

**Oberbürgermeister Markus Lewe**

**Stadtkämmerin Helga Bickeböller**

# **Zum Haushaltsplan 2012**

Ergebnis- und Finanzplanung bis 2015

- **Reden zur Einbringung des Haushalts von Oberbürgermeister Markus Lewe und Stadtkämmerin Helga Bickeböller**
- **Graphiken zum Haushalt**

## **Impressum**

Herausgeberin: Stadt Münster  
Amt für Finanzen und Beteiligungen  
Presse- und Informationsamt  
September 2011

Auflage: 300

## Vorwort

Liebe Münsteranerinnen und Münsteraner!

Wie jedes Jahr legt die Stadtverwaltung einen neuen Haushaltsplanentwurf für das kommende Jahr 2012 vor – dieses Mal zusammen mit einer umfangreichen Dokumentation zum ersten Bürgerhaushalt der Stadt Münster. Beides zusammen wird in den politischen Gremien beraten, die abschließende Beschlussfassung ist für die Dezember-Sitzung des Rates der Stadt Münster vorgesehen.

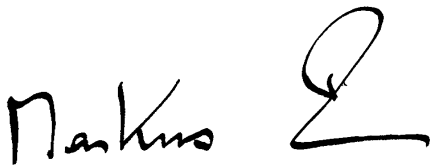
Mit dem Haushaltsplanentwurf 2012 bleibt Münster auf Konsolidierungskurs, zugleich stellt die Stadt die Weichen für Zukunftsinvestitionen. Die aktuelle Haushaltskonsolidierung, die vom Rat im Dezember 2010 beschlossen wurde, läuft noch bis zum Jahr 2014. Dann soll das Haushaltsdefizit bei maximal 20 Mio. Euro liegen – bei einem Haushaltsvolumen von etwa 900 Mio. Euro.

Die Zukunftsinvestitionen, die die Stadtverwaltung plant, lassen sich am besten am Beispiel des Schulbereichs darstellen: Über das lokale Konjunkturstützungsprogramm (über 10 Mio. Euro) und über das Konjunkturpaket II (über 21 Mio. Euro) sind bereits in den letzten zwei Jahren erhebliche Beträge in Münsters Schulen geflossen. Für 2012 bis 2015 sind weitere Großinvestitionen von insgesamt 23 Mio. Euro vorgesehen, darunter der Neubau des Weiterbildungskollegs (7 Mio. Euro), die Sanierung des Schulzentrums Wolbeck (5,3 Mio.), die Erweiterung der Peter-Wust-Schule (4,4 Mio.) und die Einrichtung offener Ganztagsangebote (2,5 Mio.). Daneben stehen im Haushalt noch mehr als 10 Mio. Euro für strukturelevante Investitionen im Schulbereich zur Verfügung, mit denen Sanierungsarbeiten finanziert werden.

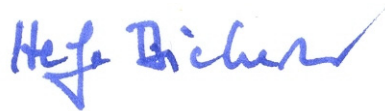
Über den Bürgerhaushalt hatten wir an gleicher Stelle vor einem Jahr erstmals berichtet, seinerzeit stand das Verfahren erst in den Grundzügen fest. Heute ist der erste Bürgerhaushalt bereits im vollen Gange: Die Verwaltung hat aktuell eine umfangreiche Dokumentation zu den 90 am besten bewerteten Bürgervorschläge erstellt, die – zusammen mit dem Haushaltsplanentwurf 2012 – Gegenstand der Haushaltsberatungen der politischen Gremien sein wird. Alle Informationen rund um die 440 eingereichten Bürgervorschläge sind auf der folgenden städtischen Internetseite zusammen gestellt:

[www.buergerhaushalt.stadt-muenster.de](http://www.buergerhaushalt.stadt-muenster.de)

In dieser Broschüre finden Sie die Haushaltsreden des Oberbürgermeisters und der Stadtkämmerin ebenso wie einige Übersichten zum städtischen Haushalt. Die Übersichten sollen als Einstieg in den städtischen Haushalt dienen und einen ersten Überblick über den Haushalt verschaffen. Wer weitergehende Informationen sucht, dem sei der eigentliche Haushaltsplanentwurf empfohlen. Dieser kann über das städtische Amt für Finanzen und Beteiligungen bezogen werden. Außerdem steht der Entwurf im Internet unter der Adresse [www.muenster.de/stadt/finanzen/haushalt.html](http://www.muenster.de/stadt/finanzen/haushalt.html) zur Verfügung.

Handwritten signature of Markus Lewe in black ink, consisting of the name 'Markus' and a stylized 'L'.

Markus Lewe  
Oberbürgermeister

Handwritten signature of Helga Bickeböller in blue ink, consisting of the name 'Helga Bickeböller' in a cursive script.

Helga Bickeböller  
Stadtkämmerin

**HAUSHALTSREDE  
DES OBERBÜRGERMEISTERS**

**Oberbürgermeister  
Markus Lewe**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,  
Bürgerinnen und Bürger der  
Stadt Münster!

**I.**

Im vergangenen Jahr haben wir gemeinsam, Rat, Verwaltung und Stadtgesellschaft, ein Paket mit der Aufschrift „Zukunft und Zusammenhalt“ geschnürt und geschultert. Im Interesse der Menschen, die hier leben. Es war notwendig, es hat sich gelohnt und es ist bewiesen: Unsere Stadtgesellschaft ist vital – trotz erheblicher Korrekturen bei den städtischen Ausgaben. Münster lebt.

Damit dies auch für die Zukunft so bleibt, dürfen wir in unseren Konsolidierungsanstrengungen nicht nachlassen. Die größte Krise, welche die Welt derzeit kennt und gefährdet, ist die Schuldenkrise. Wer über seine Verhältnisse lebt, hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt. Wir haben in Münster die Zeichen richtig gedeutet. Aber wir haben das Ziel noch längst nicht erreicht. Wir sind mittendrin, das Programm „Zukunft und Zusammenhalt“ umzusetzen. Daran will ich heute erinnern.

Der Rat der Stadt Münster hat mit großer und breiter Mehrheit im Dezember 2009 zwei Grundsatzbeschlüsse zur strategischen Haushaltsentwicklung gefasst:

- Das strukturelle Defizit bis zum Jahr 2014 auf maximal 20 Mio. Euro zu begrenzen
- und spätestens ab 2020 einen nachhaltig in Einnahmen und Ausgaben ausgeglichenen Haushalt zu haben.

Die öffentliche Hand war allzu lange gut darin gebettet, Geld in allerlei Form vom Finanzmarkt geliefert zu bekommen. Heute

wissen wir, dass der Finanzmarkt in seiner Tendenz ohne Maßstab und maßlos ist. Eine Politik, die ständig Wohltaten auf Pump verspricht, gerät in die Gefahr einer neuen Feudalisierung. Wozu das führen kann, vergegenwärtigt ein Blick in die Geschichtsbücher. Staatsrechtler sehen heute schon das Risiko, dass die Abhängigkeit von Finanzmarktakteuren so weit gehen kann, dass der öffentlichen Hand sozial- oder umweltpolitische Maßnahmen als der Bonität abträglich faktisch untersagt würden.

Die Abwehr solcher Tendenzen ist der eigentliche Grund zur Umkehr bei der Schuldenpolitik. Deshalb müssen wir die beschlossene Haushaltskonsolidierung weiter konsequent umsetzen. Wir müssen weitere, den Haushalt belastende Maßnahmen an anderer Stelle kompensieren. Wir müssen klare Prioritäten setzen. Und wir können keine Beschlüsse von Bund und Land gebrauchen, die wir finanzwirksam auszubaden haben.

**II.**

Meine Damen und Herren, wir alle gehören zwar zur Stadtgesellschaft. Aber die Stadt gehört uns nicht. Sie ist uns anvertraut, damit nach uns kommende Generationen hier mindestens nicht schlechter leben können als wir. Das ist Generationengerechtigkeit.

Im Zeitalter der Globalisierung rückt die Welt enger zusammen. Aber gleichzeitig ist sie unübersichtlicher und weniger vorhersehbar geworden. Das verunsichert die Menschen. Wir erleben eine Globalisierung der Wirtschaft – und zwar in unmittelbarer Nähe, wenn man sich ansieht, zu welchen Destinationen Passagiere vom Flughafen Münster/Osnabrück aus unterwegs sind. Aber wir haben keine

Weltfinanzordnung, nicht mal eine Weltfriedensordnung, geschweige denn eine Weltsozialordnung. Auch das verunsichert. Ich denke an die Naturkatastrophe in Fukushima mit ihren furchtbaren Konsequenzen. Ich denke an die Fragilität der Weltfinanzmärkte und den ins Schwanken geratenen Euro. Ich denke an die Unruhen in London und völlig neue, asymmetrische Bedrohungen: Terrorismus, die Verbreitung von Massenvernichtungswaffen, Piraterie und Cyber-Angriffe. Zu befürchten sind künftig sicher zunehmende Konflikte um Wasser und Rohstoffe. Das sind Ereignisse, die die Fundamente unserer Zivilisation tief ins Mark treffen. Sie alle vereint jedoch eines: Sie brechen über uns als Wirbelstürme herein, die früher kaum jemand für möglich gehalten hätte. Und sie wirken sich in den meisten Fällen unmittelbar auf unseren Alltag aus.

Als Münsteraner können wir Gott sei Dank noch sagen: Uns geht's vergleichsweise gut. Eine Zukunftsversicherung aber ist dieser Zustand nicht. Gegenwartsfixierung behindert nur den Aufbruch in die Zukunft.

Was wir lassen müssen, um wenigstens kommunal alles zu unternehmen, damit die Menschen in Vertrauen und Sicherheit als Voraussetzung für ein lebenswertes Leben dauerhaft finden können, habe ich im Wesentlichen beschrieben.

**III.**

Was aber müssen wir tun?

Die wichtigste Voraussetzung für Zukunft sind ganz einfach Kinder. Deshalb brauchen wir Ziele in der Kommunalpolitik, die das Leben mit Kindern ermöglichen und fördern. Eltern sollen dabei unterstützt werden, ihren Kindern beizubringen, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen.

Das ist präventive Sozialpolitik im besten Sinne.

In Münster gibt es wieder mehr Kinder. Das finde ich eine der besten Nachrichten überhaupt. Junge Paare und Familien leben gerne in Münster. Sie finden hier gute Lebens- und Arbeitsbedingungen. Als wachsende Stadt bleiben wir jung, sind offen für Neues und haben Zukunft.

Denken Sie an die vielen kleinen Kinder auf den Spielplätzen. Für deren Eltern kommt es meist auf jeden Euro an, auch wenn Vater und Mutter Erwerbsberufen nachgehen.

Also führt für sie kein Weg daran vorbei, klare Prioritäten zu setzen: Wichtiges, Wünschenswertes und Unwichtiges.

Es geht eben nicht alles auf einmal. Das müssen auch die ganz Kleinen zu verstehen lernen. Junge Eltern legen aber dennoch Wert darauf, dass ihre Kinder ihren Neigungen entsprechend gefördert werden und sich sportlich und kreativ ausprobieren können. Sport und Kultur gehören genauso zu den Grundlagen kommunaler Daseinsvorsorge. Auch in Zeiten konsequenter Konsolidierung, wenn es heißt, streng mit uns selbst zu sein und Mittel gezielt und wirksam einzusetzen.

Wie Eltern für die Familie, so müssen wir für die Stadt Vorrangiges und Nachrangiges definieren und mit knappen Mitteln die Stadt so lenken, dass sie denen, die hier leben, Sicherheit und Geborgenheit bietet.

Deshalb müssen wir uns immer wieder am Riemen reißen: Damit wir Ressourcen gezielt einsetzen und bündeln. Mit einer unmissverständlichen Benennung unserer Prioritäten. Keine Generation kann sich ihre Aufgabe aussuchen. Unsere Vorgänger hatten noch deutlich mehr finanziellen Handlungsspielraum. Unsere Aufgabe ist es nun, mit

knappen Mitteln eine Stadt zu lenken, die den Menschen ein sicheres Lebensumfeld bietet.

Ich weiß, dass wir eine unglaublich große Menge an Aufgaben zu bewältigen haben. Fachlich ist es selbstverständlich gerechtfertigt, sie mit finanziellen Mitteln zu fördern. Aus aktuellen, finanziellen Erwägungen heraus häufig leider nicht. Wir brauchen dringend ein finanzpolitisch mahnendes Organ, das uns signalisiert, was wir uns leisten können und was nicht. Das kann Aufgabe des Ausschusses für Finanzen, Beteiligungen und Liegenschaften sein, der die Ampel rechtzeitig auf rot schaltet, sobald eine wünschenswerte Investition mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln nicht leistbar ist. So wie der Stabilitätsrat, der im Zuge der Einführung der Schuldenbremse bei Bund und Ländern eingerichtet wurde. Er überprüft und kontrolliert fortlaufend die Haushaltswirtschaft und ob die Vorgaben der Konsolidierungshilfen eingehalten werden.

Meine Damen und Herren, wir müssen gemeinsam den Mut haben einzugestehen, dass wir uns bestimmte Dinge im Moment nicht leisten können. Wenn wir diesen Mut nicht aufbringen, verlieren wir jegliche Handlungshoheit. Schuldenabbau ist für Politiker ein undankbarer Job – das war schon immer so. Grundsätzlich von den meisten Bürgern unterstützt, beginnt der Widerstand immer dann, wenn das Sparen beim Einzelnen ankommt. Mit dem Versprechen, Schulden zu abzubauen, konnte selten eine Partei bei Wahlen punkten.

Die Literatur zur politischen Ökonomie ist deshalb voll von Erklärungen, warum es in den meisten Demokratien nicht oder nur sehr schwerlich gelingt, die steigende

Verschuldung einzudämmen. Und doch tut dies dringend Not.

Darum benenne ich für Münster auch ständig die bestechenden Vorteile der zielorientierten Steuerung aller kommunalen Belange. Die eigenverantwortlichen Mitwirkungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürgern werden gestärkt, wir können auf ein verlässliches Risikomanagementsystem zurückgreifen und unterjährige belastende Haushaltsbeschlüsse können vermieden werden. Ich sage ganz klar, was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein müsste: Wir haben kaum eine andere Wahl als unsere städtischen Gesamtfinanzen anhand der strategischen Ziele der Stadt ins Lot zu bringen! Im Sinne von Zukunft und Zusammenhalt.

Die Frage: „Tun wir langfristig und grundsätzlich die richtigen Dinge?“, also im Sinne eines strategischen Controllings, muss bei jedem Antrag gestellt werden.

Neben dem Grundsatz der Sparsamkeit ist dabei selbstverständlich immer auch die Wirtschaftlichkeit zu beachten.

Wir müssen es schaffen, allen Kindern gerade in ihrem ersten Lebensabschnitt die Sicherheit und Fürsorge zu bieten, die sie brauchen. Ich meine Vorsorgen, nicht Versorgen. Der Ausbau des frühen Angebots von Hilfen schon während der Schwangerschaft und nach der Geburt ist kommunalpolitisch geboten. Ich bin überzeugt: Je jünger ein Kind ist, desto besser muss die Qualität der Erziehung und Förderung sein. Das entspricht dem Gebot der Würde jedes Menschen und ist kommunale Sozialprävention zugleich.

Wir tun viel auf diesem Feld. Unsere Ausgaben für Kinder und Soziales sind mit Abstand am höchsten. Das lässt sich nicht aus der Portokasse bezahlen.

Aber diese Ausgaben sind Investitionen in Münsters Zukunft. Trotz Sparzwangs umfasst allein das Bauprogramm für die Kitas etwa 10 Millionen Euro in den nächsten drei Jahren. Aber wir schaffen damit rund 200 zusätzliche U3-Plätze und 100 Ü3-Plätze. Damit steigt die gesamtstädtische U3-Versorgung von 31 auf 34 Prozent. Das freut junge Eltern, und wir haben damit nicht nur für Familien geredet, sondern auch etwas getan.

Das Motto heißt „Rechtzeitig Fördern statt spät Heilen“. Und es muss Vorrang haben. Denn wir brauchen jetzt U3 für die Jahre Ü 2025. Ein früher Krippenbesuch der ganz Kleinen fördert die Sprach- und Sozialkompetenz. Gerade in bildungsfernen Familien. Wenn Kinder früh in die Kita gehen, haben sie es später in der Schule leichter. Gerade Kinder, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, profitieren davon deutlich. Das ist also auch ein prägender Baustein für gelebte Integration. Chancengerechtigkeit und Selbstbewusstsein lassen sich eben am einfachsten im Kindergarten stärken. In der Schule oder am Arbeitsplatz ist es dafür meistens zu spät.

Bei allen politischen Anstrengungen sind die elterliche Sorge und Erziehung durch nichts zu ersetzen. Für Kinder ist die Geborgenheit vom ersten Tag an bei Mutter und Vater unverzichtbar und kostbar. Das ist der ursprünglichste Wert, den eine Gesellschaft schützen muss. Darum bin ich froh über die hervorragende Arbeit der Familienhebammen. Sie begleiten werdende und junge Eltern, deren Lebenssituation bereits durch soziale und gesundheitliche Belastungen geprägt ist. Sie motivieren Mütter und Väter in schwierigen Lebensumständen. Durch Hilfe zur Selbsthilfe. Das

schafft Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein in einer prägenden Familienphase. Das sind die elementaren Zusammenhänge, die wir für politische Entscheidungen im Blick haben müssen.

Daraus entwickelt sich für eine Gesellschaft auch die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Erziehung und Bildung sichern die Voraussetzungen für ein gutes Zusammenleben.

#### IV.

Münster ist nach wie vor in vielen Bereichen Vorbild. Ich nenne Familienfreundlichkeit, Klimaschutz, Städtebau, Forschung oder ehrenamtliches Engagement. Darauf können wir zu Recht stolz sein. Wir haben Verantwortung über die Stadtgrenzen hinaus.

Münster ist nach meiner Erfahrung ein Muster-Mikrokosmos mit Ansehen in Deutschland und Europa und manchmal sogar noch darüber hinaus. Das habe ich gerade wieder auf dem World Ecocity Summit in Montréal erfahren.

Das heißt, dass es auch in unserer Verantwortung liegt, dass für unsere Kinder ein Aufwachsen in einem sicheren Netzwerk ermöglicht wird, das aus Familie, Kita, Schule und Beruf als wichtigen sozialen Lebensstationen besteht.

Zu diesem Netzwerk zählt, dass Eltern ohne Ängste oder innerlichen Druck in der Lage sein müssen, ihr Familienleben mit ihren Berufen zu vereinbaren. Und dass sie sich ohne Bedenken oder Zukunftsangst auch noch auf ein Geschwisterkind freuen können. Diese Sicherheit können wir Eltern geben, die sich für Kinder entscheiden wollen.

Dass das heutzutage immer noch betont werden muss, ist ein Armutszeugnis für unsere Arbeitswelt und alle, die sie beein-

flussen. Ich kann die Lage vieler junger Familien verstehen. Meine Frau und ich waren schon während unseres Studiums damit konfrontiert. Junge Familien brauchen Vertrauen und Stabilität.

Familie ist ein Erfolgsfaktor, privat und im Beruf. Das wissen auch die Unternehmen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen Wert darauf, Familienleben und Arbeitsleben miteinander vereinbaren zu können. Betriebskindergärten mit flexiblen Betreuungsangeboten erfreuen sich nicht umsonst einer immer größeren Beliebtheit. Denn Spielräume in der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit sind entscheidend, um Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Auch in Führungsposition muss es möglich sein, in Teilzeit tätig zu sein.

Die Frage familienfreundlicher Arbeitszeiten hat lange nicht die erforderliche Aufmerksamkeit gefunden. Es gab vielleicht genug Arbeitskräfte und tradierte Rollenbilder. Heute dominiert ein anderes Verständnis von Familie. Familienfreundliche Arbeitszeiten sind heute nicht mehr nur Frauensache. Sie sind genauso Vatersache. Das finde ich richtig, weil wir dann über dieses Thema nicht mehr lange sprechen müssen, weil es eine Selbstverständlichkeit geworden ist. Nicht umsonst lassen sich immer mehr Institutionen als familienfreundlich zertifizieren.

Hinzu kommt, dass heute viele junge Frauen viel besser ausgebildet sind als noch vor Jahrzehnten. Viele wollen ganz selbstverständlich Beruf und Familie zusammenbringen. Dienstwagen und höheres Gehalt wiegen ein erfülltes Familienleben einfach nicht auf. Für 90 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern ist Familienfreundlichkeit



bei der Arbeitgeberwahl mindestens so wichtig wie eine gute Bezahlung. Wer jetzt auf Familienfreundlichkeit setzt, wird von den Wettbewerbsvorteilen spürbar profitieren. Das gilt für uns als genauso wie für Unternehmen.

#### V.

Hier liegen Chancen für persönlichen, sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhalt in Münster. In Zukunft wird kontinuierliche Weiterbildung immer wichtiger werden. Ohne lebenslanges Lernen keine regelmäßige Arbeit. Ohne Weiterbildungsstätten ist das nicht möglich, schon gar nicht in einer Wissensstadt wie Münster. Die Lebens-, Bildungs-, und Arbeitswege der Menschen verlaufen immer weniger geradeaus.

Es ist längst normal, den Arbeitsplatz und -ort mehrmals zu wechseln oder gegebenenfalls einen zweiten Beruf zu erlernen.

Auf der anderen Seite wird es wegen des heute schon feststellbaren Mangels an Fachkräften in bestimmten Berufen einen stärkeren Kampf um gut qualifizierte Mitarbeiter geben. Arbeitskraft könnte ein knappes Gut werden. Aus der Wirtschaft Münsters kommt regelmäßig der Hinweis, wie enorm der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften ist. Der Zusammenhang ist einfach: Es kommen, auch wenn wir in Münster da eine Ausnahme bilden, immer weniger Kinder zur Welt. Die Zahl der Schulabgänger geht zurück. Folglich gibt es weniger Azubis, Berufseinsteiger und Hochschulabsolventen. Vor allem Gesundheits- und Sozialberufe, aber auch Gewerbe-, Handwerks- und Industrieunternehmen sind davon betroffen.

Wenn wir nicht gegensteuern, droht die Verlagerung von Unternehmensteilen oder ganzer Un-

ternehmen in Länder, die keinen Arbeitskräftemangel kennen. Das würde indirekt verbleibende, kleine und mittlere Unternehmen treffen – genau diejenigen, die für eine gesunde Wirtschaftsstruktur in Münster und im Münsterland so wichtig sind.

Hier schließt sich der Kreis. Qualifizierte Arbeitskräfte und gute Köpfe können nur gewonnen und gehalten werden, wenn einerseits für ihre Kinder eine gute Betreuung und schulische Ausbildung gesichert ist und für sie selbst hinreichende Möglichkeiten einer qualifizierten Fort- und Weiterbildung zur Verfügung stehen. Deshalb sind wir als Partner der Wirtschaft gefragt, alles dafür zu tun, dass die Bildungs- und Arbeitschancen so gefördert werden, dass jeder einzelne in der Wissensstadt Münster seinen Platz findet. Das Zusammenspiel unternehmerischer und gesellschaftlicher Verantwortung hat bei uns Tradition, muss aber ausgebaut werden.

#### VI.

Wie können wir den Menschen künftig Sicherheit und Vertrauen geben? Darum geht es mir. Obwohl wir alle wissen: Die Zukunft ist ihrer Natur nach offen. Das macht sie interessant. Dauernd wird die Zukunft vorhergesagt, dauernd werden Vorhersagen wieder revidiert. Nach den Worten des früheren Bundespräsidenten Horst Köhler nehmen wir häufig Einfluss auf die Zukunft, ohne uns dessen bewusst zu sein. Sie besteht aus dem, was wir heute tun und unterlassen oder getan und unterlassen haben.

Exemplarisch wird das beim Thema demographischer Wandel. Da nützen Prognosen nichts mehr, wir sind mitten drin. Auch Münster altert. Das ist die schlechte Nachricht.

Die gute ist: Unsere Stadt gehört zu den wenigen kreisfreien Städten in Nordrhein-Westfalen, für die bis zum Jahr 2030 noch Bevölkerungswachstum in Aussicht steht. Außerdem sind wir den Folgen des demographischen Wandels nicht hilflos ausgeliefert. Wir haben Handlungsmöglichkeiten. So gehört zur konsequenten Stärkung Münsters als familienfreundliche Stadt eine entsprechende Stadtentwicklung. Attraktiver, stadtnaher und bezahlbarer Wohnraum ist schließlich die Grundvoraussetzung dafür, dass junge Familien nach Münster kommen oder hier bleiben können. Jeder soll sich hier in seiner Nachbarschaft, seinem Kiez, zu Hause fühlen.

Stadtentwicklung braucht Weitblick und genaue Beobachtung gesellschaftlicher Entwicklungen für vorausschauenden Wohnungsbau. Für die Zukunft hat Münster gut vorgesorgt und ausreichend Reserveflächen für den Eigenheimbau ausgewiesen, so dass Familien ihren Traum von den eigenen vier Wänden verwirklichen können.

Wir wollen durch Flächenumnutzungen verstärkt nachgefragte Wohngebiete in zentralen Lagen der Stadt und der Stadtteile entwickeln.

Urbanes Wohnen mit sozialer Nähe und kurzen Wegen liegt im Trend. Junge Eltern wünschen sich, dass ihre Kinder sich in einem lebendigen Stadtteilzentrum zu Hause fühlen können. Wir sind als Politik und Verwaltung daher jetzt gefragt, gemeinsam mit der Bürgerschaft Ziele für die neue Nutzungen von Liegenschaften wie in Gremendorf und Gievenbeck nach einem Abzug der Briten zu planen. Dazu gehören die Beachtung einer ausgewogenen Wohn- und Sozialstruktur genauso wie die Vermeidung von

Wohnwertverlusten. Die Planungen werden weitreichenden Einfluss auf die gesamte städtebauliche Entwicklung Münsters haben. Die Kraft des Städtebaus ist enorm.

Wir tun bereits viel auf diesem Gebiet für Familien mit schmalen Einkünften. Alljährlich wird das Förderbudget für die Wohnraumförderung sowohl im Mietwohnungsbau als auch für den Eigenheimbau voll ausgeschöpft. Die Stadt unternimmt alle Anstrengungen, zusätzliche Fördermittel über das Budget hinaus zu rekrutieren. So konnten allein in den letzten fünf Jahren fast 1.000 Familien mit kleinem Geldbeutel ihr eigenes Heim in Münster beziehen.

Wir stellen uns dem Trend, dass immer mehr Menschen beim Bauen und Wohnen in Münster neue Wege gehen. Die Gründe sind vielfältig. Junge Familien wollen Beruf, Kindererziehung und Haushalt optimal verbinden. Viele setzen dabei auf nachbarschaftliche Hilfen. Ältere, vor allem Alleinstehende, suchen gemeinschaftlichen Wohnformen nach dem Motto: Gemeinsam statt einsam. Gemeinschaftsorientierte Wohnprojekte bieten Chancen, individuelle Wünsche besser zu erfüllen. Ganz neue Erfahrungen machen wir aktuell mit dem gemeinsamen Bauen in Baugemeinschaften.

Aus dieser positiven Dynamik der Menschen haben sich in der Vergangenheit bereits viele Angebote entwickelt, die sich bedarfsgerecht an junge Familien, Jugendliche und ältere Menschen richten. Hinzu kommen vielfältige Angebote in der Eltern- und Familienbildung sowie Familien- und Jugendhilfe. Gemeinnützige Einrichtungen und Wohlfahrtsverbände sowie private Dienstleistungsunternehmen bieten überall in Münster Betreuungsleistungen. So kommt eine

vielfältige Träger-, und Ehrenamtslandschaft zu Stande, die auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zugeschnitten ist. Ich denke zum Beispiel an die „Mitmachpaten“ oder die vielen aktiven Mitglieder von „Anti Rost“. Das fördert Miteinander und Füreinander.

## VII.

Diese Haltung können wir auch in Europa brauchen. Seit Wochen und Monaten beherrscht der Euro die Schlagzeilen. Wer hätte sich vor Jahren vorstellen können, dass die Kreditwürdigkeit von Euro-Ländern auf Ramsch-Niveau herabgestuft wird? Hier ist ganz viel Vertrauen verloren gegangen. Die Folgen bekommen wir zu spüren.

Angesichts der Schuldenkrise, die in Wirklichkeit eine Vertrauenskrise ist, kommen wir um die Erkenntnis nicht länger herum: Mehr ausgeben als einnehmen – das geht auf Dauer nicht.

Die Schuldenstatistiken jedenfalls sprechen Bände. Nur wenn jetzt ein Umdenken einsetzt, kann das verlorene Vertrauen zurück gewonnen werden. Dafür werden wir nach meiner festen Überzeugung eher mehr als weniger Europa brauchen.

Städte wie Münster können die anstehenden Probleme nicht lösen, aber wir können etwas für die Idee der europäischen Integration und Identität tun. Darum bemühe ich mich auch im Vorstand des Deutschen Städtetages NRW.

Die europäische Stadt ist international und weltoffen. Sie steht für Vitalität, Prosperität und Wandel. Sie stärkt die individuellen Chancen ihrer Bürgerinnen und Bürger und fördert gegenseitigen Respekt und Verständnis.

Meine Damen und Herren, wir sind alle nach mehr oder manchmal vielleicht auch weniger freiem Willen hier. Wir stehen

für eine Überzeugung. Sie erbringen mit Ihrem Engagement eine wichtige Leistung für Münster und alle, die hier leben. Das erfordert Kraft, Mut und Zuversicht.

Kommunalpolitik, sich für seine Stadt einzusetzen – das ist eine großartige Sache. Es ist aber nicht selbstverständlich. Und deshalb gilt mein Dank als Oberbürgermeister allen hier im Saal und in der ganzen Stadt, die sich für Münster engagieren.

Politische Appelle erinnern manchmal an einen großen Kapitalisten alter Schule, nämlich an Dagobert Duck. Dessen Versuch, den lateinamerikanischen Muskateller-Indianern im Rahmen der Entwicklungshilfe Grundsätze solider Geldpolitik zu vermitteln, scheiterten. Die Indianer wollten lieber unmittelbar Verwertbares lernen, etwa „Singen wie Heino“.

Aber meine Erfahrung ist, dass man der finanzpolitischen Vernunft der Bürger trauen kann. Bleiben wir in Politik und Verwaltung mit unserer Haushaltspolitik nicht dahinter zurück. Lassen Sie uns in positiven Lebensprozessen denken.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

**HAUSHALTSREDE  
DER STADTKÄMMERIN**

**Stadtkämmerin  
Helga Bickeböller**

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,  
meine sehr geehrten Damen und Herren!

Das ist zwar meine letzte Haushaltsrede als Stadtkämmerin; aber ich möchte keine Bilanz ziehen, das mögen andere tun! Obwohl ich Ihnen natürlich eine Bilanz vorlegen kann. Sie finden sie ab Seite 63 im Band 1 des Haushaltsplanentwurfs! Und die hat es in sich: Wer hätte vor zehn Jahren sagen können, um welches Bilanzvolumen und um welche Bilanzwerte wir uns kümmern? Wer hätte gewusst, ob die Stadt mehr Ressourcen verbraucht als ihre Leistungsfähigkeit zulässt? Wer hätte gewusst, wie hoch der jährliche Werteverlust ist, der über die Abschreibungen abgebildet wird? Wer hätte sich schnell einen Überblick über Mittelherkunft und Mittelverwendung machen können?

Übrigens wird auch der Blick auf zukünftige Bilanzen spannend: Dann wird nämlich nicht nur der städtische Kernhaushalt, sondern zusätzlich werden auch die wichtigsten städtischen Tochtergesellschaften in der Bilanz dargestellt.

Aber zunächst einmal zurück zu unserem aktuellen Haushalt: Beim Blick auf den Haushalt bin ich zwar nicht so pessimistisch wie der Dramatiker Friedrich Hebbel, der einmal gesagt hat: „Wir zehren immer auf Rechnung der Zukunft. Kein Wunder, dass sie Konkurs macht.“ Aber ich erinnere an den letzten Haushalt, der unter erheblichem Konsolidierungsdruck stand. Nur durch eine gemeinsame Kraftanstrengung von Politik, Bürgerschaft

und Verwaltung konnte die drohende Haushaltssicherung abgewendet werden. Diesen Weg bis zum vollständigen Haushaltsausgleich weiterzugehen, ist richtig und wichtig, wenn wir nicht „Konkurs machen“ wollen, um im Bild zu bleiben. Das sage ich auch mit einem besonderen Blick auf die Lage in Griechenland und in der Eurozone insgesamt: Wer hätte sich vor einem Jahr vorstellen können, dass ernsthaft über den Austritt eines Mitgliedstaates aus der Währungsunion diskutiert wird? Vor diesem Hintergrund bekommt das Thema Defizitabbau und Haushaltsausgleich ein neues, ungleich größeres Gewicht. Auch im ersten Bürgerhaushalt, auf den ich gleich noch zurückkomme, haben sich mehrere Vorschläge mit dem Thema Haushaltsausgleich beschäftigt. Ein Vorschlag hat zum Ziel, Einnahmen und Ausgaben oder – wie wir mit Blick auf den städtischen Ergebnisplan sagen – Erträge und Aufwendungen dauerhaft auszugleichen. Dieses Ziel wollen wir bis zum Jahr 2020 erreichen. Ein anderer Bürgervorschlag geht sogar noch weiter: Der Haushaltsausgleich soll danach bereits 2016 erfolgen. Wenn man sich allerdings die Entwicklung im aktuellen Haushaltsplanentwurf und in der mittelfristigen Ergebnisplanung bis 2015 anschaut, kommt man schnell zu der Erkenntnis: Ohne umfassende zusätzliche Haushaltskonsolidierung wäre das Zieljahr 2016 nicht zu erreichen. Denn bereits 2020 ist ambitioniert: Ein nachhaltig ausgeglichener Haushalt ab 2020 ist aus heutiger Sicht nur zu erreichen, wenn drei Dinge beachtet werden: Erstens muss die beschlossene Haushaltskonsolidierung weiter konsequent umgesetzt werden. Zweitens sind wir alle – Politik und Verwaltung – aufgefordert, weite-

re den Haushalt belastende Maßnahmen oder Projekte möglichst an anderer Stelle zu kompensieren. Drittens müssen wir sehr genau darauf achten, dass weder auf Bundes- noch auf Landesebene für unseren städtischen Haushalt belastende Beschlüsse gefasst werden.

An dieser Stelle muss ich auf einen Punkt zu sprechen kommen, der zwar erst in einigen Jahren den städtischen Haushalt belasten wird. Dafür dürfte dieser Punkt aber gerade für Münster von enormer Bedeutung und Tragweite sein. Ich spreche vom Stärkungspakt Stadtfinanzen der Landesregierung. Eigentlich ist die hinter dem Stärkungspakt stehende Idee richtig und nachvollziehbar: Finanziell besonders benachteiligte Städte und Gemeinden in Nordrhein-Westfalen sollen finanzielle Hilfsmittel erhalten und auf diese Weise einen Weg aus der strukturellen Unterfinanzierung ihrer Haushalte finden. Dafür hat die Landesregierung jährlich 350 Mio. Euro in Aussicht gestellt. So ausdrücklich ich diese Finanzhilfe für finanziell besonders benachteiligte Städte und Gemeinden begrüße, so wenig reicht dieses Geld aus, um die strukturelle Unterfinanzierung der kommunalen Haushalte zu korrigieren. Die kommunale Unterfinanzierung liegt nämlich landesweit bei rund 2,5 Milliarden Euro, wie das von der Landesregierung in Auftrag gegebene Gutachten bescheinigt. Deshalb ist es auch wenig hilfreich, wenn als zweite Finanzierungssäule die kommunale Ebene herangezogen wird. Nach dem Willen der Landesregierung sollen die Kommunen in NRW 505 Mio. Euro zur Finanzierung des Stärkungspaktes beitragen. Das heißt, das Land übernimmt knapp 41 Prozent und die Kommunen müssen über 59 Prozent

der Finanzierung stemmen. Die 505 Mio. Euro Kommunalanteil werden dabei nicht gleichgewichtig auf die Städte und Gemeinden verteilt: 195 Mio. Euro sollen allein die Städte und Gemeinden tragen, die zukünftig keine Schlüsselzuweisungen erhalten. Solidaritätsumlage heißt das neuerdings. Neben Düsseldorf ist Münster zurzeit die einzige größere und kreisfreie Stadt, die diese Solidaritätsumlage zahlen muss. Auch wenn wir den Berechnungsmodus noch nicht kennen, kann man sich ausmalen, dass Münster mit einem Millionenbetrag betroffen sein wird. Und das in einer Zeit, wo wir in gemeinsamer Anstrengung von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung versuchen, den Haushalt in Richtung Ausgleich zu bewegen. Deshalb sind Herr Oberbürgermeister Lewe und ich bereits auf den Städtetag Nordrhein-Westfalen zugegangen und haben die schwierige Lage Münsters erläutert. Der Städtetag hat mittlerweile eindeutig Stellung zum Stärkungspakt Stadtfinanzen bezogen: Unterstützung des Anliegens der Landesregierung dem Grunde nach ja, Umfang und konkrete Beteiligung der Kommunen an diesem Pakt nein.

Ein anderes Thema, das uns in den letzten Monaten innerhalb der Verwaltung bewegt hat, war der Bürgerhaushalt. Mit dem ersten Bürgerhaushalt in Münster, der im April dieses Jahres gestartet ist, haben wir alle Neuland betreten. Über die bisherige politische Unterstützung und wohlwollende Begleitung des Projektes freue ich mich sehr. Auf der Tagesordnung der heutigen Ratssitzung steht der Bürgerhaushalt gleich zweimal: Zum einen möchten wir Ihnen nach den ersten Monaten und dem Abschluss der ersten Bürgerhaushaltsphasen einen aktuellen

Statusbericht vorlegen und damit auch dokumentieren, was beim ersten Bürgerhaushalt gut und was weniger gut gelaufen ist. Zum zweiten haben wir eine umfangreiche Dokumentation der 90 bestbewerteten Bürgervorschläge erstellt. Diese Dokumentation enthält für jeden der 90 Vorschläge auf einer Seite den Vorschlagstext, die Abstimmungsergebnisse und die Stellungnahme der Verwaltung. Die Stellungnahme umfasst auch eine Empfehlung an die politischen Gremien, ob der jeweilige Vorschlag aufgegriffen werden sollte oder nicht. Im Rahmen der Etatberatungen haben Sie dann die Möglichkeit, sich mit den 90 Vorschlägen zu beschäftigen und ein Votum zu den Vorschlägen abzugeben. Abschließend soll sich der Rat in seiner Etatsitzung mit den Vorschlägen beschäftigen.

Neben vielen positiven Rückmeldungen zum Bürgerhaushalt bin ich auch darauf angesprochen worden, ob denn ein solches zusätzliches Projekt angesichts der zusätzlichen Arbeit und der damit verbundenen Kosten sinnvoll ist. Ich möchte Ihnen sagen: Ja, es ist sinnvoll, weil es die Verwaltung und die Politik ein Stück näher an die Bürgerinnen und Bürger bringt. Es ist sinnvoll, weil die Bürgerinnen und Bürger eine Plattform haben, um Vorschläge, Ideen und Anregungen untereinander zu diskutieren und zu bewerten. Dadurch sieht man die Dinge häufig in einem anderen Licht. Es ist sinnvoll, weil es einen einfachen Zugang zu dem komplexen Thema ‚Haushalt‘ ermöglicht. Es ist sinnvoll, weil es ein flexibles und ausbaufähiges Instrument ist.

Gemeinsam mit dem eingerichteten Beirat, dem ja auch Vertreterinnen und Vertreter aller Parteien in Münster angehören, werden wir den Bürgerhaushalt

kontinuierlich weiterentwickeln, um ihn auch zukünftig für die Bürgerinnen und Bürger attraktiv zu gestalten. Dabei werden wir selbstverständlich auch weiterhin die Kosten dieses Projekts im Blick behalten.

Aber nicht nur mit dem Bürgerhaushalt können wir uns zukünftig bürgernah aufstellen: Wir alle – Politik und Verwaltung – müssen die Frage beantworten, wie und vor allem wo die Stadtverwaltung ihre Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger, die Unternehmen und andere Institutionen erbringen soll. Dabei müssen wir gemeinsam nach Lösungen für immer drängendere Probleme suchen: Wie können wir – trotz neuer Aufgaben – den Flächenzuwachs stoppen und eine nachhaltige Flächenverringering anstreben? Was ist zukünftig ein geeigneter Standort für das Amt für Kinder, Jugendliche und Familien? Welche Zukunftsperspektiven streben wir mit dem Standort ‚Stadthaus 1‘ an? Meine sehr geehrten Damen und Herren, zu allen drei Fragen möchten wir uns mit Ihnen in den nächsten Monaten austauschen. Dabei ist unmittelbar nachvollziehbar, dass „Investitionen in die Stadtverwaltung“ in Zeiten der Haushaltskonsolidierung innerhalb der Stadtgesellschaft kritisch betrachtet werden dürften. Aber um es gleich vorweg zu nehmen: Auch wenn die finanzielle Größenordnung, über die wir sprechen müssen, enorm ist – Luxussanierungen wird es unter keinen Umständen geben. Vielmehr habe ich mit Blick auf das Stadthaus 1 die Frage im Kopf, wie wohl ein Kaufmann mit einem solchen Gebäude – wenn es denn sein eigenes ist – umgehen würde. Würde nicht ein Kaufmann anhand der jährlichen Abschreibungen sehen, dass mit zunehmendem Alter des Gebäu-

des ein zunehmender Wertverlust entsteht und dieser sich auch in der Bilanz des Kaufmanns niederschlägt? Würde ein Kaufmann nicht irgendwann überlegen, die Gebäudesubstanz zu erhalten oder zu verbessern, um das Gebäude auch zukünftig nutzen zu können? An dieser Stelle stehen wir: Das Stadthaus 1 wurde in den Jahren 1956 bis 1961 als repräsentatives Gebäude für die Bürgerschaft und ihre Verwaltung erbaut. Das Stadthaus 1 wird folglich bereits seit über 50 Jahren genutzt und damit länger als andere Gebäude in Münster mit ähnlichen Nutzungsfunktionen. Ich darf hier beispielsweise auf die Gebäude der Handwerkskammer, der Universitätsbibliothek oder der ehemaligen Landwirtschaftskammer verweisen, die allesamt bereits saniert wurden. Mancher mag fragen, warum wir gerade jetzt das Thema Stadthaus 1 ansprechen. Dafür gibt es mehrere Gründe: Erstens hat sich der Rat der Stadt in jüngster Zeit regelmäßig und intensiv mit dem Thema Immobilienmanagement auseinander gesetzt. Dabei spielten auch Standort- und Flächenmanagementfragen eine Rolle. Zweitens befindet sich das Gebäude aktuell in einem Zustand, den ich mit „überwiegend funktionstüchtig, aber stark sanierungsbedürftig“ umschreiben möchte. Diese Zustandsbeschreibung soll deutlich machen, dass man nicht mehr allzu lange warten kann, wenn die Betriebssicherheit des Gebäudes nicht aufs Spiel gesetzt werden soll. Unabhängig von der Frage einer vollständigen Innensanierung wären aus Betriebssicherheitsgründen kurzfristig verschiedene Maßnahmen ohnehin erforderlich. Vielleicht erinnert sich mancher hier im Saal noch an die Zeit kurz vor der Außenanierung des Stadthauses 1: Da

der Außenputz vermehrt abbrach, mussten Fangnetze aufgestellt werden, um Fußgänger und Kunden des Stadthauses zu schützen. Ich möchte noch einen dritten Aspekt nennen, warum eine Sanierung des Stadthauses 1 in nächster Zeit sinnvoll wäre: Viele Dienstleistungen der Stadtverwaltung werden mittlerweile telefonisch oder per E-Mail erbracht. Hierfür bedarf es eines entsprechenden Datenkabelnetzes und datentechnischer Anlagen. Leider waren im Stadthaus 1 bereits vermehrt Systemabbrüche zu beklagen mit der Folge, dass städtische Dienstleistungen zeitweise nicht oder nicht vollständig erbracht werden konnten.

Ich möchte in diesem Zusammenhang aber auch deutlich machen, dass es mit dem Haushaltsplanentwurf 2012 nicht nur um die zukunftsorientierte Entwicklung der Stadtverwaltung dreht – mitnichten! Das lässt sich insbesondere am Beispiel der Investitionen und Sanierungsmaßnahmen verdeutlichen, die wir in den letzten Jahren an den Münsteraner Schulen vorgenommen haben. So haben wir allein über das lokale Konjunkturstützungsprogramm über 10 Mio. Euro und über das Konjunkturpaket II über 21 Mio. Euro in die Schulen investiert. Darüber hinaus sind im Finanzplanungszeitraum 2012 bis 2015 mehrere große Schulinvestitionsmaßnahmen geplant, darunter der Neubau des Weiterbildungskollegs mit 7 Mio. Euro, die Sanierung des Schulzentrums Wolbeck mit 5,3 Mio. Euro, die Erweiterung der Peter-Wust-Schule mit 4,4 Mio. Euro und die Einrichtung offener Ganztagsangebote mit 2,5 Mio. Euro. Daneben stehen im Haushalt noch über 10 Mio. Euro für strukturelevante Investitionsmaßnahmen im Schul-

bereich zur Verfügung, um notwendige Sanierungsmaßnahmen zu finanzieren. Eine Maßnahme, die aus dem 10 Mio. Euro-Topf finanziert werden soll, ist die Fenster- und Fassadenanierung am Schillergymnasium – übrigens auch ein Vorschlag aus dem Bürgerhaushalt, den wir damit aufgreifen wollen.

Neben den Schulsanierungen möchte ich jetzt noch eine weitere Haushaltsposition beleuchten, nämlich die Gewerbesteuer. Wie Sie auch dem zweiten Nachtragshaushalt 2011 entnehmen können, haben wir verwaltungsseitig die Gewerbesteuerposition angehoben. Im Jahr 2011 sind jetzt 310 Mio. Euro eingeplant, 2012 sind es 300 Mio. Euro und in den Folgejahren jeweils 305 Mio. Euro. Das sind – das möchte ich in aller Deutlichkeit sagen – absolute Spitzenwerte, die wir in Münster bislang noch nicht erreicht haben. Angesichts der Schwankungen, die wir in den zurückliegenden Jahren bei der Gewerbesteuer verzeichnen mussten, kann ich Ihnen keine absolute Eintrittswahrscheinlichkeit dafür nennen, ob wir diese Haushaltsansätze erreichen, unter- oder überschritten werden. Hinweisen möchte ich aber in jedem Fall darauf, dass diese Haushaltsposition schwer schätzbar ist, insbesondere vor dem Hintergrund der aktuell wieder etwas volatileren internationalen wie nationalen Wirtschaftsentwicklung. Die Wall Street und der Prinzipalmarkt sind nicht wirklich voneinander entfernt. Dies ist auch der Grund dafür, warum wir den Haushaltsansatz im kommenden Jahr etwas niedriger auf 300 Mio. Euro festgelegt haben. Bitte betrachten Sie die Gewerbesteuerentwicklung immer vor dem Hintergrund der weiterhin notwendigen Umsetzung der

beschlossenen Konsolidierungsmaßnahmen: Nur wenn die Gewerbesteuerentwicklung nicht deutlich von den Planwerten abweicht, erreichen wir das Ziel, das Haushaltsdefizit im Jahr 2014 auf 20 Mio. Euro zu verringern.

Bevor ich meine Ausführungen beende, möchte ich Herrn Reinkemeier und Herrn Winter in Stellvertretung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Amtes für Finanzen und Beteiligungen sowie Herrn Möller meinen besonderen Dank aussprechen. Trotz der etwas strapaziösen Schlussphase ist es allen wieder einmal vorbildlich gelungen, den neuen Haushaltsentwurf für die politischen Beratungen fertig zu stellen.

Margaret Mitchell hat einmal gesagt: „Das Schönste im Leben ist der Wunsch, das Zweit Schönste ist seine Erfüllung.“ In diesem Sinne wünsche ich Ihnen konstruktive Etatberatungen, an deren Ende ein erfüllter, aber auch erfüllbarer Haushalt 2012 stehen wird. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**GRAPHIKEN ZUM HAUSHALT**

## HAUSHALTSPLAN-ENTWURF 2012 DER STADT MÜNSTER

FINANZPLAN	ERGEBNISPLAN
Saldo lfd. Ein-/Auszahlungen + 24 Mio. €	ordentliche Erträge 847 Mio. €
+ investive Einzahlungen + 37 Mio. €	- ordentlicher Aufwand 868 Mio. €
- investive Auszahlungen - 73 Mio. €	= Ergebnis - 21 Mio. €
= Finanzmittelfehlbetrag - 12 Mio. €	+/- Finanzergebnis +10 Mio. €
+ Saldo Finanzierungstätigkeit + 9 Mio. €	= <b>Jahresergebnis</b> - 11 Mio. €
+ Bestand Finanzmittel +20 Mio. €	
= <b>Liquide Mittel</b> 17 Mio. €	

PLAN-BILANZ	
1. Anlagevermögen	1. Eigenkapital
2. Umlaufvermögen	1.4 <b>Jahresergebnis</b>
2.4 <b>Liquide Mittel</b>	2. Sonderposten
3. Aktive RAP	3. Rückstellungen
	4. Verbindlichkeiten
	5. Passive RAP



