

Managementkontrakt zwischen der Stadtwerke Münster GmbH und der Gesellschafterin Stadt Münster

1. Präambel

Mit den Vereinbarungen dieses Managementkontraktes soll beschrieben und hinreichend fixiert werden, welche Zielerwartungen die Stadt Münster und die Stadtwerke Münster GmbH haben und wie beide Partner dazu beitragen können, diese Ziele zu erreichen.

Ausgehend von der Beschreibung des Unternehmensgegenstandes werden Oberziele definiert, welche die Basis für die Ableitung von Teilzielen darstellen. Diese untergliedern sich wiederum in Sach- und Finanzziele.

Von besonderer Bedeutung ist, dass die Stadtwerke Münster GmbH eine 100 %-Tochter der Stadt Münster sind. Maßgeblich ist dafür zum einen die Zuordnung der Stadtwerke Münster GmbH in die Informationskategorie A gem. Ratsbeschluss vom 13.12.2000 (Vorlage 1215/2000) und zum anderen die Zuordnung in das Steuerungscluster IV gem. Ratsbeschluss vom 22.05.2002 (Vorlage 401/2002 + E 1). Danach unterliegt die Stadtwerke Münster GmbH einer vierteljährlichen Berichtspflicht und gelten als Gewinnbeteiligung mit Wettbewerb.

Die nachfolgenden Regelungen wurden unter Berücksichtigung der Beteiligungsgrundsätze und der Rahmenrichtlinie für Beteiligungen der Stadt Münster, die im Public Corporate Governance Kodex zusammengefasst sind, erstellt.

2. Zielbestimmungen der Stadtwerke Münster GmbH

2.1 Gesellschaftszweck

- (1) Gegenstand des Unternehmens ist, vornehmlich innerhalb der Stadt Münster
 1. die Versorgung der Bevölkerung mit Energie und Wasser,
 2. der Öffentliche Personennahverkehr,
 3. der Hafenbetrieb,
 4. die Straßenbeleuchtung bzw. deren Betriebsführung,
 5. die Beteiligung an Unternehmen der Versorgungs- und Verkehrswirtschaft,
 6. die Beteiligung an sonstigen Unternehmen, soweit durch diese der Gesellschaftszweck gefördert wird,
 7. die Telekommunikation und damit im Zusammenhang stehende Dienstleistungen sowie Geschäfte jeder Art, die der Erreichung des Gesellschaftszwecks mittelbar oder unmittelbar dienen.
- (2) Bei der Erfüllung der Aufgaben nach Nr. 1 ist anzustreben, vorhandene Ressourcen, insbesondere die natürlichen Vorräte an Energieträgern und Wasser, soweit wie möglich zu schonen und die Belastung der Umwelt durch Emissionen so gering wie möglich zu halten.
- (3) Die Aufgabe nach Nr. 1 umfasst auch die Beratung der Kunden und der Bevölkerung als Verbraucher insgesamt mit dem Ziel, den Verbrauch an Energie und Wasser zu reduzieren. Außerdem soll die Bereitschaft zum Einsatz regenerativer Energieträger gefördert werden.

2.2 Oberziele

In Anlehnung an den ausgeführten Gesellschaftszweck sowie in Ableitung allgemeingültiger betriebswirtschaftlicher Ziele, werden **folgende Oberziele** definiert:

- Bedarfsorientierte Leistungserbringung zu Marktpreisen in den Bereichen Energie- und Wasserversorgung sowie ÖPNV; Bürgernutzen stärken
- nachhaltige Existenz- und Liquiditätssicherung des Unternehmens aktiv wahrnehmen
- Finanzkraft der Kommune stärken
- Ausrichtung des Leistungsangebotes an den Kundenwünschen und an Wettbewerbsanforderungen
- Umweltschutz durch Umweltverantwortung sicherstellen
- Ressourcen schonender Umgang mit Energie und Wasser
- Minimierung der Umweltbelastungen durch Emissionen
- Förderung regenerativer Energieträger, Vorreiter beim Klimaschutz
- marktorientierte, transparente Preispolitik für Kunden und Verbraucher
- Verstärkung regionaler Kooperationen
- familienfreundlicher und fairer Arbeitgeber
- starker Partner für die Wirtschaft vor Ort

Die Stadtwerke Münster GmbH ist ein kommunales Wirtschaftsunternehmen, das mit seinen Aufgaben im Bereich der Versorgung und des Verkehrs ihrem öffentlichen Zweck verpflichtet ist. Als Instrument der kommunalen Selbstverwaltung im Bereich der Energie- und Wasserversorgung sind die Stadtwerke Münster GmbH einerseits den kommunalpolitischen, andererseits aber auch den allgemeinpolitischen – z.B. ökologischen/energiepolitischen – Zielen verpflichtet.

Die Gemeindeordnung, aber auch andere Gesetze wie z.B. das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG), verpflichten die Stadtwerke Münster GmbH darüber hinaus dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit. Dieser ist Basis und Voraussetzung für eine langfristig gesicherte und optimale Aufgabenerfüllung.

Wirtschaftlichkeit als Ziel umfasst insbesondere die Sicherstellung einer stabilen Finanzstruktur und einer der jeweiligen Aufgabenstellung angemessenen Ertragslage auf Basis marktkonformer Absatzpreise, branchenüblicher Margen und effizienter Kostenstrukturen.

Die genannten Oberziele sind zu sehen vor dem Hintergrund der **strategischen Ausrichtung** der Stadtwerke Münster GmbH:

- Die Stadtwerke Münster sind der umfassende Infrastrukturdienstleister in der Region Münsterland
- Ihren Kunden bieten die Stadtwerke Münster innovative, kommunale Mehrwertdienste, mit denen sie sich vom Wettbewerb deutlich abgrenzen.
- Die Stadtwerke Münster werden eine nachhaltige CO₂-Senkung sowie einen massiven Ausbau erneuerbarer Energien in und außerhalb von Münster vorantreiben

2.3 Teilziele

Im Folgenden werden die Teilziele der Stadtwerke Münster GmbH untergliedert in Sachziele und Finanzziele. Diese sind aus den bisherigen Tätigkeiten sowie den zukünftig zu übernehmenden Aufgaben abgeleitet.

2.3.1 Sachziele

Vorbemerkung:

Seit Beginn der Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes wird die Energiebranche von einer dynamischen Entwicklung geprägt. Dies zeigt sich anhand der fortschreitenden Intensivierung des Wettbewerbs sowie der Vielzahl von Gesetzesänderungen mit Auswirkungen auf die Energiebranche.

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung wird das Ziel eines renditeorientierten Wachstums im Kerngeschäft in Verbindung mit einem an den Kundenwünschen orientierten Leistungsangebot auf Marktpreisniveau verfolgt. Dieser Weg wird untermauert durch die Strategie 2020. Diese umfasst erstens die Entwicklung zum umfassenden Infrastrukturdienstleister in der Region Münsterland auch über das Geschäftsfeld der Energie- und Wasserversorgung hinaus, zweitens die Entwicklung innovativer kommunaler Mehrwertdienste, mit denen eine deutliche Differenzierung vom Wettbewerb erreicht werden soll. Hier ist z.B. an Kombi-Produkte aus der Energie- und der Verkehrssparte zu denken, aber auch an eine stärkere Verknüpfung des Produktportfolios der Stadtwerke Münster mit anderen kommunalen oder auch privaten Dienstleistungsangeboten. Die dritte Komponente der Unternehmensstrategie fokussiert auf einen intensiven Ausbau erneuerbarer Energien in und außerhalb von Münster, um die angestrebten Ziele zur CO₂-Minderung wirksam zu unterstützen und zugleich neue Ertragspotenziale für die Stadtwerke Münster zu erschließen.

Kernherausforderungen:

In den kommenden Jahren bis 2020 werden die Stadtwerke Münster GmbH voraussichtlich mit einer Ergebnisbelastung von fast 65 Mio. € konfrontiert, insbesondere durch einen zunehmenden Wettbewerb sowie sich verschärfende Anreizregulierung; weitere Belastungseffekte werden aus zahlreichen Sondereffekten wie Entfall der KWK-Förderung, dem Zukauf von CO₂-Zertifikaten, etc. erwartet.

Da diesen Herausforderungen durch Kostensenkungsprogramme und/ oder Preispolitik im Wettbewerb nur begrenzt in eine Größe von rd. 40 Mio. € begegnet werden kann, ist es die zentrale Aufgabe der Stadtwerke Münster GmbH die Ergebnislücke von rd. 25 Mio. € durch strategische Maßnahmen zu schließen.

Dazu seien die strategischen Stoßrichtungen vorab benannt:

- Regionales Wachstum in Vertrieb, Netzen und ggf. ÖPNV
- Erschließung neuer und vernetzter Geschäftsfelder/ Produkte/ Services in Vertrieb und Netzen
- Verdopplung der installierten Eigenerzeugung insb. durch erneuerbare Energien und Kraft-Wärme-Kopplung (KWK)
- Deckung von 100% des Strombedarfs aus Eigenerzeugung bis 2020 wird angestrebt
- Aufbau einer modernen Energiebeschaffung und -vermarktung
- Konsequente Senkung des ÖPNV-Verlustes je Fahrgast um 20% bei gleichzeitiger Erhöhung des Modal Split

Der Gesamteffekt für das Vorsteuerergebnis der über 20 definierten und quantifizierten Projekte bis 2020 soll 26 Mio. € betragen.

Im einzelnen untergliedern sich die Ziele der Stadtwerke Münster GmbH in folgende konkrete Handlungsfelder:

- Versorgung
- Verkehr
- Beteiligungsmanagement

2.3.1.1 Versorgung

- Sicherung eines angemessenen Marktanteils im Privatkundensegment
- Erweiterung des Leistungsspektrums um weitere Dienstleistungen im Sinne „kommunaler Mehrwertdienste“ (z.B. innovative. Angebotsbündelung auf Basis der elektronischen Kundenkarte)
- Wachstum über Münsters Grenzen / Ausdehnung des regionalen Fokus auf das Umland (z.B. durch Kooperationen und/oder Konzessionsgewinnung oder direkte Kundengewinnung im Vertrieb)
- Entwicklung zum Infrastrukturdienstleister für die Stadt Münster und in der Region Münsterland
- Beschaffungsoptimierung für Strom und Gas durch Aufbau eines leistungsfähigen Portfoliomanagements
- Erhöhung der Eigenstromerzeugung auf ca. 100 % in der Stromleistung der Stadt Münster.
- Minimierung der Umweltbelastung durch Emissionen / nachhaltige CO₂-Senkung in und außerhalb von Münster
- Förderung regenerativer Energieträger / Steigerung des Anteils erneuerbarer Energien auch im Vertrieb (bis 2020)
- Konsequentes marktorientiertes Kostenmanagement
- Umweltschutz durch Ressourcen schonenden Umgang mit Energie und Wasser
- Kooperation/Partnerschaft mit lokalen Partnern aus Handwerk und Unternehmen
- Aufbau/Ausbau von Kooperationen mit anderen Unternehmen sowie mit der Stadt Münster

2.3.1.2 Verkehr

Vorbemerkung:

Die Realisierung eines optimalen ÖPNV für die Münsteraner Bevölkerung im Rahmen des Nahverkehrsplans ist das zentrale Ziel des straßengebundenen öffentlichen Personennahverkehrs. Im Rahmen des „Drei-Ebenen-Modells“ (Aufgabenträger-, Management-, Erstellerebene) unterstützt die Verkehrssparte der Stadtwerke Münster sowohl auf der Management- als auch auf der Erstellerebene die Stadt Münster in ihrer Funktion als Aufgabenträger bei der fortlaufenden Weiterentwicklung und Umsetzung eines ganzheitlichen Mobilitätskonzeptes. Hierzu gehört u. a. die gemeinsame Erstellung des Nahverkehrsplans. Die Managementebene agiert in enger Kooperation mit der Stadt Münster. Sie wird neben der Beachtung und Durchsetzung der Vorgaben des Aufgabenträgers sowie seiner politischen Gremien auch die Nähe zum Fahrgast und die hierfür erforderliche betriebliche Kompetenz einbringen und sicherstellen:

- Beitrag zum Umweltschutz in der Stadt Münster durch Ausweitung des ÖPNV-Marktanteils (Modal Split) auf mindestens 12% bis 2020, Reduktion des CO₂-Ausstoßes je Bus und Förderung der Elektromobilität
- Entwicklung innovativer, kundenorientierter Tarifangebote im ÖPNV auf Basis des elektronischen Tickets (bis 2012)
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des ÖPNV durch Auslastungssteuerung mit Hilfe intelligenter, dynamischer Tarifmodelle
- Qualitätssicherung beim Angebot
- Qualitätssicherung bei Fahrzeugausstattung und Infrastruktureinrichtungen
- Sicherung der hohen Kundenzufriedenheit durch serviceorientierte Mitarbeiter/Innen
- Sicherung der Betriebs- und Verkehrsleistungen
- Mobilitätsberatung
- Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit
- Sicherung und Ausbau der verkehrlichen Kooperationen

2.3.1.3 Beteiligungsmanagement

Im Rahmen des Beteiligungsmanagements übt die Stadtwerke Münster GmbH die Gesellschafterfunktion für operative Beteiligungen und Kapitalbeteiligungen aus. Ausgehend von den hiermit verbundenen unterschiedlichen Möglichkeiten der Einflussnahme soll im Nachfolgenden vereinfachend nur auf die operativen Beteiligungsgesellschaften eingegangen werden, da diese das Kerngeschäft unmittelbar unterstützen. In den Fokus rücken daher folgende Gesellschaften:

- Stadtwerke Münster GmbH Netzgesellschaft mbH
- items GmbH
- Energiehandelsgesellschaft West mbH
- Westfälische Fernwärmeversorgung GmbH
- Windkraft Nordseeheilbad Borkum GmbH
- Verkehrsservicegesellschaft Münster mbH
- Westfälische Bauindustrie GmbH
- Stadtwerke Münster Neue Energie GmbH
- Smart Optimo GmbH & Co. KG

2.3.2 Finanzziele/Kenngrößen zur Leistungszielerreichung

Die Grundlage für ein dauerhaft wirtschaftliches Handeln unter den sich verändernden Rahmenbedingungen bildet eine auf Nachhaltigkeit ausgelegte Unternehmenspolitik. Zur Erreichung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik legt die Gesellschaft einen 5-Jahres-Erfolgsplan vor. Die Stadtwerke Münster GmbH sind sich hierbei ihrer kommunalen Herkunft bewusst und richten sich zugleich, auch im Sinne ihrer Gesellschafterin, auf den Wettbewerb aus. Dabei ist auf die Aufrechterhaltung eines ausreichenden Handlungsspielraums durch eine adäquate Finanz- bzw. Eigenkapitalausstattung zu achten.

Die Planung bei den Stadtwerken Münster GmbH erfolgt jährlich als 5-Jahres-Planung im Investitions- und Erfolgsbereich. Über evtl. Anpassungsbedarfe entscheidet die Gesellschaft jedes Jahr neu.

Die **Finanzziele der Stadtwerke Münster GmbH** leiten sich unmittelbar aus den oben aufgeführten Sachzielen und Aufgaben ab:

- **Positive operative Betriebsergebnisse:** Die mittelfristige Ergebnisplanung sieht für die Jahre 2011 bis 2015 folgende Ergebnisentwicklung vor (jeweils Jahresüberschuss):

2011	2012	2013	2014	2015
8,3 Mio. €	3,0 Mio. €	4,3 Mio. €	7,3 Mio. €	9,2 Mio. €

- **Angemessene Eigenkapitalausstattung:** Zur langfristigen Sicherung der Ertragskraft der Stadtwerke Münster GmbH ist die Erhaltung der Unternehmenssubstanz und somit eine ausreichende Eigenkapitalausstattung mit einer den ökonomischen Notwendigkeiten angemessenen Rücklagenbildung von entscheidender Bedeutung. Um somit die Reproduktionsfähigkeit und folglich das Ertragskraftniveau der Stadtwerke Münster GmbH dauerhaft zu sichern, wird eine Eigenkapitalquote von in der Regel mindestens 30 % angestrebt. Jährliche Schwankungen durch Rücklagenbildung und Finanzierungen für geplante Großinvestitionen im Erzeugungsbereich in einer Bandbreite von 5% (d.h. EK-Quote zwischen 25% und 35%) sind möglich.

Die Eigenkapitalquote berücksichtigt folgende Investitionsvolumina in klimaschutzorientierte Erzeugungskapazitäten einschließlich der 3. Gasturbine für das GuD-Kraftwerk Hafen:

2011	2012	2013	2014	2015
36,4 Mio. €	29,1 Mio. €	29,4 Mio. €	30,1 Mio. €	20,1 Mio. €

- **Angemessene Eigenkapitalverzinsung und Gewinnausschüttung an die Stadt Münster:**
 - Eine Eigenkapitalverzinsung von ca. 6% wird mittelfristig angestrebt. Als Datenbasis gilt dabei der Jahresüberschuss im Verhältnis zur Summe aus gezeichnetem Kapital und Kapitalrücklage.
 - **Eine jährliche Mindestausschüttung an die Stadt Münster in Höhe von 6,5 Mio. €** wird festgeschrieben. Reicht der Jahresgewinn nicht aus, wird der Differenzbetrag durch eine Entnahme aus den Gewinnrücklagen ausgeglichen.
 - Übersteigt der Jahresüberschuss nach Steuern die Höhe von 8 Mio. €, wird der Mehrge-
winn zu 50 % ausgeschüttet. Die andere Hälfte wird zur Stärkung des Eigenkapitals den Rücklagen zugeführt.

- Die Ergebnisse der Tochtergesellschaften der Stadtwerke Münster GmbH sind in den Jahresergebnissen enthalten, mit Ausnahme der WBI-Ergebnisse (u. a. Mehrerlöse in Höhe von 1.2 Mio. € netto (brutto: 1,425) durch Parkentgelte gemäß Konsolidierungsprogramm).
- **Globaler Mehrertrag**
 - Eine Ausschüttung in Höhe von 10 Mio. € (Nettoeffekt für den Haushalt, d.h. nach Abzug Kapitalertragssteuern, Solidaritätszuschlag) zusätzlich zur Gewinnausschüttung als Ausschüttung aus der Gewinnrücklage ist in 2012 vorgesehen, wenn der globale Mehrertrag für den städtischen Haushalt in Höhe von 20 Mio. € in 2012 nicht anderweitig erzielt werden kann.
 - Ebenfalls ist in 2012 zur Erzielung des globalen Mehrertrags eine Ausschüttung der WBI in Höhe von 5 Mio. € (Nettoeffekt für den Haushalt, nach Abzug Kapitalertragssteuern, Solidaritätszuschlag) aus der freien Rücklage der WBI vorgesehen.
- Für die Verkehrssparte wird eine operative Defizitobergrenze in Höhe von 12 Mio. € nach Steuern festgesetzt.

2.4 Rahmenbedingungen zur Erreichung der Finanzziele

Die Erreichbarkeit der aufgezeigten Finanzziele steht unter dem Vorbehalt der Konstanz der dazu im Vorfeld getroffenen Annahmen bzw. angesetzten Gegebenheiten. Veränderungen bzw. neue im Ursprung nicht bekannte/berücksichtigte Entwicklungen bzw. Entscheidungen, sei es intern oder extern, insbesondere von Gesetzgeber- und Gesellschafterseite sowie seitens der Beteiligungsgesellschaften, können die Finanzziele nachhaltig beeinflussen.

- **Laufzeit der Vereinbarung**
- Diese Vereinbarung ist gültig bis zum 31.12.2015. Ein Jahr vor Ablauf der Vereinbarung sind zur Realisierung des Gesellschaftszwecks (2.1) sowie vorgenannter Oberziele (2.2) Unternehmenskonzepte (Strategiekonzepte) für die mittelfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik als Basis für die Ableitung von Leistungs- und Finanzzielen zu entwickeln, mit dem Aufsichtsrat zu beraten und abzustimmen

3. . Sonstiges

- Für das Berichtswesen gelten die Beteiligungsgrundsätze und die Rahmenrichtlinien für Beteiligungen der Stadt Münster
- Die Stadtwerke Münster GmbH unterliegt einer vierteljährlichen Berichtspflicht.
- Der Sachstand bei der Umsetzung der Ziele ist mindestens einmal pro Jahr im Aufsichtsrat vorzustellen und zu beraten.

Durch diese Vereinbarung werden die Dienstverträge der Geschäftsführer der Stadtwerke Münster GmbH weder geändert noch konkretisiert.