

Managementkontrakt

zwischen der

Stadt Münster

und ihrer städtischen Gesellschaft

Stadtwerke Münster GmbH

für den Zeitraum vom
01.01.2022 bis 31.12.2026

1. Präambel

Mit den Vereinbarungen dieses Managementkontraktes wird fixiert, welche Zielerwartungen die Stadt Münster und der Konzern Stadtwerke Münster GmbH haben und wie beide Partner dazu beitragen können, diese Ziele zu erreichen.

Die Stadtwerke Münster GmbH ist eine 100%ige Tochter der Stadt Münster und wird der Informationskategorie A sowie dem Steuerungscluster IV zugeordnet. Danach unterliegt die Stadtwerke Münster GmbH einer vierteljährlichen Berichtspflicht und gilt 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. Gültigkeit des Managementkontraktes

Dieser Managementkontrakt gilt für die Dauer von 5 Jahren vom 01.01.2022 bis zum 31.12.2026. Die Vertragsparteien verpflichten sich, spätestens ein Jahr vor Ablauf der Vereinbarung mit Verhandlungen über die Fortschreibung des Vertrages zur Realisierung des Gesellschaftszwecks und Oberziele zu beginnen und passende Unternehmenskonzepte (Strategiekonzepte) für die mittelfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik als Basis für die Ableitung von Leistungs- und Finanzziele zu entwickeln, mit dem Aufsichtsrat zu beraten und abzustimmen. Ein neuer Managementkontrakt ist spätestens drei Monate vor dem Ende der Laufzeit dieses Vertrages abzuschließen.

3. Gesellschaftszweck der Stadtwerke Münster GmbH

- (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, insoweit, als diese geeignet sind, den Gesellschaftszweck zu fördern,
 7. die Telekommunikation
 8. der Bau und der Betrieb von Gebäuden, die kommunalen Zwecken dienen, auf eigenen oder auf fremden Grundstücken,
 9. das Betreiben und Bereitstellen von Mobilitätsdienstleistungen (z.B. CarSharing, Fahrradverleihsysteme) und

die Erbringung von mit den in Nr. 1 – 9 im Zusammenhang stehenden Dienstleistungen sowie Geschäfte jeder Art, die der Erreichung des Gesellschaftszwecks mittelbar oder unmittelbar zu dienen bestimmt sind.

- (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 Kundinnen und der Bevölkerung insgesamt mit dem Ziel, den Verbrauch an Energie und Wasser zu reduzieren. Außerdem soll die Bereitschaft zum Einsatz regenerativer Energieträger gefördert werden.
- (4) Vor Erbringung von Dienstleistungen i. S. d. § 107a Abs. 2 GO NRW dokumentiert die Gesellschaft, ob und inwieweit den Belangen kleinerer Unternehmen, insbesondere des Handwerks, im Rahmen der Entscheidungsfindung Rechnung getragen wurde.

4. Zielbestimmungen der Stadtwerke Münster GmbH

Ausgehend vom Gesellschaftszweck sowie allgemeingültiger betriebswirtschaftlicher Grundsätze werden nachfolgende Ziele definiert:

4.1. Oberziele

Die Erfüllung der langfristigen Oberziele der Stadtwerke Münster GmbH ist nicht auf die Laufzeit dieses Managementkontraktes begrenzt, sondern als strategische Zielsetzung mit einem langen zeitlichen Horizont zu verstehen. Die Zielsetzung richtet sich insbesondere auch an den Bedürfnissen der Stadt Münster und ihrer Einwohnerinnen und Einwohner aus und umfasst:

- 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
- Verbraucherschutz durch vollständige, umfassende, transparente Information der Verbraucherinnen und Verbraucher, sofern der Stadtwerke Münster GmbH daraus keine Wettbewerbsnachteile entstehen
- Umweltschutz durch Ressourcen schonenden Umgang mit Energie und Wasser
- Minimierung der Umweltbelastungen durch Emissionen
- Förderung regenerativer Energieträger, Vorreiter beim Klimaschutz
- marktorientierte, transparente Preispolitik für Kundinnen / Kunden und Verbraucherinnen / Verbraucher
- familienfreundlicher und fairer Arbeitgeber
- signifikante Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen¹
- Verbesserung der Beschäftigungssituation schwerbehinderter Menschen
- 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 seinem öffentlichen Zweck verpflichtet ist. Als Instrument der kommunalen Selbstverwaltung im Bereich der Energie- und Wasserversorgung ist die Stadtwerke Münster GmbH einerseits den kommunalpolitischen, andererseits aber auch den allgemeinpolitischen – z.B. ökologischen/energiepolitischen – Zielen sowie den Zielen des Verbraucherschutzes verpflichtet.

Die Gemeindeordnung, aber auch andere Gesetze wie z.B. das Energiewirtschaftsgesetz

¹ sofern entsprechende Führungspositionen frei werden, die Verfügbarkeit und Kompetenzen der Bewerberinnen männlichen Bewerbern gegenüber gleichwertig sind und keine geeigneten internen Bewerber externen Kandidatinnen gegenüberstehen.

(EnWG), verpflichten die Stadtwerke Münster GmbH darüber hinaus u.a. 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 auf 10 Jahre angelegte **Strategie 2030** der Stadtwerke Münster GmbH beinhaltet drei übergeordnete Visionsaspekte, die im Folgenden die einzelnen Strategieinhalte strukturieren:

1. Wir sorgen für den Herzschlag Münsters

- Die Stadtwerke Münster GmbH bewegt die Stadt Münster in Richtung lebenswerte Zukunft, indem sie die Mobilitäts- und Energiewende vorantreibt.

Konkret bedeutet dies den **Ausbau Erneuerbarer Energien** (PV und Windenergie auf 380 GWh) bis 2030 sowie den **Ausstieg aus Kohle- und Atomstrom für Tarifkunden** bis 2024. Darüber hinaus wird die Stadtwerke Münster GmbH die **Transformation in eine innovative und grüne Wärmeerzeugung** einleiten und bis 2029 die **Emissionsfreiheit in der Mobilität** sicherstellen.

- Die Stadtwerke Münster GmbH hält die Lebensadern der Stadt sorgfältig am Laufen und entwickelt moderne Infrastrukturen für ein digitales und klimaneutrales Münster.

Das strategische Vorhaben beinhaltet die Erhöhung der **Pünktlichkeit im ÖPNV** auf 90% sowie eine **hohe Verfügbarkeit der Versorgungsnetze und der Wärmeerzeugung**. Des Weiteren werden 80% aller Haushalte bis 2030 die Möglichkeit haben **Glasfaser/FTTH** zu nutzen und bis Ende 2021 steht in Münster flächendeckend **LoRaWAN** zur Verfügung.

- Die Stadtwerke Münster GmbH hält die Lebensqualität der Münsteraner Bürgerinnen und Bürger jetzt und in Zukunft hoch.

Konkret bedeutet das die Umsetzung von **IT-gestützten Smart City Anwendungen**, um Münster noch intelligenter und vernetzter zu gestalten. Darüber hinaus leistet die Stadtwerke Münster GmbH einen wertvollen Beitrag zum städtischen und gesellschaftlichen Leben in Münster, indem eine **lokale Wertschöpfung in Münster von 80 Mio. € pro Jahr** generiert und im Ziel ein dauerhaftes **Jahresergebnis von mindestens 10 Mio. €** erwirtschaftet wird.

2. Mit der Stadtwerke Münster GmbH wird ein Haus zum Zuhause und ein Unternehmen erfolgreich

- Das wohlige und sichere Zuhause-Gefühl der Kundinnen und Kunden ist Ziel der Arbeit der Stadtwerke Münster GmbH und macht diese zum Lieblingsnachbarn.

Diesem Anspruch will die Stadtwerke Münster GmbH gerecht werden, indem sie weitere **Quartiersentwicklungen** unter Nutzung innovativer und übergreifender Produkte vorantreibt. Zudem wird die Stadtwerke Münster GmbH den **Umweltverbund im Modalsplit** steigern und bis 2025 eine **offene Mobilitätsplattform für multimodale Angebote** einschließlich NRW-weitem Ticketing etablieren.

- Die Stadtwerke Münster GmbH macht Münster jeden Tag ein Stück liebens- und lebenswerter, indem sie innovative Lösungen aus dem Dialog mit ihren Kundinnen und Kunden entwickelt und damit den Alltag der Münsteranerinnen und Münsteraner erleichtert.

Konkret bedeutet das, dass die Stadtwerke Münster GmbH bis 2024 ein **integriertes Energie-, Mobilitäts- und Telekommunikations-Produktportfolio** entwickelt, das den Privatkundinnen und -kunden eine Bündelung von Produkten ermöglicht. Im Ziel soll eine Kundin oder ein Kunde durchschnittlich **mehr als drei Produkte** der Stadtwerke Münster GmbH erhalten. Darüber hinaus, existiert bis 2025 ein **Produktbaukasten für Energie- und Mobilitätslösungen** für Gewerbe- und Industriekunden.

- Die Kundinnen und Kunden vertrauen der Stadtwerke Münster GmbH und von dem Erfolg profitieren alle Bürgerinnen und Bürger.

Trotz zunehmenden Anspruchs der Kundinnen und Kunden, ist die Stadtwerke Münster GmbH in der Lage eine **konstant hohe Kundenzufriedenheit** in den Bereichen Netze, Energie und Mobilität zu halten. Darüber hinaus bietet die Stadtwerke Münster GmbH **Bürgerbeteiligungen** an, um Bürgerinnen und Bürger am Erfolg zu beteiligen und integrieren **Münsteranerinnen und Münsteraner bei Produktentwicklungen und Innovationen**.

3. Wir gewinnen gemeinsam

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtwerke Münster GmbH haben Freude am gemeinsamen Erfolg und verfolgen die Strategie als „ein Unternehmen“. Jede und jeder Einzelne trägt dazu bei, dass die strategischen Ziele erreicht werden.

Durch die starke Arbeitgebermarke wird angestrebt, dass die **Vakanzdauer** offener Stellen **bis 2025 weniger als zwei Monate** beträgt.

- Die Stadtwerke Münster GmbH schöpft Kraft aus einer guten Balance zwischen Arbeits- und Privatleben und ist erfolgreich durch mutiges Entscheiden und kreatives Handeln.

Diesem Anspruch will die Stadtwerke Münster GmbH gerecht werden, indem sie eine **Kultur schafft, die zu einer Akzeptanz neuer Arbeitsformen** führt und **eigenverantwortliches Handeln** fördert. Gleichzeitig schafft das **Führungsversprechen** für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine klare Vertrauensbasis in der Zusammenarbeit mit Führungskräften. Zusätzlich strebt die Stadtwerke Münster GmbH an, dass die **Gesundheitsquote**, trotz des demographischen Wandels und steigender Anforderungen im Arbeitsalltag, **bei über 90%** liegt.

- Durch Kooperationen erreicht die Stadtwerke Münster GmbH optimale Lösungen für die Stadt Münster.

Um die strategischen Ziele im Bereich Digitalisierung und Klimaschutz zu erreichen, setzt die Stadtwerke Münster GmbH vermehrt auf **Kooperationsmodelle**, so z.B. mit der Telekom Deutschland GmbH, ggf. ergänzt durch ein Joint Venture-Modell, im Bereich Glasfaserausbau oder/und in Form von Bürgergenossenschaften für die Umsetzung der Strategie im Bereich Wind- und Solarenergie.

4.2. 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.

4.2.1. Sachziele

Die Sachziele gliedern sich im Einzelnen in folgende konkrete Handlungsfelder:

- Versorgung
- Verkehr
- Beteiligungsmanagement

4.2.1.1. Versorgung

Das Handlungsfeld Versorgung umfasst:

- Sicherung eines angemessenen Marktanteils von mindestens 70% im Privatkundensegment
- Nachhaltige Margenpolitik im Vertrieb zur Sicherung der Ertragskraft des Unternehmens
- Erweiterung des Leistungsspektrums um weitere Dienstleistungen im Sinne „kommunaler Mehrwertdienste“ (z.B. innovative Angebotsbündelung bzw. -ergänzung auf Basis der elektronischen Pluscard)
- Errichtung einer Glasfaserinfrastruktur für den Privatkundenbereich (80% der Münsteraner Haushalte haben bis 2030 die Möglichkeit, einen Glasfaseranschluss zu nutzen, Zielrendite vor Steuern liegt bei mindestens 3% p.a.). Umsetzung als Kombination aus Wholesale-Ansatz in Kooperation mit der Telekom Deutschland GmbH und aus Angebot eigener Breitbandprodukte auf Glasfaserbasis an Privat- und Geschäftskunden
- Effizienter Rollout der neu zu installierenden Smart-Meter auf Basis des Gesetzes zur Digitalisierung der Energiewende im von der BNetzA vorgegebenen Zeitrahmen
- Aktiver Umweltschutz
 - durch Erweiterung des regenerativen Erzeugungsportfolios mit einem Erzeugungsvolumen von 380 GWh p.a. bis 2030, insbesondere im Bereich der Onshore-Windenergie und der Photovoltaik, unter den gegebenen Finanzierungsmöglichkeiten und unter Einbeziehung von Bürgerbeteiligungen
 - durch Ausstieg sowohl aus Kohle- als auch Atomstrombezug für das Tarifkundenportfolio bis 2024

- Konkrete Gesamtkonzeption einer grünen Wärmeerzeugung zur sukzessiven Ablösung der bisherigen erdgasbasierten Versorgung über die zentrale GuD²-Anlage inkl. erster Umsetzungsprojekte, z.B. Probebohrungen für Tiefengeothermie sowie kleinere dezentrale quartierspezifische Wärmeversorgungs-lösungen bis 2030
- Entwicklung von innovativen Quartierskonzepten mit dem Schwerpunkt der intelligenten Verknüpfung effizienter und umweltfreundlicher Energieversorgung mit modernen Mobilitätslösungen
- Systematische Effizienzsteigerung durch Automatisierung und IT-Unterstützung von Prozessabläufen
- Kooperation/Partnerschaft mit lokalen Partnern aus Handwerk und Unternehmen unter Beachtung wettbewerblicher Aspekte.

Rahmenbedingungen für das Geschäftsfeld Versorgung:

In den kommenden 10 Jahren steht die Stadtwerke Münster GmbH vor enormen Investitions-herausforderungen. Neben den üblichen Erneuerungsinvestitionen, z.B. im Bereich der Versorgungsnetze oder der Erneuerung der Busflotte, sind umfangreiche Großinvestitionen vorgesehen, die innerhalb einer Dekade in etwa zu einer Verdopplung der Bilanzsumme von heute ca. 500 Mio. € auf 1 Mrd. € führen werden. Dies betrifft insbesondere den Glasfaserausbau (fibre-to-the-home) für ganz Münster, den massiven Ausbau der regenerativen Stromerzeugung mit onshore-Windenergie und Photovoltaik, die Errichtung des Stadthauses IV sowie das Investitionsportfolio für eine grüne Wärmeversorgung. Diese Investitionen sind als überwiegend strategische Investitionen typischerweise mit langen Vorlauf- und Amortisationszeiten verbunden, was die Stadtwerke Münster GmbH wiederum vor große Finanzierungsherausforderungen stellt. Sowohl die Liquiditäts- als auch die Ergebnisentwicklung der nächsten Jahre ist in hohem Maße abhängig von der erfolgreichen Umsetzung dieser Großinvestitionen und der Erreichung der jeweils unterstellten Business Cases. Im Kerngeschäft müssen zudem weitere Belastungen aus der Anreizregulierung für die Strom- und Gasnetze verkräftet werden, die - trotz regulationsoptimierter Gegensteuerung durch die Bildung der großen Netzgesellschaft in 2020 - zu einem weiteren Erlösrückgang der Netzentgelte ab Beginn der vierten Regulierungsperiode je nach BNetzA-Festlegung von ca. 4 Mio. € p.a., im schlechtesten Fall von bis zu 6,5 Mio. € p.a. führen.

Die Rahmenbedingungen für den Ausbau der Onshore-Windenergie bleiben auch auf Basis der Novellierung des EEG 2021 schwierig. Zwar enthält das neue EEG nun klare Mengenziele für den Ausbau von Windenergie- und Photovoltaikanlagen - bis 2030 sollen 65% des Strombedarfs in Deutschland aus regenerativen Quellen erzeugt werden. Leider instituiert das neue EEG zugleich auch wieder neue Hemmnisse, indem z.B. die bisher schon ausbauverhindernden Abstandsregelungen noch weiter präzisiert bzw. im Hinblick auf Einzellagen bestehender Wohnbebauung gar verschärft wurden. Zugleich bleibt der Auktionsmechanismus, der dem Bieter mit dem geringsten Vergütungsanspruch den Zuschlag bei Flächenakquise und Bau sichert, ein Bremsfaktor auch in wirtschaftlicher Hinsicht, da er einen Wettbewerb um den geringsten Renditeanspruch initiiert und somit dazu führt, dass Investoren vielfach überproportionale ökonomische Risiken akzeptieren müssen, um den Zuschlag zu erhalten. Hinzu kommt, dass nahezu jeder Bau von Windkraftanlagen seitens verschiedener Interessengruppen beklagt wird und oftmals gerade in den wirtschaftlich anspruchsvollen Anfangsjahren der Nutzung von häufigen Abschaltungen aufgrund temporärer Auflagen und damit signifikanten Ertragsausfällen geprägt ist. Auch der Rollout der digitalen Stromzähler (Smart-Meter) bleibt gleichermaßen zeitlich wie wirtschaftlich in den kommenden Jahren herausfordernd. Nachdem der Start des Rollouts wegen langwieriger Detailabstimmungen zwischen dem BSI³ und der Branche in Bezug auf Datenschutz- und IT-Sicherheitsaspekte um mehrere Jahre verschoben worden ist, wurde das Zeitziel für die vollständige Umsetzung des Zähleraustausches nicht angepasst. Dies führt zu erheblichen Engpässen bei den Montagekapazitäten in Deutschland und zu entsprechenden Preissteigerungen

² Gas-und-Dampf

³ Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik

für die zu beschaffenden Montagedienstleistungen. Da wiederum die Preisobergrenze für die neuen Zähler fixiert ist, steigt der wirtschaftliche Druck auf das Geschäftsfeld insbesondere in den Anfangsjahren, da für die resultierende Massendatenverarbeitung hohe strukturelle IT-Systemkosten entstehen, die ein zumindest kostendeckendes Zählergeschäft erst nach mehreren Anlaufjahren mit dann steigenden Stückzahlen ermöglichen.

Mit dem Angebot von Breitbandprodukten über eigene Glasfaserkapazitäten bis ins Haus hat die Stadtwerke Münster GmbH momentan ein Alleinstellungsmerkmal in Münster im Hinblick auf verfügbare Download-Bandbreiten im Gigabitbereich. Allerdings bieten Konkurrenten mit der Vectoring-Technologie (Telekom) oder Internet-Versorgung über Coaxialkabel (Unitymedia) ein Leistungsspektrum zwischen 100 und 400 Megabit im Download an, das voraussichtlich bis zur ersten Hälfte der 2020er Jahre für viele Kundinnen und Kunden noch ausreichend sein dürfte. Insofern könnte sich die Wechselbereitschaft der Kundinnen und Kunden für das leistungsfähigere Stadtwerkeprodukt erst langsamer entwickeln und die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele aus der Glasfaserinvestition der Stadtwerke Münster GmbH zeitlich verzögern. Die Stadtwerke Münster GmbH geht jedoch davon aus, dass bei vielen Kundinnen und Kunden die Wechselbereitschaft dann deutlich ansteigt, wenn der Glasfaseranschluss bis ins Haus erst realisiert ist.

Einen zentralen Erfolgsfaktor für den Glasfaserausbau stellt zudem die Kooperation mit der Telekom dar, welche zum einen die Investitionen in die aktiven Komponenten des Glasfasernetzes mit einbringt, zum anderen aber auch die Auslastung des neuen Netzes durch eigene Endkunden sowie durch die proaktive Netzvermarktung an Drittanbieter sicherstellt. Insofern sind der Aufbau und die langfristige Aufrechterhaltung dieser Kooperation von signifikanter Bedeutung für die erfolgreiche Entwicklung des Geschäftsfelds Breitband der Stadtwerke Münster GmbH.

4.2.1.2. Verkehr

Die Realisierung eines optimalen ÖPNV für die Münsteraner Bevölkerung im Rahmen des Nahverkehrsplans ist das zentrale Ziel des straßengebundenen öffentlichen Personennahverkehrs. Das Handlungsfeld Verkehr umfasst im Einzelnen:

- Beitrag zum Umweltschutz in der Stadt Münster durch Ausweitung des ÖPNV-Marktanteils (Modal Split) in Form der Steigerung der Fahrgastzahlen unter Beibehaltung des Kostendeckungsgrad-Niveaus, Reduktion des CO₂- und NO_x-Ausstoßes je Bus, u.a. durch vollständige Umstellung der Busflotte auf alternative Antriebe sukzessive bis 2029. Unterstellt ist dabei das Erreichen vergleichbarer Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership) gegenüber Dieseln, bei konsequenter Nutzung öffentlicher Förderung.
- Erschließung neuer Kundenpotenziale für den ÖPNV durch Weiterentwicklung multimodaler Mobilitätsangebote (Kombination aus ÖPNV, Carsharing via Stadtteilauto, ggf. On-Demand-Angeboten, ggf. Fahrradverleihsystem sofern jeweils finanziell abgesichert) und innovativer, kundenorientierter Tarifangebote auf Basis des elektronischen Tickets als Teil der elektronischen Pluscard und auf Grundlage einer zu entwickelnden modernen digitalen Mobilitätsplattform mit einfachen und transparenten Zugangsoptionen für die Kundinnen und Kunden der Stadtwerke Münster GmbH.
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des ÖPNV durch Auslastungssteuerung mithilfe intelligenter, dynamischer Tarifmodelle.
- Sicherung einer hohen Kundenzufriedenheit im ÖPNV durch ein hochwertiges Fahrplanangebot, gute Fahrzeugausstattung und eine hohe Serviceorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Aktivitäten zur Busbeschleunigung, soweit diese durch die Stadtwerke Münster GmbH beeinflusst werden können.
- Die Höhe des zulässigen Verkehrsdefizits ergibt sich aus der spezifischen Ergebnislinie des öffentlichen Dienstleistungsauftrags (öDA).

Rahmenbedingungen für das Geschäftsfeld Verkehr:

Für das Geschäftsfeld Verkehr wird von der Aufrechterhaltung des Drei-Ebenen-Modells (Aufgabenträger-, Management- und Erstellerebene) ausgegangen. In diesem Rahmen unterstützt die Stadtwerke Münster GmbH auf den Ebenen des Erstellers der Verkehrsleistungen und des Verkehrsmanagements die Stadt Münster in ihrer Aufgabenträgerfunktion bei der Umsetzung des geltenden Nahverkehrsplans und der fortlaufenden Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Mobilitätskonzeptes.

Eine besondere Herausforderung für den öffentlichen Personennahverkehr in Münster liegt für die nächsten Jahre darin, die Umweltbelastung durch CO₂ und NO_x weiter zu reduzieren. Bereits heute leistet die Stadtwerke Münster GmbH mit ihrer modernen, mit leistungsfähigen Dieselfiltern ausgerüsteten Busflotte einen großen Beitrag zum Umweltschutz, indem sie durch ein attraktives Nahverkehrsangebot den motorisierten Individualverkehr in der Stadt erheblich mindert.

Inzwischen ist die nächste Stufe der klimaschutzorientierten Mobilitätswende eingeleitet, indem bereits mehrere Linien der Stadtwerke Münster GmbH - lokal völlig emissionsfrei - mit Elektrobusen betrieben werden. Bis 2029 soll die Busflotte sukzessive vollständig auf elektrische Antriebe umgerüstet werden. Aufgrund der z.Zt. noch sehr hohen Anschaffungskosten für Elektrobusse können vergleichbare Einsatzkosten (Total Cost of Ownership) für E-Busse im Vergleich zu modernen, ebenfalls bereits sehr umweltfreundlichen Dieselnissen, nur über eine signifikante öffentliche Förderung bei der Anschaffung erreicht werden. Für die Zukunft trifft die Stadtwerke Münster GmbH die Annahme, dass bei entsprechender Produktionsausweitung für E-Busse auf nationaler bzw. europäischer Ebene durch entsprechende Mengendegressionseffekte mittelfristig ein Anschaffungskostenniveau erreicht wird, das mit dem von konventionellen Antrieben vergleichbar ist.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Attraktivierung des ÖPNV in Münster mit dem Ziel einer Reduzierung des innerstädtischen Individualverkehrs mit Verbrennertechnologien ist eine intensive Zusammenarbeit mit den relevanten Fachdezernaten und -ämtern der Gesellschafterin Stadt Münster insbesondere bei der Schaffung von mehr Busspuren und Vorrangschaltungen für den ÖPNV.

4.2.1.3. 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 bzw. der Intensität der leistungswirtschaftlichen Verflechtungen mit der Stadtwerke Münster GmbH soll im Nachfolgenden vereinfachend nur auf die operativen Beteiligungsgesellschaften eingegangen werden, da diese das Kerngeschäft unmittelbar unterstützen und beeinflussen. In den Fokus rücken daher im Handlungsfeld Beteiligungsmanagement folgende Gesellschaften:

- Stadtnetze Münster GmbH
- items GmbH
- Westfälische Fernwärmeversorgung GmbH
- Windkraft Nordseeheilbad Borkum GmbH
- Verkehrsservicegesellschaft Münster mbH
- Westfälische Bauindustrie GmbH
- Bädermanagement Münster GmbH
- smartOPTIMO GmbH & Co. KG
- Bürgerwindpark Löningen GmbH & Co. KG
- Stadtteilauto CarSharing Münster GmbH

Die Beteiligungen dienen in erster Linie der Unterstützung des operativen Geschäfts der Stadtwerke Münster GmbH und sollen durch die Beteiligung von Partnern, wie bei der items GmbH und smartOPTIMO GmbH, über Mengendegression zu günstigeren spezifischen Kosten führen, als es im stand-alone-Fall möglich wäre.

Die Bädermanagement GmbH dient der vergabekonformen Errichtung des Südbades und kann ggf. nach Abschluss der Übertragung des Südbades an die Stadt Münster wieder geschlossen werden.

Stadtteilauto dient mit dem Carsharing-Angebot der strategischen Abrundung der multimodalen Mobilitätskette, zukünftig verstärkt auch auf der Basis von umweltschonenden Elektrofahrzeugen.

Eine herausragende Position im Beteiligungsportfolio der Stadtwerke Münster GmbH nimmt die Stadtnetze Münster GmbH ein. Die Stadtnetze Münster GmbH sichert über die Verzinsung des in den Energie- und Wassernetzen gebundenen Kapitals die Rentabilität des vorhandenen Netz-Anlagevermögens und ist insbesondere auf die optimale Ausgestaltung der durch die über das Energiewirtschaftsgesetz regulierten Versorgungsnetze für Strom und Gas ausgerichtet.

Die wesentlichen Ziele der Stadtnetze Münster GmbH sind

- Die Sicherstellung einer hohen Versorgungssicherheit der Netze: Für die regulierten Netze (Strom und Gas) geben die Regulierungsbehörden eine maximale Ausfallzeit als Bundesdurchschnitt vor, den SAIDI⁴-Wert, welcher den Jahresdurchschnitt der Nichtverfügbarkeit in Minuten je Letztverbraucher als anzustrebenden Wert widerspiegelt. Dementsprechend gelten für die Stadtwerke Münster GmbH folgende Zielsetzungen für die maximale spezifische Netzausfallzeit:
 - Stromnetz: SAIDI SWMS < Bundesdurchschnitt
 - Gasnetz: SAIDI SWMS < Bundesdurchschnitt
- Eine hohe regulatorische Effizienz des Netzbetriebs nach den Maßgaben der Regulierungsbehörden - der von den Regulierungsbehörden erhobene Effizienzwert ist ein maßgebliches Kriterium für die Kosteneffizienz des Strom- und Gasnetzes im Branchenvergleich. Ein Effizienzniveau von 100% ist faktisch nur für die Big Four oder reine Übertragungsnetzbetreiber erreichbar. Die Stadtnetze Münster GmbH setzt sich zum Ziel, für das Strom- und Gasnetz einen regulatorischen Effizienzwert von nicht unter 90% zu erreichen, sofern die bisherigen Bewertungsmethodiken der Regulierungsbehörden sich nicht verändern. Für das Wasser- und Fernwärmenetz ist das Ziel, die in der Mittelfristplanung vorgesehenen Aufwandsbudgets einzuhalten.
- Die sukzessive Transformation der Netze, hier insbesondere des Stromnetzes, zu einem Smart Grid mit hohen Automatisierungsgraden - bis 2030 sollen pro Jahr 35 Ortsnetzstationen mit intelligenter, digitaler Technik ausgerüstet werden.
- Eine sichere Trinkwasserversorgung um den Trinkwasserbedarf bis 2030 entsprechend des prognostizierten Bevölkerungswachstums decken zu können - die Eigenproduktionskapazität der Stadtwerke Münster GmbH soll bis dahin um bis zu 19% gesteigert werden.
- Dynamischer Ausbau des Glasfasernetzes in Münster - 80% der Haushalte in Münster haben bis 2030 die Möglichkeit, einen Glasfaseranschluss zu nutzen.

⁴ (System Average Interruption Duration Index)

4.2.2. Finanzziele / Kenngrößen zur Leistungszielerreichung

Die in den nächsten Jahren vorgesehenen erheblichen strategischen Investitionen in die Energie- und Verkehrswende in Münster mit hohen Fremdkapitalaufnahmen und langen Amortisationszeiten sowie die Belastungen aus der Anreizregulierung (Absenkung der Netzentgelte um ca. 4 Mio. € p.a. bis - im worst case - 6,5 Mio. € p.a. ab 2023) erfordern in den nächsten Jahren eine Finanzpolitik, die stringent auf die Sicherung der Kapitalstruktur und der Liquidität ausgerichtet ist. Um dies zu gewährleisten, wird eine konsequente Thesaurierungspolitik erforderlich sein. Gleichmaßen gilt es, Kalkulationssicherheit für die Gesellschafterin Stadt Münster im Hinblick auf erwartbare Mindestausschüttungen herzustellen. Zur Erreichung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik legt die Gesellschaft einen 5-Jahres-Erfolgs- und Finanzplan vor. Die Stadtwerke Münster GmbH ist sich hierbei ihrer kommunalen Herkunft bewusst und richtet sich zugleich, auch im Sinne ihrer Gesellschafterin, auf die finanziell herausfordernde Branchensituation des kommenden Mittelfristzeitraums aus. Dabei ist die Aufrechterhaltung eines ausreichenden Handlungsspielraums durch eine adäquate Finanz- bzw. Eigenkapitalausstattung prioritär.

Die Wirtschaftsplanung bei der Stadtwerke Münster GmbH erfolgt jährlich als 5-Jahres-Planung im Investitions-, Finanzierungs- und Erfolgsbereich. Über die Fortschreibung und evtl. Anpassungsbedarfe entscheidet die Gesellschaft mit Beschlussfassungen im Aufsichtsrat und in der Gesellschafterversammlung jedes Jahr neu.

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

- **Operative Betriebsergebnisse:**

Die mittelfristige Ergebnisplanung sieht für die Jahre 2022 bis 2026 folgende Ergebnisentwicklung vor (jeweils Jahresüberschuss):

2022	2023	2024	2025	2026
8.978 T€	10.025 T€	10.413 T€	10.824 T€	10.800 T€

- **Konzessionsabgaben:**

Die Konzessionsabgaben für die Sparten Strom, Gas und Wasser belaufen sich in Abhängigkeit von den geplanten Netznutzungsmengen (ohne Eigenverbrauch) bzw. Umsatzerlösen (in der Wassersparte) auf folgende Summen:

- Strom: ca. 10,5 Mio. € p.a.
- Gas: ca. 1,2 Mio. € p.a.
- Wasser: ca. 5,5 Mio. € p.a.

Zu berücksichtigen ist, dass die konkret sich ergebenden Konzessionsabgaben unmittelbar mit den im betreffenden Jahr tatsächlich entstehenden Mengen bzw. Umsätzen verknüpft sind. Insofern können die hier angegebenen Werte nur als aus den unterliegenden Planwerten abgeleitete Orientierungsgrößen betrachtet werden. Die tatsächliche Höhe der Konzessionsabgaben richtet sich ausschließlich nach den ex post ermittelten Ist-Mengen bzw. Ist-Umsätzen und ist nicht steuerbar.

- **Angemessene Eigenkapitalausstattung:**

Zur langfristigen Sicherung der Ertragskraft der Stadtwerke Münster GmbH ist die Erhaltung der Unternehmenssubstanz und somit eine ausreichende Eigenkapitalausstattung mit einer angemessenen Rücklagenbildung von entscheidender Bedeutung. Um somit die langfristige reale Kapitalerhaltung und folglich das Ertragskraftniveau der Stadtwerke Münster GmbH dauerhaft zu sichern, wird eine Eigenkapitalquote von in der Regel 30 % angestrebt. Unterschreitungen des mittelfristigen Zielwertes von 30% - z.B. infolge von Finanzierungen für geplante Großinvestitionen - sind innerhalb kürzerer Intervalle bis zu einer Eigenkapitalquote von 25% möglich.

Ein positiver Differenzbetrag zwischen der untenstehenden Ausschüttung und den tatsächlich erreichten Ergebnissen wird jeweils zur Sicherung von Finanzstruktur und Eigenkapitalquote den Gewinnrücklagen der Stadtwerke Münster GmbH zugeführt.

- **Angemessene Eigenkapitalverzinsung und Gewinnausschüttung an die Stadt Münster:**

Eine Eigenkapitalverzinsung von ca. 4% wird mittelfristig angestrebt. Als Datenbasis gilt dabei der Jahresüberschuss im Verhältnis zur Summe aus gezeichnetem Kapital und Kapitalrücklage.

- **Ausschüttung:**

Auf Basis der oben genannten Jahresergebnisse werden folgende **haushaltswirksame Gewinnausschüttungen** der Stadtwerke Münster GmbH an die Stadt Münster vorgesehen:

2022	2023	2024	2025	2026
6,5 Mio. €	6,5 Mio. €	6,5 Mio. €	6,5 Mio. €	6,5 Mio. €

Die Ausschüttungsbeträge der Jahre 2022 bis 2026 stehen unter folgenden Vorbehalten:

- Es kommt nicht zu einer weiteren Verschärfung der in der Mittelfristplanung prognostizierten Auswirkungen der Anreizregulierung für die Strom- und Gasnetze.
- Ergebnisse der Tochtergesellschaften der Stadtwerke Münster GmbH sind in den genannten Jahresergebnissen enthalten. Die Stadtwerke Münster GmbH geht bei Ihrer Planung jeweils von einer Vollausschüttung der Jahresüberschüsse der Tochtergesellschaften aus. Für die WBI wird die Ausschüttung in einem gesonderten MMK festgelegt.

Die Defizitobergrenze für die Verkehrssparte ergibt sich aus dem mit der Stadt Münster vereinbarten öffentlichen Dienstleistungsauftrag (öDA) für die Durchführung der öffentlichen Nahverkehrsleistungen in Münster.

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.

Treten nicht durch die Stadtwerke Münster GmbH beeinflussbare Ereignisse ein, die die geplanten Ergebnisse bzw. die Liquiditätssituation belasten, **ist die Gewinnausschüttung an die Stadt Münster neu festzulegen**. Wesentliche Rahmenbedingungen zur Erfüllung der Finanzziele sind insbesondere die folgenden:

- Die Stadt Münster sichert die Eigenkapitalquote der Stadtwerke Münster GmbH durch Zuführung von Mitteln in die Kapitalrücklage in dem Maße, wie die Stadtwerke Münster GmbH aufwandswirksame Liquiditätsunterstützung für den Flughafen Münster / Osnabrück zu leisten hat. Damit wird dem Ratsbeschluss von 1984 (Nr. 280/84) Rechnung getragen. Die beihilferechtliche Zulässigkeit der Zuführung zur Kapitalrücklage der Stadtwerke Münster GmbH wurde seitens der Stadt Münster im Jahr 2015 abschließend mit positivem Ergebnis geprüft.
Die Kapitalzuführungen an den FMO sind, soweit sie nicht werthaltig sind, auf Seiten der Stadtwerke Münster GmbH ergebnismindernd abzuschreiben. Die Vertragsparteien sind

sich somit bewusst, dass trotz der Kapitalerhöhung bei der Stadtwerke Münster GmbH die ergebnismindernde Wirkung der Abschreibungen der Kapitalzuführungen an den FMO im Ergebnis der Stadtwerke Münster GmbH nicht ausgeglichen wird.

- Für Belastungen durch die von der Stadtwerke Münster GmbH zu tragenden Verluste der Westfälische Landeseisenbahn GmbH (WLE) wird die Stadt Münster vereinbarungsgemäß einen Belastungsausgleich an die Stadtwerke Münster GmbH leisten.
- Im Falle anderweitiger Belastungen, die die Stadt Münster als Gesellschafterin der Stadtwerke Münster GmbH auferlegt, wie z.B. Preiskürzungen oder Kostenerhöhungen für zu erbringende Leistungen oder Ablehnung von Preiserhöhungen durch die städtischen Gremien, werden die Vertragspartner in Gespräche eintreten, um entsprechende Kompensationsmöglichkeiten miteinander abzustimmen.

5. Sonstige Vereinbarungen

- Für das Berichtswesen gelten die Beteiligungsgrundsätze und die Rahmenrichtlinien für Beteiligungen der Stadt Münster (Public Corporate Governance Kodex).
- Die Stadtwerke Münster GmbH unterliegt einer vierteljährlichen Berichtspflicht. Die Quartalsberichte sind im, von der Stadt Münster vorgegebenen Format, rechtzeitig nach Anforderung zu übermitteln.
- Für die Stadtwerke Münster GmbH und die Stadtnetze Münster GmbH sind für die Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses die Regelungen des Dritten Buches des HGB für große Kapitalgesellschaften maßgeblich. Die materiell geprüfte Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung der Stadtwerke Münster GmbH ist dem Beteiligungsmanagement der Stadt Münster zwecks Erstellung des Jahresabschlusses der Stadt Münster bis zum 30.04. des Folgejahres in elektronischer Form vorzulegen. Bis zum Jahresabschluss 2024 gilt eine Übergangsfrist bis zum 15.05. des Folgejahres.
- Der Sachstand bei der Umsetzung der Ziele ist mindestens einmal zur Mitte der Laufzeit sowie einmal zum Ende der Laufzeit des Managementkontrakts im Aufsichtsrat der Stadtwerke Münster GmbH vorzustellen und zu beraten.
- Durch diese Vereinbarung werden die Dienstverträge der Geschäftsführung der Stadtwerke Münster GmbH weder geändert noch konkretisiert.

Münster, den

Für die
Stadtwerke Münster GmbH

Für die
Stadtwerke Münster GmbH

Für die
Stadt Münster

Sebastian Jurczyk
Geschäftsführer

Frank Gäfgen
Geschäftsführer

Christine Zeller
Stadtkämmerin