



Dezernat II

23.06.2025

**Ihr/e Ansprechpartner/in:**

Frau Weber

Telefon: 492-7022

Weber-F@stadt-  
muenster.de

## Öffentliche **Berichtsvorlage**

Betrifft

Finanzstabilität - Statusbericht

Beratungsfolge

26.06.2025	Ausschuss für Wohnen, Liegenschaften, Finanzen und Wirtschaft	Bericht
02.07.2025	Hauptausschuss	Bericht
02.07.2025	Rat	Bericht

### **Bericht:**

Münster steht wie nahezu jede deutsche Kommune vor der schwierigen Aufgabe einer aktiven und nachhaltigen Zukunftsgestaltung durch Investitionen und einer verlässlichen laufenden Daseinsvorsorge bei einer gleichzeitig herausfordernden finanziellen Situation der Stadt. Dafür ist es mehr denn je notwendig, sowohl konsumtiv als investiv klare Prioritäten zu setzen, um in finanzieller Verantwortung soziale Stabilität und eine Weiterentwicklung Münsters zu gewährleisten.

Wenn Menschen das Vertrauen in staatliche Handlungsfähigkeit verlieren, wächst die Anfälligkeit für extremistische und populistische Strömungen. Gerade in Zeiten gesellschaftlicher Polarisierung und wachsender geopolitischer und wirtschaftlicher Unsicherheit muss die Stadt als demokratische Basis-einheit eine stabile, verlässliche und handlungsfähige Partnerin sein. Dafür braucht sie ausreichende finanzielle Mittel – um Infrastruktur bereitzustellen, Bildung und Teilhabe zu stärken und öffentliche Räume lebendig und sicher zu gestalten.

Finanzielle Stabilität ist dabei für Münster kein Selbstzweck, sondern die Grundlage für kommunales selbstbestimmtes Handeln. Sie stärkt das Vertrauen in die Demokratie und ermöglicht den gesellschaftlichen Zusammenhalt in einer zukunftsfähigen Stadt.

### **Aktuelle Lage**

Die finanzielle Lage der Kommunen in Deutschland hat sich in den letzten Jahren dramatisch verschlechtert (Vgl. V/0253/2024 und V/0599/2024). Mittlerweile sind 68% der Oberbürgermeister:innen davon überzeugt, dass Finanz- und Haushaltsprobleme die kommunale Agenda dominieren werden.

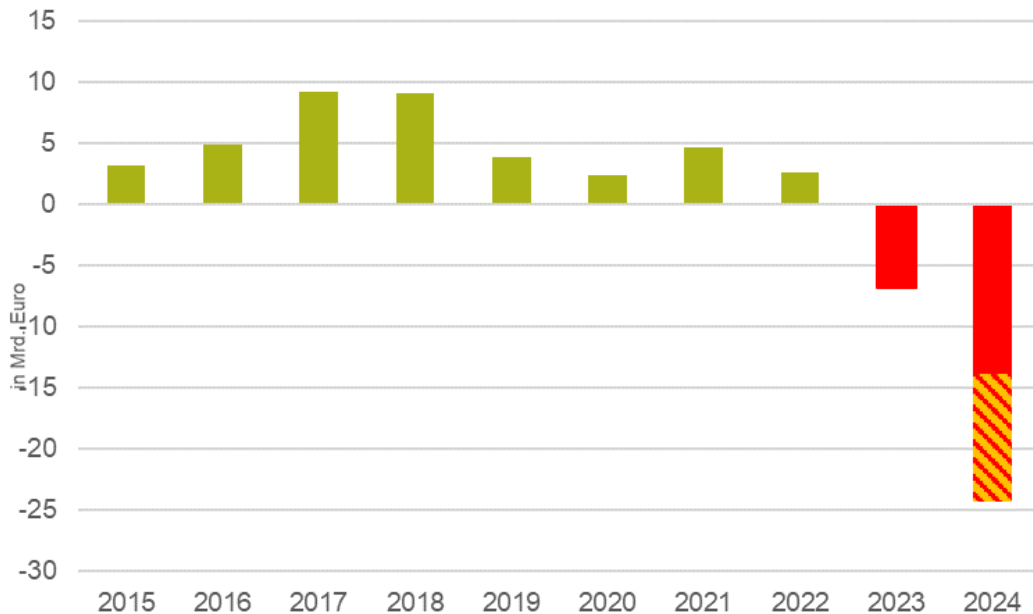


Abbildung 1: Finanzierungssaldo der Kommunen

Die Umkehr ins Negative wurde bereits im Jahr 2023 deutlich, als die Gemeinden und Gemeindeverbände erstmals seit 2011 ein Finanzierungsdefizit von 6,8 Milliarden Euro verzeichneten.

Besonders die Ausgaben für Sozialleistungen trugen deutschlandweit zu diesem Defizit bei, indem sie sich in den vergangenen zehn Jahren um mindestens ein Drittel, in Einzelfällen sogar um mehr als 100 Prozent erhöhten.

Allein im Haushalt der Stadt Münster machen die sozialen Transferaufwendungen 2025 knapp 770 Mio. Euro und damit über 45 % der ordentlichen Aufwendungen aus.

So ist die Kinder- und Jugendhilfe von 2016 bis heute um 120 % gestiegen. Der überproportional dynamische Anstieg verdeutlicht die wachsende gesellschaftliche Bedeutung dieser Bedarfe und ist nicht zuletzt der Auslöser für die gesamtstädtischen Anstrengungen, entsprechende Kompensationsmöglichkeiten zu identifizieren.

Gleichzeitig bleibt aktuell die finanzielle Last weitgehend bei den Kommunen hängen, die damit an ihre finanziellen Grenzen stoßen, obwohl nach dem Konnexitätsprinzip eigentlich gelten müsste: wer bestellt, bezahlt. Deutschland braucht wirksame Reformen, die den bisherigen Ausgabenzuwachs begrenzen. Denn wenn Bund und Land über Gesetze Aufgaben übertragen oder Leistungen ausweiten und die kommunalen Haushalte insofern fremdbestimmen, müssen damit gleichzeitig die notwendigen Mittel einhergehen.

Die strukturelle Krise wird durch die bestehende Wachstumsschwäche der Volkswirtschaft verschärft. Mit 24,3 Mrd. € liegt das Finanzierungsdefizit in 2024 deutlich höher als letztes Jahr angenommen und somit fast viermal so hoch wie das Defizit im Jahr 2023.

#### *Exkurs: Haushaltsjahr 2024*

In den kommunalen Negativ-Trend fügt sich auch das Jahresergebnis 2024 der Stadt Münster ein. Das Haushaltsjahr 2024 schließt mit einem Jahresergebnis von -57,5 Mio. € ab und erreicht damit das bereits bei der Haushaltsaufstellung ausgewiesene Plandefizit. Es wird einmal mehr deutlich, dass die strukturelle Krise der Kommunen in Deutschland auch in der Stadt Münster angekommen ist und sich im Haushalt der Stadt Münster insbesondere durch hohe Aufwandssteigerungen bemerkbar macht.

In 2024 erzielte die Stadt Münster ordentliche Erträge von insgesamt 1.589,1 Mio. €. Im Vergleich zum Vorjahr beträgt die Steigerung +129,8 Mio. € bzw. +8,9%. Ein Großteil dieser Verbesserung geht auf erhöhte Schlüsselzuweisungen zurück, die sich um 46,6 Mio. € auf 98,8 Mio. € steigerten.

Auch die Erträge aus dem Gemeindeanteil an der Einkommensteuer stiegen deutlich um 18,6 Mio. € auf 207,5 Mio. €. Weiterhin stabil bleiben die Erträge aus der Gewerbesteuer; hier wurde mit 358,2 Mio. € eine leichte Verbesserung gegenüber Plan erzielt.

Die ordentlichen Aufwendungen des Jahres 2024 belaufen sich auf 1.635,4 Mio. €. Im Vergleich zum Jahr 2023 errechnet sich eine Steigerung von 145,2 Mio. € bzw. +9,7%. Insbesondere die Transferaufwendungen als größte Position im Haushalt der Stadt steigen weiterhin stark an und haben sich im Vergleich zum Vorjahr nochmal um 94,3 Mio. € auf 850,3 Mio. € erhöht, ein Anstieg von 12,5%. Die Personal- und Versorgungsaufwendungen stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 21,3 Mio.€ auf insgesamt 424,3 Mio. €, insbesondere verursacht durch die Tarifabschlüsse.

Auch im Finanzergebnis zeigt sich die aktuell schwierige Haushaltslage. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Finanzaufwendungen um 5,7 Mio. € auf 28,4 Mio. € gestiegen, ein Anstieg von 25,4%. Hier macht sich zum einen das gestiegene Zinsniveau bemerkbar, das die Kreditaufnahme der Stadt verteuert. Zum anderen wächst das Schuldenniveau stetig, da die Stadt Münster aufgrund der überproportional gestiegenen laufenden Aufwendungen ihre Investitionen mittlerweile vollständig fremdfinanzieren muss.

Die Bilanzsumme steigt von 2023: 4.181,4 Mio. € auf voraussichtlich 4.439,6 Mio. €, während das Anlagevermögen von 2023: 3.892,3 Mio. € auf 4.078,7 Mio. € steigt.

Die tatsächlichen Jahresergebnisse haben die Plan-Zahlen insofern längst erreicht, ein Hinweis auf realistische Annahmen im konsumtiven Haushalt. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass Puffer oder sonstige Risikozuschläge nicht (mehr) veranschlagt sind, unterjährige Bewirtschaftungserfolge nicht zu erzielen sind und positive Effekte für den Haushalt zur Sicherung des Eigenkapitals und der nachhaltigen Handlungsfähigkeit nur noch durch tatsächliche strukturelle Änderungen realisiert werden können.

Zu diesen Entwicklungen passt auch das Ergebnis einer Blitzumfrage des Deutschen Städtetages 2025. Es spiegelt wider, dass in der Vergangenheit noch eine deutliche Mehrheit der Städte ihre Haushaltslage als "eher gut oder ausgeglichen" eingeschätzt hat, für die Zukunft jedoch lediglich 2 % der teilnehmenden Städte diese Aussage treffen würde. Hingegen 95% der Städte schätzen ihre Haushaltslage in den kommenden fünf Jahren als "eher schlecht" oder sogar "sehr schlecht" ein. Ein ausgeglichener kommunaler Haushalt wird in Deutschland zum seltenen Ausnahmefall.

Die Bundesregierung hat zur Überwindung der aktuellen wirtschaftlichen Schwäche unter anderem das sogenannte 500-Milliarden-Euro-Sondervermögen auf den Weg gebracht, zu dessen Ausgestaltung inzwischen zwei Referentenentwürfe des Bundesministeriums der Finanzen vorliegen. Mit dem Referentenentwurf für ein Gesetz zur Errichtung eines Sondervermögens "Infrastruktur und Klimaneutralität" (SVKG) soll gemäß Artikel 143h Absatz 1 des Grundgesetzes ein entsprechendes Sondervermögen geschaffen werden, das mit einer Kreditermächtigung in Höhe von bis zu 500 Milliarden Euro ausgestattet werden und zusätzliche Investitionen in die Infrastruktur sowie Maßnahmen zur Erreichung der Klimaneutralität bis 2045 ermöglichen soll.

Der Referentenentwurf eines Länder-und-Kommunal-Infrastrukturfinanzierungsgesetzes (LuKIFG) hingegen regelt die Verteilung des 100-Milliarden-Euro-Anteils an Länder und Kommunen. Vorgesehen ist ein kommunaler Anteil von mindestens 60 Prozent. Die Länder sollen dabei insbesondere die Bedürfnisse finanzschwacher Kommunen berücksichtigen. Die Verteilung soll demnach unter den Ländern in Anlehnung an den Königsteiner Schlüssel erfolgen. „Die Mittel sind für investive Zwecke zu verwenden“, heißt es im Referentenentwurf. Dabei liege die Entscheidung über die Verwendung der Mittel in den vorgesehenen Infrastrukturbereichen im Wesentlichen bei den Ländern. Sie sollen bei der Verteilung jedoch „dem hohen Anteil der kommunalen Investitionen an den Gesamtinvestitionen von Ländern und Kommunen Rechnung tragen.“

Der Gesetzentwurf sieht vor, dass die Kommunen „mindestens 60 Prozent“ der auf das Land entfallenen Mittel für Investitionen in die Infrastruktur erhalten. Streitig ist aktuell sowohl das Kriterium der Zusätzlichkeit als auch des Mindestanteils.

Die Verwaltung ist in engem Austausch insbesondere mit dem Finanzausschuss des Deutschen Städtetages und wird entsprechende Zuwendungen in die kommenden Haushalte vorsehen, sobald eine konkrete Planung möglich ist. Nach aktueller Prognose wird dies jährlich ein niedriger achtstelliger Betrag sein, der ins Verhältnis zu den gesamten städtischen Infrastrukturbedarfen der nächsten Jahre zu setzen ist.

Gleichzeitig birgt der sogenannte Investitions-Booster (insbesondere degressive Abschreibungsmöglichkeiten für Ausrüstungsinvestitionen für Unternehmen) große finanzielle Risiken für die Kommunen. Die im Rahmen des Entwurfs geplanten Steuersenkungen, insbesondere der Einkommensteuer, aus der die Kommunen einen Anteil erhalten, führen ab dem Kassenjahr 2025 bis einschließlich 2029 zu Mindereinnahmen von rund 13,5 Milliarden Euro. Eine Kompensation ist bislang noch nicht vorgesehen, wird aber mittlerweile nicht nur von den Kommunen, sondern auch vom Bundesrat gefordert. Möglicherweise ist die aktuelle Finanzsteuerung mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen weiter anzupassen.

### Münster: Finanzsteuerung im Fahrwasser der Krisen

Spielräume, die sich in Münster in den sogenannten 10er Jahren nach der Finanzkrise insbesondere durch steigende Steuererträge boten, dienten weit überwiegend der Finanzierung eines wachsenden Aufgabenportfolios und neuer bzw. höherer Leistungsstandards; ein geplanter Aufwuchs der Rücklagen fand hingegen nicht statt.

Sichtbar wurde dies insbesondere in den planerischen Defiziten der Haushalte, die trotz der wirtschaftlichen Stärken in diesen Jahren die strukturelle Disbalance aufzeigten. Noch in der letzten Vorkrisenplanung, die in 2019 aufgestellt wurde, wurden in der Mittelfristplanung Defizite bis zu 65,9 Mio. € bei einem Gesamtvolumen von 1,3 Mrd. € aufgezeigt.

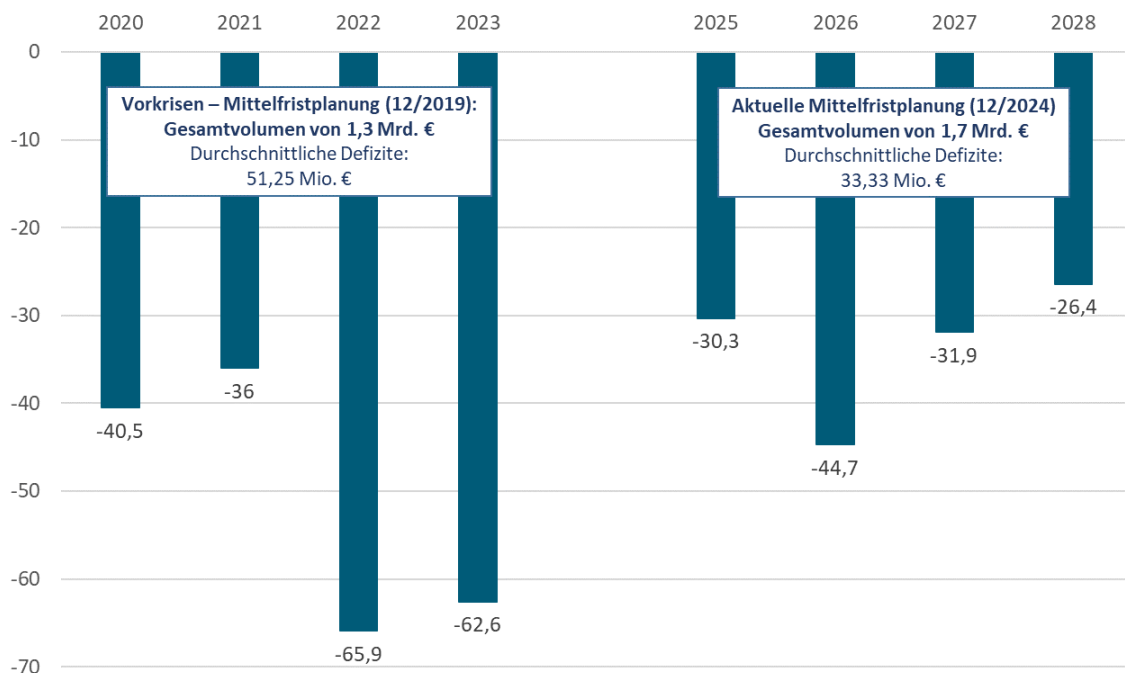


Abbildung 2: Mittelfristplanungen (in Mio. €)

Seit 2020 erlebt die Welt eine Reihe von multiplen Krisen, die sich gegenseitig verstärken und tiefgreifende Auswirkungen auf Gesellschaft, Wirtschaft und Politik haben. Die Wirtschaftsschwäche hält an und hat neben Inflation und Zinswende deutliche Implikationen auf die kommunalen Haushalte. Gleichwohl ist es in der aktuellen Mittelfristplanung gelungen, die planerischen Defizite bis 2028 auf bis zu 26,4 Mio. € zu reduzieren.

Möglich wird das nur über eine konsequente Steuerung der städtischen Finanzen, die mehrstufig aufgesetzt ist.

Die Einführung der Dezernatsbudgets für alle Investitionsmaßnahmen seit dem Haushalt 2022 (vgl. V/0377/2021) und das Setzen von Ämterfinanzrahmen im Ergebnisplan ab 2023 waren die Antwort auf den fehlenden nachhaltigen Aufbau der Ausgleichsrücklage und die erforderliche Prioritätensetzung. Die investiven Dezernatsbudgets nehmen neben der Betrachtung von konsumtiven Maßnahmen eine entscheidende Rolle ein: um dauerhaft selbstbestimmt agieren zu können, muss sich das Investitionsprogramm innerhalb eines nachhaltigen realistischen Rahmens bewegen. Entsprechend ist das Ziel eine inhaltliche und zeitliche Priorisierung vorzunehmen, um weiterhin ein ambitioniertes Investitionsprogramm auch mittel- bis langfristig umsetzen zu können. In den vergangenen fünf Jahren (2020 – 2024) konnten insgesamt 1,115 Mrd. € investiert werden. Davon entfallen knapp 700 Mio. € auf Baumaßnahmen.

Der Blick auf die Höhe des Gesamtinvestitionsprogramms bleibt gleichwohl zwingend erforderlich, wenn nicht durch ungebremste Investitionsauszahlungen die Handlungsspielräume im konsumtiven Teil des Haushalts noch weiter erheblich eingeschränkt werden sollen.

Eine Auswertung der städtischen Investitionsmaßnahmen der letzten Jahre zeigt auf, dass mit einem finanziellen Engagement der Stadt im Bereich von Investitionsmaßnahmen in Höhe von 100 Mio. Euro eine dauerhafte Belastung des Ergebnishaushalts im Umfang von durchschnittlich über 5 Mio. Euro einhergeht. Diese Belastung setzt sich aus Zinsaufwendungen, Abschreibungen, Bewirtschaftungskosten (Sach- und Personalaufwand) und Instandhaltungsaufwand zusammen.

Folgeberträge z. B. durch die Auflösung von Sonderposten für Investitionszuschüsse sind bei der Belastung von 5 Mio. Euro bereits in Abzug gebracht. Anders ausgedrückt: Bei zusätzlichen Investitionen der Stadt von 100 Mio. Euro mehr investieren, ist zu entscheiden, wie die zusätzliche Belastung von 5 Mio. Euro im Ergebnisplan kompensiert werden kann.

Erschwert wird diese Situation dadurch, dass der dynamische Anstieg in den Sozialtransfers und insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe auch die Liquidität der Stadt stark belastet und Investitionen aktuell und perspektivisch nur noch über Fremdkapital ermöglicht werden können.

Entsprechend wurde der Rahmen für Kredite, die zur Liquiditätssicherung in Anspruch genommen werden können bereits mit der Haushaltssatzung 2025 von 200 Mio. € auf 300 Mio. € angehoben, um die jederzeitige Verfügbarkeit von liquiden Mitteln sicherstellen zu können.

#### *Exkurs: mittelfristige Finanzplanung und Dezernatsbudgets*

Die mittelfristige Finanzplanung muss die Brücke zwischen der haushalterischen Notwendigkeit der (verstärkt) wirtschaftlichen und sparsamen Mittelverwendung gem. § 75 Abs. 1 GO NRW und den Handlungserfordernissen der Kommune zur Erfüllung ihrer Aufgaben für ihre Bürger:innen schlagen. Zur Verzahnung mit den daraus erwachsenden Handlungserfordernissen erfolgt die Haushaltsplanung innerhalb finanzieller Rahmen, die im Ergebnisplan auf Ämterebene (Ämterfinanzrahmen) und im Finanzplan auf Dezernatsebene (Dezernatsbudgets) gesetzt werden.

Diese Rahmensetzung beschreibt den Prozess der bedarfsgerechten Planung, Zuteilung und Überwachung der Finanzen (Budgets) auf der jeweiligen Ebene. Budgetierung wird dabei als flexible Mittelbewirtschaftung verstanden, in dem den Verwaltungsbereichen im Rahmen definierter Aufgaben Finanzmittel zur weitgehend eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zugeteilt werden. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht dies:

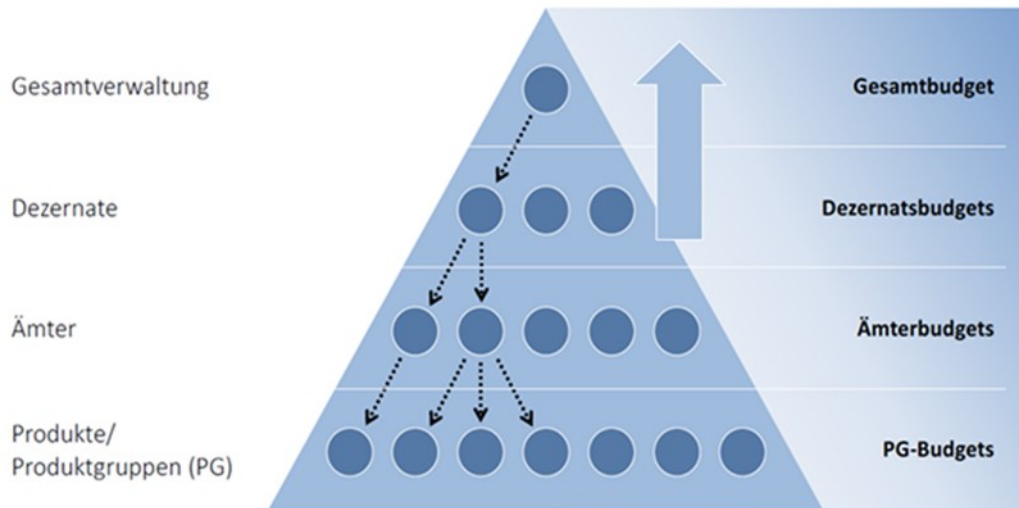


Abbildung 3: Aufbau der städtischen Budgetierung (vgl. V/0377/2021)

So konnten gesamtstädtisch die Übertragungen in das Folgejahr tatsächlich reduziert werden. Lediglich im Schul- und Sportstättenbau sind nicht abgerufene Mittel aus den Vorjahren weiterhin sehr hoch; allein von 2024 nach 2025 wurden für das Dezernat für Bildung, Jugend, Familie und Sport rd. 150 Mio. € übertragen. Ungeachtet der Dezernatsplanungen ist im Rahmen einer jeden Haushaltsaufstellung eine Gesamtpriorisierung durch den Verwaltungsvorstand vorgesehen, um ggf. veränderte Akzente und Schwerpunkte setzen zu können, die in den Entwurf des Haushalts aufgenommen werden. Das Bekenntnis der Verwaltung zu dem zentralen Schwerpunkt Schule wird angesichts der Vielzahl der anstehenden Schulbaumaßnahmen gerade für den kommenden Haushalt Mittelverlagerungen von allgemeinen investiven Planungen zu Schulbauprojekten nach sich ziehen.

Insgesamt sind für die Mittelfristplanung 2026 ff. zunächst rd. 1,15 Mrd. Euro vorgesehen. Hinzu kommen die Ermächtigungsübertragungen und Wiederveranschlagungen, so dass auch in den kommenden Jahren weiterhin mehrere Hundert Millionen Euro jährlich für Investitionen zur Verfügung stehen.

Eine wirtschaftliche und zeitlich priorisierte Aufgabenerfüllung rückt damit in den Fokus. Anders als in Kommunen vergleichbarer Größe, gab es in Münster bisher keine Struktur, die unabhängig der ausführenden und beauftragenden Fachverwaltung kritisch auf Hochbauprojekte blickt. Ende 2023 wurde der Beschluss zur Einrichtung eines Bauinvestitionscontrollings gefasst (vgl. V/0512/2023). Die tatsächliche Einbindung des Bauinvestitionscontrollings in die Abläufe der Fachverwaltung ist seit Ende April dieses Jahres geregelt und die baufachliche Stelle konnte zum 01.06.2025 besetzt werden. Unabhängig davon, dass die Budgetverantwortung auch weiterhin bei

der Fachverwaltung liegt, wird das Bauinvestitionscontrolling neben der Sicherstellung der Einhaltung von Budgets außerdem das Thema der Reduktionsvarianten (vgl. V/0599/2024) deutlich vorantreiben. Dies bietet die Chance Hebel zu erkennen und Flächeneffizienz in den Vordergrund zu stellen. Das bedeutet eine echte Innovationsoffenheit und pragmatische Lösungen, die Folgekosten Einhalt gebieten.

### Prozess der Finanzstabilität

Die bisherige Steuerung wird angesichts der wirtschaftlichen Implikationen aus Inflation, Zinswende, Tarifsteigerungen und der anhaltenden wirtschaftlichen Schwäche ergänzt um das Projekt „Finanzstabilität“ (vgl. V/0253/2024 und V/0599/2024/1).



Abbildung 4: Finanzsteuerung

Vor allem um die Pflichtaufgaben im Sozialbereich und im Bereich Kinder, Jugend und Familien zu stärken aber auch um den Folgekosten aus dem Investitionsprogramm zu begegnen, sind haushaltsverbessernde Maßnahmen im Umfang von 20 Mio. €, die sukzessive auf 40 Mio. € dauerhaft ansteigen notwendig (vgl. V/0253/2024).

#### Stufe 1: Haushaltsplan 2025

Im Rahmen der Haushaltsplanung 2025 war mit kurzfristigen Maßnahmen die Genehmigungsfähigkeit des Haushalts zu sichern und eine Haushaltssicherung abzuwenden.

Dank des Engagements der Dezernate und Ämter sind in einer ersten Stufe nach Beschlussfassung durch die Politik zahlreiche konsumtive Maßnahmen mit einem haushaltsentlastenden Volumen von 16 Mio. Euro jährlich in den Haushalt 2025 eingeflossen. In einer zweiten Stufe ist es nun erforderlich weitere, mittelfristige Maßnahmen zu entwickeln, um das mit der nachhaltigen Finanzstabilität angestrebte Ziel einer dauerhaften Entlastung des Ergebnisplans um 40 Mio. Euro jährlich zu erreichen.

Bestärkt durch den Haushaltsbegleitantrag "Sparprogramm weiterführen: Die ganze Verwaltung muss ran", der im Ausschuss für Wohnen, Liegenschaften, Finanzen und Wirtschaft am 04.12.2024 beschlossen wurde, ist der Prozess im Einklang mit der Transformation der Verwaltung mit Hilfe externer Beratung weiter in die Stufe 2 geführt worden, um alle Ämter in den Blick zu nehmen und eine gesamtstädtische inhaltliche Priorisierung vorzunehmen. Anfang 2025 konnte das Anzeigeverfahren zum Haushalt 2025 ggü. der Bezirksregierung abgeschlossen werden. In diesem Kontext verweist die Bezirksregierung in ihrer Haushaltsverfügung auf die Notwendigkeit, in den Konsolidierungsmaßnahmen nicht nachzulassen. Die Verwaltung sieht sich insofern in ihrem Prozess bestätigt.

Die sich abzeichnende Annäherung der Plan/Ist-Werte in den Jahresergebnissen zeigt deutlich, dass unterjährige Bewirtschaftungspotentiale nicht mehr generiert werden, die „Luft“ aus den Budgets über die Vorgaben der letzten Jahre bereits rausgelassen wurde und Stabilisierungsmaßnahmen damit zukünftig grundsätzlich sichtbar und entsprechende Debatten zwischen Verwaltung, Politik und Stadtgesellschaft auslösen werden.

Die Möglichkeiten, die mit dem 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz einhergehen sind leider nur buchhalterische Hilfestellungen, aber keine Lösung einer strukturellen Unterfinanzierung der Kommunen. Das Instrument des globalen Minderaufwands fungiert somit im Haushaltsplanentwurf 2025 lediglich als Platzhalter für die dringend abzustimmenden strukturellen Änderungen im Aufwandsbereich.

Der erste Erfolg ist die positivere Entwicklung der Jahresdefizite nach den Beschlüssen zur 1. Stufe der Finanzstabilität. Die Wirksamkeit ist gegeben und muss nun durch nachhaltige weitere Maßnahmen in Stufe 2 untermauert werden, die den globalen Minderaufwand substituieren. Der globale Minderaufwand kann in der Mittelfristplanung nur als aktuelle Aufgabenstellung verstanden werden: da unterjährig keine positiven Effekte mehr generiert werden können, muss Aufgabenkritik, Priorisierung und Prozessoptimierung den globalen Minderaufwand künftig ablösen.

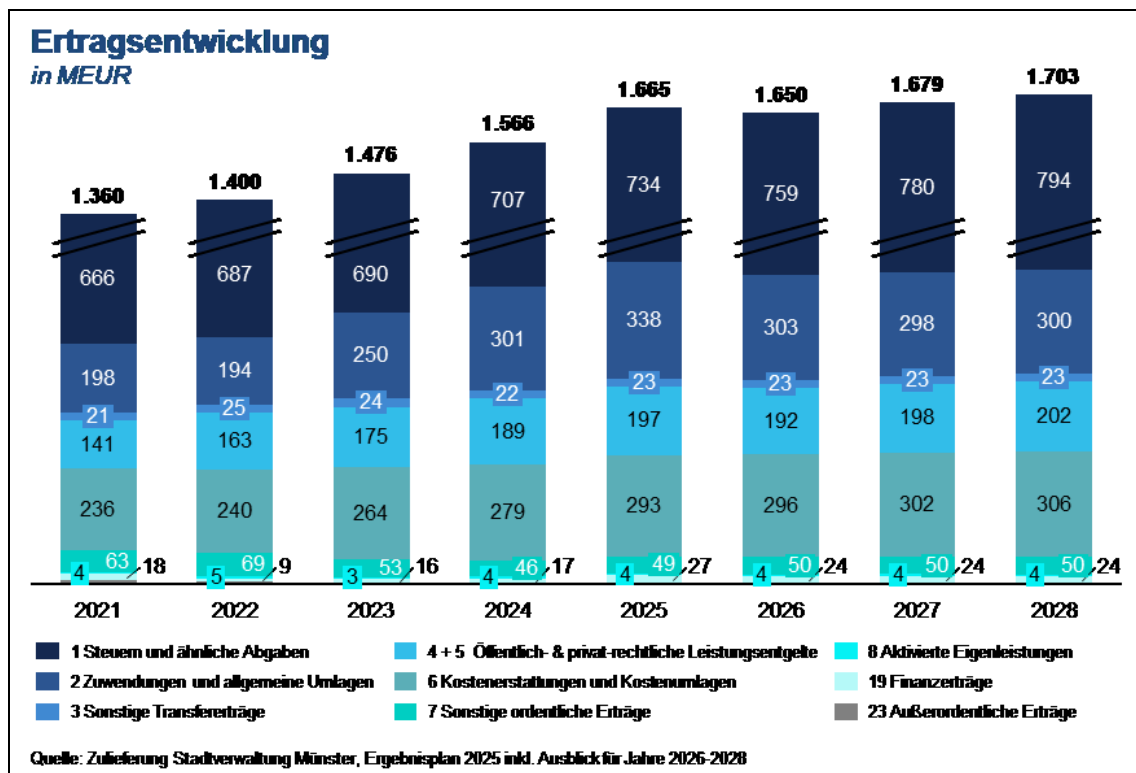
Stufe 2: Haushaltsplanentwurf 2026/2027

Die externe Analyse des Beratungsunternehmens zeb hat den komplexen kommunalen Haushalt in alternativen Darstellungen aufgesetzt, um weitere Anhaltspunkte für Optimierungspotentiale zu identifizieren. Basis dafür ist die aktuelle, nachfolgend dargestellte Mittelfristplanung sowie die Ergebnisse der Vorjahre.

**Ergebnisentwicklung**  
in MEUR, (Veränderung zum Vorjahr)

	Ist			Ansatz		Plan		
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Erträge	1.360 (-)	1.400 (+41)	1.476 (+76)	1.566 (+90)	1.665 (+100)	1.650 (-15)	1.679 (+29)	1.703 (+23)
Aufwendungen	1.361 (-)	1.401 (+39)	1.513 (+112)	1.622 (+109)	1.696 (+74)	1.701 (+6)	1.723 (+22)	1.743 (+19)
Jahresergebnis	-2 (-)	-1 (+1)	-37 (-36)	-57 (-20)	-30 (+26)	-51 (-20)	-44 (+7)	-40 (+4)
Globaler Minderaufwand	0 (-)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0,2 (+0,2)	6 (+6)	12 (+6)	14 (+2)
Jahresergebnis nach globalem Minderaufwand	-2 (-)	-1 (+1)	-37 (-36)	-57 (-20)	-30 (+26)	-45 (-15)	-32 (+13)	-26 (+6)

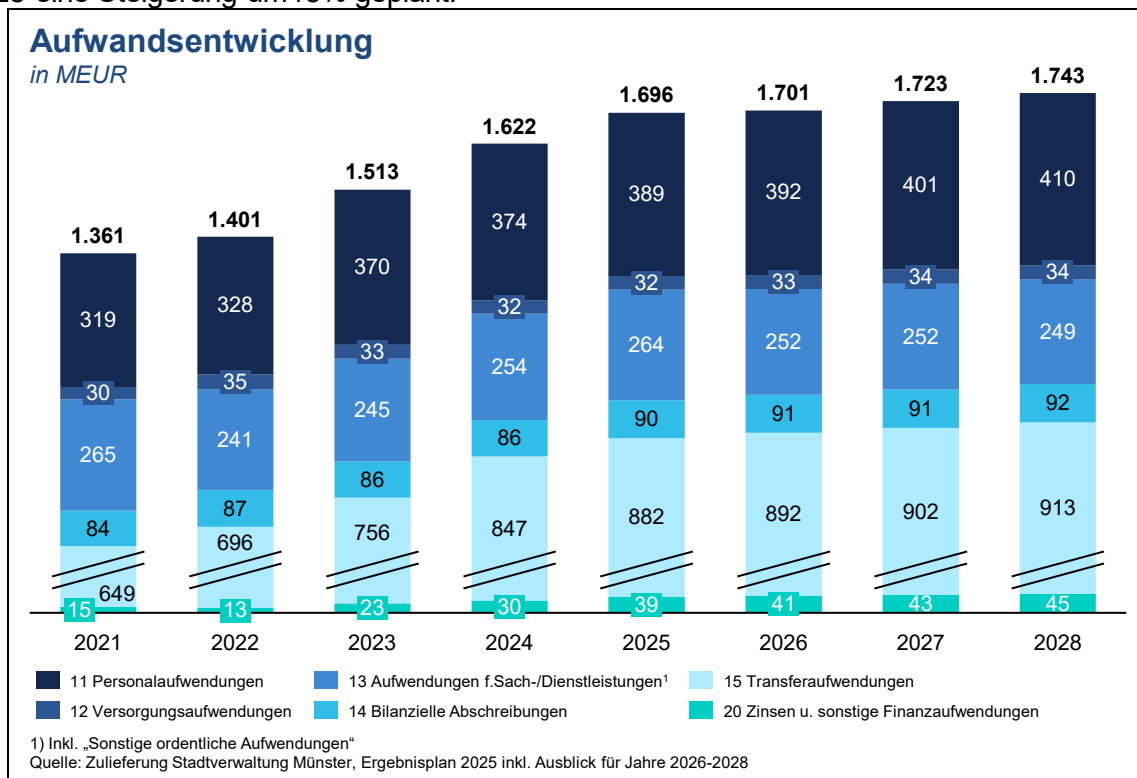
1) Inkl. außerordentliche Erträge und Aufwendungen sowie Finanzerträge und -aufwendungen  
Quelle: Zulieferung Stadtverwaltung Münster, Ergebnisplan 2025 inkl. Ausblick für Jahre 2026-2028



Es ist davon auszugehen, dass ein signifikanter Beitrag von Ertragssteigerungen zu weiteren Ergebnisverbesserungen aus heutiger Sicht ggü. der bereits bestehenden Planung nicht bzw. nur bedingt realistisch ist:

- Bereits geplanter Anstieg der Erträge aus Steuern und ähnlichen Abgaben um 16 % zwischen 2023 und 2028 mit Blick auf die Risiken aus der Konjunkturlage
- Bereits geplanter deutlicher Anstieg der Erträge aus öffentlichen und privat-rechtlichen Leistungsentgelten um 15% aufgrund bereits durchgeführter Preiserhöhungen und bestehender politischer Restriktionen
- Weitestgehend nicht direkt von der Stadt selbst beeinflussbare Ertragspositionen in signifikanten Umfang (Zuwendungen und allgemeine Umlagen, Sonstige Transfererträge, Kostenerstattungen und Kostenumlagen - 2023: 538 MEUR bzw. Anteil von ~ 36%; 2028: 629 MEUR bzw. Anteil von ~37%) die bei Erhöhungen darüber hinaus auch zu steigenden Aufwendungen führen würden

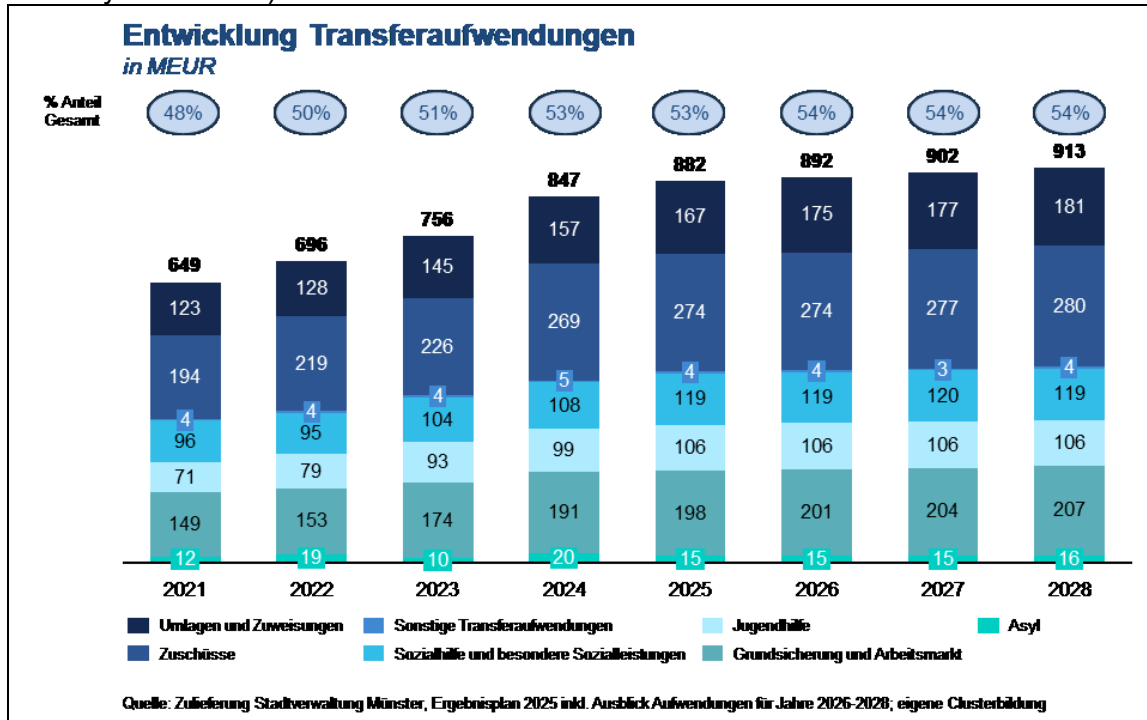
Aufwandsseitig ist auch unter Berücksichtigung der in Stufe 1 verabschiedeten Maßnahmen von 2023 bis 2028 eine Steigerung um 15% geplant:



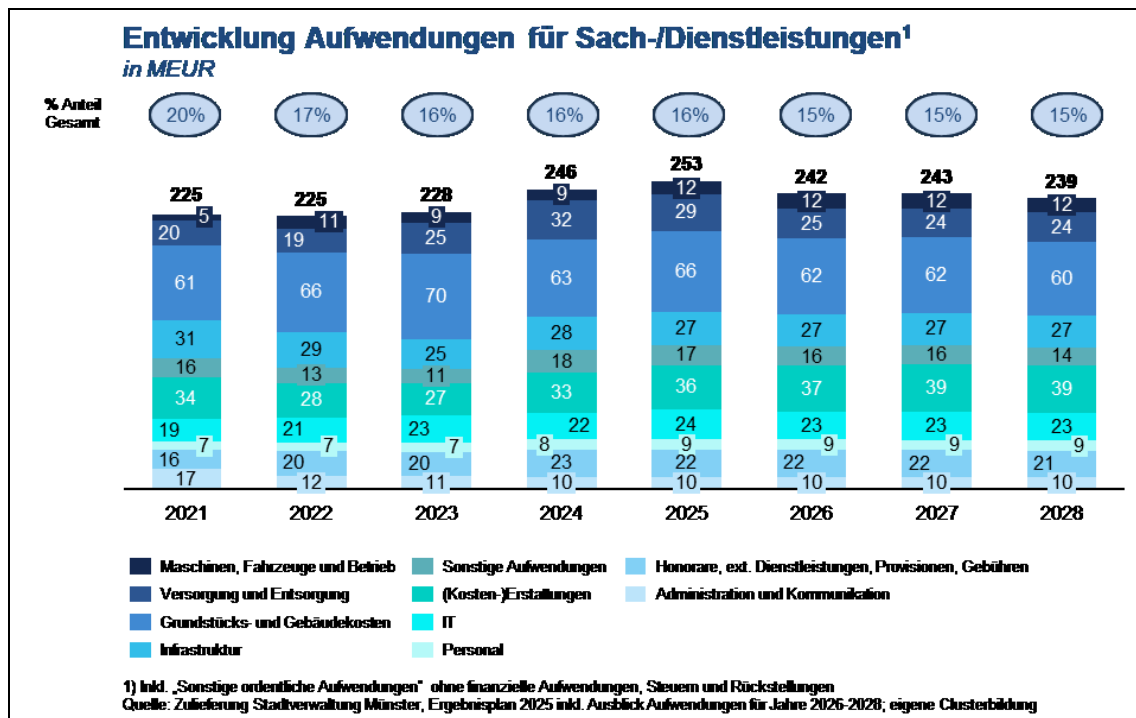
Wesentliche Treiber der geplanten Steigerung der Aufwendungen sind dabei die:

- Transferaufwendungen mit einem Anstieg um 157 MEUR bzw. ~21%
- Personalaufwendungen mit einem Anstieg um 40 MEUR bzw. ~10% insbesondere aufgrund der vergangenen Tarifabschlüsse und aufgrund des Tarifabschlusses in 2025 bereits absehbarer darüber hinausgehender zusätzlicher Steigerungen
- Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen mit einem Anstieg um 22 MEUR bzw. ~49% aufgrund der zunehmend notwendigen Kreditaufnahme
- Sach-/Dienstleistungsaufwendungen um 11 MEUR bzw. ~5% (bereinigt um Sondereffekt in 2023 von ~ 7 MEUR)
- Abschreibungen mit einem Anstieg um 6 MEUR bzw. ~7%

Die Steigerung im Transferaufwand ist insbesondere durch den starken Anstieg bei den Zuschüssen (+54 MEUR von 2023 bis 2028) und weiteren nicht durch die Stadt beeinflussbaren Positionen (Umlagen und Zuweisungen + 36 MEUR, Sozial- und Jugendhilfe + 28 MEUR sowie Grundsicherung +33 MEUR und Asyl + 6 MEUR) verursacht:



Bei den Sach-/Dienstleistungsaufwendungen zeigt die Planung ein insgesamt ggü dem Durchschnitt 2021-2023 i.H.v. ~226 MEUR höheres Niveau im Durchschnitt der Jahre 2026-2028 i.H.v. ~ 241 MEUR das Steigerungen in einigen Aufwandsclustern aufweist:



Aufgrund der Beeinflussbarkeit liegt der Fokus insbesondere in den folgenden drei Aufwandsarten mit spezifischen Schwerpunkten auf die Identifikation und Hebung von Potenzialen:

- 1) Sach-/Dienstleistungsaufwand mit besonderem Fokus auf Cluster/Einzelpositionen mit überproportionalem Wachstum bis 2028
- 2) Personalaufwand mit besonderem Fokus auf den Wegfall von kw- und üp-Positionen bzw. Nutzung altersbedingter Fluktuationseffekte unter Berücksichtigung des beschlossenen Stellendeckels
- 3) Transferaufwand mit besonderem Fokus auf „freiwillige“ Zuschüsse und Zuschüsse „dem Grund nach pflichtig“ da nur diese beeinflussbar sind – sehr hoher Anteil der Transferaufwendungen mit > 54% an Gesamtaufwendungen im interkommunalen Vergleich

Neben dieser Analyse wurde ein partizipativer Ansatz gewählt, um auch Beiträge der Mitarbeitenden berücksichtigen zu können. Dabei wurden über 530 konkrete Hinweise und Ideen eingereicht, die auf das Thema Finanzstabilität einzahlen sollen. Mit allen Ämtern werden in der aktuellen Phase bis Q3 2025 die genannten Aufwandsarten umfassend bzgl. der Möglichkeiten zur Hebung von Potenzialen und der dafür notwendigen Maßnahmen untersucht. Dabei wird einerseits die Notwendigkeit von Leistungen und der Bedarf an Ressourcen überprüft und andererseits die Möglichkeit der Optimierung von Prozessen (Stichwort Digitalisierung) und Strukturen untersucht.

Nach der ganzheitlichen Betrachtung der Ergebnisse im Verwaltungsvorstand werden diese im 4. Quartal in den Haushaltsplanentwurf einfließen und der Politik bereitgestellt.

Situation im Überblick:

1. Münster befindet sich mitten in der strukturellen Finanzkrise der Kommunen.
2. Die Haupttreiber sind dynamisch steigende Sozialtransfers und mangelnde Konnexität.
3. Die investive Mittelfristplanung muss sich im nachhaltig finanzierbaren Rahmen bewegen.
4. Die Stufe 2 der Finanzstabilität wird mit Hilfe der externen Beratung zu einer dauerhaften Ergebnisverbesserung (40 Mio. €) führen und setzt beim Sach-/Dienstleistungsaufwand, Transfer- und Personalaufwand an und erfordert eine konstruktive Aufgabenkritik.
5. Jede weitere Mehrbelastung muss an anderer Stelle kompensiert werden.

## Fazit

Die Verwaltung reagiert im Schulterschluss auf die drängenden Bedarfe im Sozial- und Jugendbereich und bietet Lösungen, um eben diese Bereiche ausreichend finanziell auszustatten. Aufgrund der dargestellten Rahmenbedingungen kann dem Druck, der durch Ausweitung des Aufgabenportfolios entsteht, nur über darüber hinausgehende kompensierende Maßnahmen standgehalten werden. Unabhängig der auszugestaltenden Stabilisierungsmaßnahmen muss daher zukünftig jede zusätzliche Haushaltsbelastung durch entsprechend geplante Entlastung belegt werden.

Der Prozess der Finanzstabilität setzt neben der konsequenten Steuerung über Budgets die nötigen Impulse über strukturelle Anpassungen, um auch zukünftig eine selbstbestimmte Handlungsfähigkeit ohne Haushaltssicherung zu gewährleisten.

Im Ergebnis wird neben der verlässlichen Daseinsvorsorge insbesondere eine aktive und nachhaltige Zukunftsgestaltung Münsters durch Investitionen in Bildung und Teilhabe gestärkt und lebendige öffentliche Räume ermöglicht.

In Vertretung

gez.  
Christine Zeller  
Stadtkämmerin