten.

Aufstellung der Kommunalbilanzen II, Ergebnisrechnungen I und II

Nach dem Grundsatz der Einheitlichkeit sind gemäß § 50 Abs. 1 GemHVO NRW i.V.m. §§ 300 und 308 HGB im Gesamtabchluss ein einheitlicher Ausweis und eine einheitliche Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden nach den Vorschriften der Konzernmutter vorzunehmen. Die GO NRW und GemHVO NRW stellen die bilanziellen Rechtsgrundlagen der Konzernmutter Stadt Münster dar. Insoweit sind die Vorschriften der GO NRW und GemHVO NRW auf den Ausweis und die Bewertungen grundsätzlich anzuwenden. Soweit notwendig sind entsprechende Umgliederungen und Bewertungsanpassungen vorzunehmen.

Die beim Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH erhaltenen Zuschüsse für Investitionen im Anlagevermögen (insbesondere Baukostenzuschüsse für das Strom- und Gasnetz) werden in der Gesamtbilanz bei den sonstigen Sonderposten ausgewiesen. Sie sind jedoch bei den Sonderposten für Zuwendungen auszuweisen. Sie betragen zum 31. Dezember 2010 64,3 Mio. Euro, 2011 60,0 Mio. Euro und 2012 58,5 Mio. Euro. Darüber hinaus sind die Erträge aus der Auflösung der Sonderposten in der Gesamtergebnisrechnung bei der Position Zuwendungen und allgemeine Umlagen auszuweisen. Die Erträge liegen in den Jahren 2010 bis 2012 jeweils bei rd. 4,0 Mio. Euro.

Im Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH sind Abschreibungen auf Finanzanlagen unter den Finanzaufwendungen gebucht. Dort werden sie ebenfalls im Gesamtabchluss ausgewiesen. Sie sind im Gesamtabchluss jedoch bei den bilanziellen Abschreibungen auszuweisen. Die Aufwendungen betragen in den Jahren 2010 bis 2012 zusammen rd. 3,2 Mio. Euro.

→ Feststellung

Die Vermögensgegenstände und Schulden sowie die Erträge und Aufwendungen aus den Einzelabschlüssen werden größtenteils bei den korrekten Bilanz- und Ergebnisrechnungspositionen im Gesamtabchluss ausgewiesen. In wenigen Einzelfällen sind die Schulden, Erträge und Aufwendungen nicht den korrekten Positionen zugeordnet.

Rechnungslegungsbezogene Erleichterungen

Die Stadt Münster hat auskunftsgemäß überprüft, ob Bewertungsanpassungen und Umgliederungen durchzuführen waren. Hierüber existiert eine umfangreiche und gut strukturierte Dokumentation. Teilweise hat die Stadt auf eine Anpassung aus Wesentlichkeitsgründen verzichtet, so zum Beispiel bei den Anpassungen von Nutzungsdauern oder Aufwendungen und Erträgen aus den BilMoG-Anpassungen bei den Töchtern.

Im Rahmen des Modellprojektes zum NKF-Gesamtabchluss wurden rechnungslegungsbezogene Erleichterungen entwickelt, die von den Kommunen angewendet werden können. Vor einer Anwendung dieser Erleichterung muss die Kommune jedoch überprüfen, ob diese Erleichterung, wie z. B. der Verzicht auf die Anpassung von Nutzungsdauern, unwesentlich für die Vermögens-, Schulden-, Ertrags- und Finanzgesamtlage des Konzerns ist. Dazu sind Wesent-

lichkeitsgrenzen für den Einzelfall und für die Summe aller angewandten Erleichterungen festzulegen.

Die Stadt Münster hat die Anwendung der rechnungslegungsbezogenen Erleichterungen aus Wesentlichkeitsgründen für den jeweiligen Einzelfall nachvollziehbar dokumentiert.

→ **Feststellung**

Die Stadt Münster hat eine umfangreiche und gut strukturierte Dokumentation zum Gesamtabschluss erstellt.

Kapitalkonsolidierung

Nach § 50 Abs. 1 GemHVO NRW i.V.m. § 301 HGB ist bei der Kapitalkonsolidierung nach der Neubewertungsmethode das anteilige Neubewertete Eigenkapital mit dem bei dem Mutterunternehmen bilanzierten Buchwert der Finanzanlage zu verrechnen. Es kann zwischen zwei Zeitpunkten gewählt werden

- dem fiktiven Erwerbszeitpunkt (= Eröffnungsbilanzstichtag) oder
- dem erstmaligen Einbeziehungszeitpunkt (= 01. Januar 2010).

Bei der Verrechnung der Wertansätze (neubewertetes Eigenkapital und Buchwert) ist auf den gewählten Zeitpunkt abzustellen.

Die Kapitalkonsolidierung wurde nach den Angaben der Stadt Münster nach der Neubewertungsmethode auf den erstmaligen Einbeziehungszeitpunkt (= 01. Januar 2010) durchgeführt.

Nach den gesetzlichen Bestimmungen ist das Neubewertete Eigenkapital zu dem gewählten Stichtag zu ermitteln. D.h. alle in den Gesamtabschluss aufzunehmenden Aktiva und Passiva des Unternehmens sind neu zu bewerten (= beizulegender Wert zu diesem Stichtag). Es sind alle stillen Reserven und Lasten aufzudecken. Dies entspricht der Kommunalbilanz III zu diesem Stichtag. Soweit nach den Bestimmungen der Eröffnungsbilanz die Eigenkapitalspiegelbildmethode zulässig ist (z.B. Sondervermögen), gilt dies auch für den Gesamtabschluss. Eine Neubewertung ist in diesem Fall nicht erforderlich. Bei den Abfallwirtschaftsbetrieben der Stadt Münster wurde von der Vereinfachungsregel Gebrauch gemacht. Die Bewertung im Gesamtabschluss wurde korrekt vorgenommen.

Die Stadt Münster hat auf die Eröffnungsbilanzwerte zurückgegriffen. Die durch die Gutachten der Eröffnungsbilanz ermittelten Zeitwerte der Finanzanlagen zum 01. Januar 2008 (= Ertragswert für die Stadtwerke Münster GmbH und für die Wohn- und Stadtbau Münster GmbH) wurden dem Eigenkapital des jeweiligen Tochterunternehmens zu diesem Zeitpunkt gegenübergestellt. Es ergaben sich hieraus Differenzen. Beispielsweise lag der Buchwert bei der Stadtwerke Münster GmbH um 118 Mio. Euro und bei der Wohn- und Stadtbau Münster GmbH um 83 Mio. Euro höher als das Eigenkapital des jeweiligen Unternehmens. Diese Differenzen wurden bei diesen beiden Unternehmen als stille Reserve qualifiziert und auf den Stichtag 01. Januar 2010 fortgeschrieben. Die Fortschreibung erfolgt durch eine pauschale Abschreibung der stillen Reserve unter Berücksichtigung von einer Abschreibungsdauer von 15 Jahren. In der Gesamtbilanz werden diese fortgeschriebenen Werte als Geschäfts- oder Firmenwert ausge-

wiesen (zum 31. Dezember 2010 rund 167 Mio. Euro). Unter Berücksichtigung des fortgeschriebenen Geschäfts- oder Firmenwertes wurde das Eigenkapital zum 01. Januar 2010 ermittelt (Eigenkapital laut HGB-Abschluss bzw. HGB-Konzernabschluss der Stadtwerke Münster GmbH zuzüglich fortgeschriebener stiller Reserven). Dieses Eigenkapital wurde dem Beteiligungsbuchwert zum Stichtag 01. Januar 2010 gegenüber gestellt. Der sich hieraus ergebende Unterschiedsbetrag wird im Anhang angegeben. Bei dem Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH hat sich ein passivischer Unterschiedsbetrag bei der Wohn- und Stadtbau Münster GmbH ein aktiver Unterschiedsbetrag ergeben.

Die Stadt hat nachgewiesen, dass der Ertragswert zum 01. Januar 2010 nicht wesentlich von dem Ertragswert der Eröffnungsbilanz zum 01. Januar 2008 abweicht. Es wurde kein neues Ertragswertgutachten zum 01. Januar 2010 erstellt. Dies wird von der GPA NRW akzeptiert.

Soweit stille Reserven/stille Lasten vorhanden sind, sind diese bis zur Höhe des Ertragswertes aufzudecken. Dies bedeutet, dass die stillen Reserven und Lasten den Bilanzpositionen zuzuordnen und entsprechend der Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände abzuschreiben sind. Unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung kann eine direkte Zuordnung der stillen Reserven in den Geschäfts- oder Firmenwert im Einzelfall erfolgen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn es sich um unwesentliche Beträge handelt.

Im Falle der beiden Unternehmen handelt es sich auch unter Berücksichtigung der Gesamtwesentlichkeit um wesentliche Beträge. Somit ist eine Aufdeckung der wesentlichen stillen Reserven und Lasten zumindest auf Postenebene notwendig. Die Stadt Münster geht davon aus, dass sich bei der Stadtwerke Münster GmbH stille Reserven in Grundstücken vor allem in Netzen (AfA ab 25 Jahre) und Maschinen (techn. Maschinen (AfA 15 Jahre); Photovoltaikanlagen/Windanlagen (AfA rd. 20 Jahre) befinden. Diese sind aufzudecken und der entsprechenden Bilanzposition zuzuordnen.

→ **Feststellung**

Die Stadt Münster hat die stillen Reserven der Stadtwerke Münster GmbH und der Wohn- und Stadtbau Münster GmbH nicht aufgedeckt und den jeweiligen Bilanzpositionen im Gesamtabschluss zugeordnet. In der Folge hat sie die stillen Reserven nicht entsprechend der Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände abgeschrieben. Der ausgewiesene Geschäfts- oder Firmenwert sowie die jährliche Abschreibung des Geschäfts- oder Firmenwertes sind im Gesamtabschluss zu hoch ausgewiesen. Es ist eine Korrektur im nächsten Gesamtabschluss vorzunehmen.

Wirtschaftliche Gesamtsituation

Bei der Prüfung der wirtschaftlichen Gesamtsituation werden insbesondere folgende Fragestellungen in den Blick genommen:

- Wie sehen die spezifischen finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Konzerns Stadt zum ersten Gesamtabschlussstichtag aus?
- Welche Bereiche innerhalb des Konzerns tragen im Wesentlichen zur wirtschaftlichen Gesamtsituation der Stadt bei? Werden die Wirtschaftlichkeitsgrundsätze nach § 109 GO NRW beachtet?

- Sind Handlungsnotwendigkeiten aufgrund der wirtschaftlichen Situation (Haushaltskonsolidierung) und unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeitsgrundsätze zu erkennen?

Die analytischen Prüfungshandlungen stützen sich regelmäßig auf Kennzahlen. Die Kennzahlenbetrachtung erfolgt in Anlehnung an die Kennzahlen nach dem Kennzahlenset NRW.

Die ermittelten Kennzahlen werden in den interkommunalen Vergleich mit den geprüften kreisfreien Städten gestellt. In den aktuellen interkommunalen Vergleich sind elf Städte einbezogen. Ergänzend wird die Zeitreihenentwicklung der Kennzahlen in den Blick genommen. Zum Zeitpunkt der Prüfung liegen die Gesamtabschlüsse der Jahre 2010 bis 2012 der Stadt Münster vor.

Ertragslage

Mit dem Gesamtabschluss wird erstmals in der Gesamtergebnisrechnung die Ertragslage des Konzerns Stadt Münster zusammengefasst dargestellt. In der Prüfung untersucht die GPA NRW das Gesamtjahresergebnis und betrachtet die Erträge und Aufwendungen.

Für die Konzernmutter ergibt sich die Pflicht zum Haushaltsausgleich aus § 75 Abs. 2 GemHVO NRW. Danach ist der Haushalt ausgeglichen, wenn die Gesamtsumme der Erträge mindestens so hoch ist wie der Gesamtbetrag der Aufwendungen und die Ergebnisrechnung somit einen positiven Saldo aufweist. Für den Konzern ist eine solche Pflicht zum Haushaltsausgleich (und eine Pflicht zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes) im Gesetz nicht explizit normiert. Gleichwohl ist der Haushaltsausgleich im Gesamtabschluss notwendig, um die dauernde Leistungsfähigkeit des Konzerns zu sichern und den Grundsatz der intergenerativen Gerechtigkeit zu erfüllen.

Nach § 109 GO NRW sind die Unternehmen und Einrichtungen so zu führen, zu steuern und zu kontrollieren, dass der öffentliche Zweck nachhaltig erfüllt wird. Die Unternehmen sollen einen Ertrag abwerfen, soweit die Zweckerfüllung dadurch nicht beeinträchtigt wird. Es soll eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals bei wirtschaftlichen Unternehmen erwirtschaftet werden.

Aufgrund der Verpflichtung zum Haushaltsausgleich bei der Konzernmutter, dem Grundsatz der intergenerativen Gerechtigkeit und den Vorgaben des § 109 GO NRW, ist auch für den Konzern von der Notwendigkeit, ein ausgeglichenes Gesamtjahresergebnis zu erreichen, auszugehen. Entsprechend müssen die Gesamterträge die Gesamtaufwendungen des Konzerns zumindest decken.

Die Gesamtjahresergebnisse des Konzerns Stadt Münster stellen sich wie folgt dar:

Gesamtjahresergebnisse 2010 bis 2012

	2010	2011	2012
	in Tausend Euro		
Ordentliches Gesamtergebnis	-32.022	865	-23.806
+ Gesamtfinanzergebnis	-30.390	-34.483	-34.320
= Gesamtergebnis der laufenden Geschäftstätigkeit	-62.412	-33.618	-58.126
+ Außerordentliches Gesamtergebnis	-1.645	0	-150
= Gesamtjahresergebnis	-64.057	-33.618	-58.276
- anderen Gesellschaftern zuzurechnender Gewinn/Verlust	0	0	0
= Gesamtjahresergebnis ohne Anteile anderer Gesellschafter	-64.057	-33.618	-58.276
	in Euro		
Gesamtjahresergebnis ohne Anteile anderer Gesellschafter je Einwohner	-229	-115	-198

Der Konzern Stadt Münster erwirtschaftet im gesamten Betrachtungszeitraum Jahresfehlbeträge. Lediglich im Jahr 2011 ist zumindest das ordentliche Gesamtergebnis positiv, sodass in diesem Jahr ein deutlich besseres Gesamtjahresergebnis erzielt wird. Dieser Effekt ist auf verschiedenste Ursachen bei der Stadt und den verselbstständigten Aufgabenbereichen zurückzuführen. Auf die Ursachen wird in der folgenden Einzelbetrachtung näher eingegangen.

Die größten Ertragspositionen sind die privatrechtlichen Leistungsentgelte mit rund 500 Mio. Euro gefolgt von den Steuern und ähnlichen Abgaben mit rund 450 Mio. Euro. Zuwendungen haben für den Konzern Stadt Münster eine geringe Bedeutung. Dies zeigt sich auch an der Zuwendungsquote, die sich mit 8,4 Prozent im Jahr 2010 im interkommunalen Vergleich dem Minimalwert von 8,1 Prozent (Mittelwert 18,5 Prozent) nähert und in den Folgejahren auf 5,8 Prozent sinkt. Die Stadt Münster erhält in den Jahren 2011 und 2012 keine Schlüsselzuweisungen.

Aufwandsseitig stellen die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen (450 Mio. Euro) neben den Transferaufwendungen (360 Mio. Euro) und den Personal- und Versorgungsaufwendungen (290 Mio. Euro) die größten Positionen. Die Sach- und Dienstleistungsintensität positioniert sich mit 33,5 Prozent auf vergleichsweise hohem Niveau (Mittelwert 26,6 Prozent). Die Personalintensität liegt mit 19,0 Prozent nahe dem Minimalwert der Vergleichskommunen von 17,0 Prozent (Mittelwert 24,6 Prozent).

Zu den Gesamtjahresfehlbeträgen trägt zu einem wesentlichen Teil das negative Gesamtfinanzergebnis bei. Der Anteil des Gesamtfinanzergebnisses am Gesamtjahresergebnis liegt im Jahr 2010 bei fast 50 Prozent. Die Finanzaufwendungen von rund 38 Mio. Euro sind geprägt durch Zinsaufwendungen von 33,0 Mio. Euro in 2010. Die Zinsaufwendungen steigen bis 2012 auf 35,2 Mio. Euro an. Es wird auf die Ausführungen zur Schuldenlage verwiesen.

Insgesamt zeigt sich im interkommunalen Vergleich des Gesamtjahresergebnisses des Konzerns Stadt Münster folgendes Bild:

Gesamtjahresergebnis 2010 ohne Anteile anderer Gesellschafter je Einwohner in Euro im interkommunalen Vergleich

Münster	Minimum	Maximum	Mittelwert	Anzahl Werte
-229	-728	96	-351	11

Die Stadt Münster positioniert sich mit dem Gesamtjahresergebnis ohne Anteile anderer Gesellschafter je Einwohner im Jahr 2010 besser als der Durchschnitt der Vergleichskommunen. Dies entspricht auch der Positionierung des Einzelabschlusses der Konzernmutter im interkommunalen Vergleich.

Betrachtung der verselbstständigten Aufgabenbereiche und der Konzernmutter

Welche Bereiche sich wesentlich auf das Ergebnis des Konzerns Stadt Münster auswirken, ergibt sich aus der Einzelbetrachtung der Konzernmutter und der verselbstständigten Aufgabenbereiche.

Dazu werden zunächst die Jahresergebnisse aus den Einzelabschlüssen in den Blick genommen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Frage, ob die Wirtschaftlichkeitsgrundsätze gemäß § 109 Abs. 1 GO NRW eingehalten werden und ein Ertrag für den Haushalt erwirtschaftet wird.

Im zweiten Schritt erfolgt eine genauere Betrachtung und Beurteilung auf Grundlage der konsolidierten Jahresergebnisse der Konzernmutter und der Tochterunternehmen. Im Konzernabschluss werden die internen Leistungsbeziehungen zwischen der Stadt und ihren verselbstständigten Aufgabenbereichen eliminiert.

Die Tochterunternehmen werden so dargestellt, als ob sie wirtschaftlicher Teil des städtischen Haushaltes sind. Die von der GPA NRW aus den bereitgestellten Gesamtabschlusszahlen hergeleiteten konsolidierten Jahresabschlüsse sind somit vergleichbar mit einer Teilergebnisrechnung im städtischen Jahresabschluss. Ziel der Darstellung der konsolidierten Jahresabschlüsse ist es aufzuzeigen, wo im Konzern die wesentlichen Aufwands- und Ertragspositionen zu finden sind und wo dementsprechend die Stellschrauben für Konsolidierungsbemühungen im Konzern liegen. Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der verselbstständigten Aufgabenbereiche hingegen ist nicht Gegenstand der Prüfung.

In der nachfolgenden Übersicht werden die Jahresergebnisse nach Konsolidierung im Betrachtungszeitraum der Stadt Münster und der in den Gesamtabschluss einbezogenen verselbst-

ständigsten Aufgabenbereiche dargestellt. Ergänzend werden die Jahresergebnisse laut Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2012 zum Vergleich dargestellt.

Die Fehlbetragsquote/Eigenkapitalrendite gibt Auskunft über den durch einen Fehlbetrag in Anspruch genommenen Gesamteigenkapitalanteil bzw. inwieweit sich das Gesamteigenkapital durch einen Überschuss erhöht. Um den Einfluss von Konzernmutter und Tochterunternehmen auf das Gesamtergebnis zu verdeutlichen, werden die Fehlbetragsquoten/Eigenkapitalrenditen von Mutter und Töchtern in Bezug auf das maßgebliche Konzerneigenkapital (Allgemeine Rücklage + Ausgleichsrücklage des Konzerns) ermittelt. Das maßgebliche Konzerneigenkapital beträgt 799 Tausend Euro im Jahr 2012. In Anlehnung an das NKF-Kennzahlenset wird die Fehlbetragsquote positiv, die Eigenkapitalrendite negativ dargestellt.

Vergleich der Jahresergebnisse vor und nach Konsolidierung

	Jahresergebnisse nach Konsolidierung 2010 ohne Anteil anderer Gesellschafter in Tausend Euro	Jahresergebnisse nach Konsolidierung 2011 ohne Anteil anderer Gesellschafter in Tausend Euro	Jahresergebnisse nach Konsolidierung 2012 ohne Anteil anderer Gesellschafter in Tausend Euro	Fehlbetragsquote / Eigenkapitalrendite 2012 in Prozent	Jahresergebnisse laut Jahresabschlüsse 2012 in Tausend Euro
Stadt Münster	-62.261	-42.875	-53.205	6,66	-20.208
Abfallwirtschaftsbetriebe	-9.296	3.769	-36	0,004	2.297
Wohn- und Stadtbau Münster GmbH	4.597	5.641	6.577	-0,82	6.144
Stadtwerke Münster GmbH (Teilkonzern)	2.903	-153	-11.611	1,45	4.924
Gesamtsumme Konzern	-64.057	-33.618	-58.276	7,29	--

Während die Abfallwirtschaftsbetriebe das Gesamtjahresergebnis in 2010 noch mit 9,3 Mio. Euro belasten, konnte in 2011 ein positives Jahresergebnis nach Konsolidierung erzielt werden. In 2012 wird das Gesamtjahresergebnis geringfügig durch die Abfallwirtschaftsbetriebe belastet.

Dem Eigenbetrieb Abfallwirtschaftsbetriebe Münster obliegen die Stadtreinigung, der Winterdienst und die Abfallwirtschaft im Stadtgebiet Münster. Im Jahresabschluss werden kontinuierlich Gewinne und somit eine Eigenkapitalverzinsung erwirtschaftet. Die an die Stadt geleisteten Konsolidierungsbeiträge steigen bis 2014 auf 1,5 Mio. Euro an. Seit dem Jahr 2013 berücksichtigt der Eigenbetrieb in seiner Gebührenkalkulation auch eine kalkulatorische Verzinsung. Die Stadt Münster hat die den Eigenbetrieb anhand eines Handlungsprogramms auf diese Weise in die Bemühungen der Haushaltskonsolidierung einbezogen. Die negativen Jahresergebnisse nach Konsolidierung insbesondere in 2010 und in 2012 sind auf Konsolidierungseffekte (in 2010 Anpassung der Rückstellung für Rekultivierung und Nachsorge der Zentralen Deponie Münster) zurückzuführen. Bei der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Abfallwirtschaftsbetriebe Münster handelt es sich um eine reine gebührenrechnende Einrichtung. Die Gebührenkalkulation wird durch die überörtliche Finanzprüfung betrachtet. Weitergehende Möglichkeiten zur Konsolidierung sind bei rein gebührenrechnenden Betrieben nicht vorhanden. Aus diesem Grund wird der Eigenbetrieb nachfolgend nicht weiter in den Blick genommen.

Die Wohn- und Stadtbau Münster GmbH trägt im Betrachtungszeitraum in allen Jahren positiv zum Gesamtjahresergebnis bei. Der Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH belastet das Gesamtjahresergebnis in 2011 und 2012. In 2012 trägt der Teilkonzern wesentlich zu dem Gesamtjahresfehlbetrag bei. Im Vergleich hierzu stellt sich das Jahresergebnis laut dem Konzernabschluss der Stadtwerke Münster GmbH wesentlich besser dar. Dies zeigt, dass der Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH von Leistungsbeziehungen des Konzerns abhängig ist.

Auch das Jahresergebnis laut Jahresabschluss 2012 der Konzernmutter Stadt Münster stellt sich wesentlich besser dar als das Jahresergebnis nach Konsolidierung. Sowohl in 2012 als auch in den Vorjahren wird das negative Gesamtjahresergebnis maßgeblich durch die Konzernmutter verursacht. Somit ist die Konzernmutter maßgeblich für die Fehlbetragsquote verantwortlich, die sich im interkommunalen Vergleich wie folgt positioniert:

Fehlbetragsquote / Eigenkapitalrendite 2010 in Prozent im interkommunalen Vergleich

Münster	Minimum	Maximum	Mittelwert	Anzahl Werte
7,1	-0,7	70,3	16,3	11

Die Gesamtfehlbetragsquote im Jahr 2010 positioniert sich besser als der Durchschnitt der Vergleichskommunen. Diese gute Positionierung im interkommunalen Vergleich darf nicht darüber hinweg täuschen, dass in den Jahren 2010 bis 2012 negative Gesamtergebnisse erzielt wurden. Die negative Gesamtertragslage ist maßgeblich abhängig von der Ertragslage der Konzernmutter.

Stadt Münster

Eine nähere Betrachtung und Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Münster erfolgt durch die überörtliche Finanzprüfung. In der Finanzprüfung wurde festgestellt, dass die Stadt Münster über ein vergleichsweise hohes Eigenkapital verfügt. Durch die Jahresfehlbeträge der Jahre 2009 bis 2012 ist ihr Eigenkapital jedoch um 162 Mio. Euro stetig gesunken. Eine Ausgleichsrücklage wird die Stadt vermutlich noch über das Jahr 2013 hinaus ausweisen können. Das strukturelle Ergebnis 2012 weist einen Konsolidierungsbedarf von 34 Mio. Euro aus. Die Stadt Münster plant die strukturelle Lücke bis 2020 nachhaltig zu schließen. Die Finanzlage ist in Münster deutlich besser als bei der Mehrzahl der kreisfreien Städte in NRW. Dennoch verfügte Münster seit 2008 insgesamt über keine ausreichende Selbstfinanzierungskraft. Zu den Einzelheiten wird auf den entsprechenden Teilbericht der überörtlichen Prüfung Finanzen verwiesen.

Nachfolgend wird daher lediglich kurz auf den konsolidierten Jahresabschluss der Stadt Münster eingegangen.

Ergebnisse nach Konsolidierung in Tausend Euro

	2010	2011	2012
Steuern und ähnliche Abgaben	412.193	474.928	443.400
+ Zuwendungen und allgemeine Umlagen	107.677	76.280	82.325

	2010	2011	2012
+ Sonstige Transfererträge	7.091	7.568	16.609
+ Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte	101.591	106.929	104.466
+ Privatrechtliche Leistungsentgelte	19.888	20.392	20.305
+ Kostenerstattungen und Kostenumlagen	28.949	39.691	110.813
+ Sonstige ordentliche Erträge	30.447	39.142	56.964
+ Aktivierte Eigenleistungen	3.286	3.229	2.211
+/- Bestandsveränderungen	0	0	0
= ordentliche Erträge	711.122	768.160	837.094
- Personalaufwendungen	177.846	187.723	202.678
- Versorgungsaufwendungen	14.465	21.420	10.864
- Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	79.502	76.900	80.821
- Bilanzielle Abschreibungen	79.826	79.995	82.113
- Transferaufwendungen	326.500	338.329	423.040
- sonstige ordentliche Aufwendungen	68.555	77.601	61.093
= ordentliche Aufwendungen	746.694	781.967	860.610
= ordentliches Ergebnis	-35.572	-13.807	-23.516
+ Finanzerträge	222	79	-664
- Finanzaufwendungen	26.910	29.147	29.025
= Finanzergebnis	-26.689	-29.068	-29.689
= Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit	-62.261	-42.875	-53.205
+ Außerordentliche Erträge	0	0	0
- Außerordentliche Aufwendungen	0	0	0
= Außerordentliches Ergebnis	0	0	0
= Jahresergebnis nach Konsolidierung	-62.261	-42.875	-53.205
Anderen Gesellschaftern zuzurechnender Gewinn/Verlust	0	0	0
Jahresergebnis nach Konsolidierung ohne Anteile anderer Gesellschafter	-62.261	-42.875	-53.205

Die Jahresergebnisse nach Konsolidierung fallen in den Jahren 2010 und 2012 deutlich schlechter aus als in den Jahresabschlüssen der Konzernmutter (2010: -60,6 Mio. Euro und 2012: -20,2 Mio. Euro). Im Jahr 2012 ist die Schere zwischen dem Ergebnis der Stadt (-27,8 Mio. Euro) und dem Gesamtjahresergebnis besonders groß: Sonderausschüttungen der Töchter von rund 27 Mio. Euro, die sich auf den Jahresabschluss der Konzernmutter positiv auswirken, werden zur Ermittlung des Jahresergebnisses nach Konsolidierung bei der Konzernmutter eliminiert. Die Gewinne der Töchter sind in den Gesamtjahresergebnissen nach Konsolidierung der Töchter enthalten. Es wird auf die nachfolgenden Ausführungen zu den verselbständigten Aufgabenbereichen verwiesen.

Die ordentlichen Aufwendungen der Konzernmutter sind geprägt durch die Transfer- und die Personalaufwendungen. Die Transferaufwendungen werden im Konzern ausschließlich durch

die Konzernmutter geleistet. Rund 70 Prozent der Personalaufwendungen werden durch die Konzernmutter verursacht.

Auf die Konzernmutter entfallen allein drei Viertel der Finanzaufwendungen. Bei den Finanzaufwendungen handelt es sich überwiegend um Zinsaufwendungen der Stadt für ihre Investitions- und Liquiditätskredite. Es wird auf die Ausführungen zur Gesamtverschuldung verwiesen.

Aufgrund höherer Steuererträge und Zuwendungen im Vergleich zu dem Ist-Ergebnis 2012 konnte die Stadt Münster in 2013 im Einzelabschluss ein positives Jahresergebnis von 28,9 Mio. Euro erzielen. Auch in 2014 konnte sie ein positives Jahresergebnis im Einzelabschluss von 24,4 Mio. Euro erwirtschaften. Dies wird sich entsprechend positiv im Gesamtabschluss auswirken.

→ **Feststellung**

Die Konzernmutter bestimmt maßgeblich das negative Konzernjahresergebnis. Das ordentliche Gesamtergebnis ist geprägt durch hohe Transferaufwendungen der Konzernmutter. 70 Prozent der Personalaufwendungen und drei Viertel der Finanzaufwendungen (überwiegend Zinsaufwendungen) des Konzerns entfallen auf die Konzernmutter. Durch die positive Ertragslage bei der Stadt Münster in 2013 und 2014 wird sich die Gesamtertragslage im Konzern voraussichtlich verbessern.

Wohn- und Stadtbau Münster GmbH (W+S)

Die Wohn- und Stadtbau GmbH versorgt auf sichere und sozial verantwortbare Weise breite Bevölkerungsschichten mit Wohn- und Nutzraum (Gewerbe, Garagen). Dieser befindet sich entweder im eigenen Besitz oder wird von der Gesellschaft verwaltet, wobei eigener Mietwohnungsbestand deutlich überwiegt. Die Gesellschaft erschließt, tauscht, baut, vermarktet und vermietet sowohl Bauland als auch Wohn- oder Gewerbegebäude. Auch Kindertagesstätten gehören zum Portfolio.

Die GmbH erwirtschaftet durch eine hohe Nachfrage an Mietwohnungen und erschlossenem Bauland sowie durch eine geringe Leerstandsquote bei den Gewerberäumen Jahresüberschüsse zwischen vier und sieben Mio. Euro. Davon erhält die Stadt Münster nach einem Managementkontrakt aus dem Jahr 2011 eine Gewinnausschüttung von jährlich 2,5 Mio. Euro bis 2015. In 2012 betrug der Ausschüttungsbetrag sechs Mio. Euro einschließlich einer Sonderausschüttung. Mit dem aktuellen Managementkontrakt wurde für 2016 eine Ausschüttung von 3,5 Mio. Euro vereinbart.

→ **Feststellung**

Die Wohn- und Stadtbau GmbH leistet durch jährliche Gewinnausschüttungen einen positiven Beitrag zu den Konsolidierungsbemühungen der Stadt Münster.

Die Jahresergebnisse nach Konsolidierung der Wohn- und Stadtbau Münster GmbH haben sich bis 2012 wie folgt entwickelt:

Ergebnisse der Wohn- und Stadtbau GmbH nach Konsolidierung in Tausend Euro

	2010	2011	2012
Steuern und ähnliche Abgaben	0	0	0
+ Zuwendungen und allgemeine Umlagen	0	0	0
+ Sonstige Transfererträge	0	0	0
+ Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte	0	0	0
+ Privatrechtliche Leistungsentgelte	37.643	49.940	46.796
+ Kostenerstattungen und Kostenumlagen	0	0	0
+ Sonstige ordentliche Erträge	923	1.035	1.178
+ Aktivierte Eigenleistungen	380	313	395
+/- Bestandsveränderungen	9.266	-875	1.469
= ordentliche Erträge	48.212	50.414	49.838
- Personalaufwendungen	3.378	3.696	3.962
- Versorgungsaufwendungen	0	0	0
- Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	22.357	23.326	21.692
- Bilanzielle Abschreibungen	10.940	11.133	11.148
- Transferaufwendungen	0	0	0
- sonstige ordentliche Aufwendungen	2.734	2.727	2.594
= ordentliche Aufwendungen	39.410	40.882	39.397
= ordentliches Ergebnis	8.802	9.532	10.441
+ Finanzerträge	52	51	43
- Finanzaufwendungen	4.044	3.943	3.908
= Finanzergebnis	-3.992	-3.892	-3.864
= Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit	4.810	5.641	6.577
+ Außerordentliche Erträge	0	0	0
- Außerordentliche Aufwendungen	213	0	0
= Außerordentliches Ergebnis	-213	0	0
= Jahresergebnis nach Konsolidierung	4.597	5.641	6.577
Anderen Gesellschaftern zuzurechnender Gewinn/Verlust	0	0	0
Jahresergebnis nach Konsolidierung ohne Anteile anderer Gesellschafter	4.597	5.641	6.577

Auch nach Konsolidierung trägt die Wohn- und Stadtbau GmbH mit positiven Jahresergebnissen zum Gesamtjahresergebnis bei. Es zeigt sich, dass die Ertragslage der Gesellschaft nicht durch Leistungsbeziehungen mit der Stadt geprägt ist, sondern mit Privaten bzw. Gewerbetreibenden. Größter Posten der ordentlichen Erträge sind die privatrechtlichen Leistungsentgelte wie Mieten und Grundstückserlöse. Die Aufwendungen werden insbesondere durch Sach- und Dienstleistungen bestimmt, gefolgt von den bilanziellen Abschreibungen für den Gebäudebestand.

Weitere Ergebnisverbesserungen und damit Konsolidierungspotenzial für die Wohn- und Stadtbau GmbH und den Konzern ergeben sich daher aus der Steigerung von Mieten und Erträgen aus Grundstücksverkäufen. Diese Möglichkeit findet aber ihre Grenze im Gesellschaftszweck, dem die GmbH verpflichtet ist: sozialverträglichen Wohn- oder Gewerberaum zu schaffen. Um für die Breite der Bevölkerung den Wohnraum erschwinglich zu halten, bedarf es Mieten oder Verkaufspreise, die sich nicht so stark an der Nachfrage orientieren wie auf dem „freien“ Wohnungsmarkt.

Die Zinsaufwendungen belasten das Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit in allen Jahren negativ, sind aber rückläufig. Die Investitionen in das Anlagevermögen, z.B. durch den Neubau von Wohneinheiten, sind zum Teil fremdfinanziert. Es wird auf die Ausführungen zur Vermögens- und Schuldenlage verwiesen. Der Neubau von Wohngebäuden führte im Jahr 2011 ebenfalls zum Anstieg der Aufwendungen für bilanzielle Abschreibungen.

→ **Feststellung**

Die Wohn- und Stadtbau GmbH trägt durch ein breites Aufgabenspektrum und ein marktorientiertes, aber sozialverträgliches Angebot an Wohnraum, Bauland und Gewerbeflächen positiv zur wirtschaftlichen Gesamtsituation des Konzerns bei.

Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH

Die Stadtwerke Münster GmbH erledigen die Daseinsvorsorge, d.h. sie versorgen die Bevölkerung mit Energie und Wasser, betreiben den Personennahverkehr, den Hafen, die Straßenbeleuchtung und die Telekommunikationsnetze. Dazu beteiligen sie sich an insgesamt 16 verschiedenen Unternehmen der Versorgungs- und Verkehrswirtschaft sowie anderen Unternehmen, die dem Gesellschaftszweck dienen. Beispielhaft sind hier die Stadtwerke Münster Netzgesellschaft mbH, Stadtwerke Münster Neue Energie, Gemeinschaftskraftwerk Steinkohle, Verkehrsservicegesellschaft Münster mbH, Windkraft Nordseeheilbad Borkum GmbH, smartOPTIMO GmbH & Co. KG, Westfälische Bauindustrie GmbH zu nennen.

Auch der Teilkonzern Stadtwerke wird anhand eines Managementkontraktes zu einer jährlichen Mindestausschüttung verpflichtet. Dem neuen Kontrakt nach handelt es sich um 4,0 Mio. Euro in 2016 (vorher 6,5 Mio. Euro zuzüglich der Mehrerlöse der Westfälischen Bauindustrie GmbH von 1,2 Mio. Euro). Neben diesen regelmäßigen Ausschüttungen haben die Stadtwerke im Jahr 2012 eine Sonderausschüttung von 13,6 Mio. Euro geleistet. Ebenso hat die Westfälische Bauindustrie GmbH 7,6 Mio. Euro an die Stadt gezahlt. Um die Sonderausschüttungen zu leisten, hat der Konzern Stadtwerke seine Gewinnrücklagen auf 18,0 Mio. Euro reduziert.

Mit dem Managementkontrakt werden die Stadtwerke zu Konsolidierungen innerhalb des Teilkonzerns angehalten. Es wird auf die weiteren Ausführungen im Berichtsteil Beteiligungssteuerung verwiesen. Die Jahresergebnisse der Stadtwerke schwanken zwischen rund 5,0 Mio. Euro in den Jahren 2010 und 2012 und 13,1 Mio. Euro im Jahr 2011. Im Jahr 2013 war bedingt durch außerplanmäßige Abschreibungen im Bereich der Stromerzeugung und die Einstellung von Drohverlustrückstellungen für ein Steinkohlekraftwerk nur ein Jahresergebnis von 0,8 Mio. Euro zu verzeichnen. Insgesamt beeinflussen die sich verändernden Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft die Stadtwerke deutlich. Darauf reagieren die Stadtwerke mit einer einheitlichen Strategieausrichtung, die auf den drei Säulen „Ausbau der regenerativen und umwelt-

freundlichen Energieerzeugung“, „Entwicklung kommunaler Mehrwertdienste“ sowie „Ausbau der Infrastruktur in der Region“ basiert.

➔ **Feststellung**

Der Teilkonzern Stadtwerke erwirtschaftet eine jährliche Eigenkapitalverzinsung gem. § 109 Abs. 1 GO NRW und führt jährlich Gewinne an die Stadt Münster ab. Er trägt so wesentlich zu der Konsolidierung der Konzernmutter bei. Die Ausschüttungsbeträge sind derzeit rückläufig.

Im Rahmen der Haushaltsberatungen 2016 wurde ein Beschluss zur Überprüfung von Konsolidierungspotenzialen in den Beteiligungen gefasst. Aufgrund dessen wurden die zum 01. Januar 2016 geschlossenen Managementkontrakte für ein Jahr befristet.

Die Stadtwerke Münster GmbH erstellt einen Konzernabschluss nach HGB der in den Gesamtabschluss übernommen wurde. Die Jahresergebnisse nach Konsolidierung des Teilkonzerns Stadtwerke Münster GmbH haben sich im Betrachtungszeitraum wie folgt entwickelt:

Ergebnisse des Teilkonzerns Stadtwerke Münster nach Konsolidierung in Tausend Euro

	2010	2011	2012
Steuern und ähnliche Abgaben	0	0	0
+ Zuwendungen und allgemeine Umlagen	0	0	0
+ Sonstige Transfererträge	0	0	0
+ Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte	0	0	0
+ Privatrechtliche Leistungsentgelte	413.857	408.800	452.712
+ Kostenerstattungen und Kostenumlagen	3.025	3.269	3.441
+ Sonstige ordentliche Erträge	57.514	33.317	21.333
+ Aktivierte Eigenleistungen	4.369	3.452	3.507
+/- Bestandsveränderungen	0	0	0
= ordentliche Erträge	478.765	448.837	480.993
- Personalaufwendungen	53.335	56.440	60.422
- Versorgungsaufwendungen	14.889	3.209	3.659
- Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	310.938	310.651	346.109
- Bilanzielle Abschreibungen	39.505	38.557	36.816
- Transferaufwendungen	0	0	0
- sonstige ordentliche Aufwendungen	55.904	38.303	44.346
= ordentliche Aufwendungen	474.570	447.160	491.352
= ordentliches Ergebnis	4.195	1.677	-10.359
+ Finanzerträge	5.139	4.761	4.474
- Finanzaufwendungen	4.999	6.591	5.576
= Finanzergebnis	140	-1.830	-1.102
= Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit	4.336	-153	-11.461

	2010	2011	2012
+ Außerordentliche Erträge	191	0	0
- Außerordentliche Aufwendungen	1.624	0	150
= Außerordentliches Ergebnis	-1.432	0	-150
= Jahresergebnis nach Konsolidierung	2.903	-153	-11.611
Anderen Gesellschaftern zuzurechnender Gewinn/Verlust	0	0	0
Jahresergebnis nach Konsolidierung ohne Anteile anderer Gesellschafter	2.903	-153	-11.611

Die Jahresergebnisse nach Konsolidierung schwanken ebenso wie die im Konzernabschluss des Teilkonzerns. Während 2010 noch ein positives Jahresergebnis nach Konsolidierung erzielt werden konnte, ist es ab 2011 negativ. In 2012 führt insbesondere das negative ordentliche Ergebnis zu dem negativen Jahresergebnis nach Konsolidierung.

Die größten Positionen stellen die privatrechtlichen Leistungsentgelte und die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen dar. 70 Prozent der Sach- und Dienstleistungsaufwendungen des Konzerns sind in dem Teilkonzern Stadtwerke entstanden. Die privatrechtlichen Leistungsentgelte und die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen korrespondieren, da höhere privatrechtliche Leistungsentgelte z.B. im Energiebereich mit höheren Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen durch den Bezug von Energie verbunden sind. Die Erhöhung der Sach- und Dienstleistungsaufwendungen in 2012 konnte durch erhöhte privatrechtliche Leistungsentgelte kompensiert werden. Das negative ordentliche Ergebnis in 2012 wird neben gestiegenen Personalaufwendungen und sonstigen ordentlichen Aufwendungen insbesondere durch eine Reduzierung der sonstigen ordentlichen Erträge verursacht. In den Vorjahren waren höhere sonstige ordentliche Erträge aufgrund von Einmaleffekten insbesondere durch die Auflösung von Rückstellungen (in 2010 über 21 Mio. Euro) zu verzeichnen. Grundsätzlich kann somit für die Zukunft von sonstigen ordentlichen Erträgen auf dem Niveau von 2012 ausgegangen werden. Der Anstieg der Personalaufwendungen steht in Zusammenhang mit dem Anstieg der Mitarbeiter auf 1.284 Mitarbeiter in 2012 (Vorjahr 1.173 Mitarbeiter).

Auch das negative Finanzergebnis trägt ab 2011 zu einem negativen Jahresergebnis nach Konsolidierung bei. Dies ist auf rückläufige Finanzerträge durch reduzierte Zinserträge aus Wertpapieren zurückzuführen. Bedingt ist dies durch den Verkauf der Wertpapiere des Umlaufvermögens bis auf einen Restbestand von rund sechs Mio. Euro. Hierbei handelt es sich überwiegend um Inhaberschuldverschreibungen aber auch um RWE Aktien. Die zum 01. Januar 2010 vorhandenen 17.343 Stück vorhandenen RWE Stammaktien wurden in 2010 veräußert. Es wird auf die Ausführungen zur Vermögenslage verwiesen.

Die Finanzaufwendungen beinhalten überwiegend Zinsaufwendungen, aber auch Verlustübernahmen für Beteiligungen und Abschreibungen auf Finanzanlagen. Die Zinsaufwendungen sind im Betrachtungszeitraum von 3,7 Mio. Euro in 2010 zunächst auf 6,3 Mio. Euro in 2011 angestiegen und in 2012 wieder auf das Niveau von 2010 gesunken. Die erhöhten Zinsaufwendungen in 2011 sind auf Einmaleffekte durch Zinsaufwendungen gegenüber Lieferanten von Kraftwerkskomponenten und Nachzahlungszinsen zurückzuführen. Verlustübernahmen waren in 2012 insbesondere für anteilige Aufwendungen aus der Errichtungsphase des Gemeinschaftskraftwerks Steinkohle Hamm GmbH & Co, KG zu leisten, die die Stadtwerke Münster GmbH als Kommanditistin zu tragen hatte. Erhöhte Abschreibungen auf Finanzanlagen sind in 2010 ange-

fallen für die Beteiligung an der Gemeinschaftskraftwerk Steinkohle Hamm GmbH & Co. KG, Essen (980 Tausend Euro) und der Abschreibung der an diese Gesellschaft ausgeliehenen Gesellschafterdarlehen (220 Tausend Euro). In 2012 ist ein erneuter Anstieg der Abschreibungen auf Finanzanlagen auf die Abschreibung der Kapitalerhöhung der Beteiligungsgesellschaft Flughafen Münster Osnabrück GmbH zurückzuführen.

Wird an eine Beteiligung eine Kapitalerhöhung geleistet, darf diese Kapitalerhöhung nur investiv gebucht werden, soweit sich auch der innere Wert der Beteiligung erhöht hat. Handelt es sich um Verlustbetriebe wie die Flughafen Münster Osnabrück GmbH, wird durch die „Kapitalzuführung“ der Verlust ausgeglichen. Der innere Wert erhöht sich nicht. Insoweit handelt es sich um Verlustübernahmen, die als Aufwand zu verbuchen sind. Es wird auf die Ausführungen im Prüfungsbericht zur überörtlichen Finanzprüfung verwiesen. Es besteht eine Anpassungsnotwendigkeit im Gesamtabschluss 2013 und folgende. Im Gesamtabschluss sind nach den verbindlich vorgeschriebenen Zuordnungsvorschriften des NKF die Abschreibungen auf Finanzanlagen unter der Gesamtergebnisrechnungsposition bilanzielle Abschreibungen auszuweisen. Diesbezüglich wird auf die obigen Ausführungen zur Rechtmäßigkeit verwiesen. Somit gehören die Abschreibungen auf Finanzanlagen zu den ordentlichen Aufwendungen. Das ordentliche Ergebnis stellt sich bei einer korrekten Zuordnung schlechter dar, während sich das Finanzergebnis positiver darstellen würde.

Für eine weitergehende Analyse ist die Betrachtung von Erträgen und Aufwendungen der einzelnen oben genannten Aufgaben des Konzerns Stadtwerke GmbH erforderlich. Um festzustellen, welche Aufgaben/Unternehmen das Konzernergebnis nach Konsolidierung belasten, ist eine weitergehende Analyse anhand der obigen Ergebnisse des Teilkonzerns Stadtwerke Münster GmbH nach Konsolidierung - aufgeschlüsselt auf die einzelnen Sparten/Unternehmen des Teilkonzerns - notwendig. Nach Auskunft der Stadt Münster verfügt der Teilkonzern über eine Spartenrechnung auf Ebene des Teilkonzernabschlusses. Auf Basis dieser Spartenrechnung kann eine Spartenrechnung nach Konsolidierung erstellt werden. Eine weitere Untergliederung des Positionenplans, insbesondere bei den Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen, würde die Analyse zusätzlich unterstützen. Mit Blick auf die Untersuchung des Stadtwerkekonzerns auf Konsolidierungspotenziale aufgrund des gefassten Ratsbeschlusses (s.o. Haushaltsbegleitbeschluss) sollte dies angestrebt werden.

Insgesamt gilt es, die Stadtwerke mit ihrer Vielschichtigkeit an Aufgaben und beteiligten Unternehmen dahingehend zu lenken, dass die Leistungsfähigkeit dauerhaft gesichert ist. Dazu trägt vor allem die gemeinsame Strategieausrichtung bei. Auf diese Weise können die Veränderungen durch energiepolitische Rahmenbedingungen durch den Ausbau anderer Sparten aufgefangen werden. Dies setzt eine den Märkten angepasste und innovative Steuerung des Teilkonzerns voraus. Von diesem Gelingen hängen die weitere Entwicklung des Teilkonzerns und damit die Entwicklung zukünftiger Gesamtabschlüsse sowie die Entlastungsmöglichkeit des städtischen Haushalts durch weiterhin hohe jährliche Ausschüttungen ab. Aufgrund des rückläufigen Jahresergebnisses 2013 des Stadtwerkekonzerns ist davon auszugehen, dass sich der Gesamtabschluss 2013 entsprechend schlechter darstellen wird.

→ **Feststellung**

Der Teilkonzern Stadtwerke ist stark abhängig von energiepolitischen Rahmenbedingungen. Durch seine Vielschichtigkeit an Aufgaben bietet sich aber die Chance, seine Hauptbetätigungsfelder auf andere, innovative Sparten zu verlagern. Eine einheitliche Strategieausrichtung und Steuerung tragen dabei maßgeblich zum Erhalt seiner Leistungsfähigkeit bei.

Der Gesamtabchluss der Stadt Münster wird durch den Teilkonzern ab 2011 belastet. Insofern ist eine aktive Steuerung des Teilkonzerns mit Blick auf die Auswirkungen im Gesamtabchluss erforderlich.

Unter Berücksichtigung der negativen Entwicklung und den bereits erkannten Risiken, sollte die Stadt Münster darauf hinwirken, dass die Ergebnisse nach Konsolidierung aufgeschlüsselt auf die einzelnen Sparten/Unternehmen des Teilkonzerns Stadtwerke Münster GmbH ermittelt und der Stadt zur Verfügung gestellt werden. Erforderlich ist eine Berechnung ohne interne Leistungsbeziehungen innerhalb des Konzerns.

Aufbauend auf den Spartenrechnungen sollte eine weitergehende Analyse erfolgen, mit dem Ziel Einsparpotentiale in den einzelnen Sparten aufzudecken und auf die Umsetzung hinzuwirken. Eine weitergehende Untergliederung des örtlichen Positionenplans würde diese weitergehenden Untersuchungen unterstützen. In diesem Zusammenhang sollten auch der Anstieg der Personalaufwendungen näher betrachtet werden.

Dies unterstützt auch ein aktives Konzernrisikomanagement. Weitere Risiken und negative Entwicklungen können erkannt und Gegensteuerungsmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden. Positiv hervorzuheben ist der Verkauf der RWE Stammaktien in 2010, da das Halten von Aktien naturgemäß mit Risiken verbunden ist. Dies zeigt Bestrebungen der Risikominimierung im Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH.

Vermögens- und Schuldenlage

Mit dem Gesamtabchluss werden erstmals in der Gesamtbilanz die Vermögens- und Schuldenlage des Konzerns Kommune zusammengefasst dargestellt. In der Prüfung wird näher untersucht, in welchem Umfang und in welchen Bereichen des Konzerns Vermögens- und Schuldenausgliederungen vorgenommen wurden.

Hierfür wird der Ausgliederungsgrad ermittelt. Der Ausgliederungsgrad gibt an, in wieweit Vermögen bzw. Schulden nicht bei der Stadt Münster als Konzernmutter liegen, sondern bei den in den Gesamtabchluss einbezogenen verselbstständigten Aufgabenbereichen (vAB's).

Im Konzern Stadt Münster stellt sich der Ausgliederungsgrad des Vermögens wie folgt dar:

Vermögen zum 31. Dezember 2010 nach Konsolidierung

	Gesamtbilanz	Bilanz Stadt Münster	Vermögensanteil in den vAB's (= Differenz)	Ausgliederungs- grad pro Bilanzposition
	in Tausend Euro			in Prozent
Immaterielle Vermögensgegenstände	163.517	246	163.272	99,8
Unbebaute Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte	251.989	247.874	4.116	1,6
Bebaute Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte	1.072.135	755.477	316.657	29,5
Infrastrukturvermögen	1.837.803	1.734.933	102.870	5,6
Bauten auf fremden Grund und Boden	6.392	862	5.530	86,5
Kunstgegenstände	13.851	13.851	0	0,0
Maschinen und technische Anlagen, Fahrzeuge	99.143	24.594	74.548	75,2
Betriebs- und Geschäftsausstattung	75.170	60.125	15.045	20,0
Geleistete Anzahlungen, Anlagen im Bau	115.503	100.715	14.788	12,8
Finanzanlagen	127.336	73.580	53.756	42,2
Summe Anlagevermögen	3.762.840	3.012.257	750.583	19,9
Vorräte	45.271	253	45.018	99,4
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	95.596	20.111	75.485	79,0
Wertpapiere des Umlaufvermögens	98.891	12.989	85.903	86,9
Liquide Mittel	108.216	70.182	38.034	35,1
Summe Umlaufvermögen	347.974	103.534	244.440	70,2
Aktive Rechnungsabgrenzung	35.750	34.035	1.715	4,8
Bilanzsumme	4.146.565	3.149.826	996.738	24,04

Es ist rund ein Viertel des Vermögens in die verselbstständigten Aufgabenbereiche ausgegliedert. Der Ausgliederungsgrad des Konzerns Stadt Münster liegt weit unter dem Mittelwert der Vergleichskommunen.

Ausgliederungsgrad des Vermögens in Prozent 2010 im interkommunalen Vergleich

Münster	Minimum	Maximum	Mittelwert	Anzahl Werte
24,0	16,9	74,2	42,2	11

Damit wird das wesentliche kommunale Vermögen in Münster im Gegensatz zu anderen kreisfreien Städten im Kernhaushalt geführt und ist nicht ausgelagert.

Während sich nur rund ein Fünftel des Anlagevermögens in den verselbstständigten Aufgabenbereichen befindet, ist der Ausgliederungsgrad im Umlaufvermögen mit 70 Prozent deutlich höher. Die Stadt Münster verwaltet das klassische Anlagevermögen wie das Straßen- und Ka-

nalnetz, aber auch überwiegend die bebauten Grundstücke im Kernhaushalt. Der größte Anteil der ausgegliederten bebauten Grundstücke ist mit rund 153,0 Mio. Euro in der Wohn- und Stadtbau Münster GmbH vorhanden.

Die Infrastrukturquote des Konzerns liegt bei 44,3 Prozent in 2010 und im interkommunalen Vergleich oberhalb des Mittelwertes von 35,3 Prozent. Die Infrastrukturquote der Konzernmutter beträgt 48,8 Prozent, die im interkommunalen Vergleich den höchsten Wert stellt¹. Die Stadt Münster verfügt demnach über vergleichsweise hohes Infrastrukturvermögen. Dies spiegelt sich auch in der hohen Abschreibungsintensität des Konzerns wieder. Mit 10,2 Prozent positioniert sich diese im interkommunalen Vergleich nahe dem Maximalwert von 10,5 Prozent. Die Ergebnisbelastungen durch bilanzielle Abschreibungen werden maßgeblich durch die Konzernmutter bestimmt.

Der hohe Ausgliederungsgrad bei den Maschinen und technischen Anlagen ist fast ausschließlich auf die Stadtwerke mit einem bilanziellen Wert von rund 70,0 Mio. Euro zurückzuführen.

Die ausgegliederten Finanzanlagen sind überwiegend mit 41,7 Mio. Euro in dem Teilkonzern Stadtwerke vorhanden. Bei 70 Prozent dieser Finanzanlagen des Teilkonzerns handelt es sich um Ausleihungen (insbesondere gegenüber Beteiligungen). Darüber hinaus verfügen die Stadtwerke über assoziierte Unternehmen von 10,5 Mio. Euro (in 2010). Der Wert der assoziierten Unternehmen des Teilkonzerns Stadtwerke Münster GmbH steigt im Betrachtungszeitraum auf 13,2 Mio. Euro in 2012 an. In 2012 hat die Stadtwerke Münster GmbH die Kommanditanteile an der Bürgerwindpark Löningen GmbH & Co. KG (1,0 Mio. Euro) mit Wirkung ab 30. September 2012 erworben. Persönlich haftende Gesellschafterin der Kommanditgesellschaft ist die Bürgerwindpark Löningen Verwaltungs-GmbH, von den Stadtwerken Münster als alleiniger Gesellschafterin mit Gesellschaftsvertrag vom 20. August 2012 errichtet. Sie ist am Vermögen der Bürgerwindpark Löningen GmbH & Co. KG nicht beteiligt. Der Konzern Stadtwerke Münster GmbH hat im Konzernabschluss 2012 von dem Einbeziehungswahlrecht gemäß § 296 Absatz 1 Nr. 3 HGB Gebrauch gemacht, so dass die beiden Unternehmen at Cost in den HGB-Konzernabschluss und in der Folge auch in den Gesamtabchluss des Konzerns Stadt Münster übernommen wurden. Aufgrund dessen sind im kommunalen Gesamtabchluss 2012 verbundene Unternehmen in dem Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH von 9,4 Mio. Euro ausgewiesen. Der Ausgliederungsgrad der Finanzanlagen ist zum 31. Dezember 2012 auf 51,7 Prozent angestiegen. Fast 84 Prozent der ausgegliederten Finanzanlagen liegen zu diesem Stichtag im Teilkonzern Stadtwerke.

Die Vorräte werden im Jahr 2010 geprägt durch die zur Veräußerung stehenden Grundstücke bei der Wohn- und Stadtbau GmbH. In den Jahren 2011 und 2012 hat auch die Stadt Münster hier Grundstücke, die zum Verkauf bestimmt sind, im Wert von rund 34,0 Mio. Euro ausgewiesen. Der Ausgliederungsgrad reduziert sich in diesen Jahren entsprechend auf rund 50 Prozent.

Rund 95 Prozent der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände in den verselbständigten Aufgabenbereichen finden sich bei den Stadtwerken (71,5 Mio. Euro). Wertpapiere des Umlaufvermögens hält neben der Stadt nur der Teilkonzern Stadtwerke. Es handelt sich im Teilkonzern Stadtwerke GmbH überwiegend um Inhaberschuldverschreibungen, aber auch um RWE-Aktien. Die Stadt verkauft im Jahr 2011 ihre Wertpapiere, die sie in Form eines Fonds

¹ s.a. Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Münster, Teilbericht Finanzen

gehalten hat, sodass der Ausgliederungsgrad dann bei 100 Prozent liegt. Auch der Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH hat seine Wertpapiere des Umlaufvermögens von 85,9 Mio. Euro auf sechs Mio. Euro reduziert, um durch Wertpapierverkäufe Liquidität zu schaffen. Die RWE Aktien wurden in 2010 vollständig veräußert. Zum 31. Dezember 2012 sind lediglich noch sechs Mio. Euro Wertpapiere im Umlaufvermögen in dem Teilkonzern Stadtwerke vorhanden. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Inhaberschuldverschreibungen bei einem Kreditinstitut.

Im Umlaufvermögen ist der Ausgliederungsgrad bei den liquiden Mitteln am geringsten: Nur etwas mehr als ein Drittel der gesamten liquiden Mittel verteilen sich auf die Abfallwirtschaftsbetriebe (17,8 Mio. Euro), die Stadtwerke (15,2 Mio. Euro) sowie die Wohn- und Stadtbau GmbH (fünf Mio. Euro). In den Folgejahren steigt der Grad der Ausgliederung aber auf 60 Prozent im Jahr 2012 an. Vor allem die Stadtwerke (72,0 Mio. Euro) und die Abfallwirtschaftsbetriebe (21,0 Mio. Euro) legen hier deutlich an Liquidität zu. Dagegen sinken die liquiden Mittel der Stadt auf 63,0 Mio. Euro.

Der Ausgliederungsgrad der Sonderposten und Schulden stellt sich im Konzern Stadt Münster wie folgt dar:

Sonderposten und Schulden zum 31. Dezember 2010 nach Konsolidierung

	Gesamtbilanz	Bilanz Stadt Münster	Schuldenanteil in den vAB's (=Differenz)	Ausgliederungsgrad pro Bilanzposition
	in Tausend Euro			in Prozent
Sonderposten für Zuwendungen	631.535	631.535	0	0,0
Sonderposten für Beiträge	745.582	745.582	0	0,0
Sonderposten für den Gebührenaussgleich	12.331	4.458	7.873	63,8
Sonstige Sonderposten	88.402	23.259	65.143	73,7
Summe Sonderposten	1.477.849	1.404.833	73.016	4,9
Pensionsrückstellungen	441.917	419.003	22.914	5,2
Rückstellungen für Deponien und Altlasten	55.482	0	55.482	100,0
Instandhaltungsrückstellungen	12.666	7.226	5.440	43,0
Steuerrückstellungen	3.351	288	3.063	91,4
Sonstige Rückstellungen	121.107	28.074	93.033	76,8
Summe Rückstellungen	634.523	454.590	179.932	28,4
Anleihen	0	0	0	-
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	944.718	751.538	193.180	20,4
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	34.707	34.707	0	0,0

	Gesamtbilanz	Bilanz Stadt Münster	Schuldenanteil in den vAB's (=Differenz)	Ausgliederungsgrad pro Bilanzposition
Verbindlichkeiten aus Vorgängen die Kreditaufnahmen wirtschaftlich gleichkommen	10.150	7.670	2.480	24,4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	75.158	182	74.976	99,8
Sonstige Verbindlichkeiten	87.119	79.818	7.301	8,4
Summe Verbindlichkeiten	1.151.851	873.915	277.937	24,1

Der Ausgliederungsgrad bei den Sonderposten ist gering. Nur die Stadt Münster bilanziert Sonderposten aus Zuwendungen und Beiträgen. Denn auch das entsprechende Anlagevermögen wie die kommunalen Gebäude sowie das Kanal- und Straßennetz wird im Kernhaushalt geführt. Sonderposten für den Gebührenaussgleich bilanzieren neben der Stadt Münster die Abfallwirtschaftsbetriebe im Rahmen der Gebührenkalkulation für die Abfallentsorgung. Fast drei Viertel und damit den größten Anteil an den ausgelagerten sonstigen Sonderposten führen die Stadtwerke. Hierbei handelt es sich um Baukostenzuschüsse für das Strom- und Gasnetz. Da es sich um Zuschüsse handelt, sind diese unter den Sonderposten für Zuwendungen auszuweisen. Es wird auf die obigen Ausführungen zur Rechtmäßigkeit verwiesen. Bei korrekter Zuordnung wäre der Ausgliederungsgrad der sonstigen Sonderposten entsprechend geringer, während ein Ausgliederungsgrad bei den Sonderposten für Zuwendungen aufzuzeigen wäre. Der obige Ausgliederungsgrad der sonstigen Sonderposten steigt in den Jahren 2011 und 2012 auf 91 Prozent an, denn die Stadt reduziert und korrigiert die Bilanzposition sonstige Sonderposten um die noch nicht zweckentsprechend verwendete Stellplatzablösen von 16,6 Mio. Euro. Diese hätten, auch im Gesamtabchluss 2010, unter den Verbindlichkeiten aus erhaltenen Anzahlungen ausgewiesen werden müssen.

Der Ausgliederungsgrad der Rückstellungen liegt bei 28 Prozent. Rückstellungen für Deponien und Altlasten bilden die Abfallwirtschaftsbetriebe für sämtliche Stilllegungs- und Nachsorgeverpflichtungen aus dem Betrieb der Zentraldeponien Münster I und II (ZDM I und II). Instandhaltungsrückstellungen haben die Stadtwerke in Höhe von rund fünf Mio. Euro für Netzinstandhaltungen und die Wohn- und Stadtbau GmbH in Höhe von 0,5 Mio. Euro für Modernisierungen eingestellt. Die ausgelagerten Steuerrückstellungen entfallen zu zwei Mio. auf die Stadtwerke und zu einer Mio. Euro auf die Wohn- und Stadtbau GmbH. Den größten Teil der ausgelagerten Rückstellungen bilden mit 90,0 Mio. Euro die sonstigen Rückstellungen des Teilkonzerns Stadtwerke. 28,0 Mio. Euro bilanziert die Stadt in dieser Bilanzposition für nicht in Anspruch genommenen Urlaub, Altersteilzeitverpflichtungen und drohende Verluste bei schwebenden Geschäften.

Entsprechend des Ausgliederungsgrades beim Vermögen wird nur ein Viertel der Verbindlichkeiten durch die verselbstständigten Aufgabenbereiche verursacht. Insgesamt steigen die Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen konzernweit auf über eine Milliarde Euro im Jahr 2012 an, sodass sich auch die Summe der Verbindlichkeiten auf 1,2 Mrd. Euro erhöht.

Den größten Anteil an den Verbindlichkeiten stellen die Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen. Die Konzernmutter ist auf 736,0 Mio. Euro (2012) Kredite für Investitionen angewiesen. Sie kann Investitionen nur durch Fremdkapital finanzieren, denn sie verfügt nicht über eine

ausreichende Selbstfinanzierungskraft. In der überörtlichen Finanzprüfung² wurde aus der Liquiditätslage der Stadt bereits ein Risiko für die Haushaltswirtschaft identifiziert. Zum 31. Dezember 2014 kann die Konzernmutter ihre Investitionskredite auf 724,0 Mio. Euro reduzieren.

Nur 20 Prozent der Gesamtverbindlichkeiten für Investitionskredite entfallen auf die verselbstständigten Aufgabenbereiche. Rund 134,0 Mio. Euro davon sind im Jahr 2010 der Wohn- und Stadtbau GmbH und rund 60,0 Mio. dem Teilkonzern Stadtwerke GmbH zuzuordnen. Die Abfallwirtschaftsbetriebe reduzieren ihre Investitionskredite im Betrachtungszeitraum auf 0,3 Mio. Euro kontinuierlich und sind im Jahr 2013 nicht mehr auf Investitionskredite angewiesen. Im Jahr 2012 steigt der Ausgliederungsgrad der Investitionskredite auf 27 Prozent an, weil die Stadtwerke ihr Kreditvolumen mit 138,0 Mio. Euro mehr als verdoppeln. Es wurden rund 70,0 Mio. Euro zur Finanzierung strategischer Projekte („Strategie 2020“) in Form von Schuldscheindarlehen aufgenommen, die unter anderem dem Ausbau erneuerbarer Energien dienen. Auch in 2013 steigen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten laut dem Konzernabschluss der Stadtwerke Münster GmbH weiter auf 153,0 Mio. Euro an.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestimmen die Wohn- und Stadtbau GmbH sowie die Stadtwerke mit schwankenden Anteilen im Betrachtungszeitraum.

Nur die Stadt Münster ist auf Liquiditätskredite angewiesen. Diese belaufen sich im Jahr 2010 auf rund 35,0 Mio. Euro und steigen jährlich leicht an (rund 36,0 Mio. Euro im Jahr 2012). Zum 31. Dezember 2014 kann die Konzernmutter ihre Liquiditätskredite auf rund 13,0 Mio. Euro reduzieren. Zum 31. Dezember 2015 war lediglich ein Liquiditätskredit in Form eines Schweizer Franken-Kredit in Höhe rund 10,5 Mio. Euro gemäß Wechselkurs zum Aufnahmezeitpunkt vorhanden. Aus dem Finanzplan 2016 zum beschlossenen Haushalt 2016 geht hervor, dass die planmäßige Entwicklung der Liquiditätskredite deutlich steigend verläuft mit einem Gesamtbestand an Liquiditätskrediten im Jahr 2019 von rund 174,2 Mio. Euro.

Kapitalstruktur

Das Gesamtvermögen des Konzerns Stadt Münster ist in 2010 zu 20,3 Prozent aus Eigenkapital finanziert. Unter Einbeziehung der Sonderposten, die in der Regel nicht zurückzuzahlen und zu verzinsen sind, liegt die Eigenkapitalquote 2 des Konzerns bei 53,5 Prozent. Im Interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Münster oberhalb des Mittelwertes. Es wird auf die Übersicht der Kennzahlen im interkommunalen Vergleich am Ende dieses Berichtes verwiesen.

Der Anlagendeckungsgrad 2 beträgt im gesamten Betrachtungszeitraum rund 92 Prozent. Das langfristige Vermögen kann im Gesamtabschluss nicht vollständig durch langfristiges Kapital finanziert werden. Aber auch der Anlagendeckungsgrad 2 positioniert sich über dem Mittelwert von 76,4 Prozent im interkommunalen Vergleich.

Um die Gesamtverschuldung zu analysieren, wird unter Einbeziehung der Verbindlichkeiten, Rückstellungen und Sonderposten für den Gebührenaussgleich nachfolgend die Gesamtverschuldung ermittelt. Die Sonderposten für den Gebührenaussgleich werden bei der Ermittlung berücksichtigt, da es sich hierbei um Gebühren handelt, die den Gebührenzahlern in späteren

² s.a. Ergebnisse der überörtlichen Prüfung, Teilbericht Finanzen, Schulden- und Finanzlage

Jahren (über die Gebührenkalkulation) zurückgegeben werden müssen. Insoweit sind diese als Schulden zu qualifizieren.

Fremdkapital zum 31. Dezember 2010

	Gesamtbilanz	Stadt Münster	Schuldenanteil in den vAB's (= Differenz)
	in Tausend Euro		
Verbindlichkeiten	1.151.851	873.915	277.937
Rückstellungen	634.523	454.590	179.932
Sonderposten für den Gebührenaussgleich	12.331	4.458	7.873
Schulden insgesamt	1.798.705	1.332.963	465.742
	in Euro je Einwohner		
Gesamtverschuldung	6.428	4.764	1.665
davon Verbindlichkeiten	4.117	3.123	993

Die Gesamtverschuldung wird maßgeblich von den Kreditverbindlichkeiten der Konzernmutter verursacht. Rund ein Viertel der Gesamtverschuldung und der Verbindlichkeiten entfällt auf die verselbstständigten Aufgabenbereiche.

Die Gesamtverschuldung der Stadt Münster ist im Vergleich zu anderen kreisfreien Städten gering.

Gesamtverschuldung je Einwohner in Euro 2010 im interkommunalen Vergleich

Münster	Minimum	Maximum	Mittelwert	Anzahl Werte
6.428	5.158	11.120	8.821	11

Auch die Verbindlichkeiten je Einwohner positionieren sich mit 4.117 Euro im interkommunalen Vergleich unter dem Mittelwert von 6.314 Euro je Einwohner. Die Zinslastquote von 2,7 Prozent ordnet sich im interkommunalen Vergleich zwischen dem Minimalwert (1,7 Prozent) und dem Mittelwert von 4,9 Prozent ein. Auch wenn die Gesamtschuldenlage des Konzerns Stadt Münster damit besser ist als bei den anderen kreisfreien Städten, die in den interkommunalen Vergleich gestellt wurden, ist die Gesamtschuldenlage als schlecht zu bezeichnen.

Die Gesamtverschuldung stagniert im Betrachtungszeitraum auf diesem Niveau. Perspektivisch wird durch die Konzernmutter eine Entschuldung (zumindest bis 2014) erreicht, während durch den Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH eine Verschlechterung der Schuldenlage in den Folgejahren zu erkennen ist. Die weitere Aufnahme von Liquiditätskrediten bei der Konzernmutter laut Finanzplanung 2016 wird zu einer Verschlechterung bis 2019 führen.

→ Feststellung

Die Eigenkapitalausstattung des Konzerns ist noch als gut zu bezeichnen. Der Ausgliederungsgrad des Vermögens ist vergleichsweise gering. Die Stadt führt das Infrastrukturvermögen und die damit korrespondierenden Kreditverbindlichkeiten im Kernhaushalt.

Auch wenn sich die Schuldenlage im interkommunalen Vergleich besser darstellt, als in den anderen kreisfreien Städten, ist sie schlecht. Sie wird geprägt durch die Konzernmutter. Eine fortschreitende Verschuldung durch die Konzernmutter und den Teilkonzern Stadtwerke GmbH ist zu erkennen. Mit einer weitergehenden Verschuldung besteht ein erhöhtes Risiko in einem Anstieg des Zinsniveaus, das zu einer weitergehenden Verschlechterung der Lage führen würde. Aufgrund der positiven Jahresergebnisse 2013 und 2014 (laut Jahresabschlüsse) bei der Konzernmutter ist mit einer Verbesserung des Gesamtjahresergebnisses der Gesamtabschlüsse 2013 und 2014 und somit einer Verbesserung der Eigenkapitalausstattung zu rechnen. Allerdings steht dieser positiven Tendenz die Verschlechterung der Ertragslage in 2013 bei dem Teilkonzern Stadtwerke GmbH gegenüber. Ziel der weiteren Konsolidierung sollte ein Abbau der Schulden insbesondere bei der Konzernmutter aber auch bei dem Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH und ein Eigenkapitalaufbau mit gleichzeitiger Verbesserung der Finanzlage bei der Konzernmutter sein.

Finanzlage

Eine Finanzrechnung ist für den Gesamtabschluss nicht vorgesehen. Jedoch ist dem Anhang eine Gesamtkapitalflussrechnung nach DRS 2 in Staffelform, erweitert um kommunalspezifische Besonderheiten (z.B. Sonderposten), beizufügen (§ 51 Absatz 3 GemHVO NRW). Die Kapitalflussrechnung dient der Offenlegung der Zahlungsströme des Konzerns. Sie ergänzt die Gesamtbilanz und die Gesamtergebnisrechnung durch Informationen über die Herkunft und Verwendung der liquiden Mittel. Ihre Funktion liegt darin, die Investitions- und Finanzierungstätigkeit zu dokumentieren und den Finanzbedarf zu ermitteln.

Die Stadt Münster hat ihre Gesamtkapitalflussrechnung indirekt derivativ aus den Werten der Gesamtbilanz bzw. Gesamtergebnisrechnung nach dem Top-Down-Konzept erstellt. Den Finanzmittelfonds hat die Stadt derart definiert, dass dieser sich aus den Kassenbeständen, den Guthaben bei Kreditinstituten, den Kontokorrentkrediten und den kurzfristigen Wertpapieren des Umlaufvermögens zusammensetzt.

Die Gesamtkapitalflussrechnung stellt sich wie folgt dar:

Gesamtkapitalflussrechnung in Tausend Euro

	2010	2011	2012
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	57.018	3.412	46.451
+ Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-83.227	-17.364	-127.622
+ Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	32.136	-17.272	79.407
= Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	5.927	-31.224	-1.764
+ Wechselkurs-, konsolidierungskreis- und bewertungsbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds	0	0	0

	2010	2011	2012
+ Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	188.866	194.117	162.094
+/- Änderung des Bestandes an fremden Finanzmitteln	-676	-800	5.458
= Finanzmittelfonds am Ende der Periode	194.117	162.094	165.788

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit ist im gesamten Betrachtungszeitraum positiv, d.h. der Konzern Stadt Münster kann seine Auszahlungen aus laufender Geschäftstätigkeit durch entsprechend hohe Einzahlungen decken. Dennoch sinkt der Finanzmittelfond des Konzerns im Eckwertevergleich.

Im interkommunalen Vergleich stellt sich der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit je Einwohner der Stadt Münster besser dar als bei anderen kreisfreien Städten.

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit je Einwohner in Euro 2010 im interkommunalen Vergleich

Münster	Minimum	Maximum	Mittelwert	Anzahl Werte
204	-170	356	140	11

Der negative Cashflow aus Investitionstätigkeit belegt aber, dass die Auszahlungen für Investitionen in allen Jahren höher sind als die Einzahlungen von Sonderposten oder Einzahlungen aus Abgängen im Sachanlagevermögen. Die Höhe der Einzahlungen schwankt stark.

Die Notwendigkeit der Aufnahme von Krediten führt in den Jahren 2010 und 2012 zu einem positiven Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Nur im Jahr 2011 gelingt dem Konzern eine kurze Phase der Entschuldung. Beim Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wird sich vor allem der Anstieg der Liquiditätskredite bei der Konzernmutter künftig auswirken.

Auch die vergleichsweise niedrige kurzfristige Verbindlichkeitenquote spricht derzeit noch für eine vergleichsweise gute Finanzlage des Konzerns. Die kurzfristige Verbindlichkeitsquote ist auch ein Gradmesser für das Zinsänderungsrisiko. Da die Konzernmutter bereits auf Liquiditätskredite angewiesen ist, steigt auch das Risiko für den Konzern Stadt Münster. Die Stadt berücksichtigt in ihrer Finanzplanung mittelfristig einen Anstieg der Liquiditätskredite um 80,0 Mio. Euro bis 2017. Dies führt in der Folge auch zu einer sich perspektivisch verschlechternden Finanzlage des Konzerns.

Es ist zu berücksichtigen, dass der zukünftige Finanzmittelbedarf insbesondere im Hinblick auf die Pensionszahlungen (überwiegend bei der Stadt) und die Zahlungen für Instandhaltungen ansteigen wird. Auch dies führt zu einer weiteren Verschlechterung der Finanzlage.

→ **Feststellung**

Die Finanzlage des Konzerns ist noch als gut zu bezeichnen. Allerdings wird sie zunehmend durch steigende Kreditverbindlichkeiten und insbesondere steigende Liquiditätskredite der Konzernmutter belastet.

Übersicht Kennzahlen im interkommunalen Vergleich

Nachfolgend erfolgt eine Übersicht über die Kennzahlen die den Analysen zugrunde lagen. Es handelt sich hierbei um Kennzahlen in Anlehnung an das Kennzahlenset NRW sowie weiterer Kennzahlen. Dem Kennzahlenvergleich liegen Vergleichszahlen des Jahres 2010 zu Grunde. In den interkommunalen Vergleich sind elf kreisfreie Städte einbezogen.

Kennzahlen 2010 im interkommunalen Vergleich in Prozent

Kennzahl in Anlehnung an das NKF Kennzahlenset NRW	Minimum	Maximum	Mittelwert	Münster
Aufwandsdeckungsgrad	81,6	101,6	93,7	97,6
Eigenkapitalquote 1	0,0	61,1	20,9	20,3
Eigenkapitalquote 2	18,5	74,2	38,7	53,5
Infrastrukturquote	28,1	49,1	35,3	44,3
Abschreibungsintensität	6,4	10,5	9,2	10,2
Anlagendeckungsgrad 2	61,5	98,4	76,4	91,6
kurzfristige Verbindlichkeitsquote	2,4	30,9	15,9	6,6
Zinslastquote	1,7	8,5	4,9	2,7
Zuwendungsquote	8,1	31,4	18,5	8,4
Personalintensität	17,0	29,9	24,6	19,0
Sach- und Dienstleistungsintensität	14,3	49,3	26,6	33,5

Weitere Kennzahlen	Minimum	Maximum	Mittelwert	Münster
Fehlbetragsquote/Eigenkapitalrendite	-0,7	70,3	16,3	7,1
Gesamtausgliederungsgrad	16,9	74,2	42,2	24,0
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit in Euro je Einwohner	-170	356	140	204
Gesamtjahresergebnis ohne Anteile anderer Gesellschafter in Euro je Einwohner	-728	96	-351	-229
Gesamtverschuldung in Euro je Einwohner	5.158	11.120	8.821	6.428
davon Verbindlichkeiten in Euro je Einwohner	2.612	8.966	6.314	4.117

Übersicht Entwicklung Kennzahlen im Betrachtungszeitraum

Die Entwicklung der Kennzahlen des Kennzahlensets NRW und weiterer Kennzahlen im Zeitreihenvergleich, die wir bei der Analyse herangezogen haben, werden nachfolgend dargestellt:

Kennzahlen des Gesamtabchlusses im Zeitreihenvergleich in Prozent

Kennzahl in Anlehnung an das NKF Kennzahlen-set NRW	2010	2011	2012
Aufwandsdeckungsgrad	98	100	98
Eigenkapitalquote 1	20	20	18
Eigenkapitalquote 2	54	53	51
Infrastrukturquote	44	45	45
Abschreibungsintensität	10	10	9
Anlagendeckungsgrad 2	92	92	92
kurzfristige Verbindlichkeitenquote	44	45	45
Zinslastquote	10	10	9
Zuwendungsquote	8	6	6
Personalintensität	19	20	20
Sach- und Dienstleistungsintensität	34	33	33

Weitere Kennzahlen	2010	2011	2012
Fehlbetragsquote/Eigenkapitalrendite	7	4	7
Gesamtausgliederungsgrad	24	24	25
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit in Euro je Einwohner	204	12	157
Gesamtjahresergebnis ohne Anteile anderer Gesellschafter in Euro je Einwohner	-229	-115	-196
Gesamtverschuldung in Euro je Einwohner	6.428	6.113	6.323
davon Verbindlichkeiten in Euro je Einwohner	4.117	3.927	4.141

Beteiligungssteuerung

Die GPA NRW hat bei der Stadt Münster am 28. Januar 2016 ein standardisiertes Interview mit der Abteilungsleiterin des Amtes für Finanzen und Beteiligungen durchgeführt. Die Erkenntnisse aus diesem Interview sind dahingehend analysiert worden, welche Maßnahmen oder Instrumente implementiert werden sollten, um die Beteiligungssteuerung des Konzerns Stadt zu optimieren.

Organisation

Das Beteiligungsmanagement der Stadt Münster ist im Amt für Finanzen und Beteiligungen angesiedelt. Es versteht sich als Schnittstelle zwischen Beteiligungen, Rat und Verwaltung. Wesentliche Aufgaben des Beteiligungsmanagements sind

- Betriebswirtschaftliche Analyse der Jahresabschlüsse und Wirtschaftspläne sowie Vorbereitung der Beschlussfassung durch die zuständigen politischen Gremien

- Durchführung des konzerninternen Berichtswesens zur Informationsgewinnung über den unterjährigen Geschäftsverlauf und Berichterstattung an die zuständigen politischen Gremien
- Erstellung des Beteiligungsberichtes zur Information der Ratsmitglieder und der Einwohner
- Entwicklung von Zielvereinbarungen mit den Beteiligungen unter Festlegung von Sach- und Finanzziele sowie Messgrößen zur Überprüfung der Zielerreichung
- Vorbereitung von (und z. T. Teilnahme an) Aufsichtsratssitzungen und Gesellschafterversammlungen mit dem Ziel einer einheitlichen Informationsauf- und Entscheidungsvorbereitung
- Mitwirkung bei der Gründung neuer Gesellschaften z. B. durch Erarbeitung des Gesellschaftsvertrages, Prüfung rechtlicher Vorschriften (insb. § 107 f. GO NRW), Abstimmung mit der Bezirksregierung usw.

Organisatorisch sind bedeutsame Beteiligungen aus Sicht der Stadt Münster Beteiligungsmanagern fest zugeordnet. Diese Beteiligungsmanager betreuen die zugeordneten Beteiligungen hinsichtlich der genannten Aufgaben mit Ausnahme der Erstellung des Beteiligungsberichtes. Der Beteiligungsbericht wird zentral von einer Person im Beteiligungsmanagement erstellt. Die notwendigen Unterlagen werden durch die Beteiligungsmanager bereitgestellt.

Nach Grundsatzentscheidung jeweils nach der Kommunalwahl konzentriert das Beteiligungsmanagement die Steuerungsschwerpunkte auf die wichtigsten Beteiligungen, um eine effiziente und eine effektive Arbeit des Beteiligungsmanagements zu gewährleisten. Hierbei ist das in das Steuerungssystem einbezogene Beteiligungsportfolio nicht festgeschrieben, sondern wird soweit erforderlich durch Ratsbeschluss angepasst.

→ **Feststellung**

Die strukturierte Aufteilung der wichtigen Beteiligungen auf Beteiligungsmanager unterstützt eine systematische Betreuung und Steuerung der Beteiligungen. Es wird keine allumfassende Betrachtung aller Unternehmen vorgenommen, sondern der Fokus auf wichtige Beteiligungen gelegt. Dies ermöglicht eine den Bedürfnissen des Beteiligungsportfolios angepasste Beteiligungssteuerung.

Corporate Governance Kodex

Der Rat der Stadt Münster hat einen Corporate Governance Kodex als Regelwerk für das Zusammenwirken aller Beteiligten beschlossen. Der Corporate Governance Kodex wird laut Auskunft der Stadt Münster von allen insbesondere wesentlichen Beteiligungen akzeptiert und angewandt. Eine Verpflichtung der einzelnen Beteiligungen zur Beachtung des Kodex durch z.B. Regelungen in den Gesellschafterverträgen wurde nicht vorgenommen.

Der Corporate Governance Kodex wurde entsprechend den Bedürfnissen der Stadt Münster erstellt und

- unterstützt die beschriebene Vorgehensweise des Beteiligungsmanagements,

- räumt Rechte der Beteiligungsmanager ein und
- verpflichtet die Beteiligungen dem Beteiligungsmanagement Informationen und Berichte zur Verfügung zu stellen.

Daneben sind Regelungen zu Steuerungsinstrumenten enthalten.

U.a. wird den Beteiligungsmanagern das Recht eingeräumt bei Aufsichtsratssitzungen der Beteiligungen mit beratender Stimme teilzunehmen. Laut Auskunft der Stadt Münster erfolgt eine regelmäßige Teilnahme an den Aufsichtsratssitzungen durch den Beteiligungsmanager bei Unternehmen aus dem Steuerungscluster. Es wird auf die nachfolgenden Ausführungen zu dem Steuerungscluster verwiesen.

→ **Feststellung**

Die durch den Corporate Governance Kodex mögliche beratende Teilnahme der Beteiligungsmanagern an den Aufsichtsratssitzungen der Beteiligungen ist positiv hervorzuheben, da sie die Beteiligungssteuerung aktiv unterstützt.

Steuerungscluster der Beteiligungen

Welche Beteiligungen zu den wichtigen Beteiligungen gehören, wird durch das Beteiligungsmanagement zu Beginn einer Wahlperiode untersucht. Mittelbare Beteiligungen sind hierbei nicht von vorne herein ausgeschlossen. Die Beteiligungen werden in ein Steuerungscluster eingestuft, über das der Rat beschließt.

Das Beteiligungsmanagement ordnet die ausgewählten wichtigen Beteiligungen in folgende vier Steuerungscluster ein

- Zuschussbeteiligung mit mittelfristig festgelegtem Budget,
- Zuschussbeteiligung mit mittelfristig reduziertem Budget,
- Gewinnbeteiligung ohne Wettbewerb und
- Gewinnbeteiligung mit Wettbewerb.

Die Festlegung des Steuerungsclusters dient als Grundlage für Vereinbarung von Managementkontrakten. Ausgehend von dem Steuerungscluster wird die Beteiligung strategisch eingeordnet in eine Beteiligung mit

- Ertragsoptimierung bei definiertem Leistungsstandard oder
- Leistungsoptimierung.

Jede im Steuerungscluster eingeordnete Beteiligung wird zur Festlegung der Berichtsintensität für das Berichtswesen einer Informationskategorie zugeordnet. Es wird zwischen zwei Informationskategorien unterschieden, die entweder eine quartalsweise oder eine halbjährliche Berichtspflicht an die politischen Gremien festlegt.

Es wird auf die nachfolgenden Ausführungen zu den Managementkontrakten und zu dem Berichtswesen verwiesen.

Die Gründe für die Auswahl der Beteiligungen und der zu Grunde liegenden Entscheidungen sind nicht ausreichend dargestellt und dokumentiert.

→ **Empfehlung**

Für eine transparente Beteiligungssteuerung ist es wichtig, den Entscheidungsprozess bzw. die Überprüfung der Auswahl der Beteiligungen zu dokumentieren. Bei unterjährigen Veränderungen der Beteiligungsstruktur sollte grundsätzlich die Notwendigkeit der Anpassung der ausgewählten Beteiligungen untersucht werden.

Konzernberichtswesen

Die Stadt Münster hat ein Konzernberichtswesen implementiert. Informationen und Analysen werden durch die Beteiligungsmanager aufbereitet und die Ergebnisse an den Haupt- und Finanzausschuss vierteljährlich bzw. halbjährlich, je nach Clusterung der Beteiligung, berichtet.

Die Stadt Münster verfügt über eine Konzern Scorecard für die Unternehmen im Steuerungscluster. Zukünftig soll neben den unterjährigen Berichten ein kurzer Risikobericht im Zusammenhang mit der Konzern Scorecard an die politischen Gremien erfolgen. Laut Konzern-Scorecard 2012 werden neben der Betrachtung des Erfolgs des Unternehmens und der Ausschüttung bzw. Zuschussgewährung die Kennzahlen

- EBDITA – Marge (spiegelt das Verhältnis des betrieblichen Ergebnisses vor Abschreibungen zum Umsatz wider),
- EBIT-Marge (spiegelt das Verhältnis des betrieblichen Ergebnisses zum Umsatz wider),
- Umsatzrentabilität,
- Eigenkapitalquote und
- Liquidität 2.Grades

ermittelt. Anhand dieser Betrachtung wird eingeschätzt, ob ein Entwicklungsrisiko vorhanden ist. Der Steuerungsbedarf wird festgestellt und mit Hilfe einer Ampel dargestellt. Laut Auskunft der Stadt Münster befindet sich derzeit die Konzern Scorecard (Kennzahlen) in Überarbeitung. Die Konzern Scorecard soll weiterentwickelt werden und zu einem jährlich Risikobericht führen.

→ **Feststellung**

Der Corporate Governance Kodex bildet die Grundlage für das vorhandene Berichtswesen und die Konzern Scorecard. Die GPA NRW unterstützt die Bestrebungen der Stadt Münster die Konzern Scorecard weiter zu entwickeln und die Einführung eines Risikoberichtes an die politischen Gremien. Die Konzern Scorecard und der Risikobericht sind auch ein erster Schritt in Richtung Konzernrisikomanagement.

Managementkontrakte

Seitens der Stadt Münster wurden keine Verträge zu Verlustausgleichen und Gewinnausschüttungen geschlossen. Nach dem Corporate Governance Kodex werden mit den Beteiligungen, die sich im Steuerungscluster befinden und einer Berichtspflicht unterliegen, einzelne Manage-

mentkontrakte in der Regel für vier bis fünf Jahre geschlossen. Zum 01. Januar 2016 wurden sechs neue Managementkontrakte geschlossen (u.a. auch mit der Stadtwerke Münster GmbH und der überwiegend mittelbaren Beteiligung Westfälische Bauindustrie Münster GmbH (unmittelbarer Anteil von ein Prozent)). Die Bindungsfrist wurde zunächst auf ein Jahr begrenzt, da ein Haushaltsbegleitbeschluss zum aktuellen Haushalt gefasst wurde. In diesem Beschluss wurde die Verwaltung durch den Rat beauftragt Konsolidierungspotenziale durch externe Gutachten in den kommunalen Beteiligungen zu heben. Durch die Begrenzung der Managementkontrakte auf zunächst ein Jahr wird dem Rat die Möglichkeit eröffnet, über die Managementkontrakte Einfluss auf die Hebung von Konsolidierungspotenzialen in den Beteiligungen zu nehmen. Eine weitergehende Festlegung welche Unternehmen untersucht werden sollen, ist noch nicht erfolgt.

Die Managementkontrakte beinhalten Zielvereinbarungen unter Berücksichtigung der vier Steuerungscluster. Die Zielvereinbarungen sind auf die Finanzziele der Konzernmutter Stadt Münster ausgerichtet. Hierüber werden die Höhe der Verlustübernahmen und Gewinnausschüttungen gesteuert. Die Kontrakte beinhalten Unternehmensziele und Finanzziele. Konkrete Maßnahmen zur Erreichung insbesondere der Finanzziele werden in der Regel nicht vereinbart. Laut Auskunft der Stadt existieren in Einzelfällen konkrete Vereinbarungen.

→ **Empfehlung**

Die Vereinbarung von befristeten Managementkontrakten ist ein Instrument zur Steuerung der Beteiligungen und unterstützt auch die Haushaltskonsolidierung. Die Managementkontrakte sollten konkreter hinsichtlich der Erreichung der vereinbarten Ziele ausgestaltet werden. Um Konsolidierungspotenziale auszuschöpfen und die Beteiligungen in die Verantwortung zu nehmen, ist dies unumgänglich. Untersuchungen sollten u.a. auch in dem Teilkonzern Stadtwerke Münster GmbH erfolgen, da dieser größeren Einfluss auf das Gesamtergebnis hat und die Konzernmutter von den Gewinnausschüttungen abhängig ist.

Konzernrisikomanagement

Der Teilkonzern Stadtwerke GmbH und weitere Beteiligungen der Stadt Münster verfügen über ein Risikomanagementsystem. Das Beteiligungsmanagement erlangt Kenntnis über die Risiken des Teilkonzerns durch deren jährlichen Risikobericht.

Die Konzernmutter Stadt Münster verfügt nicht über ein strukturiertes Risikomanagementsystem. Derzeit werden Risiken laut Auskunft der Stadt Münster betrachtet, aber nicht strukturiert dokumentiert und bewertet.

Ein allumfassendes strukturiertes Konzernrisikomanagementsystem ist im Konzern Stadt Münster somit nicht implementiert.

Dem Aufbau eines konzernweiten Risikomanagementsystems kommt, auch maßgeblich in Bezug auf die Zielerreichung der Haushaltskonsolidierung, eine besondere Bedeutung zu. Es ist sinnvoll, im Rahmen eines Risikomanagementsystems Risiken, die sowohl in den Einzelmaßnahmen zur Haushaltskonsolidierung als auch in der Haushaltsplanung enthalten sind zu definieren, zu erkennen, zu bewerten und entsprechend zu steuern, um das Ziel der Haushaltssanierung nicht zu gefährden. Ziel ist es, einen Prozess zu entwickeln, der nach definierten, einheitlichen Regelungen abläuft und über ein reines Berichtswesen hinausgeht. Ein derartiges Risikomanagementsystem sollte dann in einem weiteren Schritt gemeinsam mit den bestehen-

den Systemen bei den Töchtern zu einem konzernweiten Risikomanagementsystem ausgebaut werden. Die vorhandene Konzern Scorecard sollte auch auf die Konzernmutter ausgeweitet werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Münster sollte ein strukturiertes Konzernrisikomanagementsystem aufbauen. Hierfür ist zunächst die Einführung eines Risikomanagementsystems bei der Konzernmutter Stadt Münster erforderlich.

Unterstützung der Entsandten in die Gremien

Gemäß § 107 GO NRW muss ein öffentlicher Zweck die wirtschaftliche Betätigung erfordern. Die Beteiligungen sollen im Sinne der Kommune als Konzernmutter handeln. Um dies sicherzustellen, entsendet die Kommune Vertreter in die Organe (z.B. Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat) der Beteiligungen. Neben Vertretern aus der Verwaltung (z.B. Oberbürgermeister, Beigeordnete) sind dies in der Regel Ratsmitglieder.

Eine aktive Steuerung und größtmögliche Einflussnahme auf die Entscheidungen in den Unternehmensorganen kann nur sichergestellt werden, wenn die Informationen in der Beteiligungssteuerung zusammen fließen und die Vertreter in den Organen ausreichend unterstützt und informiert werden.

Zu einer ausreichenden Unterstützung der Vertreter in den Organen durch die Beteiligungssteuerung gehört u.a. auch sicherzustellen, dass die Vertreter über ausreichendes Wissen zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe verfügen. Zu diesem Zweck werden zu Beginn jeder neuen Ratsperiode von der Stadt Münster Schulungen für Aufsichtsratsmitglieder angeboten.

Informationen und Erkenntnisse, die bei der Beteiligungssteuerung vorliegen, sollten an die Vertreter in den Organen weitergegeben werden. Nur hierdurch können die Vertreter in die Lage versetzt werden, ihre Entscheidungen unter Berücksichtigung aller Informationen und Erkenntnisse sowie unter Berücksichtigung der Belange der Konzernmutter zu treffen.

Soweit die Mitglieder des Verwaltungsvorstandes einschließlich des Oberbürgermeisters Funktionen in den Organen der Beteiligungen innehaben, wie z.B. der Oberbürgermeister Mitglied des Aufsichtsrates der FMO Flughafen Münster/Osnabrück GmbH ist, erfolgt eine Vorbereitung z.B. der Aufsichtsratssitzung durch das Beteiligungsmanagement. Dem Mitglied werden eine Stellungnahme mit Beschlussempfehlung zu strategischen Entscheidungen und eine Auflistung von Fragen aus Sicht der Konzernmutter zur Verfügung gestellt. Ratsmitgliedern, die in Organe der Beteiligungen durch den Rat entsandt sind, werden durch die Beteiligungssteuerung der Stadt Münster keine Informationen und aufbereitete Unterlagen für z.B. Gesellschafterversammlungen, Aufsichtsratssitzungen zugeleitet.

Die Bereitstellung von Informationen und Erkenntnissen ggfls. mit Beschlussempfehlungen an Aufsichtsratsmitglieder, die durch den Rat der Stadt entsandt sind, schränkt nicht die Weisungsfreiheit der Aufsichtsratsmitglieder ein. Vielmehr werden sie mit allen notwendigen Informationen versorgt, die sie für eine eigenverantwortliche Entscheidungsfindung benötigen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Münster sollte alle entsandten Vertreter in den Organen der Beteiligungen, einschließlich der Ratsmitglieder, durch Aufbereitung der Tagesordnungen zu anstehenden Aufsichtsratssitzungen / Gesellschafterversammlungen und Weitergabe von Informationen in ihrer Aufgabe unterstützen. Die Ergänzung dieser Informationen durch Beschlussempfehlungen wäre wünschenswert. Aus Sicht der GPA NRW schränkt dies die Ratsmitglieder in ihrer jeweiligen Tätigkeit nicht ein, sondern ermöglicht eine umfassende Information für die Entscheidungsfindung in den Gremien.

Synergieeffekte

Der Corporate Governance Kodex sieht eine kontinuierliche Überprüfung und Realisierung wirtschaftlicher und leistungsspezifischer Synergiepotenziale im Gesamtkonzern Stadt Münster als Gemeinschaftsaufgabe aller Konzernbestandteile vor. Er weist ausdrücklich auf mögliche Anbieterwechsel unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen Interesses des Gesamtkonzerns hin.

Neben einer Untersuchung in 2008/2009 zur Hebung von Steuereffekten wurden bisher keine weiteren systematischen Untersuchungen hinsichtlich Synergieeffekten durchgeführt. Nach Auskunft der Stadt Münster wurden hierbei auch Untersuchungen hinsichtlich Synergieeffekten einbezogen. Zum damaligen Zeitpunkt ergaben sich keine Hinweise für lohnenswerte Synergien. Nähere Untersuchungen zu Anbieterwechsel oder Zentralisierung von Aufgaben wurden im Konzern nicht vorgenommen. In wenigen Einzelfällen werden im Konzern Aufgaben für andere Einheiten wahrgenommen, wie die Übernahme der Buchführung von Töchtern der Stadtwerke Münster GmbH durch die Stadtwerke Münster GmbH. Darüber hinaus wurden ebenfalls in Einzelfällen Empfehlungen im Rahmen der Managementkontrakte ausgesprochen, z.B. Prüfung von Shared Services bei der WBI.

→ **Empfehlung**

Im Rahmen der vorgesehenen Untersuchung der Beteiligungen auf Konsolidierungspotenziale sollten auch mögliche Synergien z.B. durch weitergehende Zentralisierung von Aufgaben untersucht werden.

Herne, den 21. Dezember 2016

gez.

Thomas Nauber

Abteilungsleitung

gez.

Sandra Heß

Prüfungsleitung

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

t 0 23 23/14 80-0

f 0 23 23/14 80-333

e info@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de