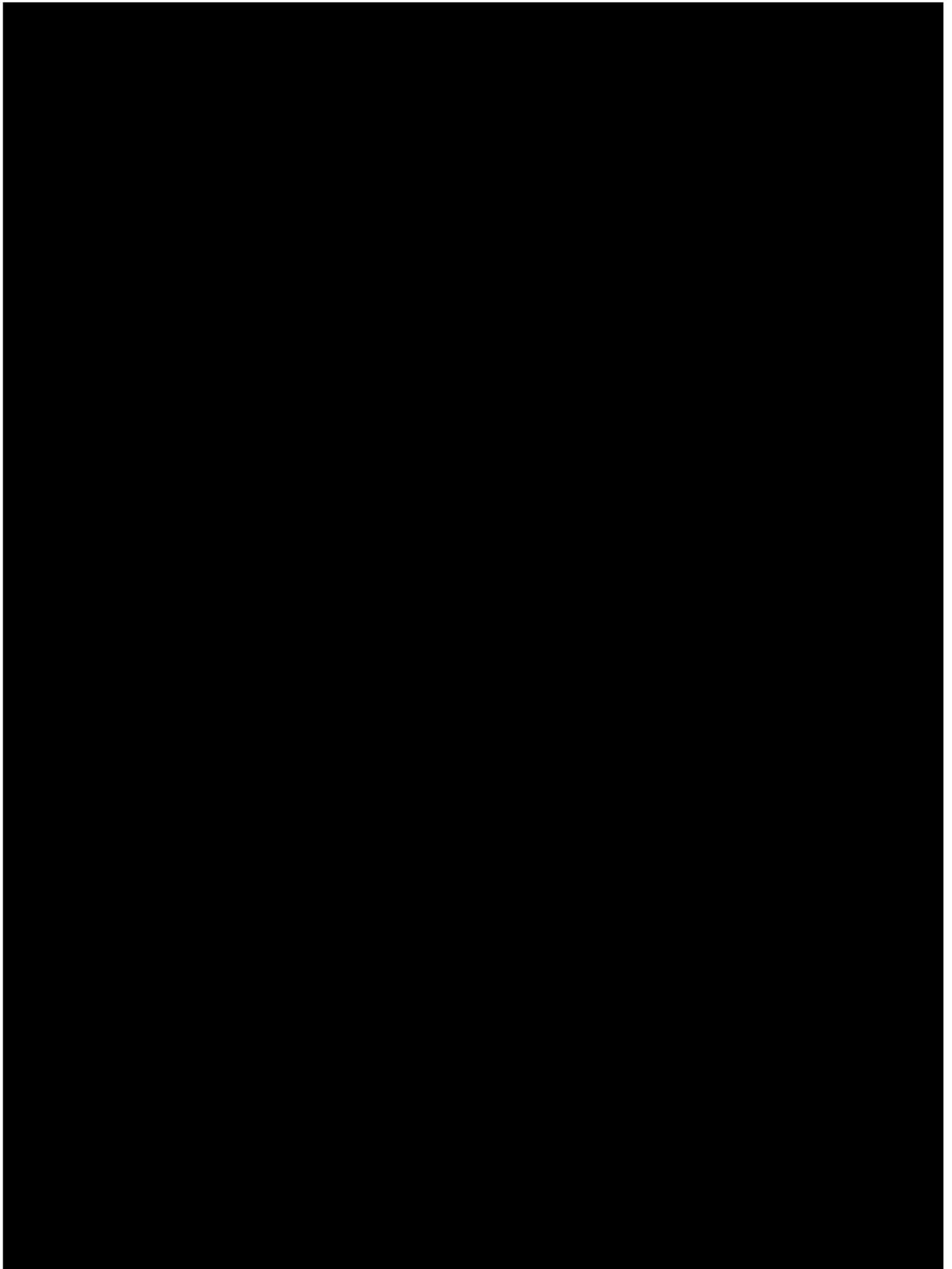




Vermerk

betreffend

Haushaltsanalyse mit Fokus auf die Beteiligungen der Stadt Krefeld auf Plausibilitätsebene

Inhalt

I.	Summary	4
II.	Ausgangssituation und Auftrag	5
III.	Haushaltsanalyse mit Fokus auf die Beteiligungen	6
IV.	Kommunikation über die Beteiligungen	13
V.	Vorschläge für die weitere Vorgehensweise	14

I. Summary

- ✓ Die Stadt Krefeld hat in den Jahren 2018 und 2020 rund € 850 Mio. in Beteiligungen ausgelagert oder investiert. Im gleichen Zeitraum entwickelten sich die Haushaltsergebnisse deutlich negativ. Trotzdem sollen weitere rund 600 Mio. im Bereich von Beteiligungen investiert werden (überwiegend ZGM).
- ✓ Das Finanzanlagevermögen wuchs in zehn Jahren (2015 bis 2024) insgesamt um rund 70% von Mio. 664 EUR auf Mio. 1.126 EUR, während die Bilanzsumme im selben Zeitraum lediglich um 5% von Mio. 2.230 EUR auf Mio. 2.349 EUR gestiegen ist. Darin kann eine „Flucht aus dem Budget“ gesehen werden.
- ✓ Im Durchschnitt der Jahre 2020 bis 2024 ergeben sich Plan-Ist-Abweichungen bei Erträgen in Höhe von rund Mio 15 EUR und Aufwandsdifferenzen (ohne ZGM!) von durchschnittlich rund Mio 11,5 EUR. Unter Berücksichtigung der ZGM dürfte das Verlustrisiko erheblich steigen.
- ✓ Unsere KI-gestützte beteiligungsorientierte Haushaltsanalyse hat insgesamt rund 650 HSK-Verdachtsfälle identifiziert, die bei einem Bruttovolumen von Mio. 194 EUR einer vertiefenden Betrachtung unterzogen werden sollten.
- ✓ Laut Planungen ergibt sich ein Anstieg der Netto-Outflows (Mittelabfluss für Beteiligungen) um 45% in den nächsten fünf Jahren bis auf rund Mio. 130 EUR p.a..
- ✓ Die verstärkte Nutzung von Beteiligungen geht in Krefeld einher mit der Fragmentierung von Informationsangeboten zu den Beteiligungen. Was zuvor zentral im Haushaltsplan zu finden war wird jetzt in den Wirtschaftsplänen der einzelnen Ausgliederungen veranschlagt, Beratungen finden in verschiedenen Fachausschüssen statt wo zuvor ausschließlich der AFB zuständig war.
- ✓ Spätestens mit Ausgliederung des ZGM ist die regelmäßige und gesetzeskonforme Berichterstattung über die Entwicklungen bei den Beteiligungen der Stadt Krefeld zusammengebrochen und bis heute nicht wieder hergestellt worden. Es fehlen weitgehend Gesamtabschlüsse und/oder Beteiligungsberichte. Für das Jahr 2023 wurden zudem im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung (im Vorbericht) soweit erkennbar bis heute keine IST-Werte genannt.
- ✓ Vor dem oben dargestellten Umfeld der Haushaltslage in der Stadt Krefeld können nur noch verwaltungsübergreifende (konzernweite) Maßnahmen weiterhelfen. Die Möglichkeiten ausschließlich auf Ebene der Kernverwaltung scheinen sehr begrenzt.
- ✓ Kurzfristig sollte eine (Konzern-)Haushaltsstrukturanalyse die Stärken und Schwächen der derzeitigen Finanzarchitektur aufdecken.
- ✓ Zur Stärkung der Steuerungseffizienz sollte ein regelmäßiges System an Quartalsberichten für Haushalts- und Beteiligungsdaten eingeführt werden. Basis könnten neben der Haushaltsberichtserstattung die für die Konsolidierung benötigten Consolidation Packages sein.

II. Ausgangssituation und Auftrag

1. Ausgangssituation

Die Stadt Krefeld hat im Rahmen der Ratssitzung vom 29. April 2026 den Entwurf des Haushaltsplanes für das Jahr 2026 eingebracht. Nachdem schon die Beratungen für den Doppelhaushalt 2024/2025 unter dem Vorzeichen negativer erwarteter Haushaltsergebnisse in den kommenden Jahren standen, muss die Haushaltskonsolidierung auch in Krefeld künftig wieder fortgesetzt werden. Für 2027 wird ein Haushaltskonsolidierungskonzept erwartet.

Die mittelfristige Finanzplanung des Kämmerers zeigt folgendes Bild*

In T EUR	Planung 2026	Planung 2027	Planung 2028	Planung 2029
Jahresergebnis Haushaltsplanentwurf 2026	- 110.055	- 144.752	- 136.383	- 144.275
Globaler Minderaufwand	24.384	25.228	25.758	26.295
Jahresergebnis	- 85.671	- 119.524	- 110.625	- 117.980

Tab.: mittelfristige Jahresergebnisse lt. städtischer Planung (*PK Haushalt v. 29.04.2026)

Vor dem Hintergrund dreistelliger Fehlbedarfe in den Haushalten der mittelfristigen Finanzplanung (2026 bis 2029 insgesamt rund Mio. 435 EUR. (!)) muss befürchtet werden, dass die Stadt Krefeld in eine Defizit-Schuldenspirale gerät, die in der Überschuldung und dauerhaften Nothaushalten endet. Die Konsequenz wäre die haushaltspolitische Handlungsunfähigkeit der Stadt (vorläufige Haushaltsführung gemäß § 82 GO, Investitionen könnten nicht realisiert und neue Maßnahmen nicht umgesetzt werden).

Deshalb muss mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit für den Haushalt 2027 ein HSK (Haushaltssicherungskonzept) gem. § 76 GO NRW aufgestellt werden, das in einem Zeitraum von 10 Jahren den Haushaltsausgleich wieder herstellen muss.

Unter gegebenen Rahmenbedingungen ist nicht ersichtlich, wie das gelingen sollte.

Vor diesem finanzpolitischen Hintergrund überrascht und erstaunt es, dass nicht bereits im Jahr 2025 (als die kritische Finanzlage bereits deutlich wurde) energische Konsolidierungsschritte unternommen wurden. Stattdessen wurden immer ehrgeizigere Investitionspläne bekannt, die rund Mio. 650 EUR. in dem gleichen Zeitraum umfassen sollen, in dem städtischerseits Mio. 435 EUR Defizit erwirtschaftet werden (ohne Ansatz des globalen Minderaufwands werden es sogar rund Mio. 535 EUR).

Im Bereich der Beteiligungen hat die Stadt Krefeld in den letzten zehn Jahren

- die Kommunalbetriebe Krefeld AÖR ab 2018 stark ausgebaut (zusätzliche kommunale Aufgaben übertragen, überwiegend aus dem Gebührenbereich)
- einen Gebäudemanagementbetrieb als Eigenbetrieb „Zentrales Gebäudemanagement“ (ZGM) ausgegliedert und

- die Stadtwerke Krefeld mit einem Gesellschafterdarlehen in Höhe von € 250 Mio. unterstützt.

2. Auftrag

Vor diesem Hintergrund wurden folgende Arbeiten beauftragt:

1. Eine Haushaltsanalyse der Stadt Krefeld auf Plausibilitätsebene, um auffällige Entwicklungen und Strukturbrüche sowie formale Haushaltsfehler im Zusammenhang mit den ausgelagerten Aufgabenträgern (§§ 116, 117 GO) zu identifizieren und zusammenzufassen.
2. Eine Bestandsaufnahme und Beurteilung der Kommunikationsstrategie der Stadtverwaltung gegenüber den Gremien (Rat und Ausschüsse) und der interessierten Öffentlichkeit (Zeitraum 2019 bis heute) Im Hinblick auf die Beteiligungen der Stadt sowie
3. Vorschläge für die weitere Vorgehensweise.

Nachstehend gehen wir auf die Punkte wie folgt ein:

III. Haushaltsanalyse mit Fokus auf die Beteiligungen

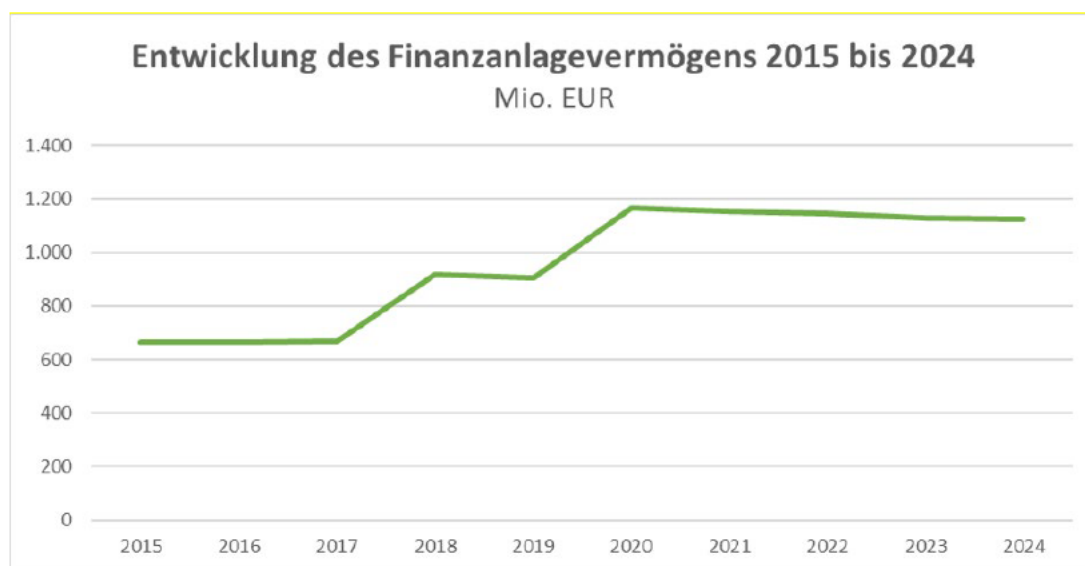
1. Ausgangslage

Das sogenannte „strukturelle Defizit“ des Haushaltes wird üblicherweise durch das ordentliche Ergebnis der Jahresrechnungen (Ergebnisrechnung) gemessen. Die Auswertung der Jahresrechnungen 2015 bis 2024 ergibt folgendes Bild (Basis Jahresabschlüsse der Stadt Krefeld):

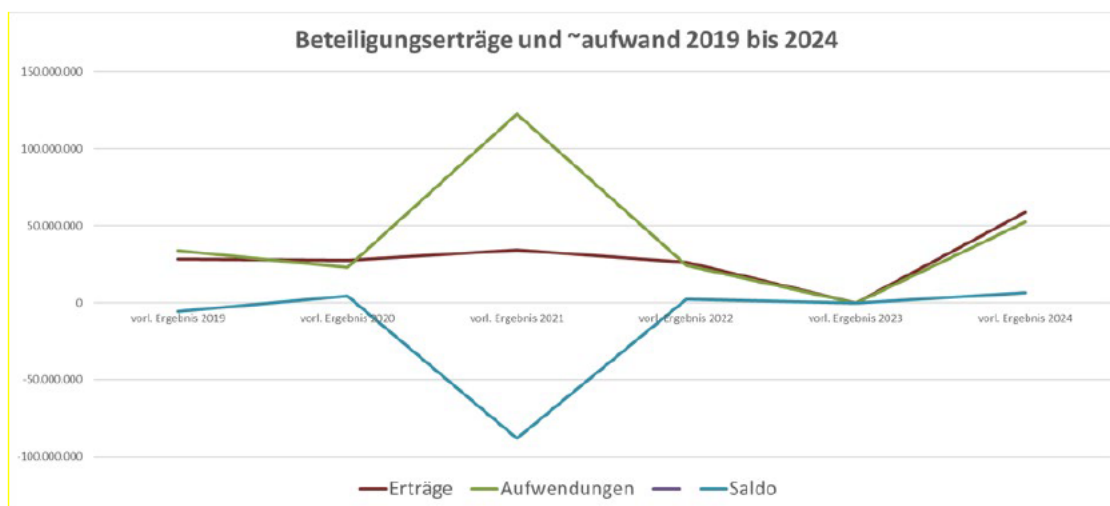


Wenn man darin einen Trend erkennen kann, so ist dieser seit 2015 eher negativ.

Das Netto-Investment der Stadt Krefeld in ihre kommunalen Beteiligungen hat sich dagegen zwischen 2015 und 2026¹ wie folgt entwickelt (siehe Abb. unten):

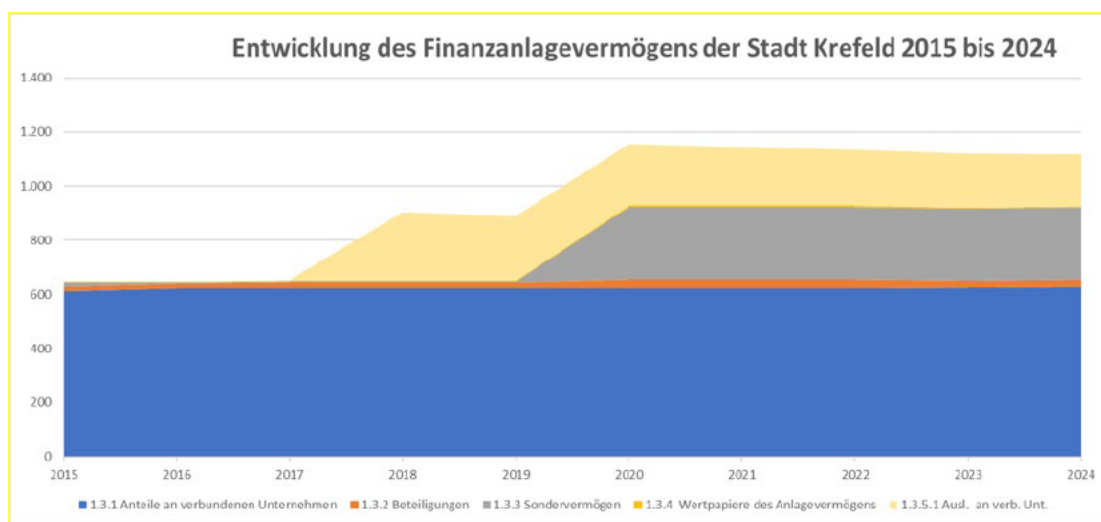


Betrachtet man ausschließlich die Beteiligungsergebnisse zwischen 2019 und 2024 ergibt sich folgendes Bild:



Die Veränderung der Zusammensetzung des Finanzanlagevermögens der Stadt Krefeld laut Jahresabschlüsse 2015 bis 2024 ergibt hingegen folgendes Bild:

¹ 2026 nur Planansätze lt. Entwurf des Haushaltsplans



In absoluten Zahlen ergibt sich Folgendes:

Mio. EUR

Jahr	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.3.1 Anteile an verbundenen Unternehmen	610	622	622	622	622	622	623	623	624	628
1.3.2 Beteiligungen	17	17	17	23	23	35	35	35	28	28
1.3.3 Sondervermögen	15	4	4	4	4	267	266	266	266	266
1.3.4 Wertpapiere des Anlagevermögens	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1.3.5.1 Ausl. an verb. Unt.			2	252	239	228	217	208	199	191
1.3 Finanzanlagen	664	662	666	917	904	1.167	1.156	1.145	1.130	1.126

Das Finanzanlagevermögen wuchs in zehn Jahren um rund 70% von Mio. 664 EUR auf Mio. 1.126 EUR, während die Bilanzsumme im selben Zeitraum lediglich um 5% von Mio. 2.230 EUR auf Mio. 2.349 EUR gestiegen ist. Ursächlich waren hier die Ausgliederung des Gebäudemanagementbetriebs (ZGM) und eine Ausleihung an verbundene Unternehmen (SWK) in Höhe von Mio. 250 EUR. Die Jahresergebnisse der ausgegliederten Aufgabenbereiche entwickelten sich in Plan und IST wie folgt (vgl. Tabelle nächste Seite):

Dividenden / Konzessionsentgelte / Gewinnbeteiligungen (in EUR)	vorl. Ergebnis 2019	Ansatz 2020	vorl. Ergebnis 2020	Ansatz 2021	vorl. Ergebnis 2021	Planung 2022	Ergebnis 2022	Planung 2023	Ergebnis 2023	Planung 2024	Ergebnis 2024
Stadtwerke Krefeld AG											
- Dividenden	9.975.000	9.094.001	9.100.000	8.813.000	8.825.000	12.000.000	10.000.000	11.550.000	k.A.	14.550.000	43.716.000
- Konzessionsentgelt	13.985.744	14.300.000	13.883.833	14.000.000	14.333.128	13.900.000	13.453.778	13.900.000		13.900.000	12.788.188
Kommunalbetrieb Krefeld, AöR											
- Gewinnbeteiligung	0	10.576.000	0	11.178.000	3.886.676	11.422.000	0	6.304.000	k.A.	6.304.000	0
Wohnstätte Krefeld AG											
- Dividenden	4.288.009	8.787.815	4.288.009	9.697.815	6.553.248	4.087.815	2.457.468	4.087.815	k.A.	4.087.815	1.911.364
DSM – Krefeld Außenwerbung GmbH											
- Dividenden	98.931	119.000	100.889	41.200	148.975	29.400	173.834	97.100	k.A.	99.500	18.273
Hafen Krefeld GmbH											
- Gewinnbeteiligung	394	271.000	394	344.263	482.659	368.410	412.117	667.252	k.A.	893.429	327.955
Summe	28.348.078	43.147.816	27.373.125	44.074.278	34.229.686	41.807.625	26.497.197	36.606.167	0	39.834.744	58.761.780

Verlustausgleichszahlungen / Liquiditätshilfen an städtische Beteiligungen (in EUR)	vorl. Ergebnis 2019	Ansatz 2020	vorl. Ergebnis 2020	Ansatz 2021	vorl. Ergebnis 2021	Planung 2022	Ergebnis 2022	Planung 2023	Ergebnis 2023	Planung 2024	Ergebnis 2024
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Krefeld mbh											
- Verlustübernahme	1.088.000	1.225.000	1.255.000	1.250.000	1.250.000	1.385.000	1.351.000	1.392.000	k.A.	1.412.000	1.600.000
Grundstücksgesellschaft mbh & Co. KG											
- Betriebskostenzuschuss	562.000	425.000	0	400.000	400.000	265.000	299.000	258.000	k.A.	238.000	995.000
Seidenweberhaus GmbH											
- Betriebskostenzuschuss	3.296.600	3.157.000	3.591.900	3.414.700	3.457.304	3.192.300	3.485.900	3.241.900	k.A.	3.253.300	3.949.300
Zoo Krefeld gGmbH											
- Betriebskostenzuschuss	2.724.500	2.144.500	2.144.500	2.344.500	2.344.500	2.314.500	2.314.500	2.314.500	k.A.	2.514.500	3.030.000
Kommunalbetrieb Krefeld, AöR											
- Leistungsentgelt	11.096.853	8.106.735	0	9.925.347	0	6.529.013	0	6.316.182	k.A.	6.320.112	25.738.471
Zentrales Gebäudemanagement											
- Leistungsentgelt	0	0	0	97.116.487	87.185.016	86.601.457	92.648.427	85.951.457	k.A.	85.951.457	96.604.000
Theater Krefeld / Mönchengladbach gGmbH											
- Betriebskostenzuschuss	13.047.635	13.685.305	13.883.142	15.723.215	15.723.215	15.174.215	15.173.215	15.174.215	k.A.	15.175.215	15.225.494
Verkehrsverbund Rhein-Ruhr											
- Betriebskostenzuschuss	1.914.618	2.300.000	1.812.250	3.000.000	2.162.000	2.450.000	1.538.000	2.500.000	k.A.	2.550.000	1.696.000
Standort Niederrhein GmbH											
- Betriebskostenzuschuss	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	k.A.	92.000	92.000
Verband der kommunalen RWE Aktionäre GmbH											
- Gewinnbeteiligung	1.074	1.100	1.074	1.100	1.074	1.100	761	1.100	k.A.	1.100	808
Summe	33.823.280	31.136.640	22.779.866	133.267.349	122.546.580	118.004.585	126.978.282	117.241.354	0	117.507.684	159.943.200

Die Auswertung der obigen Tabelle ergibt teils erhebliche Differenzen bei Planung und IST-Ergebnissen (vgl. Tab. unten):

Dividenden / Konzessionsentgelte / Gewinnbeteiligungen (in EUR)	Abweichung Plan - IST 2020	Abweichung Plan - IST 2021	Abweichung Plan - IST 2022	Abweichung Plan - IST 2023	Abweichung Plan - IST 2024
+ Verbesserung/ - Verschlechterung					
Stadtwerke Krefeld AG					
- Dividenden	5.999	12.000	-2.000.000	k.A.	29.166.000
- Konzessionsentgelt	-416.167	333.128	-446.222	k.A.	-1.111.812
Kommunalbetrieb Krefeld, AöR					
- Gewinnbeteiligung	-10.576.000	-7.291.324	-11.422.000	k.A.	-6.304.000
Wohnstätte Krefeld AG					
- Dividenden	-4.499.806	-3.144.567	-1.630.347	k.A.	-2.176.451
DSM – Krefeld Außenwerbung GmbH	-18.111	107.775	144.434	k.A.	-81.227
Hafen Krefeld GmbH	-270.606	138.396	43.707	k.A.	-565.474
Erträge	-15.774.691	-9.844.592	-15.310.428	0	18.927.036

Verlustrückstellungen / Liquiditätshilfen an städtische Beteiligungen (in EUR)	Abweichung Plan - IST 2020	Abweichung Plan - IST 2021	Abweichung Plan - IST 2022	Abweichung Plan - IST 2023	Abweichung Plan - IST 2024
- Verbesserung/ + Verschlechterung					
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Krefeld mbh					
- Verlustübernahme	30.000	0	-34.000	k.A.	188.000
Grundstücksgesellschaft mbh & Co. KG					
- Betriebskostenzuschuss	-425.000	0	34.000	k.A.	757.000
Seidenweberhaus GmbH					
- Betriebskostenzuschuss	434.900	42.604	293.600	k.A.	696.000
Zoo Krefeld gGmbH					
- Betriebskostenzuschuss	0	0	0	k.A.	515.500
Kommunalbetrieb Krefeld, AöR					
- Leistungsentgelt	-8.106.735	-9.925.347	-6.529.013	k.A.	19.418.359
Zentrales Gebäudemanagement					
- Leistungsentgelt	0	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Theater Krefeld / Mönchengladbach gGmbH					
- Betriebskostenzuschuss	197.837	0	-1.000	k.A.	50.279
Verkehrsverbund Rhein-Ruhr					
- Betriebskostenzuschuss	-487.750	-838.000	-912.000	k.A.	-854.000
Standort Niederrhein GmbH					
- Betriebskostenzuschuss	0	0	0	k.A.	0
Verband der kommunalen RWE Aktionäre GmbH					
- Betriebskostenzuschuss	-26	-26	-339	k.A.	-292
Aufwendungen	-8.356.774	-10.720.769	-7.148.752	0	20.770.846

Saldo	-7.417.917	876.177	-8.161.676	0	-1.843.810
--------------	-------------------	----------------	-------------------	----------	-------------------

Im Durchschnitt der Jahre 2020 bis 2024 ergeben sich Ertragsdifferenzen als Plan-Ist-Abweichungen in Höhe von rund Mio. 15 EUR und Aufwandsdifferenzen (ohne ZGM!) von durchschnittlich rund Mio. 11,5 EUR.

Dabei scheint neben der SWK die KBK AÖR der Haupttreiber der Unsicherheit zu sein. Durch die ZGM tritt ab 2020 ein weiterer größerer Unsicherheitsfaktor hinzu, dessen Umfang die beiden älteren Risikotreiber noch übertreffen dürfte. Da für die ZGM aber nach dem Gründungsjahr 2020 bislang nur ein weiterer Jahresabschluss (2021) vorgelegt wurde, kann das Aufwands- bzw. Verlustrisiko noch nicht hinreichend zuverlässig beurteilt werden. Die Ergebnisplanung der ZGM im Wege der jährlichen Wirtschaftspläne zeigt allerdings ein eher negatives Bild.

Einschließlich ZGM ergeben sich für die aktuelle Finanzplanung bis 2029 insgesamt folgende Werte (vgl. auch Anlage 1):

(TEURO)

JAHR	Erträge	Aufwand	PLAN-SALDO
2024	58.761,78 -	148.931,07 -	90.169,29
2025	39.997,88 -	155.058,22 -	115.060,34
2026	31.777,14 -	157.316,00 -	125.538,86
2027	63.223,89 -	321.660,17 -	258.436,28
2028	32.098,05 -	160.440,94 -	128.342,89
2029	29.448,01 -	160.549,93 -	131.101,92

Das bedeutet einen Anstieg der Netto-Outflows (Mittelabfluss für Beteiligungen) um 45% in fünf Jahren. Darin kann - neben Infrastrukturproblemen und steigenden Sozialtransfers - eine weitere Ursache für den rasanten Anstieg des Fehlbedarfes der Kernverwaltung gesehen werden (im Einzelnen vgl. Anlage 2).

Reduziert man die Analyse auf die IST-Ergebnisse der Beteiligungen der Jahre 2019 bis 2024 ergibt sich folgendes Bild:

Dividenden / Konzessionsentgelte / Gewinnbeteiligungen (in EUR)	vorl. Ergebnis 2019	vorl. Ergebnis 2020	vorl. Ergebnis 2021	vorl. Ergebnis 2022	vorl. Ergebnis 2023	vorl. Ergebnis 2024
Stadtwerke Krefeld AG						
- Dividenden	9.975.000	9.100.000	8.825.000	10.000.000	k.A.	43.716.000
- Konzessionsentgelt	13.985.744	13.883.833	14.333.128	13.453.778	k.A.	12.788.188
Kommunalbetrieb Krefeld, AöR						
- Gewinnbeteiligung	0	0	3.886.676	0	k.A.	0
Wohnstätte Krefeld AG						
- Dividenden	4.288.009	4.288.009	6.553.248	2.457.468	k.A.	1.911.364
DSM – Krefeld Außenwerbung GmbH	98.931	100.889	148.975	173.834	k.A.	18.273
Hafen Krefeld GmbH	394	394	482.659	412.117	k.A.	327.955
Erträge	28.348.078	27.373.125	34.229.686	26.497.197	0	58.761.780

Verlustrückstellungen / Liquiditätshilfen an städtische Beteiligungen (in EUR)	vorl. Ergebnis 2019	vorl. Ergebnis 2020	vorl. Ergebnis 2021	Ergebnis 2022	Ergebnis 2023	Ergebnis 2024
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Krefeld mbh						
- Verlustübernahme	1.088.000	1.255.000	1.250.000	1.351.000	k.A.	1.600.000
Grundstücksgesellschaft mbh & Co. KG						
- Betriebskostenzuschuss	562.000	0	400.000	299.000	k.A.	995.000
Seidenweberhaus GmbH						
- Betriebskostenzuschuss	3.296.600	3.591.900	3.457.304	3.485.900	k.A.	3.949.300
Zoo Krefeld gGmbH						
- Betriebskostenzuschuss	2.724.500	2.144.500	2.344.500	2.314.500	k.A.	3.030.000
Kommunalbetrieb Krefeld, AöR						
- Leistungsentgelt	11.096.853	0	0	0	k.A.	25.738.471
Zentrales Gebäudemanagement						
- Leistungsentgelt	0	0	87.185.016 9.931.471	k.A.	k.A.	k.A.
Theater Krefeld / Mönchengladbach gGmbH						
- Betriebskostenzuschuss	13.047.635	13.883.142	15.723.215	15.173.215	k.A.	15.225.494
Verkehrsverbund Rhein-Ruhr						
- Betriebskostenzuschuss	1.914.618	1.812.250	2.162.000	1.538.000	k.A.	1.696.000
Standort Niederrhein GmbH	92.000	92.000	92.000	92.000	k.A.	92.000
Verband der kommunalen RWE Aktionäre GmbH	1.074	1.074	1.074	761	k.A.	808
Aufwendungen	33.823.280	22.779.866	122.546.580	24.254.376	0	52.327.073
Saldo	-5.475.202	4.593.259	-88.316.894	2.242.821	0	6.434.707

Im Saldo ergibt sich für die offen ausgewiesenen Beteiligungsergebnisse die folgende Entwicklung für die Jahre 2019 bis 2024:

Dividenden / Konzessionsentgelte / Gewinnbeteiligungen (in EUR)	vorl. Ergebnis 2019	vorl. Ergebnis 2020	vorl. Ergebnis 2021	Ergebnis 2022	Ergebnis 2023	Ergebnis 2024
Saldo	-5.475.202	4.593.259	-88.316.894	2.242.821	0	6.434.707

Dabei ist nochmals darauf hinzuweisen, dass für das ZGM ab 2022 noch keine Jahresabschlüsse vorliegen und somit die Angaben zu den IST-Werten als sehr unsicher beurteilt werden müssen. Für das Jahr 2023 wurden im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung soweit erkennbar keine IST-Werte genannt.

2. Haushaltsanalyse mit Focus auf Beteiligungen

Neben den offen ausgewiesenen Beteiligungsergebnissen (vgl. oben, Kap. II.1) verstecken sich erfahrungsgemäß weitere beteiligungsrelevante Geschäftsvorfälle in verschiedenen Produkten, beispielsweise in Bildungsangeboten, Overheadkosten, Allg. Verwaltungsmanagement oder Gemeinkostenabwicklung usw.

Unsere Analyse der Haushaltspläne 2019 bis 2026 hat auf Basis eines KI-gestützten strukturierten Risikoscores rund 650 Risikofälle identifiziert und folgende TOP 10 Beispiele herausgearbeitet:

TOP-10 HSK-Risiken

TOP100_RANG	TOP100_HSK_RISK_SCORE	HSK_CLASS_TEXT	OBJECT_CODE	PRODUKTBEZEICHNUNG	BETEILIGUNG
1	71,7 P1 akut		P00110010000	Verwaltungsmanagement	Keine Beteiligung erkannt
2	70,3 P1 akut		P03200000000	FB-Overhead 32	Keine Beteiligung erkannt
3	64,1 P1 akut		P41601010000	Museum Burg Linn	Kultur/Sonstige
4	63,2 P1 akut		P03099010000	Produkt 0 Gemeinkostenabwicklung	Keine Beteiligung erkannt
5	60,5 P2 HSK-relevant		P03702010000	Vorbeugender Brandschutz	Keine Beteiligung erkannt
6	59,0 P2 HSK-relevant		P05603010000	Verwaltung und Finanzen	Sport/Freizeit
7	58,5 P2 HSK-relevant		P01000000000	FB-Overhead 10 Organisationsmanagement	Keine Beteiligung erkannt
8	56,6 P2 HSK-relevant		P05603010000	Produkt 0 Verwaltung und Finanzen	Keine Beteiligung erkannt
9	56,2 P2 HSK-relevant	sgrund	Zielgruppe und Auftrag la ge		Keine Beteiligung erkannt
10	55,2 P3 Steuerungsbedarf		P06202010000	Grundstückbezogene Basisinformationen	ZGM

Die oben aufgeführten TOP-10 Fälle sind als HSK-Verdachtsfälle zu verstehen, die auf Basis einer festgelegten Analyse-Logik maschinell, d.h. KI-gestützt, identifiziert wurden. Sie können als Prüfliste verwendet, müssten aber noch validiert werden. Es handelt sich hierbei um einen beispielhaften Auszug aus einer sehr viel umfangreicheren Gesamtliste mit ca. 650 "Verdachtsfällen" aus den Jahren 2019 bis 2026.

Insgesamt geht unsere Analyse bei einem Bruttovolumen von Mio. 194 EUR aller in 2026 identifizierten Fälle (vgl. Anlage 3) von einem HSK-Potenzial in Höhe von 5% also rund Mio. 10. EUR aus.

Die Ergebnisse dieser Modellrechnung sind allerdings mit Vorsicht zu betrachten, da auf Grund unvollständiger Datenlage eine hohe Unsicherheit mit den Auswertungen verbunden

ist. Im Rahmen dieses Vermerks sollte vielmehr auf die grundsätzlichen Möglichkeiten von maschinellen HSK-Analysen und die eher schwierige Datenlage hingewiesen sowie Wege einer künftigen umfassenden und vertieften Datenanalyse hinsichtlich der beteiligungsorientierten Transaktionen hingewiesen werden.

IV. Kommunikation über die Beteiligungen

Die verstärkte Nutzung von Beteiligungen geht in Krefeld einher mit der Fragmentierung von Informationsangeboten zu den Beteiligungen. Ursprünglich war der Haushaltsplan der Ort aller detaillierten finanzwirksamen Veranschlagungen, was dem Budgetrecht des Rates entspricht. Den umfassenden Überblick über die Entwicklungen bei den Beteiligungen sollte der Beteiligungsbericht gemäß § 117 GO bieten. Schließlich soll der Gesamtabschluss eine konsolidierte (d.h. saldierte) Gesamtbetrachtung von Kernverwaltung und allen ausgegliederten Aufgabenbereichen darstellen, mit dem Grundgedanken: „Wie würden Bilanz und Haushaltsplan heute aussehen, wenn niemals ausgegliedert worden wäre“?

Wegen der Ermächtigungsfunktion von Veranschlagungen, die in einem ordentlichen Planaufstellungs-verfahren mit finaler Beschlussfassung durch die demokratisch legitimierten Gremien der Kommune entstehen, ist auf eine hinreichende Genauigkeit der Verwendungszwecke zu achten. Wenn ganze Geschäftsbereiche wie im Falle der Stadt Krefeld auf ausgegliederte Aufgabenträger übertragen werden, besteht in gewissem Umfang die Gefahr der „Flucht aus dem Budget“, d.h. die Flucht aus den Zwängen einer öffentlichen Haushaltswirtschaft.

Vorliegend sind folgende Beispiele zu nennen

- 2018: Übertragung weiterer Aufgaben auf die KBK AÖR zum 1.7.2018 (Quelle AFB Beschlussprotokoll vom 27.04.2021)
- 2018 Langfristiges Stützungsdarlehen der Stadt an die Stadtwerke Krefeld in Höhe von Mio. 250 EUR (Quelle Jahresabschluss 2018).
- 2020: Ausgliederung des ZGM (Bilanzsumme rund Mio. 600 EUR städtisches Vermögen, diverse Quellen, z.B. Beschlussprotokolle AFB, Ausgliederungsbericht usw.)
- Gleichzeitig wurde das Berichtswesen der Stadt wie folgt fortentwickelt:
 - 2018/19: Wegfall der Verpflichtung zur Aufstellung von Beteiligungsberichten, wenn Gesamtabschlüsse vorgelegt werden (2. NKFVG NRW)
 - Freiwillige Aufstellung von Beteiligungsberichten für die Jahre 2019, 2020 und 2021
 - Aufstellung der Gesamtabschlüsse 2019 und 2020
 - Berichterstattung über die Entwicklung in den Beteiligungen im Rahmen der zuständigen Ausschüsse für KBK und ZGM. Für die SWK erfolgen die Beratungen im Rahmen der Aufsichtsratssitzungen der SWK.
 - Grundsätzliche Berichterstattung über die Beteiligungsentwicklungen im Finanzausschuss (AFB)
 - Grundsätzliche Berichterstattung über die Umsetzung von, die Beteiligungen betreffenden Haushaltsbegleitbeschlüssen 2018 bis 2025.

Wir haben die oben genannten Berichte und Ausschussprotokolle kursorisch durchgesehen und folgende Feststellungen gemacht:

1. Die Beteiligungsberichte der Jahre 2022, 2023, 2024 und 2025 fehlen.
2. Die Gesamtabschlüsse der Jahre 2021, 2022, 2023 und 2024 fehlen.
3. In den Niederschriften der Finanzausschusssitzungen sind entgegen den Ankündigungen des Kämmerers keine Berichte zur Gesamtentwicklung der Beteiligungen zu finden.
4. Die die Beteiligungen betreffenden Aufträge der Haushaltsbegleitbeschlüsse ab 2018 wurden im Wesentlichen nicht umgesetzt. Insbesondere wurde die vom Rat geforderte Verbesserung des Controllings und der Vertrags- bzw. Zuschussüberwachung nicht umgesetzt (vgl. Bericht des Kämmerers zur Umsetzung der Haushaltsbegleitbeschlüsse in den jeweiligen AFB-Sitzungen ab 2022).
5. Die Informationsvermittlung betreffend KBK und ZGM wurde in die zuständigen Betriebsausschüsse (bzw. Verwaltungsrat) verlagert und ist unmittelbar nur noch den dort vertretenen Mitgliedern des Rates zugänglich oder über Einzelprotokolle teilweise nachvollziehbar.

Fazit:

Spätestens mit Ausgliederung des ZGM ist die regelmäßige und gesetzeskonforme Berichterstattung über die Entwicklungen bei den Beteiligungen der Stadt Krefeld zusammengebrochen und bis heute nicht wieder hergestellt worden.

Insbesondere die fehlende Erstellung und Vorlage von Gesamtabschlüssen (=konsolidierte Beteiligungsverhältnisse) bei zugleich fehlenden Beteiligungsberichten schafft eine wesentliche Informationslücke, die eine sachgerechte Haushaltssteuerung kaum möglich erscheinen lässt. Gesamtabschlüsse fassen die Transaktionen von Kernverwaltungen mit ihren ausgelagerten Geschäftsbereichen betriebswirtschaftlich wieder zusammen und ermöglichen so eine Analyse der tatsächlich entstandenen Geschäftstätigkeit gegenüber den städtischen Töchtern und zwischen den Konzerngesellschaften.

Zudem werden im Rahmen von Summenabschlüssen, Intercompany-Abstimmungen und Konzernkapitalflussrechnungen die wesentlichen Entwicklungen und Zahlungsströme erfasst. Alles das fehlt seit 2021 in einer Situation in der zeitgleich rund 850 Mio. EUR ausgegliedert bzw. investiert wurden und die Finanzlage der Kernverwaltung (=Konzernmutter) in eine dauerhafte Schieflage zu geraten droht.

V. Vorschläge für die weitere Vorgehensweise

Vor dem oben dargestellten Umfeld der Haushaltslage in der Stadt Krefeld können nur noch verwaltungsübergreifende Maßnahmen weiterhelfen. Die Möglichkeiten ausschließlich auf Ebene der Kernverwaltung scheinen sehr begrenzt (u.A. wegen einem bereits von 2011 bis 2021 andauernden HSK).

Empfehlenswert sind u.E. deshalb zwei Arten von Maßnahmen:

1. Kurzfristig sollte eine (Konzern-)Haushaltsstrukturanalyse die Stärken und Schwächen der derzeitigen Finanzarchitektur aufdecken. Gemeint ist damit die rechnerische Zusammenfassung aller Produktgruppen des Kernhaushaltes mit den Leistungen der ausgelagerten Produktbereiche oder ~gruppen. Grundlage sind dafür die sogenannten „consolidation packages“, die für Zwecke des Gesamtabchlusses ohnehin benötigt werden. Ziel dieser Analyse ist die Identifikation und Bewertung von funktionalen Redundanzen, idealerweise prozessorientiert aus Konzernsicht.
2. Aus den Erkenntnissen der (Konzern-)Haushaltsanalyse müssen schnellstmöglich signifikante Optimierungsansätze abgeleitet werden, die im Zeitfenster eines neuen HSK (also 10 Jahre) die Fehlbedarfslücke schließen. Das scheint nur mit umfassenden Restrukturierungs- und Downsizingansätzen realistisch zu sein. Methodisch wird hierfür eine Portfolioanalyse verwendet, die die Profitcenter der Produktbereiche konzernweit portfolioanalytisch bewertet. Zu Steuerungszwecken wird eine klassische Balanced Scorecard genutzt, die die Dimensionen Finanzen, Personal, Soziales und Umwelt abbildet (ESG-Rahmen).
3. Wegen der politischen Relevanz ist es üblich in diesem Kontext Leitbildmodelle und Zielkataloge auf Konzernebene zu verwenden. Sofern diese Prozesse die materielle Analyse nicht behindern, können sie eingebunden werden.
4. Operativ-mittelfristig führt soweit ersichtlich kein Weg an der deutlichen Stärkung des Controlling-Instrumentariums vorbei. Hierzu werden vorliegend auch die regulatorischen Mindestanforderungen aus Beteiligungsberichten und Gesamtabschlüssen gezählt, ergänzt um ein bei größeren Kommunen übliches Beteiligungscontrolling mit Quartalsberichterstattung. Dadurch wird ein informeller Grundkonsens abgeleitet und kommuniziert, der den Maßnahmenkatalogen zugrunde gelegt werden sollte.
5. Es scheint zudem sinnvoll und ist üblich die Konsolidierungsspielräume der örtlichen Haushaltspolitik durch szenariobasierte Modellrechnungen zu begleiten, die einerseits den gesetzlichen und faktisch unvermeidbaren Mindestaufwand und andererseits die wünschenswerten zusätzlichen Angebote und Leistungen abbilden. Ziel ist dabei stets das realistische und die Anforderungen erfüllende Kompromissmodell zunächst rechnerisch zu finden, um eine belastbare Beratungsgrundlage für die politischen Gremien zu schaffen.