

Haushaltssicherungskonzept
zum
Haushaltsplan – Entwurf
2005

Hinweis:

Die Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzeptes zum Haushaltsplan – Entwurf 2005 konnte aus Termingründen nicht auf der Haushalts-CD-ROM veröffentlicht werden.

HAUSHALTSSICHERUNGSKONZEPT DER STADT ESSEN 2005 FF.

A. FINANZSITUATION DER STADT ESSEN UND IHRE URSACHEN	2
1. EINNAHMEN- UND AUSGABENENTWICKLUNG	2
2. HAUSHALTSSICHERUNGSKONZEPTE 2000 BIS 2004	4
3. BILANZ DER BISHERIGEN KONSOLIDIERUNGSBEMÜHUNGEN	5
4. SITUATION DER GEMEINDEN	7
5. SITUATION DER RUHRGEBIETSKOMMUNEN	8
6. GEMEINDEFINANZREFORM	9
7. VERGLEICH AUSGEWÄHLTER FINANZDATEN DER ZWÖLF GRÖBTESTÄDTE (OHNE STADTSTAATEN)	10
8. FAZIT	11
B. STRATEGISCHE HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG: ZUKUNFTS- UND KONSOLIDIERUNGSSTRATEGIE	13
1. EINFÜHRUNG	13
2. SOFORTMAßNAHMEN	14
2.1 BEWIRTSCHAFTUNG DES HAUSHALTES 2005	14
2.2 UMSETZUNG BEREITS BESCHLOSSENER MAßNAHMEN AUS DEM HAUSHALTSSICHERUNGSKONZEPT 2000	14
2.3 ABBAU KOMMUNAL BELASTENDER STANDARDS	15
2.4 PRÜFUNG DER FREIWILLIGEN LEISTUNGEN	15
3. STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG (7-PUNKTE-PROGRAMM – 100 Mio. € PLUS)	16
3.1 KOSTENSENKUNG AUF DAS NIVEAU ANDERER KREISFREIER STÄDTE (BENCHMARKING)	16
3.2 NEUAUSRICHTUNG GROßER AUFGABENBEREICHE UND KOSTENBLÖCKE	18
3.3 ANPASSUNG DER INFRASTRUKTUR AN VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN / BESCHRÄNKUNG AUF Kernaufgaben / PRIORISIERUNG KOMMUNALER AUFGABEN	20
3.4 IMMOBILIENSTEUERUNG	23
3.5 ZENTRALISIERUNG VON QUERSCHNITTAUFGABEN	24
3.6 OPTIMIERUNG DER BETEILIGUNGEN DURCH PORTFOLIOMANAGEMENT	25
3.7 ENTSCULDUNG IM KONZERN	29
4. ORGANISATION DER HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG	30
5. ZEITPLAN 2005	32
6. FINANZIELLES KONSOLIDIERUNGSZIEL UND HSK-TABLEAU FÜR DEN FINANZPLANUNGSZEITRAUM 2005 – 2008	32
<u>ANLAGEN</u>	
1 – AUSGEWÄHLTE FINANZDATEN DER ZWÖLF GRÖBTESTÄDTE (OHNE STADTSTAATEN)	34
2 – KOSTENBLÖCKE IM VERWALTUNGSHAUSHALT	36
3 – PORTFOLIOMANAGEMENT	38

A. FINANZSITUATION DER STADT ESSEN UND IHRE URSACHEN

1. EINNAHMEN- UND AUSGABENENTWICKLUNG

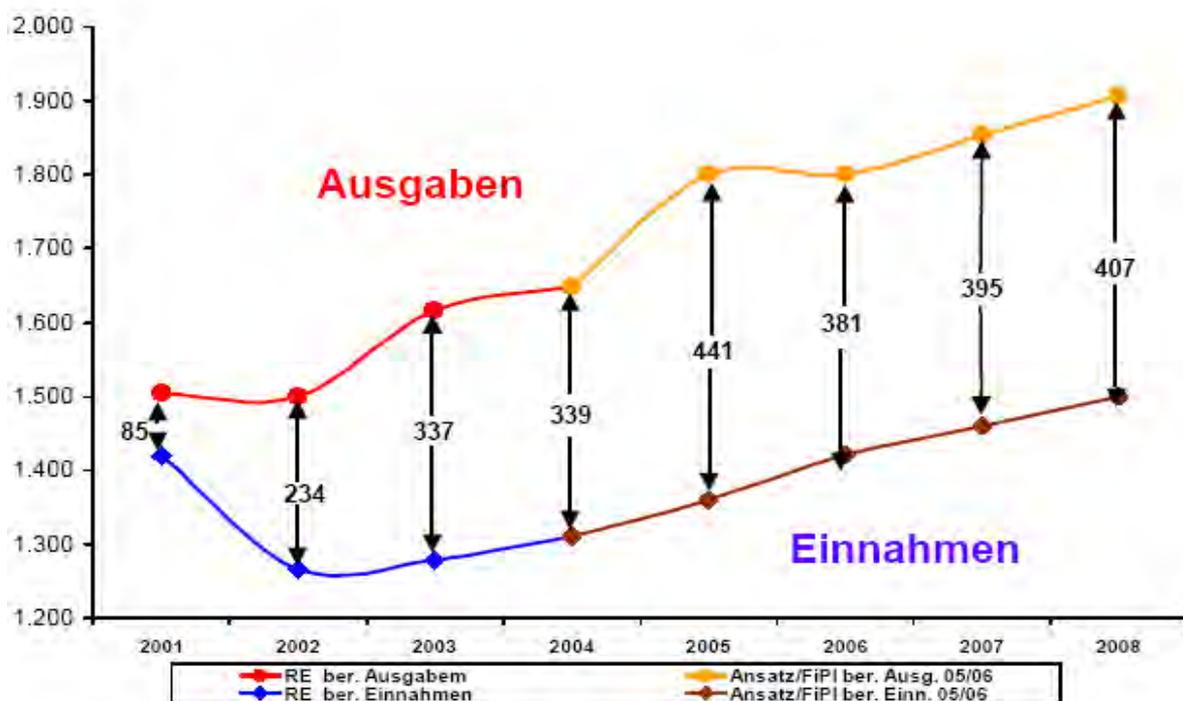
Der Haushaltsplanentwurf 2005 weist einen Fehlbedarf von 863,1 Mio. € aus. Dieser Betrag teilt sich auf in den originären Fehlbedarf von 441,2 Mio. € für das Jahr 2005 und in den vorzutragenden Altfehlbetrag aus dem Jahr 2003 in Höhe von 421,9 Mio. €.

Der gesetzlichen Verpflichtung des § 75 (3) Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), wonach der Haushalt in jedem Jahr ausgeglichen sein muss, kommt die Stadt Essen damit - wie in den vergangenen Jahren auch - nicht nach. Eine Tatsache, die auf viele Gemeinden in Nordrhein-Westfalen und auf fast alle Gemeinden im Ruhrgebiet zutrifft.

Als Konsequenz hieraus ist nach § 75 (4) GO NRW ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen, in dem darzustellen ist, mit welchen Maßnahmen der Haushaltsausgleich erreicht werden soll. Dieser Haushaltsausgleich, gemeint ist die Deckung der Ausgaben durch die Einnahmen ohne Fehlbeträge aus Vorjahren, muss im vierten auf das Haushaltsjahr folgenden Jahr dargestellt werden.

Wie die nachfolgende Grafik zeigt, werden auch für den Finanzplanungszeitraum bis 2008 erhebliche originäre Fehlbedarfe ausgewiesen, so dass der geforderte Haushaltsausgleich im geforderten Zeitrahmen nicht erreicht werden kann.

Bereinigte Gesamteinnahmen und -ausgaben in Mio. EUR



Als Konsequenz der sich abzeichnenden Entwicklung bleibt festzuhalten, dass die Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzeptes zum Haushaltsplan-Entwurf 2005 von der zuständigen Aufsichtsbehörde, der Bezirksregierung Düsseldorf, voraussichtlich nicht genehmigt wird. Die Begründung hierfür ist stets gleichlautend, wie das Beispiel aus dem Jahr 2002 zeigen soll:

"Die Genehmigungsvoraussetzungen des § 75 GO NW sind insoweit nicht erfüllt, als der zulässige Zeitrahmen für den Ausgleich des Verwaltungshaushaltes überschritten wird. Damit wird das Ziel des Haushaltssicherungskonzeptes verfehlt, im Rahmen einer geordneten Haushaltswirtschaft fristgerecht die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt zu erreichen."

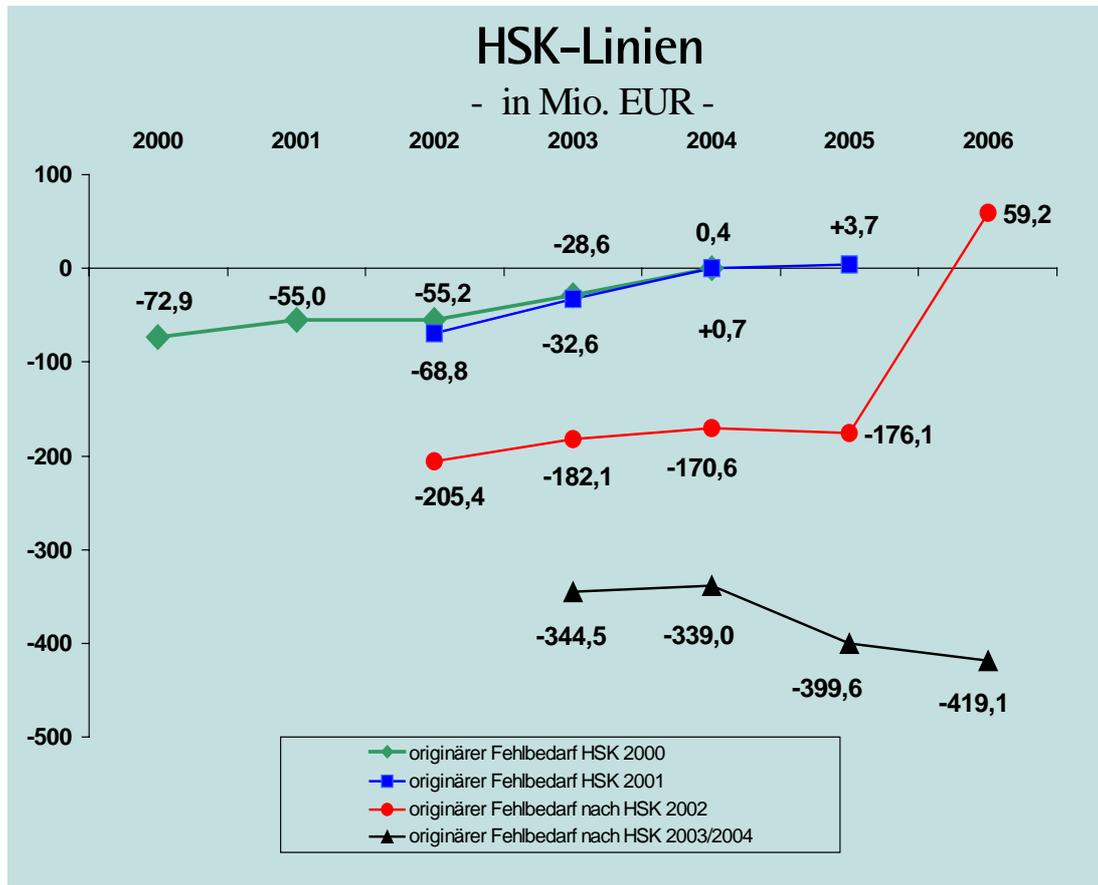
Damit wird auch im Jahr 2005 - wie bereits in den Jahren 2002, 2003 und 2004 - die Haushaltssatzung nicht in Kraft treten können. Ein Schicksal, das auch weit über die Finanzplanung hinaus die Haushaltswirtschaft der Stadt Essen überschatten wird: **Das Nothaushaltsrecht des § 81 GO NRW!**

Mit dem originären Fehlbedarf von 441,2 Mio. € hat sich die Finanzsituation der Stadt Essen gegenüber der Finanzplanung 2003/2004 für 2005 um rd. 41 Mio. € verschlechtert. In die damalige Finanzplanung waren die erwarteten positiven Auswirkungen der sog. Gemeindefinanzreform zwar nicht eingerechnet worden, es blieb aber für die Stadt Essen die Hoffnung, dass für 2005 ein deutlich geringeres originäres Defizit weit unterhalb der prognostizierten 400 Mio. € eintreten könnte. Dass nunmehr die 400 Mio. € sogar noch überschritten werden, ist daher besonders dramatisch.

Die Verschlechterung um 41 Mio. € ist ausschließlich auf eine Steigerung der Sozialausgaben zurückzuführen. Ähnliche Entwicklungen in anderen Städten zeigen, dass von einer zuletzt immer mal wieder propagierten Entlastung der Kommunen nicht die Rede sein kann. Einzige Ausnahme ist die Entwicklung bei der Gewerbesteuer ab 2004. Dies hat aber weniger konjunkturelle Hintergründe, sondern ist vielmehr Ergebnis von Korrekturen an der im Jahr 2000 verabschiedeten Unternehmenssteuerreform (z.B. Beschränkung der Verlustvorträge). Darüber hinaus hat der Bund die Gewerbesteuerumlage wieder auf das Niveau des Jahres 2000 abgesenkt (vgl. auch Kapitel A.2).

2. HAUSHALTSSICHERUNGSKONZEPTE 2000 BIS 2004

Seit über 15 Jahren wird die Haushaltswirtschaft in Essen durch Haushaltssicherungskonzepte flankiert. Nachfolgend sollen die so genannten HSK-Linien für die Planungsperioden 2000 bis 2004, die den jeweiligen Haushaltssicherungskonzepten zu Grunde lagen, in Erinnerung gerufen werden.



In der Rückschau wird das Desaster der finanziellen Entwicklung der Stadt Essen noch einmal deutlich:

In den Haushaltssicherungskonzepten 2000 und 2001 wurden für das Jahr 2004 leichte Überschüsse ausgewiesen. Die Haushaltssicherungskonzepte wurden von der Aufsichtsbehörde genehmigt. Ab dem Haushaltssicherungskonzept 2002 wird der finanzielle Absturz der großen Städte und damit auch der Stadt Essen sichtbar:

- Wesentliche Ursache für diesen Absturz - neben vielen weiteren extern verursachten Einnahmeausfällen und Ausgabensteigerungen - waren die rückläufigen Steuereinnahmen infolge der Unternehmenssteuerreform des Jahres 2000. Während die Planung des Haushaltssicherungskonzeptes 2001 für 2002 Gewerbesteuerereinnahmen von 339 Mio. € prognostizierte, sind tatsächlich nur 198 Mio. € eingegangen. Dabei sollte die Unternehmenssteuerreform nach Prognosen der Bundesregierung den Kommunen deutliche Mehreinnahmen beschern. Nicht zuletzt mit dieser Begründung hatte der Bund im Rahmen dieser Unternehmenssteuerreform die Gewerbesteuerumlage deutlich angehoben. Wie die Zahlen

zeigen, sah die Realität deutlich anders aus. Die Gewerbesteuerumlage wurde übrigens erst im Dezember 2003 im Rahmen der Kompromissverhandlungen über die Hartz IV-Gesetze wieder gesenkt. Zur Zeit beträgt die Gewerbesteuerumlage in Essen rd. 17 % und erreicht damit in etwa wieder das Niveau des Jahres 2000.

- Im Haushaltssicherungskonzept 2002 wurde zwar für 2006 ein Überschuss ausgewiesen, aber nur, weil ab 2006 eine rechnerische Entlastung durch die damals von allen Seiten geforderte und von der Bundesregierung auch grundsätzlich in Aussicht gestellte Gemeindefinanzreform in Höhe von 182,1 Mio. € eingerechnet worden war. Dieser Betrag entsprach der durchschnittlich nachgewiesenen extern verursachten Haushaltsbelastung in Essen, die durch die Gemeindefinanzreform korrigiert werden sollte. Das Haushaltssicherungskonzept wurde allerdings letztendlich von der Bezirksregierung mit Hinweis auf diese unsichere Prognose nicht genehmigt.
- Mit dem Haushaltssicherungskonzept 2003/2004 wurde die weitere Verschlechterung durch die HSK-Linie dokumentiert. Für beide Haushaltsjahre wurde eine Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde mit Hinweis auf das Überschreiten des Zeitrahmens für den Haushaltsausgleich versagt.

3. BILANZ DER BISHERIGEN KONSOLIDIERUNGSBEMÜHUNGEN

Die Haushaltswirtschaft der Stadt Essen wird seit über 15 Jahren durch Haushaltssicherungskonzepte begleitet.

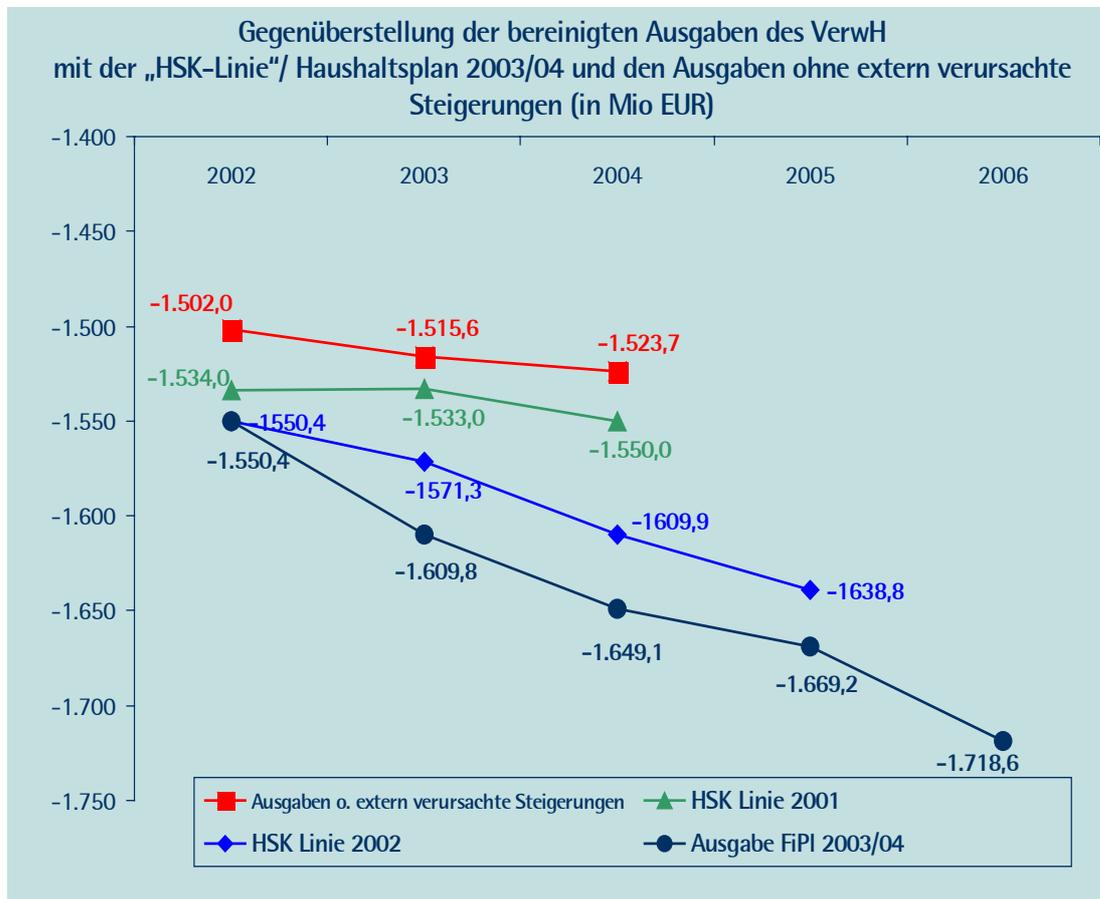
Mit der Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzeptes zum Haushaltsplan 2000 hat der Rat der Stadt ein umfassendes Maßnahmenbündel zur Haushaltskonsolidierung beschlossen. Die sich hieraus ergebenden Haushaltsverbesserungen sind in eine konsolidierte Finanzplanung bis zum Jahr 2004 eingearbeitet worden. Diese konsolidierte Finanzplanung führte – hierauf wurde bereits hingewiesen – rechnerisch zu einem originären Haushaltsausgleich im Jahr 2004.

In den politischen Diskussionen im Rat der Stadt hat die Verwaltung stets darauf hinweisen können, dass sich die beeinflussbare Haushaltsentwicklung insgesamt und insbesondere die beeinflussbare Ausgabenentwicklung im Rahmen der konsolidierten Finanzplanung bewegt, diese sogar unterschreitet. Es wurde belegt, dass die Planungsgrundlage des HSK 2000/2001 durch extern verursachte Entwicklungen massiv negativ beeinflusst worden ist, sowohl bei der Haushaltsentwicklung insgesamt, bei den Einnahmen und insbesondere bei den Ausgaben (siehe Grafik auf der nachfolgenden Seite).

Zu der dargestellten Ausgabenentwicklung wurde im Haushaltssicherungskonzept 2003/2004 auf der Seite 166 folgendes ausgeführt:

"Die Darstellung zeigt deutlich, dass die Stadt Essen die von ihr beeinflussbaren Ausgaben 'im Griff hat'. Anders ausgedrückt: Wären die extern verursachten Ausgabensteigerungen nicht eingetreten, lägen die Ausgaben sogar unter den Ausgaben des HSK 2001."

In der Zusammenfassung bleibt festzuhalten, dass die Stadt Essen die konsolidierte Finanzplanung der Jahre 2000 bis 2004 – bereinigt um extern verursachte Verschlechterungen – eingehalten hat; sie hat diese konsolidierte Finanzplanung sogar unterschrieben.



Am 24.03.2004 wurde der Rat der Stadt in einer umfangreichen Vorlage u.a. über den Umsetzungsstand der HSK-Maßnahmen 2000 unterrichtet (Vorlage 0587/2004/2 vom 09.03.2004). Der Rat der Stadt hat die Ergebnisse der Prüfung zur Kenntnis genommen, die dargestellten Veränderungen der HSK-Maßnahmen beschlossen und der vorgeschlagenen Einbindung der Maßnahmen mit Konsolidierungspotenzial in die Fortschreibung zugestimmt.

In der Zusammenfassung – als Fazit – wurde in der Vorlage folgendes ausgeführt:

"Die HSK-Umsetzungsprüfung hat gezeigt, wie die Maßnahmen umgesetzt worden sind bzw. noch umgesetzt werden können und welche Maßnahmen nicht realisierbar sind. Der Blick auf die HSK-Linie zeigt, dass diese eingehalten worden ist, obwohl strukturell wirkende Maßnahmen nicht bzw. nicht vollständig umgesetzt worden sind. Das Ergebnis lässt nur den Schluss zu, dass diese Konsolidierungsausfälle offensichtlich durch sonstige Einsparungen in den jeweiligen Budgets kompensiert werden konnten. Weil aber nur strukturell wirkende Entlastungen die dauerhafte Entlastung des Haushaltes sicherstellen können, liegt in dem festgestellten Ergebnis ein Risiko für die Zukunft.

... die noch umsetzbaren Maßnahmen des HSK 2000/2001 (stellen) ein noch nicht ausgeschöpftes Konsolidierungspotenzial dar, das durch neue, strukturell wirkende Maßnahmen zu einem neuen Maßnahmenkatalog des HSK 2005 ... zusammengefasst werden muss."

Im Kapitel B 2. "Sofortmaßnahmen" wird dieser Konsolidierungsansatz aufgegriffen und weiter erläutert.

4. SITUATION DER GEMEINDEN

Der Deutsche Städtetag hat am 09.02.2005 einen Bericht zur aktuellen Finanzlage der Städte vorgelegt. Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse, und zwar sowohl als Rückblick auf 2004 als auch im Ausblick auf 2005, in einer Kurzfassung dargestellt:

Einnahmen

In 2004 hat sich das Gewerbesteueraufkommen unerwartet dynamisch entwickelt: Die gemeindlichen Steuereinnahmen sind hierdurch um 9,3 % und die kommunalen Gesamteinnahmen um 3,2 % gewachsen. **Mit knapp 146 Mrd. € blieben die Einnahmen aber immer noch um rd. 2 Mrd. € unter dem Niveau des Jahres 2000.**

In 2005 kann von den Steuereinnahmen keine weitere Besserung der städtischen Finanzlage erwartet werden.

Ausgaben

Die Ausgaben insgesamt haben sich in 2004 auf dem Niveau der Vorjahre gehalten. Die **Sozialausgaben** lagen in 2004 bei 32,3 Mrd. €. Damit sind diese Ausgaben seit dem Jahr 2000 um 22,7 % gewachsen. Für 2005 wird mit einem Anstieg der Ausgaben von insgesamt 3,2 % gerechnet, der fast ausschließlich aus dem Wachstum der sozialen Leistungen, einschließlich der Be- und Entlastungen infolge der Hartz IV-Gesetze, um bundesweit knapp 15 % resultiert. Es zeichnet sich im übrigen ab, dass die kommunalen Belastungen höher und die kommunalen Entlastungen niedriger ausfallen werden.

Die **kommunalen Investitionen** sind in 2004 um weitere 6,1 % auf rd. 20 Mrd. € gesunken; damit 13,5 Mrd. € oder 40 % unter dem Niveau von 1992. Für 2005 wird mit einer Stagnation auf diesem niedrigen Niveau gerechnet.

Gesamtdefizit

Das Gesamtdefizit von 8,5 Mrd. € in 2003 ist auf 4,1 Mrd. € in 2004 gesunken. Für 2005 wird ein Wiederanstieg auf 7 Mrd. € erwartet, weil durch die faktische Kürzung der Schlüsselzuweisungen um rd. 2 Mrd. € und durch den Verlust von Einnahmen aus Rückflüssen in der Sozialhilfe von 860 Mio. € die sonstigen kommunalen Einnahmen um fast 5 % sinken.¹

¹ Diese Entwicklung ist in der Tendenz auch für Essen nachweisbar.

Kassenkredite

Die Verbesserung des Gesamtdefizits in 2004 hat nicht zu einer entsprechenden Absenkung der Kassenkredite geführt. In den ersten drei Quartalen 2004 sind die Kassenkredite nochmals um 3 Mrd. € angestiegen. So hatten alle Kommunen zusammen Ende September 2004 inzwischen Kassenkredite in Höhe von 19,3 Mrd. € aufgenommen. Das waren 12 Mrd. € mehr als vier Jahre zuvor.²

5. SITUATION DER RUHRGEBIETSKOMMUNEN

Der Regionalverband Ruhr hat im Dezember 2004 den Kommunalfinanzbericht Ruhrgebiet 2004 herausgegeben, der von Prof. Junkernheinrich und Gerhard Micosatt - unter Mitarbeit von Martin Gürtler - verfasst worden ist. Die Verfasser haben in einem Aufsatz mit dem Titel "Kommunal Finanzen und Wirtschaftsentwicklung in der Region Ruhr" wesentliche Ergebnisse und Entwicklungen zusammengefasst. Auszüge aus diesem Aufsatz werden nachfolgend zitiert:

- Seit Beginn der Beobachtung der Kommunal Finanzen im Ruhrgebiet im Jahr 1976 sind lediglich drei Jahre festzustellen, in denen es einen Überschuss oder einen Haushaltsausgleich gab. Die jüngste Entwicklung seit dem Jahr 2000 kommt einem Absturz gleich.
- Die Pro-Kopf-Verschuldung stieg zwischen 1999 und 2003 geradezu dramatisch um 36,2 % auf 2 507 € an.³
- Die Region ist seit rd. 50 Jahren in einem massiven wirtschaftlichen Strukturwandel, in dessen Verlauf z.B. wesentlich mehr Arbeitsplätze verloren gingen als neue geschaffen wurden.
- Die negative Bevölkerungsentwicklung setzt sich weiter fort. Sie hat erhebliche Konsequenzen für die kommunalen Finanzen und die Infrastruktur.
- Der unterdurchschnittlichen Steuerproduktivität der Wirtschaft steht ein überdurchschnittlicher Gewerbesteuerhebesatz gegenüber.
- Die Region Ruhr weist ein überdurchschnittliches Ausgabenniveau bei der Erstellung kommunaler Dienstleistungen auf.
- 48,9 % der allgemeinen Deckungsmittel sind durch soziale Leistungen gebunden. Hierdurch ist die Fähigkeit zur Eigenfinanzierung von Investitionen im Ruhrgebiet kaum gegeben.

² Auch diese Entwicklung ist in Essen vergleichbar verlaufen: 2001: 133 Mio. €; Ende 2004: rd. 1 Mrd. €. Durch die prognostizierte Steigerung bei dem Gesamtdefizit dürften die Kassenkredite entsprechend weiter steigen.

³ In Essen ist die Pro-Kopf-Verschuldung im gleichen Zeitraum um rd. 10 % auf 1 865 € moderater gestiegen. Die Kassenkredite werden bei dieser Darstellung jedoch nicht berücksichtigt.

- In Anbetracht der seit langem unterdurchschnittlichen Investitionstätigkeit im Ruhrgebiet dürfte die Investitionslücke mittlerweile erheblich angewachsen sein.
- Trotz erheblicher Konsolidierungsanstrengungen ist die Anpassung an knappe Finanzmittel und die demographische Entwicklung bisher nicht hinreichend. Hier sind durchgreifendere Maßnahmen notwendig, bei denen die kommunale Daseinsvorsorge noch stärker auf ihre Finanzierbarkeit hin zu überprüfen ist. Nur so kann die Verschuldungsspirale durchbrochen werden, um wieder Handlungsfähigkeit zu erreichen.
- Es muss eine Verlagerung von konsumtiven zu investiven Ausgaben erfolgen, um den Investitionsstau im Ruhrgebiet zu beheben.
- Die Höhe der Gewerbesteuerhebesätze, die zu den höchsten in Deutschland zählen, steht im Widerspruch zu den Erfordernissen der lokalen Wirtschaftsförderung. Es ist paradox, durch kommunale Investitionen - so abgemagert sie auch sein mögen - Engpässe der Infrastrukturausstattung zum Wohle der Wirtschaft beheben zu wollen, den Unternehmen aber durch eine regional überdurchschnittliche Steuerbelastung gleichzeitig den Anreiz zur Investition zu nehmen. Deshalb sind die Hebesätze zu Lasten der Ausgaben zu senken.
- Die interkommunalen und regionalen Kooperationspotenziale sind verstärkt zur Ausgabenreduktion und Qualitätssteigerung der Aufgabenerledigung zu nutzen.

6. GEMEINDEFINANZREFORM

Im November 2001 haben Vertreter der Ruhrgebietsstädte ein Memorandum zur Reform des Gemeindefinanzsystems unterbreitet. Gemessen an den dort formulierten Forderungen erfüllen die im Vermittlungsausschuss erzielten Ergebnisse vom Dezember 2003 im Rahmen der Hartz IV-Gesetzgebung auch nicht ansatzweise die Erwartungen der Kommunen. **"Die Gemeindefinanzreform hat nicht stattgefunden!"**, so hat es der Deutsche Städtetag auf den Punkt gebracht.

Die Stadt Essen hatte im Jahr 2002 eine rechnerische Entlastung durch die Gemeindefinanzreform in Höhe von 182,1 Mio. € für das Jahr 2006 erhofft und in das damalige Haushaltssicherungskonzept eingestellt. Im Moment kann im Zusammenhang mit "Hartz IV" nicht dargestellt werden, ob infolge dieses Gesetzes per Saldo überhaupt eine Entlastung eintreten wird. Selbst im günstigsten Fall wird sie allenfalls einen Bruchteil der im Jahr 2002 erhofften Verbesserungen ausmachen.

Prof. Junkernheinrich, der die Ruhrgebietsstädte bei der Abfassung des Memorandums wissenschaftlich begleitet hatte, kommt in dem Aufsatz "Kommunal Finanzen und Wirtschaftsentwicklung in der Region" zu folgendem Resümee:

"Kommunales Handeln erfordert verlässliche äußere Rahmenbedingungen des Gemeindefinanzsystems. Diese Voraussetzung war in der Vergangenheit nicht gegeben. Insofern liefen auch die Konsolidierungskonzepte der Kommunen oft den Auswirkungen extern verursachter Einflüsse hinterher. Die eingeleiteten Reformschritte lassen sich kaum als hinreichend bezeich

Bei beiden Vergleichen schneidet Düsseldorf mit 638 € bzw. 1.555 € weit überdurchschnittlich ab. Innerhalb der aufgeführten Ruhrgebietsstädte nimmt Essen die führende Position ein.

Bei den Schulden (Spalte 11), Personalausgaben (Spalte 12) und Investitionen (Spalte 13) zeigt sich folgendes Bild:

Schulden:	Durchschnitt 2003: 1.917 €; Dortmund 1.634 €, Duisburg 1.306 €, Essen 1.888 €.
Personalausgaben:	Durchschnitt 2003: 725 €; Dortmund 535 €, Duisburg 523 €, Essen 600 €.
Investitionen:	Durchschnitt 2003: 390 €; Dortmund 274 €, Duisburg 149 €, Essen 224 €.

Bemerkenswert sind die erheblichen Unterschiede bei den Investitionen. Hier wird die Strukturschwäche des Ruhrgebiets sichtbar und der Abstand zu anderen Regionen vergrößert sich immer mehr; z.B. Düsseldorf mit weit überdurchschnittlichen 598 €, München 777 €, Dresden 610 €.

Bei der Betrachtung der Haushaltssituation insgesamt weisen nur die Städte Düsseldorf und Stuttgart einen ausgeglichenen Haushalt aus, und zwar über den gesamten Betrachtungszeitraum von 2002 bis 2005. Alle anderen Städte haben unausgeglichene Haushalte, wobei Essen im Volumen auffällt und sich von der Entwicklung anderer Städte abzukoppeln scheint.

8. FAZIT

Mit dem Haushaltssicherungskonzept zum Haushaltsplan 2005 beginnt eine neue Planungsperiode der Haushaltskonsolidierung; der Planungshorizont des Haushaltssicherungskonzeptes 2000 bis 2004 wurde mit dem Jahr 2004 abgeschlossen.

In den vorangegangenen Abschnitten wurde eine Bilanz der bisherigen Konsolidierungsbemühungen gezogen, die aktuelle Haushaltssituation beleuchtet und der Blick – auch über den Planungshorizont 2008 hinaus – in die Zukunft gerichtet.

Das Fazit – und das beschreibt die derzeitige und zukünftige Situation der Stadt Essen – lässt keinen Spielraum für Illusionen:

- Die eigenen Konsolidierungsbemühungen sind durch extern verursachte Eingriffe auf der Einnahmen- und Ausgabenseite verpufft.
- Eine umfassende, tiefgreifende Gemeindefinanzreform hat nicht stattgefunden. Ob es gelingt, das Thema wieder auf die Tagesordnung zu bringen, ist zweifelhaft.
- **Daher gilt primär: Wenn wir uns nicht selbst helfen, hilft uns wahrscheinlich keiner!**

Allerdings sind Bund und Land nach wie vor in der Pflicht, sich endlich der strukturell und extern verursachten kommunalen Finanzprobleme anzunehmen.

Aus diesem Fazit heraus gilt es, alle Anstrengungen zu unternehmen, neue, weitergehende Konsolidierungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen. Jede Veränderung, mit der die heutige Finanzlage verbessert werden kann, muss im Interesse der zukünftigen Generationen genutzt werden.

Dabei wird die Verwaltung auch solche Themen angehen, die in der Vergangenheit aus unterschiedlichsten Gründen tabuisiert worden sind. Letztendlich trifft aber immer der Rat der Stadt die Entscheidung darüber, was von den Verwaltungsvorschlägen – ggf. auch wie und in welchem Umfang – umgesetzt wird.

B. STRATEGISCHE HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG: ZUKUNFTS- UND KONSOLIDIERUNGSSTRATEGIE

1. EINFÜHRUNG

Die eigenen, langjährigen Erfahrungen mit Haushaltskonsolidierungen, aber auch der Blick in die Haushaltssicherungskonzepte anderer Kommunen zeigen bei der Strategie zur Haushaltskonsolidierung ein sich wiederholendes Muster:

- Der kommunale Aufgabenbestand – egal ob die Aufgabenerledigung in der Kernverwaltung oder in Eigenbetrieben und Gesellschaften erfolgt – wird mit der Zielsetzung geprüft, den kommunalen Zuschuss zu senken (Senkung der Ausgaben oder Steigerung der Einnahmen).
- Über diesen globalen Ansatz hinaus werden spezifische, auf die jeweilige Situation zugeschnittene Konsolidierungsmaßnahmen verfolgt.

In welcher Organisationsform, mit welchen Instrumenten letztlich Konsolidierungsmaßnahmen entwickelt werden, darin unterscheiden sich die Kommunen im Detail. Die Haushaltskonsolidierung in Essen soll ein sich ergänzender, ineinander greifender Arbeitsansatz sein, der kommunale Aufgabenbereiche sowohl in der Kernverwaltung als auch im gesamten Konzern auf den Prüfstand stellt:

- durch Benchmarking, um die Kosten und Erlöse dem Niveau anderer kreisfreier Städte anzupassen;
- indem große Aufgaben- und Kostenbereiche strategisch neu ausgerichtet werden;
- indem die Infrastruktur an veränderte Rahmenbedingungen angepasst wird;
- indem die Stadt Essen sich auf ihre Kernaufgaben beschränkt, die Kernaufgaben dann aber gestärkt werden;
- indem kommunale Aufgaben politisch priorisiert werden;
- indem Querschnittsaufgaben (Overhead) zentralisiert werden;
- indem die Immobilien im Konzern strategisch gesteuert werden.

Aufgabe der Verwaltung ist es, diese Aktivitäten einzuleiten und hieraus konkrete Einzelmaßnahmen dem Rat der Stadt zur Beschlussfassung vorzulegen.

Die nachfolgend beschriebenen Aktivitäten zur Haushaltskonsolidierung sind untergliedert in Sofortmaßnahmen (Kapitel B.2) und in die strategische Neuausrichtung (Kapitel B.3). In Kapitel B.4 wird die für die Haushaltskonsolidierung notwendige Organisationsstruktur beschrieben. Zeitplan und das finanzielle Konsolidierungsziel werden in den Kapiteln B.5 und B.6 dargestellt.

2. SOFORTMAßNAHMEN

2.1 BEWIRTSCHAFTUNG DES HAUSHALTES 2005

Mit Verfügung vom 22.02.2005 hat der Stadtkämmerer weitgehende Regelungen zur Bewirtschaftung des Haushaltes 2005 getroffen:

- Ausgabeansätze des Verwaltungshaushaltes dürfen – bis auf wenige Ausnahmen – nur bis zur Höhe von 90 % und nur unter strikter Beachtung des § 81 GO NRW in Anspruch genommen werden.
- Mehreinnahmen müssen – bis auf zweckbestimmte Einnahmen oder Erstattungen – zur Reduzierung des Defizits eingesetzt werden und dürfen nicht zur Deckung von Mehrausgaben herangezogen werden.
- Neue, noch nicht begonnene Investitionsmaßnahmen im Vermögenshaushalt bedürfen der Freigabe des Stadtkämmerers. Davon unberührt bleibt das Entscheidungsrecht des Rates der Stadt.
- Vorlagen für den Verwaltungsvorstand, Fachausschuss- und Ratsvorlagen mit finanzwirtschaftlichen Auswirkungen müssen vom Stadtdirektor und vom Stadtkämmerer mitgezeichnet werden.

Mit Verfügung 14A vom 22.02.2005 wurde die bereits im Jahr 2004 vom Rechnungsprüfungsamt praktizierte **Visakontrolle** restriktiver geregelt.

2.2 UMSETZUNG BEREITS BESCHLOSSENER MAßNAHMEN AUS DEM HAUSHALTSSICHERUNGSKONZEPT 2000

Der Rat der Stadt hat mit der Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzeptes zum Haushaltsplan 2000 einen umfangreichen Maßnahmenkatalog beschlossen, der von der Verwaltung umzusetzen war.

Eine Bilanz über den Stand der Umsetzung wurde dem Rat der Stadt am 24.03.2004 vorgelegt. Danach waren von 168 Einzelmaßnahmen der Fachbereiche 47 Maßnahmen vollständig realisiert. In 62 Fällen war die Umsetzung aus damaliger Sicht ungefährdet und bei 59 Einzelmaßnahmen mussten notwendige Korrekturen – bis hin zum Wegfall einzelner HSK-Maßnahmen – vorgenommen werden.

Aus heutiger Sicht erscheint es realistisch, aus dem verbleibenden Maßnahmenkatalog bis zum Jahr 2008 ein Konsolidierungspotenzial von rd. 3 Mio. € zu realisieren. Hierbei sind geplante Einsparungen im Personalbereich nicht berücksichtigt, da diese durch das Verfahren der Personalkostenbudgetierung erfasst werden.

Die Umsetzung der verbleibenden Maßnahmen wird im Rahmen eines HSK-Controllings verfolgt.

2.3 ABBAU KOMMUNAL BELASTENDER STANDARDS

In 2004 wurden bestehende Standards kritisch geprüft. 60 Vorschläge mit einem Potenzial von rd. 5,8 Mio. € wurden zusammengestellt, bei denen konkrete Maßnahmen zur Standardreduzierung vertretbar, realisierbar und lohnend erschienen.

Die Umsetzung dieser Maßnahmen wird ebenfalls im Rahmen des HSK-Controllings überwacht.

2.4 PRÜFUNG DER FREIWILLIGEN LEISTUNGEN

Der Kommunalaufsicht ist mit den jeweiligen Haushaltsunterlagen auch eine Auflistung der so genannten freiwilligen Leistungen (Ausgabegruppen 7170 und 7180 ohne Verlustausgleiche) vorzulegen. Im Haushaltplan-Entwurf 2005 sind hierfür 160 Finanzpositionen mit einem Volumen von rd. 103,6 Mio. € ausgewiesen.

Die Prüfung der freiwilligen Leistungen soll federführend vom Rechnungsprüfungsamt durchgeführt werden. Ziel der Prüfung ist eine deutliche Reduzierung der freiwilligen Leistungen, wie von der Kommunalaufsicht wiederholt eingefordert.

3. STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG (7-PUNKTE-PROGRAMM – 100 Mio. € PLUS)

3.1 KOSTENSENKUNG AUF DAS NIVEAU ANDERER KREISFREIER STÄDTE (BENCHMARKING)

Dieser Strategieansatz ist ein wesentlicher Aufgabenschwerpunkt des Zentralen Konsolidierungsmanagements (vgl. Kapitel B.4 „Organisation der Haushaltskonsolidierung“). Der in Kapitel A.7 beschriebene Vergleich ausgewählter Finanzdaten der zwölf größten Städte macht zum Einen die Strukturschwäche der Ruhrgebietsstädte deutlich. Zum Anderen wird aber auch deutlich, dass Essen sich bei der Defizitentwicklung ganz offensichtlich von der Entwicklung anderer Städte abkoppelt.

Die Haushaltsdaten vergleichbarer Städte werden aufbereitet, damit eine aussagekräftige Haushaltsanalyse erfolgen kann. Im Rahmen der Haushaltsanalysen und Kennzahlenvergleiche sollen „Auffälligkeiten“ im interkommunalen Vergleich ermittelt werden. In der weiteren Ausarbeitung werden dann die inhaltlichen Unterschiede aufbereitet und gegenübergestellt. Im Rahmen des Benchmarking – Orientierung an den Besten bzw. Kostengünstigsten – ergeben sich hieraus konkrete Konsolidierungsansätze und -maßnahmen.

Der Strategieansatz wird in engem Erfahrungsaustausch mit der Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen abgearbeitet, weil die grundsätzliche Vorgehensweise auch von der Gemeindeprüfungsanstalt praktiziert wird. Die Bearbeitung selbst erfolgt in aufeinander aufbauenden Phasen anhand folgender Fragestellungen:

- Warum ist das strukturelle Defizit in Essen höher als in vergleichbaren Städten?
- Wo gibt es "Auffälligkeiten"?
- Wie erklären sich diese "Auffälligkeiten"?
- Welche konkreten Entscheidungen sind zu treffen?

Warum ist das strukturelle Defizit in Essen höher als in vergleichbaren Städten?

Grundlage ist eine Haushaltsanalyse nach Einnahme- und Ausgabearten, unterteilt nach Einnahme- und Ausgabegruppen. Die hierfür notwendige Struktur wurde mit der Gemeindeprüfungsanstalt abgestimmt. Mit dieser Struktur sollen die Einnahmen und Ausgaben der Städte Dortmund, Duisburg und Essen miteinander verglichen werden. Im Ergebnis können die Unterschiede der strukturellen Defizite damit erklärt werden.

Wo gibt es "Auffälligkeiten"?

Zur Beantwortung dieser Frage wird sowohl die bereits beschriebene Haushaltsanalyse nach Einnahme- und Ausgabearten als auch eine Haushaltsanalyse nach Aufgabenschwerpunkten (Einzelpläne, Abschnitte, Unterabschnitte) herangezogen. "Auffälligkeiten" können sich ergeben durch den Vergleich von Einzelergebnissen, aber auch durch die Bildung von Kennzahlen.

Wie erklären sich diese "Auffälligkeiten"?

Nachdem "Auffälligkeiten" durch die beschriebenen Analysen/Kennzahlen identifiziert worden sind, müssen diese nunmehr erklärt werden. Weichen Ergebnisse im Haushalt ab, muss die Aufgabenerledigung tiefergehend analysiert werden. Weichen "Essener Kennzahlen" im Vergleich zu dem Durchschnitt ab, ist zu ermitteln, welche Maßnahmen notwendig sind, um eine Angleichung an den Durchschnittswert zu erreichen.

Welche konkreten Entscheidungen sind zu treffen?

Die zu treffenden Entscheidungen dienen dem Ziel, die Kosten auf das Niveau vergleichbarer Städte zu senken. Die sich hieraus ergebenden Maßnahmen stellen eine Konkretisierung des Haushaltssicherungskonzeptes dar. Die grundsätzliche Bandbreite der Maßnahmen soll an folgenden Beispielen verdeutlicht werden:

Weichen Kennzahlen vom Durchschnitt ab, ist - wie bereits ausgeführt - das Volumen der Abweichung quantifiziert worden. Dieses Volumen ist durch konkrete Vorschläge des Fachbereichs - auch Alternativvorschläge sind denkbar - zu konkretisieren. Was muss verändert werden, damit die Kennzahl zumindest dem Durchschnitt, aber besser noch einem für ausreichend angesehenen niedrigeren Niveau einer Vergleichsstadt entspricht?

Wurden Aufgabenbereiche mit einer anderen Stadt verglichen, sind die finanziellen und inhaltlichen Unterschiede gegenüberzustellen. Aus dieser Gegenüberstellung ergeben sich die Handlungsvorschläge: Was muss verändert werden, damit die Ergebnisse der Vergleichsstadt erreicht werden können? Welche Auswirkungen hätte eine solche Absenkung?

Der beschriebene Strategieansatz ist keine einmalige Kraftanstrengung, sondern ein kontinuierlicher, fortlaufender Prozess, der von dem Zentralen Konsolidierungsmanagement angestoßen und überwacht wird. Die Bearbeitung im Einzelfall erfolgt durch den entsprechenden Fachbereich unter Beteiligung des Amtes für Organisation und Personalwirtschaft.

Aus diesem Prozess ergeben sich ständig neue Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung. Vom Zentralen Konsolidierungsmanagement werden die kalkulierten Haushaltsverbesserungen nachgehalten und die Realisierung der Beschlüsse überwacht. Diese Transparenz der eigenen Aufgabenerledigung erzeugt einen nicht zu unterschätzenden Handlungsdruck.

3.2 NEUAUSRICHTUNG GROBER AUFGABENBEREICHE UND KOSTENBLÖCKE

Die Finanzen der Stadt lassen sich nur mit deutlichen Ausgabensenkungen im Verwaltungshaushalt stabilisieren. Der Strategieansatz lautet deshalb: Aufgabenerledigung „ja“ oder „nein“; wenn „ja“, dann aber anders bzw. kostengünstiger.

Kernelemente des Strategieansatzes sind:

1. Konzentration auf Hebelthemen
2. Sukzessive Abarbeitung in „Wellenbewegungen“
3. Flexible Unterstützung des Zentralen Konsolidierungsmanagements durch externe Berater

Zu 1. Konzentration auf Hebelthemen

Aufgrund der jahrelangen Erfahrungen mit Verwaltungsrestrukturierungen und -reformen ist es notwendig, das Thema „Neuausrichtung“ auf die großen Aufgabenbereiche und Kostenblöcke zu konzentrieren, bei denen entsprechend große Entlastungen in vertretbarer Zeit erwirtschaftet werden können. Zu diesem Zweck wurde der Verwaltungshaushalt nach Aufgabenbereichen, die ein Ausgabevolumen von mehr als 10 Mio. € aufweisen, sortiert. Das Ergebnis ist als Anlage 2 diesem Haushaltssicherungskonzept beigelegt. Nach dieser Sortierung bietet es sich an, klare **Schwerpunkte** auf Bereiche zu legen, in denen entsprechend hohe Einsparpotenziale vermutet werden können.

Nicht nur die finanzielle Dimension, auch bereits laufende bzw. anstehende Veränderungen (Hartz IV, offene Ganztagsbetreuung in Schulen, Betreuung der Kinder unter 3 Jahren) weisen auf einen deutlichen Handlungsbedarf in den Bereichen Jugend, Schule und Soziales hin. Allein wegen seiner finanziellen Dimension kommt als weiterer Schwerpunkt der Immobilienbereich in Betracht. Neben den ausgewiesenen Ausgaben der Hochbauverwaltung (UA 6010) sind Kosten des Immobilienbereichs in fast allen dargestellten Kostenblöcken enthalten.

Der ebenfalls große Ausgabenblock der Personalausgaben steht seit jeher im Focus der Haushaltskonsolidierung; daran wird sich auch in den nächsten Jahren nichts ändern. Zu diesem Thema ist festzustellen, dass seit 1994 rd. 1.300 Stellen netto abgebaut worden sind. „Netto“ bedeutet in diesem Zusammenhang:

- Die insbesondere infolge neuer gesetzlicher Bestimmungen (z.B. Umsetzung des Rechtsanspruches auf einen Kindergartenplatz) neu geschaffenen Stellen sind gegen gerechnet (Saldo);
- Die in eine andere Organisationsform ausgegliederten Bereiche (Entsorgungsbetriebe, Entwässerung usw.) sind bei dieser Betrachtung außen vor geblieben, sozusagen neutralisiert worden.

Die neu eingeführte Personalkostenbudgetierung gibt der Zentralverwaltung ein zusätzliches Instrumentarium für eine wirksame Personalkostensteuerung an die Hand.

Zu 2. Sukzessive Abarbeitung in „Wellenbewegungen“

Die Neuausrichtung großer Aufgabenreife ist komplex und arbeitsintensiv:

- Die Stadt Essen kann nicht zu viele Neuordnungsprojekte auf einmal bewältigen – und zwar sowohl hinsichtlich politischer Entscheidungsprozesse als auch wegen der operativen Konzeptions- und Umsetzungsaufgaben.
- Die Neuausrichtungen sind selbst in ausgewählten Teilbereichen so komplex, dass die Aufgaben- und Organisationsveränderungen erfahrungsgemäß mindestens mehrere Monate in Anspruch nehmen.
- Die Haushaltswirksamkeit der Finanzeffekte ist in verschiedenen Bereichen nur in (Mehr-) Jahreszeiträumen zu erreichen.

Es ist deshalb sinnvoll, den notwendigen Veränderungsprozess sukzessive auszugestalten; aufgrund der dramatischen Finanzsituation jedoch unverzüglich mit konkreten Projekten zu beginnen (erste Welle). Aus diesem Grunde sollen zwei Neuordnungsprojekte begonnen werden:

- **Optimierung der Bereiche Jugend / Schule / Soziales**
- **Neuausrichtung des Immobilienbereichs**

In weiteren Wellen sollen dann weitere Hebelthemen angegangen werden.

Zu 3. Flexible Unterstützung des Zentralen Konsolidierungsmanagements durch externe Berater

Es ist beabsichtigt, die Neuausrichtung großer Aufgabenbereiche im Bedarfsfall gemeinsam mit einer erfahrenen Unternehmensberatung vorzunehmen. Hierbei werden sowohl die Kreativität und Ideen der externen Berater als auch deren Ergebnisorientierung genutzt, um schneller die notwendigen Veränderungen und finanziellen Erfolge zu erreichen.

Die externen Berater, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Zentralen Konsolidierungsmanagements und der Fachbereiche arbeiten eng zusammen. Diese Zusammenarbeit hat den Vorteil, dass die eigenen Verwaltungsmitarbeiter aus den Arbeitsweisen der externen Professionals „on the job“ lernen und später im Konzern Stadt so eine eigene „Inhouse-Beratung“ aufgebaut werden kann. Durch den Aufbau einer eigenen Inhouse-Beratung können weitere Veränderungsprozesse mit deutlich höherer Prozessqualität und -geschwindigkeit angegangen werden.

Die in der ersten Welle vorgesehenen zwei Neuordnungsprojekten

- **Optimierung der Bereiche Jugend / Schule / Soziales**
 - **Neuausrichtung des Immobilienbereichs**
- sollen extern begleitet werden.

Die Verwaltung wird hierzu eine entsprechende Entscheidungsvorlage dem Rat der Stadt vorlegen, in der die Aufgabenstellung und der Kostenrahmen beschrieben werden.

3.3 ANPASSUNG DER INFRASTRUKTUR AN VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN / BESCHRÄNKUNG AUF Kernaufgaben / PRIORISIERUNG KOMMUNALER AUFGABEN

Anpassung der Infrastruktur an veränderte Rahmenbedingungen

Die Kommunen sollen nur die Infrastruktur vorhalten, die sie zur Aufgabenerledigung benötigen. Veränderte Rahmenbedingungen (Bevölkerungsrückgang, demografische Entwicklungen, Nutzerverhalten etc.) müssen sich auf das Infrastrukturangebot auswirken. Verändern sich durch die Rahmenbedingungen die Aufgaben, muss die Infrastruktur angepasst werden. Aber auch in der Infrastruktur selbst liegen Konsolidierungspotenziale, die über Kennzahlen und Vergleiche gehoben werden können.

Der Erwerb, die Verwaltung und die Veräußerung von kommunalem Vermögen ist in der Gemeindeordnung NRW in den §§ 89 und 90 geregelt. Sinngemäß soll die Gemeinde nur die Vermögensgegenstände, und dazu zählt auch die Infrastruktur, erwerben und vorhalten, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich ist (§ 89 GO NRW). Vermögensgegenstände, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben in absehbarer Zeit nicht gebraucht werden, darf die Gemeinde veräußern (§ 90 GO NRW).

Die genannten gesetzlichen Regelungen machen den unmittelbaren Bezug zwischen den kommunalen Aufgaben und der für die Aufgabenerledigung notwendigen Infrastruktur deutlich. Es wird auch deutlich, dass dieser Strategieansatz inhaltliche - aufgabenbezogene - Bezugspunkte zu anderen Strategieansätzen hat. Es besteht außerdem eine enge inhaltliche Verbindung zu dem Projekt "Stadtentwicklungsprozess Essen - Perspektive 2015+", das federführend vom Amt für Stadtplanung und Bauordnung koordiniert wird.

Grundlage der Arbeit:

- Beschreibung der wesentlichen Rahmenbedingungen in enger Zusammenarbeit mit dem Projekt "Stadtentwicklungsprozess Essen - Perspektive 2015+";
- Beschreibung, Aufbereitung und räumliche Darstellung der Infrastruktur. Hier kann auf bereits vorhandenes, umfangreiches Material zurückgegriffen werden.

Verändern sich die kommunalen Aufgaben, werden sie in Frage gestellt, ist automatisch die entsprechende Infrastruktur betroffen. Aber auch über die Infrastruktur selbst lassen sich eigene Optimierungsansätze entwickeln. Zu diesem Zweck müssen auf der Ebene der Infrastruktur Kennzahlen entwickelt und Vergleiche angestellt werden. Die Bandbreite machen die nachfolgenden Fragen beispielhaft deutlich:

- Wert der Infrastruktur und Rendite?
- Kostendeckungsgrad?
- Eigentum oder Anmietung?
- Auslastungsgrad?
- Nutzerverhalten?
- Konkurrenzsituation?
- Angebotsdichte?
- Vergleich von Kosten und Erlösen?
- Overheadkosten?
- Standards?
- Hindernisse für eine Vermarktung?
- Möglichkeiten der aufgabenübergreifenden Nutzung, etc?

Auch bei diesem Strategieansatz ist eine enge Zusammenarbeit mit der Gemeindeprüfungsanstalt beabsichtigt. Aus den gebildeten Kennzahlen und aus dem Vergleich mit anderen Städten ergeben sich Handlungsvorschläge. Die Gesamtsteuerung erfolgt durch das Zentrale Konsolidierungsmanagement; die Einzelumsetzung obliegt der jeweiligen Fachverwaltung.

Beschränkung auf Kernaufgaben / Priorisierung kommunaler Aufgaben

Angesichts der tiefgreifenden Finanzkrise der Stadt droht mittelfristig eine weitestgehende Handlungsunfähigkeit mit Qualitätsverlusten quer durch das gesamte Leistungsspektrum. Die Stadt begegnete der Finanznot bisher mit Budgetkürzungen und meist kurzfristig wirkenden Maßnahmen. Die dann noch verfügbaren Mittel reichen häufig für eine adäquate Erledigung aller Aufgaben nicht aus. Die Aufgaben und Prozesse wurden in der Regel nicht grundsätzlich in Frage gestellt.

Um den Anforderungen an die Stadt in der Zukunft noch gerecht werden zu können, muss deshalb systematisch geprüft werden, welche Aufgaben aufgegeben werden können, welche Aufgaben von Privaten wirtschaftlicher und welche Aufgaben künftig im Rahmen eines stärkeren Bürgerengagements erbracht oder unterstützt werden können. Hierbei sind auch die Aufgaben einzubeziehen, die derzeit in anderer Rechtsform wahrgenommen werden. Ziel muss künftig eine stärkere Konzentration auf die eigentlichen Kernaufgaben der Stadt sein.

Erfahrungen mit der Priorisierung kommunaler Investitionen hat die Stadt Essen bereits aufgrund der Prioritätenlisten im Vermögenshaushalt. Dieser Grundsatz wird auch auf die Ausgaben des Verwaltungshaushaltes zu übertragen sein.

Mit dem Strategieansatz und mit den sich hieraus ergebenden Fragestellungen wird der Kernbestand der kommunalen Selbstverwaltung berührt: Die hier notwendige, aufgabenkritische Diskussion wird auf der Ebene der Produkte geführt. Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung hat die Stadt Essen, wie andere Städte auch, die Aufgaben nach Produkten/Produktgruppen/Produktbereichen zusammengefasst. Auch der Haushalt folgt mit dem Produktbuch dieser Logik. Auf dieser Ebene hat die Verwaltung vor einigen Jahren modellhaft ein Produktanalyseverfahren erprobt. Die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erkenntnisse können für die praktische Anwendung genutzt werden. Von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) wurde dieses Verfahren mit dem Projekt „Produktkritik“ weiterentwickelt. Der entsprechende Bericht wird in Kürze veröffentlicht. Ziel und Inhalt des Projektes ist es, eine Methodik zu produktkritischen Verfahren zu entwickeln und zu beschreiben. Der Bericht informiert u.a. über den Stand der Erfahrungen mit der Produktsteuerung, beschreibt Methoden der Produktkritik (ABC-Analyse, Nutzwertanalyse, Portfoliotechnik), gibt Empfehlungen zu den Verfahren, zu den Einführungsstrategien und zur Einbindung der Politik.

Die Stadt Essen ist neben anderen Großstädten Mitglied der KGSt-Arbeitsgruppe. Im Kern geht es darum, ein neu definiertes gesamtstädtisches Leistungsspektrum zu erarbeiten. Städtische Leistungen müssen hinsichtlich ihrer Notwendigkeit und Bedeutung bewertet, gewichtet und mit einem entsprechenden Budget ausgestattet werden.

Auf der Produktebene machen die nachfolgenden Fragestellungen die Komplexität der Aufgabe deutlich:

- Stehen Produkte oder Leistungen in einem Wettbewerbsmarkt und können deshalb grundsätzlich aufgegeben werden?
- Werden die Produktleistungen wirtschaftlich erbracht bzw. können von Verbänden oder Privaten günstiger bereitgestellt werden?
- Auf welche Produkte/ Leistungen kann dem Grunde nach verzichtet werden?
- Welche Produkte/ Leistungen können im Rahmen eines stärkeren Bürgerengagements (Ehrenamt, Stiftungen, Sponsoring) unterstützt werden?
- Bei welchen Produkten/ Leistungen sind künftig nur noch Planung und Steuerung Kernaufgabe (Gewährleister Stadt); die Ausführung dagegen obliegt privaten Dienstleistern?
- Steht die Nachfrage des Produktes in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten bzw. Erlösen?
- Sind Produktziele und Zielgruppen noch zutreffend definiert?
- Welche Qualitätsverluste und Auswirkungen auf Kunden und Mitarbeiter treten bei pauschalen Kürzungen des Produktbudgets ein?
- Welche Rückzugsstrategien zur Aufgabe oder Reduzierung einzelner Leistungen und Produkte sind erforderlich?

Interkommunale Zusammenarbeit

Eine interkommunale Zusammenarbeit läuft bereits seit Jahren auf verschiedenen Gebieten erfolgreich. Das gilt z.B. für das Chemische und geowissenschaftliche Institut (CGI), eine Fusion der Städte Essen und Oberhausen, das wiederum im Wege eines Leistungsvertrages mit der Stadt Mülheim verbunden ist. Darüber hinaus existieren diverse Einkaufsgemeinschaften. Im Bereich der Aus- und Fortbildung finden gemeinsame Veranstaltungen vor allem mit Städten des westlichen Ruhrgebietes statt. Weitere Felder sind die Fahrbetriebsgesellschaft meoline, der Bereich Geo-Information usw.

Vor zwei Jahren haben auf Initiative der Stadt Essen verschiedene Ruhrgebietsstädte sowie die Stadt Düsseldorf gemeinsam zahlreiche weitere Felder einer möglichen interkommunalen Zusammenarbeit abgesteckt. Bei der anschließenden tiefergehenden Prüfung hat sich aber gezeigt, dass aus einer Vielzahl von Gründen nur eine kleine Palette – neben den bislang schon über eine interkommunale Zusammenarbeit laufenden Aufgaben – als wirklich geeignet identifiziert werden konnte.

Ganz generell ist festzustellen, dass die häufig als eine Art „Königsweg der Haushaltskonsolidierung“ beschriebene Ausweitung der interkommunalen Zusammenarbeit bei weitem nicht die erhofften zusätzlichen Konsolidierungseffekte erbringen wird.

3.4 IMMOBILIENSTEUERUNG

Mit der Einrichtung des Amtes 60 (Immobilienwirtschaft) und der damit verbundenen Zusammenführung von Organisationseinheiten mit Immobilienaufgaben ist ein erster Schritt zur Optimierung der Immobiliennutzung erfolgt. Die weitere Optimierung soll in vier **Handlungsfeldern** realisiert werden:

Handlungsfeld 1: Verbesserung der Datenverfügbarkeit und -transparenz durch

- Ausbau des Immobilieninformationssystems,
- Kategorisierung des Immobilienbestandes,
- Bewertung des Immobilienbestandes.

Handlungsfeld 2: Professionalisierung des Immobilienmanagements mit Methoden und Verfahren der privaten Immobilienwirtschaft

insbesondere durch

- Entwicklung einer Immobilienstrategie (Desinvestitions-, Optimierungs- oder Wachstumsstrategie),
- Einführung eines Immobilienportfolio-Managements (Flächenoptimierung, Vermögensallokation, Identifikation von Verwertungsmöglichkeiten),
- Optimierung der Organisationsstrukturen,
- Analyse der Finanzierungsstrukturen (auf Bilanzbasis),
- Überprüfung von Privatisierungsmöglichkeiten (Aufgaben-/Organisationsprivatisierung und/oder Vermögensprivatisierung).

Handlungsfeld 3: Verbesserung der Führungs- und Steuerungsinstrumente durch

- Einführung eines strategischen Steuerungssystems mit Zielvereinbarungen, Budgetierung und Anreizsystemen für Nutzer und Vermieter,
- Nutzung von Instrumenten zur Steuerung der Immobilienaktivitäten (Kennzahlensysteme, Standards und Balanced-Score-Card) einschließlich Controlling,
- Ausgestaltung immobilienwirtschaftlicher Leistungsbeziehungen nach dem Auftragnehmer-Auftraggeber-Prinzip bzw. Mieter-Vermieter-Modell.

Handlungsfeld 4: Umsetzungsmanagement

- Zur Unterstützung des Reformprozesses mit seinen ausgeprägten Strukturveränderungen ist ein abgestimmtes Umsetzungsmanagement unter Einbeziehung aller Akteure erforderlich.

3.5 ZENTRALISIERUNG VON QUERSCHNITTAUFGABEN

Die Zentralisierung von Querschnittsaufgaben bedeutet die

- Standardisierung,
- Spezialisierung und
- Bündelung

von Geschäftsprozessen und ähnlichen Funktionen in der Kernverwaltung und im Konzern.

Die Vorteile einer Zentralisierung von Querschnittsaufgaben liegen vor allem in der Bündelung von Kompetenzen, die zum effizienteren Mitteleinsatz (Finanzmittel, Technik, Personal), zur Konzentration von Know-How und Spezialisierung sowie zum Einsatz von einheitlichen, standardisierten Verfahren und zu höheren Sicherheitsanforderungen führen.

Der Strategieansatz soll wie folgt umgesetzt werden:

- Bestandsaufnahme aller im Konzern vorhandenen Einheiten mit gleichen oder ähnlichen Funktionen;
- Strukturierung der identifizierten Bereiche nach Leistungsmerkmalen;
- Wirtschaftlichkeitsvergleich;
- Abstimmung eines Anforderungsprofils für eine zentrale Einheit als Profit Center bzw. interner Dienstleister mit allen potenziellen Kunden/ Auftraggebern;
- Machbarkeitsstudie zur Zentralisierung der ausgewählten Bereiche;
- Erarbeitung eines Zentralisierungsvorschlags unter Beachtung von technischen, wirtschaftlichen und ablauforganisatorischen Kriterien.

3.6 OPTIMIERUNG DER BETEILIGUNGEN DURCH PORTFOLIOMANAGEMENT

Die Steuerung der städtischen Beteiligungsunternehmen lag in den vergangenen Jahrzehnten de facto in erster Linie in der Hand der Aufsichtsräte; entsprechend waren die Satzungen bzw. Gesellschaftsverträge abgefasst. Die klassische Gesellschafterrolle kam dabei eher zu kurz. Solange die Haushaltsprobleme der Stadt Essen überschaubar blieben, ergaben sich aus dieser Konstellation wenig Änderungszwänge.

Da in der Zukunft die Beteiligungsunternehmen wesentlich mehr als bisher in den Konsolidierungsprozess einbezogen werden müssen, ist eine stärkere Betonung der Gesellschafterrolle unumgänglich. Dies bedeutet vor allem, dass die Steuerungsmöglichkeiten der Verwaltung entscheidend verbessert werden müssen.

Mit der 1999 erfolgten Novellierung der Gemeindeordnung NRW hat auch der Gesetzgeber die Rolle des Gesellschafters deutlich stärken wollen. Dies zeigt sich vor allem daran, dass wichtige, bis dahin in der Regel den Aufsichtsräten obliegende Entscheidungskompetenzen auf die Gesellschaftsversammlung übertragen werden sollen. Ein Teil der Satzungen bzw. Gesellschaftsverträge ist mittlerweile durch entsprechende Ratsbeschlüsse angepasst worden; bei den restlichen Gesellschaften sollte diese Anpassung unverzüglich erfolgen. Ggf. muss auch über weitere Kompetenzverschiebungen nachgedacht werden.

Selbstverständlich bliebe dem Rat der Stadt weiterhin ein entscheidendes Mitspracherecht, indem er z.B. die städtischen Vertreter in den Gesellschafterversammlungen durch entsprechende Beschlüsse bindet.

Ein weiterer Beleg für die vom Gesetzgeber gewollte stärkere Rolle des Gesellschafters zeigt sich auch an dem mit der o.a. Novellierung eingeführten „Pflichtplatz“ des Oberbürgermeisters – bzw. eines von ihm benannten Angestellten oder Beamten – in jedem Aufsichtsrat mit mehr als einem Mandat. Bis dahin hatte es sich der Rat der Stadt vorbehalten, nicht nur über die Bildung und das Stärkeverhältnis von Aufsichtsräten zu befinden, sondern auch allein zu entscheiden, wer – außerhalb von etwaigen Arbeitnehmerrechten aufgrund einer vorgeschriebenen Drittelparität – in die Aufsichtsräte entsandt wird.

Die Stadt Essen hat als Eigentümer aus ihren strategischen Leitlinien die konkreten Ziele und Vorgaben für ihre Beteiligungsunternehmen zu entwickeln. Die zu intensivierende Steuerung durch Zielvereinbarungen sollte einhergehen mit einer Stärkung der Stellung der Geschäftsbereichsvorstände. Damit Zielvereinbarungen nicht wirkungslos bleiben, müssen sie einen Anreiz- und Sanktionsmechanismus haben.

Mit der gleichen Zielrichtung hatte die Unternehmensberatung Roland Berger Ende der neunziger Jahre im Rahmen einer umfassenden Organisationsuntersuchung u.a. vorgeschlagen, den Vorsitz in den Aufsichtsräten der städt. Beteiligungsunternehmen dem jeweils zuständigen Geschäftsbereichsvorstand zu übertragen. Dieser Empfehlung ist der Rat der Stadt in den meisten Fällen nicht gefolgt.

Über den Besitz von Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen wird vom Geschäftsbereich Finanzen der Stadt Essen gem. § 112 Abs. 3 GO ein Bericht erstellt. Der letzte verfügbare Beteiligungsbericht wurde im Februar 2005 veröffentlicht (Beteiligungsbericht 2004).

Als Anlage 3 zu diesem Haushaltssicherungskonzept ist ein Kataster der 63 städtischen Beteiligungen aufgestellt. Die Stadt Essen hat seit vielen Jahrzehnten den Kranz staatlicher Kernaufgaben um Aktivitäten erweitert, die – obwohl privater Natur – nun als öffentliche Aufgaben angesehen werden. Mit öffentlich erbrachten Leistungen ist die Stadt Essen auf Märkten wirtschaftlich tätig, auf denen inzwischen auch private Anbieter um Kunden werben oder werben könnten, wenn sie dazu die Erlaubnis oder die gleichen Privilegien erhielten.

Das Beteiligungskataster unterscheidet nach Gewinn- und sonstigen (Verlust-) Gesellschaften. Die Beteiligungen Essens sind mit ihrem Namen, dem Gegenstand und einigen Kennzahlen ausgewiesen. In der Spalte 4 ist ausgewiesen, nach welchen Bewertungsverfahren die Beteiligungsgesellschaften im Rahmen der Eröffnungsbilanz nach dem Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) zu bewerten sind. In Betracht kommen das Ertragswertverfahren (EW), das Substanzwertverfahren (SW) oder die Eigenkapital-Spiegelbildmethode (EK).

Diese umfangreichen Wertermittlungen für 63 städtische Beteiligungen stehen in den kommenden Monaten im Rahmen der Vorbereitung der Eröffnungsbilanz nach NKF ohnehin an. Nach NKF sind die Finanzanlagen mit dem vorsichtig geschätzten Zeitwert anzusetzen. Aus diesem Grunde wird für Zwecke des vorliegenden Beteiligungskatasters auf eine separate Verkehrswertermittlung verzichtet. Die Spalte 6 „Verkehrswert“ bleibt demnach unausgefüllt; sie wird nach und nach mit den zu ermittelnden NKF-Werten ergänzt. Demzufolge bleibt auch die Spalte 25, die die Verzinslichkeit des tatsächlich gebundenen Vermögens zum Ausdruck bringt, zunächst ebenfalls unausgefüllt.

Strukturmerkmale

Unter Ziffer 1 sind die *Gewinnsgesellschaften* aufgelistet, d.h. solche Gesellschaften, bei denen die Stadt als Gesellschafterin grundsätzlich eine Gewinnerwartung hat. Dazu gehören auch Gesellschaften, die im Einzelfall Verluste erzielen; dennoch besteht auch ihnen gegenüber eine Gewinnerwartung.

Die unter den Gewinnsgesellschaften genannten Beteiligungen betätigen sich auf wettbewerbsrelevanten Geschäftsfeldern und müssen daher in erster Linie marktorientiert beurteilt werden. Für sie gilt um so mehr die Anforderung des § 109 Abs. 2 GO, wonach ein Gewinn mindestens in Höhe einer marktüblichen Verzinsung des Eigenkapitals erwirtschaftet werden soll.

Unter Ziffer 2 sind die *sonstigen (Verlust-) Gesellschaften* aufgeführt. Hierbei handelt es sich um Gesellschaften, die in der Regel Verluste erwirtschaften; gleichwohl werden im Einzelfall durchaus auch Gewinne erzielt. Diese Gesellschaften sind in drei Gruppen aufgeteilt:

- *Originäre Verlustgesellschaften*: Diese Gesellschaften sind entweder aufgrund ihrer Aufgabenstellung dauerhaft defizitär (EVAG) oder ihre Verluste sind von der Stadt gesteuert (EMG, EWG).
- *Gesellschaften mit gemeinnütziger sowie kultureller- und sozialpolitischer Zielsetzung*: Diese Gesellschaften dürfen schon aus gemeinnützigkeitsrechtlichen Bestimmungen nicht in erster Linie eigenwirtschaftlich handeln und eine Mehrung ihres Vermögens anstreben. Zudem sind Ausschüttungen und Vorteilszuwendungen jeglicher Art an den Gesellschafter rechtlich nicht zulässig. Selbst eine Verzinsung des gebundenen Kapitals kommt bei diesen Gesellschaften nicht in Frage.

Eine Auflösung gemeinnütziger Gesellschaften ist äußerst problematisch, da das Gesellschaftsvermögen dauerhaft für gemeinnützige Zwecke gebunden und somit nicht frei verfügbar ist.

- *Übrige Gesellschaften:* Bei den übrigen Gesellschaften handelt es sich um politisch gewollte Aktivitäten (Radio Essen), Interessensgruppierungen (VKA, Ruhr-Tourismus, EKZ) und ortsbezogene Objektgesellschaften zur Durchführung von herausragenden Einzelprojekten (AGZ, EGU, EGZ). Die EVW beinhaltet lediglich eine Verrechnung der Ergebnisse ihrer Tochtergesellschaften im Rahmen des steuerlichen Querverbundes; innerhalb des Beteiligungskatasters werden aber die operativen Gesellschaften einzeln dargestellt.

Die unmittelbaren Belastungen für den Haushalt ergeben sich aus der Spalte 9 „Zuschüsse 2003 VerwH“ (= Verlustausgleich) und der Spalte 10 „Zuschüsse 2003 VermH (= Kapitaleinlagen). Die Aufstellung zeigt, dass bei den Gewinngesellschaften lediglich die FEM Verlustausgleichszahlungen und Kapitaleinlagen erhält. Die übrigen, z.T. erheblichen Zahlungsflüsse aus dem Haushalt betreffen die originären Verlustgesellschaften und gemeinnützigen Gesellschaften.

Wirtschaftlichkeit

- a) Notwendige Bedingung: Verzinsung des eingesetzten Kapitals

Das in den *Gewinngesellschaften* gebundene Kapital ist zukünftig angemessen zu verzinsen, d.h. dass die ausgeschüttete Dividende höher sein muss als der Zinssatz für Kommunalkredite und Darlehen. Ansonsten würde die Stadt Essen aus finanzwirtschaftlicher Sicht das eingesetzte Kapital besser zur Entschuldung verwenden.

Als Kapital in diesem Sinne wird das Eigenkapital zuzüglich stiller Reserven abzüglich stiller Lasten gewertet (Verkehrswert). Damit ist sichergestellt, dass das in der Gewinngesellschaft gebundene Kapital besser verzinst wird als im Falle der Realisierung des Unternehmenswertes und der dadurch möglichen Entschuldung durch die dem städtischen Haushalt zugeführten Mittel.

Solange die Verkehrswerte bzw. NKF-Zeitwerte nicht ermittelt sind, bestimmt sich die Betrachtung der Verzinsung des eingesetzten Kapitals nach dem buchmäßigen Eigenkapital (vgl. Spalten 5 und 24), d.h. die Gesellschaften mit der schlechtesten Kapitalverzinsung sind vorrangig aufzufordern, ihre Ergebnisse zu verbessern.

Die *Verlustgesellschaften* werden zukünftig in der Weise gesteuert, dass die jährlichen Zuschüsse unter Berücksichtigung der Teuerungsraten um einen jeweils auszuhandelnden Prozentsatz zurückgefahren werden. Dies wird Inhalt der jeweiligen Zielvereinbarung zwischen der Stadt und der Beteiligungsgesellschaft.

- b) Hinreichende Bedingung: Wertentwicklung im Zeitablauf

Ferner ist von den *Gewinn- und Verlustgesellschaften* die eigene Wertentwicklung zu verfolgen. Sofern die notwendige Bedingung erfüllt ist, dass eine Veräußerung wirtschaftlich sinnvoll wäre, ist daneben von hinreichender entscheidender Bedeutung, dass die Wertentwicklung des Beteiligungsunternehmens ausgehend von der mittel

fristigen Finanzplanung im Zeitablauf einen Wert erwarten lässt, der in der Zukunft voraussichtlich nicht weiter steigt.

Wird die Wertanalyse bei einer Gesellschaft ergeben, dass der Unternehmenswert in der Zukunft voraussichtlich deutlich sinkt, so ist zur Vermeidung künftiger Wertverluste eine Veräußerung in Betracht zu ziehen; dies vor allem dann, wenn auch bereits die notwendige Bedingung eine Unwirtschaftlichkeit hat erkennen lassen.

Bei den *Gewinngesellschaften* ist in der Regel ein positiver Marktpreis zu erwarten. Bei den *Verlustgesellschaften* kann sich ein Marktpreis einstellen, wenn die Stadt Essen einmalige oder laufende Zuschüsse an einen Investor leistet. Sollten im Falle der Anteilsübertragung an einen Investor die zukünftigen Verluste bzw. die Zuschüsse der Stadt Essen geringer sein als im Falle des Haltens der Beteiligung, so ist eine Veräußerung ceteris paribus wirtschaftlich.

- c) Weiterer Aspekt: öffentliche Zweckbestimmung / strategische Ausrichtung im Einzelfall

Wenn bei einer Beteiligungsgesellschaft die vorstehenden Kriterien nach a) und b) erfüllt sind, ist noch zu prüfen, ob die mit der Beteiligungsgesellschaft verfolgte öffentliche Zweckbestimmung i.S.d. § 107 Abs. 1 Nr. 1 GO eine Veräußerung der Gesellschaft zulässt. Sollte die öffentliche Zweckbestimmung einer Veräußerung entgegen stehen, wird auf diese Weise verdeutlicht, welche Kosten der ein oder andere öffentliche Zweck auslöst. Das gilt auch dann, wenn die Beteiligungsgesellschaft aus strategischen Überlegungen weiter geführt werden soll.

Fazit:

Die Stadt Essen strebt grundsätzlich die Reduzierung der Anzahl von unwirtschaftlichen Beteiligungen an. Auf Basis des Beteiligungskatasters und der hier dargelegten Prüfkriterien wird einem Beteiligungsunternehmen für die Dauer von zunächst einem Jahr die Möglichkeit eingeräumt, durch Schöpfung von Synergiepotenzial und interner Reduzierung der Kostenstruktur wettbewerbsfähig zu sein. Die Wettbewerbsorientierung wird durch die Vorgabe von Kennziffern für jede einzelne Gesellschaft durch den Rat der Stadt Essen festgelegt. Dies erfolgt jährlich neu.

3.7 ENTSCULDUNG IM KONZERN

Schulden in Milliardenhöhe belasten die Stadt Essen jährlich im dreistelligen Millionenbereich mit Zinsen und Tilgung. Da diese Ausgaben bei einem defizitären Haushalt nicht durch laufende Einnahmen gedeckt sind, müssen sie wiederum mit Krediten finanziert werden. Dadurch entstehen neue Zinsen bzw. Zinseszinsen. Der Abbau der Verschuldung auf ein deutlich geringeres Niveau ist deshalb auch von elementarer Bedeutung für eine finanzwirtschaftliche Stabilisierung. Die Zinszahlungen haben einen wesentlichen Anteil am strukturellen Defizit des städtischen Haushaltes.

Die derzeitige Finanzplanung führt bereits im Jahr 2008 zu einer Verschuldung im Kernhaushalt von etwa drei Milliarden Euro. Davon entfallen rd. ein Drittel auf langfristige Darlehen und zwei Drittel auf Kassenkredite. Der wichtigste Schritt zum Abbau der Verschuldung ist die Einschränkung der Neuverschuldung. Dazu muss das originäre Defizit abgebaut werden; d.h., die Stadt muss ihre Ausgaben den Einnahmen anpassen.

Parallel dazu sollten die Altdefizite abgebaut werden, da hierfür Zinsen zu zahlen sind, die den laufenden Haushalt strukturell belasten. Der Abbau von Altdefiziten kann auf absehbare Zeit nicht durch Haushaltsüberschüsse erfolgen, deshalb kann dies nur durch Vermögensveräußerungen geschehen. Es ist folgendes zu tun:

- Relevante Vermögenswerte im Konzern Stadt Essen müssen im Rahmen der Vorbereitung auf das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) dargestellt und analysiert werden.
- Wenn der Vermögenserlös „wirtschaftlich“ ist, d.h. wenn die ersparten Zinsen größer als die derzeitigen Renditen sind, soll grundsätzlich eine Veräußerung in Betracht gezogen werden. Bei der letztendlichen Entscheidung sind jedoch neben rein wirtschaftlichen Erwägungen auch andere gesamtstädtische Interessen zu berücksichtigen.
- Beteiligungen, Liegenschaften, Vermögensanlagen etc. sind entsprechend der aufgezeigten Analyse in den Umschichtungsprozess einzubringen.

Konkrete Strategien zum Abbau der Verschuldung sind abhängig von der Struktur des Schuldenportfolios unter Beachtung der jeweiligen Marktsituation an den Geld- und Kapitalmärkten. Es wird also im jeweiligen Einzelfall durch eine Portfolio- und Marktanalyse die optimale Lösung ermittelt. Dabei wird die Risikostruktur des gesamten Schuldenbestandes einen Hinweis darauf geben, ob die Entschuldung primär im variablen, kurzfristigen oder im langfristigen Bereich erfolgen soll.

4. ORGANISATION DER HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG

Der Prozess der Haushaltskonsolidierung muss - wenn er erfolgreich sein will - neu organisiert werden. Mit einem "**Zentralen Konsolidierungsmanagement (ZKM)**" wird dieser Erkenntnis Rechnung getragen. Die Vorschläge berücksichtigen die Erfahrungen der Vergangenheit. Die Organisation ist nicht auf Dauer konzipiert und sollte flexibel auf Änderungsnotwendigkeiten reagieren können.

Nachfolgend werden die Elemente der Organisation und deren Aufgaben sowie die Grundsätze und Arbeitsweisen beschrieben.

a) Elemente der Organisation und deren Aufgaben

Zentrales Konsolidierungsmanagement mit der Projektsteuerung, der Geschäftsführung und dem Verwaltungsvorstand

Die Projektsteuerung, die Geschäftsführung und der Verwaltungsvorstand sind im Zentralen Konsolidierungsmanagement, dem Kern der Projektorganisation, zusammengefasst. Sämtliche Aktivitäten der Haushaltskonsolidierung werden hier koordiniert und nach Entscheidung des Rates im Rahmen eines Controllingverfahrens bis zur abschließenden Erledigung begleitet.

Das Zentrale Konsolidierungsmanagement steuert und kontrolliert die Vielzahl der durch die Geschäfts- und Fachbereiche vorzuschlagenden konkreten Maßnahmen. Es entwickelt aber auch Vorgaben und ggfs. einzelne Maßnahmen aus übergreifenden Erkenntnissen und Erfordernissen; im Wesentlichen dadurch, dass aus den gezielten Vergleichen mit anderen Städten Potenziale zur Kostensenkung ermittelt werden (Benchmarking). Die Umsetzung der zahlreichen Einzelmaßnahmen erfolgt durch die Geschäfts- und Fachbereiche, deren Aufgabenfeld die Maßnahme betrifft.

Die **Geschäftsführung** unterstützt die Projektsteuerung und stellt die Schnittstelle zu den Geschäfts- und Fachbereichen dar.

In der **Projektsteuerung** wird der Stadtkämmerer durch die Leiter der Fachbereiche 10, 14 und 20 sowie durch den Leiter des Büros OB unterstützt. Innerhalb der Projektsteuerung ist der Leiter der Stadtkämmerei Ansprechpartner der Geschäftsführung. Zum originären Aufgabenbereich der Stadtkämmerei gehört u.a. das Finanzcontrolling; d.h. die unterjährige Hochrechnung des sich aus den einzelnen Einnahmen und Ausgaben der Geschäfts- und Fachbereiche ergebenden Jahresergebnisse. Neu hinzu kommt nun zum Finanzcontrolling die Aufgabe des überörtlichen Vergleichs aufbereiteter Haushaltsdaten (Städtevergleich). Aus diesen Kennzahlenvergleichen werden erforderliche Aktivitäten und themenspezifische Arbeitsgruppen initiiert.

Die organisatorische Gesamtverantwortung für das Zentrale Konsolidierungsmanagement liegt beim Stadtkämmerer; dies geschieht in enger Abstimmung mit dem Oberbürgermeister und mit dem für Organisation verantwortlichen Geschäftsbereichsvorstand 1 B (funktionaler Vorstand).

Im **Verwaltungsvorstand** wird die Verwaltungsmeinung über Konsolidierungsmaßnahmen (auch in Alternativen und Varianten) herbeigeführt; die abschließende Entscheidung liegt beim Oberbürgermeister.

Geschäfts- und Fachbereiche

Die Geschäfts- und Fachbereiche sind verantwortlich für die Erarbeitung konkreter Haushaltskonsolidierungsvorschläge. Hierbei sollen auch solche Vorschläge einbezogen werden, die in der Vergangenheit verworfen wurden, wenn dadurch klare finanzielle Vorteile für den Haushalt generiert werden können. Die Geschäftsführung wird bei der Erarbeitung konkreter Maßnahmen unterstützend tätig und wird von sich aus die Bildung von themenspezifischen Arbeitsgruppen anregen.

Beschlossene Konsolidierungsmaßnahmen werden in der Verantwortung des jeweiligen Geschäftsbereichsvorstandes von den zuständigen Fachbereichen umgesetzt. Die Umsetzung und die Einhaltung der mit den Konsolidierungsmaßnahmen kalkulierten Haushaltsverbesserungen werden im Rahmen eines zentralen Controllingverfahrens von der Geschäftsführung begleitet.

Beratungsgremium

Es trifft sich regelmäßig ein Beratungsgremium, in dem die Spitzen der Ratsfraktionen vor der formalen Befassung in die Diskussion von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen einbezogen werden. Ziel ist es, die Politik frühzeitig in den Prozess einzubinden, von der Meinungsbildung bis hin zu konkreten Maßnahmen.

Das Beratungsgremium wird vom Oberbürgermeister geleitet; aus dem Verwaltungsvorstand sind die Geschäftsbereichsvorstände 1B und 2 und themenbezogen ggfs. weitere Geschäftsbereichsvorstände vertreten.

Ausschüsse / Rat der Stadt

Vorschläge zur Haushaltskonsolidierung werden den Ausschüssen und dem Rat der Stadt zur Entscheidung vorgelegt. Von der Geschäftsführung veranlasst, wird der Rat der Stadt regelmäßig über den Stand der Haushaltskonsolidierung unterrichtet (an welchen Projekten wird gearbeitet?, welche Maßnahmen stehen wann zur Entscheidung an?, wie ist der Umsetzungsstand bereits beschlossener Maßnahmen?, etc.).

Personalrat

Der Personalrat wird über seine formalen Rechte hinaus im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit laufend über den Fortgang des Prozesses unterrichtet, und zwar entweder durch die betroffenen Fachbereiche oder durch die Projektsteuerung.

Gleichstellungsbeauftragte

Die Gleichstellungsbeauftragte wird im Rahmen ihrer Rechte in den Prozess eingebunden.

b) Grundsätze und Arbeitsweisen

- Haushaltskonsolidierung ist eine Führungsaufgabe;
- zentral und dezentral wahrzunehmende Aufgaben sind definiert;
- jeder Akteur kennt seine Rolle in dem Prozess;
- das Verfahren ist transparent;
- über die Ergebnisse und Arbeitsstände wird regelmäßig berichtet;
- es werden zügig Entscheidungen herbeigeführt.

5. ZEITPLAN 2005

II. Quartal 2005:

- Einrichtung des Zentralen Konsolidierungsmanagements;
- Beginn und erste Umsetzungsschritte bei den Sofortmaßnahmen;
- Beginn und erste Umsetzungsschritte im Rahmen der strategischen Neuausrichtung;
- Ratsbeschluss zur Ausschreibung und Vergabe für die externe Beratung in den Bereichen „Schule/Jugend/Soziales“ und „Immobilien“;
- Aufbau des HSK-Controllings.

III. /IV. Quartal 2005:

- Kontinuierliche Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen über Konsolidierungsmaßnahmen;
- Berichterstattung im Rat der Stadt über aktuellen Sachstand und über die Arbeitsplanung 2006.

6. FINANZIELLES KONSOLIDIERUNGSZIEL UND HSK-TABLEAU FÜR DEN FINANZPLANUNGSZEITRAUM 2005 – 2008

Mit den im Haushaltssicherungskonzept dargestellten strategischen Aktivitäten, insbesondere mit dem 7-Punkte-Programm – 100 Mio. € PLUS, wird die Dimension der Haushaltskonsolidierung benannt: 100 Mio. € PLUS.

Ziel ist es somit, insbesondere das Ausgabevolumen durch strukturell wirkende Maßnahmen bis zum Ende des Finanzplanungszeitraums, also zum Jahr 2008, um mindestens 100 Mio. € abzusenkten. Die Umsetzung ist wie folgt geplant:

Jahr	Betrag in Mio. €	Gesamtbetrag in Mio. € - kumuliert -
2005	10	10
2006	20	30
2007	20	50
2008	50	100
	100	190

Aus dieser Umsetzungsplanung ergibt sich folgendes HSK-Tableau:

Haushaltssicherungskonzept der Stadt Essen

- Fortschreibung zum Haushaltsplan-Entwurf 2005 -

HSK-Tableau (TEUR)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	Rechnungsergebnisse				Ansatz	HPL-Entwurf	Finanzplanung		
A. Einnahmen Verwaltungshaushalt	1.472.508	1.418.765	1.266.029	1.279.712	1.310.091	1.359.153	1.420.667	1.458.778	1.499.993
B. Ausgaben Verwaltungshaushalt	1.545.411	1.503.999	1.572.687	1.701.551	1.955.726	2.222.231	2.447.153	2.716.906	2.933.533
Deckung von Soll-Fehlbeträgen (-) des Verwaltungshaushalts aus Vorjahren	-93.471	0	-72.903	-85.234	-306.658	-421.839	-645.635	-863.078	-1.026.486
C. Bereinigte Ausgaben Verwaltungshaushalt (für lfd. Zwecke)	1.638.882	1.503.999	1.499.784	1.616.317	1.649.068	1.800.392	1.801.518	1.853.828	1.907.047
D. Originärer Fehlbedarf (-) / Überschuss (+)	+20.568	-85.234	-233.755	-336.605	-338.977	-441.239	-380.851	-395.050	-407.054
E. Defizit im Verwaltungshaushalt gesamt	-72.903	-85.234	-306.658	-421.839	-645.635	-863.078	-1.026.486	-1.258.128	-1.433.540
F. HSK-Konzept							+10.000	+30.000	+50.000
Gesamt						+10.000	+20.000 +30.000	+20.000 +50.000	+50.000 +100.000
G. Originärer Fehlbedarf unter Berücksichtigung des HSK-Konzeptes (ceteris paribus)	+20.568	-85.234	-233.755	-336.605	-338.977	-431.239	-350.851	-345.050	-307.054

**Ausgewählte Finanzdaten der
zwölf größten Städte (ohne Stadtstaaten) ¹⁾**

Stadt	Einwohner (Stand am 30.06.)	Gewerbesteuer		Grundsteuer B		Anteil Eink. St. je Einw.	Anteil Ums.St. je Einw.	Familien- leist.ausgleich je Einw.	Gesamterg. Gr.Nrn. 00-03 je Einw.	Schulden je Einw. (IST)	Pers.- ausg. je Einw. (HGR 4)	Investi- tionen je Einw.	Gesamtdefizit des Verwaltungshaushaltes		davon:		
		Hebe- satz in %	je Einw. (netto) in EUR	Hebe- satz in %	je Einw. (netto) in EUR								in Mio €	in % der Ausgaben des Verwaltungs- haushalts	Fehlbetrag im Verwaltungs- haushalt	darin enthalten: Deckung von Fehlbeiträgen aus Vorjahren	
																	in Mio €
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
München	2005 HPL		490	918	490	254			2.008		1.357		59	1,3	59	-	
	2004 2. NHPL		490	974	400	205			2.034		1.331		0	-	0	-	
	2003	1.266.815	490	550	400	161	459	79	36	1.422	2.422	1.047	777	90	2,4	90	-
	2002	1.261.889	490	595	400	158	454	80	36	1.445	1.938	1.024	622	157	4,4	157	-
Köln	2005												721,7	23,3	721,7	597,3	
	2004												597,3	19,7	597,3	420,2	
	2003	970.500	450	467	500	187	373	63	28	1.201	2.638	633	157	420,2	15,0	420,2	237,0
	2002	969.283	450	445	500	184	338	63	29	1.208	2.616	618	213	217,0	8,7	217,0	0,0
Frankfurt/M.	2005												427,9	14,2	427,9	294,4	
	2004												303,4	10,9	303,4	151,0	
	2003	651.655	490	998	460	233	388	156	24	2.181	2.623	821	373	184,6	7,1	184,6	0,0
	2002	642.279	490	935	460	235	406	159	23	1.989	2.792	820	420	294,4	11,6	294,4	0,0
Essen	2005												863,1	38,8	863,1	421,8	
	2004												645,6	33,0	645,6	306,7	
	2003	584.898	470	306	510	156	311	51	26	925	1.888	600	224	421,8	24,8	421,8	85,2
	2002	588.699	470	279	510	155	320	51	27	875	1.811	584	184	306,7	19,5	306,7	72,9
Dortmund	2005												364,0	21,0	364,0	223,8	
	2004												224,1	13,6	224,1	116,8	
	2003	590.329	450	181	470	135	264	36	22	712	1.634	535	274	223,8	14,5	223,8	56,3
	2002	588.633	450	263	470	135	273	36	23	799	1.656	521	300	50,6	3,6	50,6	0,2
Düsseldorf	2005												0	0,0	0	0	
	2004												0	0,0	0	0	
	2003	571.933	455	638 ²⁾	475	233 ²⁾	359 ²⁾	101 ²⁾	33 ²⁾	1555 ²⁾	1728 ²⁾	720 ²⁾	598 ²⁾	0	0,0	0	0
	2002	571.363	455	709	475	226	378	98	32	1.546	1.746	718	405	0	0,0	0	0
Stuttgart	2005												0	0,0	0	0	
	2004												0	0,0	0	0	
	2003	588.677	420	557	420	185	372	76	30	1.364	860	723	368	0	0,0	0	0
	2002	587.437	420	406	420	184	381	76	29	1.197	957	701	608	0	0,0	0	0
Duisburg	2005												503,2	35,1%	503,2	356,4	
	2004												425,6	31,3%	425,6	305,7	
	2003	507.702	470	174	500	139	245	31	20	655	1.306	523	149	662,1	43,3%	662,1	508,4
	2002	510.466	470	177	500	130	260	31	22	637	2.392	513	272	508,4	34,9%	508,4	396,7

**Ausgewählte Finanzdaten der
zwölf größten Städte (ohne Stadtstaaten) ¹⁾**

Stadt	Einwohner (Stand am 30.06.)	Gewerbesteuer		Grundsteuer B		Anteil Eink. St. je Einw. in EUR	Anteil Ums.St. je Einw. in EUR	Familien- leist.ausgleich je Einw. in EUR	Gesamterg. Gr.Nrn. 00-03 je Einw. in EUR	Schulden je Einw. (IST) in EUR	Pers.- ausg. je Einw. (HGR 4) in EUR	Investi- tionen je Einw. in EUR	Gesamtdefizit des Verwaltungshaushaltes		davon:		
		Hebe- satz in %	je Einw. (netto) in EUR	Hebe- satz in %	je Einw. (netto) in EUR								in Mio €	in % der Ausgaben des Verwaltungs- haushalts	Fehlbetrag im Verwaltungs- haushalt	darin enthalten: Deckung von Fehlbeträgen aus Vorjahren	
																	in Mio €
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Hannover	2005												367,2	20,6	367,2	265,0	
	2004												138,0	8,3	138,0	0,0	
	2003	516.960	460	451	530	228	250	71	0	1.172	1.357	695	120	265,0	14,5	265,0	248,9
	2002	516.807	460	616	530	229	269	72	0	1.300	1.332	688	243	0,0	0,0	0,0	50,5
Nürnberg	2005												1 ³⁾	0,09 ³⁾	1 ³⁾	42,0	
	2004												69	5,0	69	46,0	
	2003	493.650	447	317	410	166	325	69	26	965	1.844	894	238	130	9,6	130	71,0
	2002	491.991	447	394	410	158	350	60	27	1.035	1.756	874	253	68	5,09	68	37
Leipzig	2005												103,0	10,0	103,0	81,0	
	2004												0,0	0,0	0,0	23,0	
	2003	495.609	460	182	500	131	91	50	0	507	1.754	574	471	81,0	9,0	81,0	19,0
	2002	493.241	440	226	430	115	92	51	0	521	1.735	546	666	23,0	2,0	23,0	15,0
Dresden	2005												0	Meldung lag bei Redaktionsschluss noch nicht vor!			
	2004												0				
	2003	481.308	450	227	535	123	106	48	0	567	1.561	558	610				0
	2002	478.988	450	246	480	112	102	49	0	519	1.680	568	475				0
Durchschnitt	2005																
	2004																
	2003	643.336	459	448	476	174	320	71	23	1.163	1.917	725	390	207,0	8,1	207,0	96,4
	2002	641.756	458	465	465	170	323	71	23	1.150	1.923	711	400	144,4	5,0	144,4	38,6

1) Landeshauptstadt München "Finanzvergleich der zwölf größten Städte", Stand 31.12.2003 und Erhebungen der Stadt Essen (Spalten 14 bis 17)

2) Ansatz 2003

3) Die Stadt Nürnberg hat ihr Rechnungswesen ab 2005 auf die kaufmännische Buchführung umgestellt. Die Angaben beziehen sich auf den im Gesamtfinanzplan geplanten Cashflow aus lfd. Verwaltungstätigkeit.

Kostenblöcke im Verwaltungshaushalt > 10 Mio. €						
Einzelplan	Ausgaben					
	RE 2003	Ansatz 2004	Ansatz 2005	FiPI 2006	FiPI 2007	FiPI 2008
0 Allgemeine Verwaltung	125.713.977,72	133.236.050,00	153.616.700,00	150.564.250,00	151.506.200,00	145.991.750,00
<u>davon:</u>						
UA 0210 Organisationsangelegenheiten	17.346.498,85	21.857.350,00	22.378.300,00	20.847.900,00	21.024.950,00	21.129.750,00
UA 0630 Reinigung	17.933.901,18	17.325.350,00	20.151.600,00	18.571.450,00	18.927.800,00	19.321.800,00
UA 0600 Essener Systemhaus	6.739.750,00	7.021.900,00	14.060.650,00	14.060.650,00	14.060.650,00	14.060.650,00
UA 0220 Personalangelegenheiten	11.903.792,50	11.813.800,00	9.885.750,00	9.928.550,00	10.008.200,00	10.076.200,00
1 Öffentl. Sicherheit und Ordnung	92.709.463,14	97.826.050,00	98.831.400,00	99.448.250,00	100.786.800,00	102.478.050,00
<u>davon:</u>						
UA 1300 Feuerschutz	33.978.992,40	34.637.900,00	34.911.800,00	34.882.250,00	35.394.150,00	36.058.400,00
UA 1600 Rettungsdienst	18.825.066,84	19.428.700,00	20.300.000,00	20.500.600,00	20.814.600,00	21.177.750,00
UA 1110 Verkehrs- und Baustellenmanagement	17.381.107,75	19.331.400,00	17.052.950,00	17.207.650,00	17.433.350,00	17.711.100,00
UA 1120 Einwohnermeldewesen	10.255.274,27	11.366.900,00	10.243.800,00	10.360.650,00	10.413.550,00	10.580.250,00
2 Schulen	55.002.256,04	55.566.900,00	57.986.400,00	57.419.000,00	57.768.850,00	58.222.900,00
<u>davon:</u>						
UA 2100 Grundschulen	15.544.352,38	14.824.500,00	16.590.050,00	16.717.350,00	16.847.100,00	16.978.500,00
3 Kultur	88.115.835,99	90.739.250,00	98.348.900,00	99.271.400,00	100.425.050,00	101.995.600,00
<u>davon:</u>						
UA 3310 Sprech- und Musiktheater	51.519.969,38	54.409.100,00	61.675.300,00	62.857.000,00	64.324.900,00	65.672.900,00
UA 3520 Stadtbibliothek	11.299.772,40	9.083.400,00	9.126.500,00	9.283.900,00	9.452.100,00	9.601.350,00
4 Soziale Sicherung	493.601.048,65	510.718.800,00	635.630.500,00	620.915.950,00	636.909.750,00	649.053.600,00
<u>davon:</u>						
UA 4820 Grundsicherung nach dem SGB II	0,00	0,00	203.000.050,00	212.456.950,00	222.004.200,00	227.625.700,00
UA 4640 Tageseinrichtungen für Kinder	92.175.811,61	94.383.250,00	94.077.000,00	97.041.500,00	98.611.200,00	100.393.950,00
UA 4550 Hilfe zur Erziehung	49.168.612,95	49.000.200,00	56.991.350,00	57.618.000,00	58.291.950,00	58.952.650,00
UA 4851 Grundsicherung im Alter nach dem 4. Kapitel SGB XII	0,00	0,00	31.895.000,00	33.076.450,00	33.824.550,00	34.540.200,00
UA 4000 Allgemeine Sozialverwaltung	32.317.322,88	33.136.700,00	31.423.100,00	32.009.800,00	32.409.800,00	33.046.050,00
UA 4101 Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem SGB XII örtlicher Träger	0,00	0,00	23.377.500,00	23.752.200,00	24.219.750,00	24.725.800,00
UA 4710 Leistungen nach dem Landespflegegesetz	19.148.964,11	19.210.000,00	22.450.000,00	22.898.450,00	23.410.750,00	24.103.850,00
UA 4111 Hilfe zur Pflege 7. Kapitel SGB XII örtlicher Träger	0,00	0,00	21.975.000,00	22.296.150,00	22.517.850,00	22.810.000,00
UA 4100 Hilfe zum Lebensunterhalt	154.773.202,42	140.477.400,00	20.330.600,00	463.800,00	367.850,00	366.300,00
UA 4530 Förderung der Erziehung in der Familie	10.268.319,16	10.552.550,00	10.466.250,00	10.605.700,00	10.749.450,00	10.893.950,00
UA 4210 Grundleistungen (§ 3 AsylBLG)	12.006.566,93	10.964.700,00	10.127.300,00	10.291.650,00	11.355.450,00	11.646.900,00
UA 4130 Krankenhilfe, Hilfe b. Schwangersch/ Steril/ Fam.Plä	17.383.955,54	17.327.500,00	5.251.500,00	21.400,00	21.350,00	21.250,00
UA 4850 Vollzug des Grundsicherungsgesetzes	9.897.729,78	24.934.000,00	2.850.000,00	0,00	0,00	0,00
UA 4110 Hilfe zur Pflege	20.524.377,31	25.051.150,00	2.574.300,00	0,00	0,00	0,00

Kostenblöcke im Verwaltungshaushalt > 10 Mio. €						
Einzelplan	Ausgaben					
	RE 2003	Ansatz 2004	Ansatz 2005	FiPI 2006	FiPI 2007	FiPI 2008
5 Gesundheit, Sport, Erholung	59.119.075,70	58.571.300,00	65.040.500,00	61.859.600,00	61.509.400,00	60.984.150,00
<i>davon:</i>						
UA 5810 Grün und Gruga Essen	20.965.000,00	20.235.000,00	25.400.000,00	25.400.000,00	25.400.000,00	25.400.000,00
UA 5650 Sport- und Bäderbetriebe Essen	21.214.036,80	21.158.600,00	21.944.350,00	18.521.500,00	18.097.750,00	17.687.350,00
UA 5000 Gesundheitsverwaltung	9.447.236,97	9.489.650,00	9.709.200,00	9.918.700,00	10.008.750,00	9.819.150,00
6 Bau- und Wohnungswesen, Verkehr	110.757.955,07	117.106.650,00	112.876.600,00	111.891.100,00	113.135.150,00	114.858.100,00
<i>davon:</i>						
UA 6300 Gemeindestraßen, -wege, -plätze	21.723.121,32	22.034.000,00	20.355.100,00	20.204.150,00	20.573.700,00	20.969.050,00
UA 6750 Straßenreinigung	15.953.889,39	16.504.950,00	16.419.700,00	17.215.200,00	18.037.100,00	18.900.350,00
UA 6020 Tiefbauverwaltung	11.961.748,89	12.286.050,00	13.122.050,00	13.047.750,00	12.896.550,00	12.903.100,00
UA 6010 Hochbauverwaltung	12.439.580,28	15.524.550,00	10.682.200,00	10.674.800,00	10.803.600,00	10.939.700,00
7 Öffentl. Einr. Und Wirtsch.-förderung *)	174.371.566,84	177.771.150,00	179.293.700,00	179.634.400,00	184.009.550,00	189.450.250,00
8 Wirtschaftl. Unternehmen, Allg. Grund- und Sondervermögen	97.243.742,39	90.751.250,00	82.317.700,00	76.936.050,00	75.972.600,00	76.207.750,00
<i>davon:</i>						
UA 8300 Komb. Versorgungs- und Verkehrsunternehmen	77.904.317,99	69.218.100,00	58.474.900,00	55.503.350,00	54.701.900,00	54.937.800,00
<i>nachrichtlich:</i>						
ÖPNV (unter Berücksichtigung des Nießbrauchs RWE-Aktien)	62.598.139,00	71.007.000,00	74.891.000,00	74.739.800,00	75.568.500,00	76.504.200,00
EBG (incl. ALLBAU)	15.972.000,00	11.156.000,00	7.604.000,00	7.053.000,00	6.493.000,00	5.923.000,00
UA 8400 Großbauten und Gaststätten	3.693.348,09	3.318.300,00	10.206.800,00	8.987.450,00	8.929.200,00	8.870.700,00
9 Allgemeine Finanzwirtschaft	404.916.157,32	623.438.900,00	738.288.750,00	989.212.950,00	1.234.882.800,00	1.434.290.400,00
<i>davon:</i>						
UA 9200 Abwicklung der Vorjahre	83.645.211,28	306.283.450,00	421.838.600,00	645.635.700,00	863.077.900,00	1.026.486.200,00
UA 9010 Allgemeine Zuweisungen und Umlagen	115.431.915,95	126.260.000,00	123.017.550,00	131.559.000,00	132.313.000,00	135.872.000,00
UA 9110 Kredite, Schuldendienst	70.519.810,04	89.227.000,00	91.454.250,00	110.171.400,00	134.593.800,00	164.576.250,00
UA 9120 Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft	52.243.113,60	52.768.450,00	52.178.350,00	53.346.850,00	54.698.100,00	55.955.950,00
UA 9000 Steuern	83.076.106,45	48.900.000,00	49.800.000,00	48.500.000,00	50.200.000,00	51.400.000,00
Gesamtausgaben	1.701.551.078,86	1.955.726.300,00	2.222.231.150,00	2.447.152.950,00	2.716.906.150,00	2.933.532.550,00
*) i.W. Gebührenhaushalte						

Kürzel	Beteiligungsgesellschaft	Gegenstand des Betriebs	Bewertungs- verfahren: Substanzwert Ertragswert EK (Spiegelbild)	Eigenkapital 2003 EUR	Verkehrswert EUR	Bilanzsumme zum 31.12.2003 EUR	Umsatz 2003 EUR	Zuschüsse 2003 VerwH EUR	Zuschüsse 2003 VermH EUR	Jahres- ergebnis 2003 EUR	Betriebs- ergebnis EUR	Zins- ergebnis (Finanz- ergebnis) EUR	Beteili- gungs- ergebnis EUR	Außer- ordent- liches Ergebnis EUR	Neutrales Ergebnis EUR	Gewinn- abführung EUR	Beschäf- tigte Anzahl	Umsatz 2003 je Beschäftigten EUR	Zuschüsse 2003 je Beschäftigten EUR	Betriebs- ergebnis je Beschäftigten TEUR	Jahresergebnis je Beschäftigten TEUR	Umsatz je EUR Betriebs- ergebnis EUR	Betriebs- ergebnis/ Eigenkapital %	Betriebs- ergebnis/ Verkehrswert %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. Gewinngesellschaften (Gesellschaften mit Gewinnerwartung des Gesellschafters)																								
ABEG	Arbeit & Bildung Essen GmbH	Durchführung von Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik	EW																					
ABELLIO	Abellio GmbH	Erwerb, Beteiligung und Steuerung von Unternehmen mit Personenbeförderung	EW																					
ABELLIO BG	Abellio Beteiligungsgesellschaft mbH	Erwerb, Beteiligung und Steuerung von Unternehmen mit Personenbeförderung im kommunalrechtlich zulässigen Rahmen	EW	2.517.091		8.964.570	96.457.570	0	0	3.558.723	3.534.000	114.000	0	0	-7.000	3.559.000	55,00	1.753.774,00	0,00	64,25	64,70	27,29	140,40	
ABG	Altstadt-Baugesellschaft mbH & Co.KG	Verwaltung und Verwertung von bebauten und unbebaut Grundstücken, Geschäftshäusern	EW	6.511.771		13.546.733	4.090.344	0	0	1.239.363	1.586.000	-337.939	0	0	-8.000	0	1,00	4.090.343,64	0,00	1.586,00	1.239,36	2,58	24,36	
ALLBAU	ALLBAU AG	Bereitstellung von Wohnraum für breite Bevölkerungskreise zu tragbaren Mietkonditionen	EW	74.345.899		355.169.908	81.321.470	0	0	11.967.757	13.989.000	277.195	172.769	0	-1.257.000	0	1,00	81.321.469,53	0,00	13.989,00	11.967,76	5,81	18,82	
AMG	ALLBAU Managementgesellschaft mbH	Erschließungsträgerschaften, Bau- und Sanierungsträgerschaften, Verwaltungsaufgaben für Dritte	EW	1.033.301		13.655.115	10.393.200	0	0	0	246.000	-46.800	0	0	0	170.500	132,00	78.736,36	0,00	1,86	0,00	42,25	23,81	
CCE	Congress Center Essen GmbH	Akquisition und Durchführung von Kongressen, Veranstaltungen und Tagungen	SW	25.564		2.012.569	4.969.161	0	0	0	-606.811	6.413	0	0	0	-615.562	24,00	207.048,38	0,00	-25,28	0,00	-8,19	-2.373,69	
EBE	Entsorgungsbetriebe Essen GmbH	Sammlung, Transport, Verwertung und Beseitigung von Wertstoffen und Abfällen aller Art	EW	13.908.891		58.805.073	73.323.889	0	0	1.898.437	3.903.000	-1.930	58	0	1.550.000	0	950,00	77.183,04	0,00	4,11	2,00	18,79	28,06	
EBEVB	EBE Vermögens- und Betriebs GmbH	Erwerb, Besitz und Verwaltung von Grundvermögen für die EBE und Fahrzeugen für den Konzern	EW	1.751.999		19.271.447	5.846.712	0	0	10.697	734.000	-843.813	0	0	215.000	0	32,00	182.709,76	0,00	22,94	0,33	7,97	41,90	
EBG	EVV Beteiligungsgesellschaft mbH	Vermögensverwaltung der Anteile an der ALLBAU AG	SW	5.369.972		322.318.769	0	0	0	-10.687.945	-15.982	0	0	0	0	-5.300.000	4,00	0,00	0,00	-4,00	-2.671,99	0,00	-0,30	
EEG	Entwässerung Essen GmbH	Erwerb, Errichtung Verpachtung und Betrieb der öffentlichen Abwasserentsorgung	SW	179.817.628		728.028.362	38.138.968	0	0	0	19.059.000	-14.857.000	0	0	-680.000	1.012.931	1,00	38.138.968,30	0,00	19.059,00	0,00	2,00	10,60	
EGU	Entwicklungsgesellschaft Universitätsviertel Essen mbH	Förderung der städtebaulichen und wirtschaftlichen Entwicklung des Universitätsviertels	EK	-95.128		325.108	0	0	0	-72.829	56.638	-16.190	0	0	0	0	1,00	0,00	0,00	56,64	-72,83	0,00	-59,54	
ETEC	Essener Technologie- und Entwicklungszentrum GmbH	Förderung von Innovationen und Existenzgründungen sowie des Technologietransfers	EW	13.143.964		32.443.521	2.682.971	0	0	-58.203	378.508	-413.911	2.588	0	0	0	15,00	178.864,73	0,00	25,23	-3,88	7,09	2,88	
ETP	ETP Euro Traffic Partner GmbH	Planung, Organisation und Koordinierung des ÖPNV, Austausch und Aufbau von Know-how	EW	41.683		81.751	1.667.443	0	0	32.847	33.260	0	0	0	0	0	43,00	38.777,74	0,00	0,77	0,76	50,13	79,79	
FEM	Flughafen Essen/Mülheim GmbH	Einrichtung und Betrieb des Flughafens Essen/Mülheim und Förderung des Flugwesens	SW	91.231		708.436	576.151	213.333	241.333	-35.687	-34.000	-1.000	0	0	0	0	20,00	28.807,55	22.733,30	-1,70	-1,78	-16,95	-37,27	
GVE	Grundstücksverwaltung Stadt Essen GmbH	Erwerb, Verwaltung und Verwertung von bebauten und unbebauten Grundstücken	SW	9.081.943		41.715.825	3.359.148	0	0	-102.045	289.000	-1.264.470	933.385	0	-60.000	0	2,00	1.679.573,81	0,00	144,50	-51,02	11,62	3,18	
IRG	InfraLogistik Ruhr GmbH	Handel mit Rohnetzmaterialien für die Gas- und Wasserversorgung im Versorgungsgebiet der Stadtwerke	EW																					
KSG	KettwigService GmbH	Hauswirtschaftl. und haustechnische Dienstleistungen sowie Verwaltungstätigkeiten für ESK	EW																					
ME	Messe Essen GmbH	Durchführung von Messen, Ausstellungen und sonstigen Veranstaltungen, Kongresswesen	SW	32.011.523		182.438.522	37.490.532	0	0	-9.673.156	-6.990.000	-4.983.000	-616.000	0	2.871.000	0	174,00	215.462,83	0,00	-40,17	-55,59	-5,36	-21,84	
MEOB	meobus-GmbH	Betrieb eines Omnibusunternehmens für Fahrten im öffentlichen Linienverkehr	EW	489.000		2.248.000	3.485.000	0	0	260.000	303.000	1.000	0	0	0	0	67,00	52.014,93	0,00	4,52	3,88	11,50	61,96	
MEOL	meoline GmbH	Durchführung des öffentlichen Personennahverkehrs auf Schienen und Straßen	EW	62.212		2.193.796	0	0	0	-37.788	1.162	0	0	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	-37,79	0,00	0,00	
OLV	Otto Lingner Verkehrs-GmbH	Auftragsfahrten im ÖPNV und Gelegenheitsverkehr, Berufs-, Behinderten- und Schülerverkehr	EW	88.690		1.721.052	1.266.175	0	0	31.168	146.000	-84.000	0	0	0	0	34,00	37.240,44	0,00	4,29	0,92	8,67	164,62	
PROESS	Projektentwicklungs-Gesellschaft Essen mbH	Wirtschaftliche Entwicklung ausgewählter Gewerbestandorte	EW	764.697		2.880.767	772.106	0	0	117.160	286.500	-77.400	0	0	0	0	1,00	772.106,00	0,00	286,50	117,16	2,69	37,47	
PTS	pts GmbH	Erbringung von Serviceleistungen im Bereich des ÖPNV	EW																					
RGE	RGE Servicegesellschaft Essen mbH	Reinigung im Konzern Stadt, Dienstleistungen zur Be- und Überwachung	EW	1.457.146		3.892.003	20.532.064	0	0	692.917	1.180.640	28.339	0	0	0	0	687,00	29.886,56	0,00	1,72	1,01	17,39	81,02	
SBG	Stadtbahn-Betriebsführungsgesellschaft Ruhr mbH	Koordination der betrieblichen Belange der Stadtbahn in Essen und Mülheim	EW	52.175		133.895.102	1.956.529	0	0	1.084	11.368	-5.294	0	0	0	1.084	1,00	1.956.529,00	0,00	11,37	1,08	172,11	21,79	
SWE	Stadtwerke Essen AG	Versorgung mit Energie, Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Betrieb des Hafens	EW	113.453.643		432.851.872	271.762.369	0	0	0	21.887.000	-7.217.257	1.012.930	0	3.987.000	12.738.000	892,79	304.396,74	0,00	24,52	0,00	12,42	19,29	
TFG	TransFair-Gesellschaft Essen mbH	Beratung und Unterstützung von Unternehmen im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Ziele	EW	633.757		2.500.954	5.164.509	0	0	89.559	123.000	31.000	0	0	0	0	191,00	27.039,31	0,00	0,64	0,47	41,99	19,41	
TROP	Tropolys GmbH	Erbringung von Telekommunikationsleistungen und Beteiligung an TK-Unternehmen	EW	58.418.061		186.428.690	0	0	0	-123.770.451	-5.722.000	-115.842.000	0	-1.820.377	-2.218.000	0	27,00	0,00	0,00	-211,93	-4.584,09	0,00	-9,79	
VEKS	Verwertung und Entsorgung Karnap-Städte Holding GmbH	Steuerung und Koordination von Aufgaben des Dualen Systems und der Abfallwirtschaft	EW	550.000		3.341.892	6.843.487	0	0	0	307.000	12.673	426.300	0	0	0	1,00	6.843.487,00	0,00	307,00	0,00	22,29	55,82	
VVE	Versicherungs-Vermittlungsdienst Essen GmbH	Vermittlung von Versicherungen im Bereich der Stadt und ihrer Beteiligungsgesellschaften	EW	146.052		246.439	416.765	0	0	36.000	55.000	4.000	0	0	0	0	11,00	37.887,73	0,00	5,00	3,27	7,58	37,66	

Kürzel	Beteiligungsgesellschaft	Gegenstand des Betriebs	Bewertungs- verfahren: Substanzwert Ertragswert EK (Spiegelbild)	Eigenkapital 2003 EUR	Verkehrswert EUR	Bilanzsumme zum 31.12.2003 EUR	Umsatz 2003 EUR	Zuschüsse 2003 VerwH EUR	Zuschüsse 2003 VermH EUR	Jahres- ergebnis 2003 EUR	Betriebs- ergebnis EUR	Zins- ergebnis (Finanz- ergebnis) EUR	Beteili- gungs- ergebnis EUR	Außer- ordent- liches Ergebnis EUR	Neutrales Ergebnis EUR	Gewinn- abführung EUR	Beschäf- tigte Anzahl	Umsatz 2003 je Beschäftigten EUR	Zuschüsse 2003 je Beschäftigten EUR	Betriebs- ergebnis je Beschäftigten TEUR	Jahresergebnis je Beschäftigten TEUR	Umsatz je Betriebs- ergebnis EUR	Betriebs- ergebnis/ Eigenkapital %	Betriebs- ergebnis/ Verkehrswert %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
WFB	Weisse Flotte Baldeney-GmbH	Personen-Schifffahrt auf dem Baldeneysee und der Ruhr	SW	25.000		1.443.381	883.138	0	0	-174.081	-101.000	-73.000	0	0	0	0	13,00	67.933,69	0,00	-7,77	-13,39	-8,74	-404,00		
WGE	Wassergewinnung Essen GmbH	Gewinnung, Förderung, Aufbereitung und Bereitstellung von Trinkwasser	EW	1.293.360		3.801.234	12.865.605	0	0	639.064	1.077.000	14.035	0	0	0	0	4,00	3.216.401,25	0,00	269,25	159,77	11,95	83,27		
ZEBRA	zebra.Gesellschaft für Baumanagement mbH	Wissensverbreitung rationeller, anwendungsorientierter, umweltschonender Bauaufgaben	EW	257.000		138.183	615.241	0	0	27.645	49.672	566	0	-49	0	0	1,00	615.241,00	0,00	49,67	27,65	12,39	19,33		
ZZZ	ZukunftsZentrumZollverein AG zur Förderung von Existenzgründungen	Förderung der Wirtschaftsstruktur des vom Rückgang der Bergbaus betr. Stadtteils Katernberg	EW	385.970		8.899.293	719.095	0	0	11.949	44.836	5.291	0	0	0	0	7,00	102.727,86	0,00	6,41	1,71	16,04	11,62		
2. Sonstige (Verlust-) Gesellschaften																									
2.1 Originäre Verlustgesellschaften																									
EMG	EMG - Essen Marketing Gesellschaft mbH ...	Stadtmarketing auf den Gebieten Stadtwerbung, Touristik und Zentrenmanagement	EK	56.709		1.016.460	2.564.949	0	0	-2.045.899	-2.033.500	-12.400	0	0	0	0	37,75	67.945,66	0,00	-53,87	-54,20	-1,26	-3.585,84		
EVAG	Essener Verkehrs-AG	Beförderung von Personen mit Schienenbahnen, U-/Stadtbahnen, Kraft- und O-Busverkehren	SW	164.751.442		339.502.186	165.204.177	0	0	0	-74.076.000	10.954.186	512.690	0	3.827.000	-59.294.782	1.920,00	86.043,84	0,00	-38,58	0,00	-2,23	-44,96		
EWG	EWG - Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH	Förderung der Wirtschaft und des Standortes, Gewerbeansiedlung und -entwicklung	SW	1.423.457		2.312.352	1.467.697	1.150.000	1.050.000	2.698.060	-2.748.000	54.000	0	0	0	0	35,00	41.934,20	62.857,14	-78,51	77,09	-0,53	-193,05		
2.2 Gesellschaften mit gemeinnütziger sowie kultur- oder sozialpolitischer Zielsetzung																									
EABG	Essener Arbeit-Beschäftigungsgesellschaft mbH	Förderung und Durchführung von Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit	SW	414.756		13.127.591	5.015.400	1.650.000	383.500	-1.553.475	-1.291.900	-261.602	0	0	0	0	340,80	14.716,55	5.966,84	-3,79	-4,56	-3,88	-311,48		
ESBG	Essener Sport-Betriebsgesellschaft mbH	Erhalt und Betrieb von Sportstätten, Sportbegegnungsstätten und Gesundheitszentren	EK	28.790		274.747	1.251.498	0	6.250	3.790	6.059	-2.232	0	0	0	0	8,00	156.437,30	781,25	0,76	0,47	206,54	21,05		
ESK	Evangelisches Seniorenzentrum Kettwig GmbH	Förderung der Altenhilfe durch Betrieb von Einrichtungen der Altenpflege in Kettwig	SW	6.236.747		12.756.960	6.909.418	0	0	-22.577	-389.000	200.000	0	0	166.000	0	113,00	61.145,29	0,00	-3,44	-0,20	-17,76	-6,24		
GJE	Gemeinnützige Jugendfarm Essen GmbH	Betrieb einer jugendpflegerischen Einrichtung mit sozialpädagogischem Auftrag	EK	274.627		306.717	6.800	227.000	20.450	-270.791	-268.500	-2.300	0	0	0	0	10,00	680,00	24.745,00	-26,85	-27,08	-0,03	-97,77		
GSE	GSE Gesellschaft für Soziale Dienstleistungen Essen mbH	Förderung und Unterstützung alter, pflegebedürftiger Menschen sowie behinderter Personen	SW	38.286.321		88.543.218	56.460.757	0	0	169.586	-93.000	-398.742	0	0	662.000	0	1.026,00	55.029,98	0,00	-0,09	0,17	-607,10	-0,24		
IWW	IWW Rheinisch-Westfälisches Institut für Wasserforschung gem. GmbH	Wissensvertiefung auf den Gebieten der Wasserchemie, -technologie, Gewässerschutz	EK	990.429		2.710.025	727.207	0	0	0	-190.813	5.038	189.461	0	0	0	27,00	26.933,59	0,00	-7,07	0,00	-3,81	-19,27		
RN	Revierpark Nienhausen GmbH	Trägerschaft für den Revierpark Nienhausen für Zwecke der Erholung und Freizeitgestaltung	SW	3.667.179		4.501.904	2.214.322	171.199	83.500	-365.164	-855.000	-6	0	0	-216	0	70,00	31.633,17	3.638,56	-12,21	-5,22	-2,59	-23,31		
SDE	Suchthilfe direkt Essen GmbH	Förderung und Unterstützung von Drogenabhängigen	EK	26.021		77.731	0	0	0	21	-1	22	0	0	0	0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	
TBE	Gemeinnützige Theater-Baugesellschaft Essen mbH	Pflege und Förderung der Kunst durch Bau und Betrieb des Theaters	SW	29.074.572		37.998.644	304.621	950.000	250.000	-1.415.929	-2.888.000	-292.000	0	0	1.764.000	0	2,00	152.310,50	600.000,00	-1.444,00	-707,96	-0,11	-9,93		
TUP	Theater und Philharmonie Essen GmbH	Pflege und Förderung der Kunst durch Einrichtung und Betrieb eines Musiktheaters	EK	30.783		5.637.586	5.134.523	35.287.800	581.000	-37.913.779	-39.307.000	15.000	0	0	178.000	0	659,00	7.791,38	54.429,14	-59,65	-57,53	-0,13	-127.691,11		
2.3 Übrige Gesellschaften																									
AGZ	Ausstellungsgesellschaft Zollverein mbH	Entwicklung des Zollvereinsareals zu einem Wirtschafts- und Kulturstandort der Zukunft	EK	-27.348		76.666	0	0	0	-52.348	52.348	0	0	0	0	0	1,00	0,00	0,00	52,35	-52,35	0,00	-191,41		
BRE	Betriebsgesellschaft Radio Essen mbH & Co.KG	Betrieb des lokalen Rundfunks	EK	0		1.517.520	1.680.859	0	0	48.070	48.332	-29.314	0	0	0	0	1,00	1.680.859,00	0,00	48,33	48,07	34,78			
BVRE	Betriebsverwaltungsgesellschaft Radio Essen mbH	Beteiligung als persönlich haftende geschäftsführende Gesellschafterin an der BRE	EK	34.039		36.199	0	0	0	1.313	-1.616	880	2.556	0	0	0	1,00	0,00	0,00	-1,62	1,31	0,00	-4,75		
EGZ	Entwicklungsgesellschaft Zollverein mbH	Entwicklung Zollvereinsareal zum Wirtschafts-, Kultur-, Industriekultur- und Tourismusstandort	EK	152.822		1.782.521	50.003	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,00	2.777,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
EKZ	ekz.bibliotheksservice GmbH	Versorgung öffentlicher Bibliotheken mit Büchern, anderen Medien und Bibliotheksbedarf	EK	2.448.443		17.277.570	34.484.154	0	0	-1.854.470	262.000	5.059	3.150	-1.967.000	405.000	0	276,00	124.942,59	0,00	0,95	-6,72	131,62	10,70		
EVV	Essener Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH	Holding Versorgung, Entsorgung und Verkehr	SW	306.468.469		541.268.806	0	40.996.384	5.067.991	-44.665.839	-44.658.000	5.814.328	-48.682.051	0	0	0	2,00	0,00	23.032.187,50	-22.329,00	-22.332,92	0,00	-14,57		
RTKG	Ruhrgebiet Tourismus GmbH & Co.KG	Entwicklung eines eigenständigen touristischen Regionalprofils	EK	-526.207		1.050.428	1.260.157	0	0	-1.183.207	-1.158.000	-25.000	0	0	0	0	16,00	78.759,81	0,00	-72,38	-73,95	-1,09	220,07		
RTMG	Ruhrgebiet Tourismus Management GmbH	Beteiligung als persönlich haftende geschäftsführende Gesellschafterin an der RTKG	EK	333.460																			0,00		
VKA	Verband der kommunalen RWE-Aktionäre GmbH	Wahrnehmung und Sicherung der kommunal- und aktienrechtlich zulässigen Interessen	EK	329.485		531.297	0	17.236	0	-204.243	237.089	32.846	0	0	0	0	3,00	0,00	5.745,33	79,03	-68,08	0,00	71,96		

*** Erläuterungen der anzuwendenden Bewertungsverfahren (vgl. Spalte 4):**

Im **Ertragswertverfahren** bestimmt sich der Wert eines Unternehmens unter der Voraussetzung ausschließlich finanzieller Ziele durch den Barwert der mittelfristigen Nettozuflüsse an den Unternehmenseigner. Hiernach wird der Wert des Unternehmens allein aus seiner Eigenschaft abgeleitet, finanzielle Überschüsse für den Unternehmenseigner zu erwirtschaften.

Die Unternehmen und Beteiligungen, die primär der Erreichung von Sachzielen dienen, z.B. Bereitstellung von Infrastruktur, Stadtentwicklung, ÖPNV, werden nach dem **Substanzwertverfahren** bewertet. Hierbei werden die wesentlichen Vermögensgegenstände mit ihren Zeitwerten angesetzt und die Schulden in Abzug gebracht, so dass es in wesentlichem Umfang zu einer Aufdeckung der stillen Reserven kommt.

Die übrigen Unternehmen und Beteiligungen bis zu 20 % werden nach der **Eigenkapital-Spiegelbildmethode** bewertet, d.h. die Beteiligung wird in der Eröffnungsbilanz mit dem Wert angesetzt, der dem Anteil der Stadt am Eigenkapital der Beteiligungsgesellschaft entspricht. Voraussetzung ist allerdings, dass sich potenzielle Unrichtigkeiten in dem so ermittelten Ansatz nicht wesentlich auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirken.