

## Steuerung im Wirtschaftszyklus

Quartals-Reporting, Jahresabschluss und strukturierte Wirtschaftsplananalyse

**(BS/Lars Scheider\*)** Eine Reihe von Bilanzskandalen und nicht zuletzt die Finanzkrise waren Auslöser mehrerer Gesetzesänderungen, die jeweils eine Verbesserung von Steuerung und Transparenz sowie eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung zum Ziel hatten. Dadurch ist der Anspruch an die Steuerung und Transparenz der Unternehmensführung bei den städtischen Beteiligungsunternehmen – nicht nur in Frankfurt am Main – kontinuierlich angestiegen. Dies wirkt sich auch auf das Beteiligungscontrolling aus.

Unabhängig von der Größe des Beteiligungsportfolios, dessen Grades der Diversität sowie der Komplexität des Steuerungsprozesses ist die Steuerung im Wirtschaftszyklus eine elementare Aufgabe des Beteiligungsmanagements. Durch die Anwendung von bestimmten Instrumenten kann diese Kernaufgabe sehr effektiv und effizient erreicht werden. Dazu gehören Quartalsberichte, Jahresabschlüsse und eine strukturierte Wirtschaftsplananalyse.

Maßgeblich für das operative Beteiligungscontrolling ist das Quartals-Reporting. In dessen Rahmen werden die Quartalsabschlüsse der direkten und indirekten städtischen Mehrheitsbeteiligungen sowie der Eigenbetriebe vom Beteiligungsmanagement zu einem Gesamt-Quartalsbericht zusammengefasst.

Die vorgelegten Gewinn- und Verlustrechnungen der Gesellschaften werden in engem Kontakt zwischen den Unternehmensbetreuern des Beteiligungsmanagements und den zuständigen Controlling-Abteilungen analysiert und erläutert. Wesentliche Kennzahlen sind die Ist-, Plan- und Vorjahreszahlen der GuV-Positionen. Zudem werden Hochrechnungen auf das Jahresergebnis erfasst und analysiert.

Die Berichte dienen der zeitnahen und ausreichenden Information des Aufsichtsrates und der Gesellschafter sowie der Vorbereitung eventueller erforderlicher Steuerungsmaßnahmen. Es wird darauf geachtet, dass die der Stadt gemeldeten Quartalsergebnisse denen des Aufsichtsrates inhaltlich entsprechen bzw. Hinweise auf zeitlich bedingte Abweichungen im Ausnahmefall erfolgen.

### Jahresabschlüsse und „Dashboards“

Jahresabschluss und Lagebild werden durch die Geschäftsführung gemäß den gesetzli-



Transparenz und verantwortungsvolle Führung: Der Anspruch, städtische Beteiligungsunternehmen zu steuern, ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen.

Foto: BS/kecke, CC BY-ND 2.0, flickr.com

chen Vorgaben erstellt. Mit dem Beteiligungsmanagement wird die zeitliche Planung so abgestimmt, dass eine rechtzeitige Erstellung des Beteiligungsberichts und des Gesamtabschlusses der Stadt Frankfurt am Main (Konzernabschluss) gewährleistet ist. Zu dem Vorgespräch zwischen Jahresabschlussprüfer und Geschäftsführung über die wesentlichen Ergebnisse der Abschlussprüfung sind das Beteiligungsmanagement und das Revisionsamt beizuziehen (sog. Abschlussgespräche).

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Qualität des Jahresabschlusses ist die Vergabe der Prüfungsleistung. Das Beteiligungsmanagement ist beauftragt, für die städtischen Mehrheitsgesellschaften vorbehaltlich anderer zu beachtender vergaberechtlicher Anforderungen spätestens nach Ablauf von fünf Jahren Angebote über die Prüfung der Jahresabschlüsse von mindestens drei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften einzuholen.

Zur Unterstützung der Unternehmensanalyse entwickelte

das Beteiligungsmanagement 2012 zudem für die Gesellschaften und Eigenbetriebe sogenannte „Dashboards“. Hierbei handelt es sich um eine Zusammenstellung wesentlicher Finanz-, Personal- sowie Leistungskennzahlen über mehrere Jahre, die visuell aufbereitet dem jeweiligen Adressaten einen schnellen Überblick über die Geschäftsentwicklung ermöglicht.

### Strukturierte Wirtschaftsplananalyse

Neben der Quartalsberichterstattung und dem Jahresabschlusskommentar des Aufsichtsrates und für das Beteiligungsmanagement in seiner Anteilseignerfunktion eine zentrale Bedeutung zu. Der Wirtschaftsplan dient der Konkretisierung der Planung und ist Grundlage für die Geschäftsführung. Die Geschäftsführung hat für jedes Geschäftsjahr einen Wirtschaftsplan aufzustellen und dem zuständigen Organ (Aufsichtsrat und/oder Gesellschafterversammlung) so rechtzeitig vorzulegen, dass dieses vor Beginn

des Geschäftsjahres darüber beschließen kann. Wesentliche Bestandteile eines Wirtschaftsplans sind der Erfolgsplan, der Finanzplan, der Vermögensplan, der Personalplan und die mittelfristige Finanzplanung. Neben der Wirtschaftsplananalyse selbst sind jedoch schon bei der Wirtschaftsplanerstellung ggf. steuernde Maßnahmen notwendig. Deshalb ist der Beschlussfassung im zuständigen Gesellschaftsorgan vorgelagert ein Abstimmungsgespräch mit Vertretern der Gesellschafterin Stadt Frankfurt am Main über den Entwurf des Wirtschaftsplans (sog. Wirtschaftsplanungsgespräch). Vor dem eigentlichen Wirtschaftsplanungsgespräch wird der Themenschwerpunkt für die Wirtschaftsplanungsprache durch das Beteiligungsmanagement festgelegt und erfolgt der Datenversand der Beteiligungsunternehmen in die Datenbank (AMI) des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt a. M., woraufhin die Vollständigkeits- und Plausibilitätsprüfung bis hin zur strukturierten Analyse durch das Beteiligungsmanagement erfolgt.

*\*Ass. jur. Lars Scheider ist Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement der Stadtkammer der Stadt Frankfurt am Main.*

### Mehr zum Thema

Unter dem Titel „Instrumente eines modernen Beteiligungsmanagements“ erläutert der Autor in einem Vertiefungsseminar des Behörden Spiegel am 9. und 10. November 2017 in Hamburg den Wechsel vom passiven Verwalten zum aktiven Steuern.

Weitere Informationen und Anmeldung unter: [www.fuehrungskraefte-forum.de](http://www.fuehrungskraefte-forum.de), Suchwort Vertiefungsseminar

## Punktuelles Aufladen

Höhere Anforderungen an Infrastrukturbetreiber

**(BS/ein)** Der Bundesrat hat Mitte Mai die Erste Änderungsverordnung der Ladesäulenverordnung beschlossen. Vor allem müssen Anbieter nun Ladevorgänge ohne vorherigen Abschluss eines längeren Stromlieferungsvertrags erlauben („Punktuell Aufladen“).



Die neue Ladesäulenverordnung soll einheitlichere Standards für das E-Tanken schaffen.

Foto: BS/Einhaus

Künftig müssen Ladesäulenbetreiber sicherstellen, dass es die Möglichkeit gibt, cash oder mit Karte zu zahlen oder ein Bezahlzugang über Smartphone-Apps bzw. mobile Webseiten existiert. Auch kostenloses Laden ist weiterhin möglich.

Die Stadtwerke begrüßen den „langfristig verbindlichen Rechtsrahmen“ und wollen einen „wesentlichen Beitrag“ zum weiteren Aufbau von Ladeinfrastruktur leisten. Strom könne nur im Rahmen bestimmter Dienstleistungen kostenlos und leichter abgegeben werden. Unternehmen und Kunden haben laut dem Verband Kommunaler Unternehmen (VKU) nun einen großen Gestaltungsspielraum für die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen.

DieergänzteLadesäulenverordnung schafft auch die Grundlage dafür, so die Nationale Plattform Elektromobilität (NPE), dass durch einheitliche Standards und Ladeleistungen überall diskriminierungsfrei geladen werden können. „Für die Nutzer stellt die neue Ladesäulenverordnung sicher, dass sie ihr Elektrofahrzeug überall problemlos laden können“, erklärte NPE-Chef Henning Kagermann. „Unterschiedliche Ladeszenarien von Normalladen bis zum Schnellladen bieten für jedes Nutzungsverhalten eine praktikable Lösung.“

Der Gesetzgeber schafft mit der Änderungsverordnung darüber hinaus einen sogenannten Innovationszeitraum für Ladepunkte bis 3,7 Kilowatt, die von

einigen Vorgaben ausgenommen werden. So gelten hierfür zum Beispiel nicht der Steckerstandard und die Anzeigepflicht gegenüber der Bundesnetzagentur und die daraus folgende Regulierungskompetenzen.

Die Novellierung setzt auch die Vorgaben der europäischen Richtlinie über den Aufbau der Infrastruktur für alternative Kraftstoffe (2014/94/EU) um. Mit der Ladesäulenverordnung vom März 2016 wurde diese EU-Richtlinie in deutsches Recht überführt. Die nun erlassene Erste Verordnung zur Änderung der Ladesäulenverordnung ergänzt die bisher nicht geregelten Aspekte der EU-Richtlinie.

## Ohne Vorbereitung kein Erfolg

Notfallmanagement bei öffentlichen Unternehmen

**(BS/ Dietrich Lämpke\*)** „Et kütt wie et kütt“ und „et hätt schon immer jot jejanje“ – diese beiden Paragraphen des kölschen Grundgesetzes sind eine ganz schlechte Richtschnur für die Bewältigung von Notfällen und Krisen.

Denn nur die Behörden und Unternehmen, die sich vorher mit dem Unerwarteten oder für die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte Udenkbaren auseinandersetzen, werden auch Notsituationen ohne schwerwiegende Konsequenzen überstehen können. Dieses gilt in besonderem Maße für Unternehmen, die für die öffentliche Daseinsvorsorge der Bürgerinnen und Bürger z. B. im Bereich Energie- und Wasserversorgung und Gesundheitswesen zuständig sind.

Mit dem neugestalteten Seminar „Notfallmanagement und Risikoanalysen für Behörden und Unternehmen der öffentlichen Daseinsvorsorge“ des Behörden Spiegel werden die Teilnehmer praxisnah auf die Bewältigung verschiedener Notfälle vorbereitet. Ausgehend von der Vermittlung von Grundwissen zu Notfallvorsorge, Risikoanalysen und Krisenmanagement werden Bedeutung und Struktur z. B. von Notfallplänen und Krisenstäben erläutert. Schwerpunkt des Seminars sind verschiedene Workshops und Planspiele, bei

denen die Teilnehmer proaktiv – durch zielgerichtetes Handeln die Entwicklung eines Szenarios selbst bestimmend – Notsituationen erfahren können.

Das Seminar findet am 18. und 19. Oktober 2017 in Bonn statt und richtet sich an Beschäftigte auf der Führungs- und Arbeitsebene, die für das Notfall- und Krisenmanagement ihrer Behörde bzw. ihres Unternehmens verantwortlich sind oder künftig entsprechende Aufgaben übernehmen sollen. Das Dozententeam mit langjähriger Erfahrung in der Ausbildung von Krisenstäben in Behörden und Unternehmen gewährleistet eine erfolgreiche Schulung.

Weitere Informationen zum Programm und Anmeldung unter [www.fuehrungskraefte-forum.de](http://www.fuehrungskraefte-forum.de), Suchwort „Notfallmanagement“.

\*Dipl.-Ing. Dietrich Lämpke war Referats- und Abteilungsleiter „Einsatz“ der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk und Leiter der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz.

## Nach Rekommunalisierung

Konzessionsabgabe in Gebührensatz rechtswidrig

**(BS/ein)** Gebührenbescheide eines kommunalen Eigenbetriebes sind rechtswidrig, wenn in den Gebührensatz auch eine Konzessionsabgabe einfließt. Das geht aus Urteilen des Verwaltungsgerichts (VG) Kassel vom 27.03.2017 (Az.: 6 K 1347/12.KS und 6 K 412/13.KS) hervor.

Drei Grundstückseigentümer in den Städten Vellmar und Kassel hatten sich gegen Wassergebührenbescheide gewandt, weil die Stadt Kassel als Trägerin der Wasserversorgung im Jahr 2012 auf Gebühren umgestellt hatte. Zuvor rechnete die Städtische Werke Netz + Service GmbH die Wasserversorgung privatrechtlich über Entgelte ab. Die Rekommunalisierung ist nach Ansicht der Kläger rechtsformmissbräuchlich und daher rechtswidrig, da sich die Stadt dadurch der Aufsicht der Kartellbehörde entziehe.

Das VG führt aus, dass nach der verwaltungsrechtlichen Rechtsprechung der Einbezug einer Konzessionsabgabe dann nicht in Betracht kommt, wenn ein gemeindlicher Eigenbetrieb eine solche an die den Betrieb führende Gemeinde direkt erbringe. Sonderrechtsbedingte Verschönerungen, die sich aufgrund der im Einzelfall gewählten Organisation ergäben, dürfen demnach auf den Umfang der gebührenfähigen Kosten und somit auf die Gebührenhöhe keinen Ein-

fluss haben. Nach Ansicht der 6. Kammer könne bei der von der Stadt gewählten Ausgestaltung der Wasserversorgung nichts anderes gelten: Denn der Eigenbetrieb der Stadt entrichte aufgrund eines mit der städtischen Versorgungsgesellschaft, die Eigentümerin der Wasserverteilungs- und gewinnungsanlagen sei, geschlossenen Pacht- und Dienstleistungsvertrages ein Pacht- und Dienstleistungsentgelt, in dem die Konzessionsabgabe enthalten sei, die städtische Versorgungsgesellschaft an die Stadt zahle.

Das von dem Eigenbetrieb gezahlte Pacht- und Dienstleistungsentgelt werde sodann als Kosten für in Anspruch genommene Fremdleistungen in die Gebührenkalkulation eingestellt. Die in der Gebührenberechnung enthaltene Konzessionsabgabe werde im Ergebnis an die Stadt Kassel weitergeleitet und fließe dort in den allgemeinen Haushalt.

Das Gericht hat die Berufung zum Verwaltungsgerichtshof Kassel zugelassen.

## Wärmewende befeuern

Polnische Delegation informiert sich in Rheinland-Pfalz

**(BS/ein)** Eine Delegation aus der polnischen Wojwodschaft Podlasien (Nordostpolen) hat sich Anfang Mai über Konzepte und Maßnahmen der Energiewende informiert. Die Wojwodschaft Podlasien sei ähnlich strukturiert wie Rheinland-Pfalz, fast identisch groß und noch deutlich stärker ländlich geprägt, sagte der rheinland-pfälzische Umweltschaftssekretär Thomas Griese.

„Mit Nahwärmenetzen wie in der Gemeinde Schillingen, dem Holzheizkraftwerk in Neuerburg, der energieautarken Kläranlage in Trier oder dem Verbundprojekt Westeifel haben wir beispielgebende Projekte, die auf großes Interesse stoßen“, erklärte Griese. Vieles davon könne auch in Polen umgesetzt werden.

Rheinland-Pfalz sei mit 40 Prozent Eigenversorgung auf einem guten Weg. Mit einem Anteil von 47 Prozent an der Stromerzeugung im Jahr 2016 spielten Sonne, Wind, Wasser und Biomasse bereits eine zentrale Rolle in der rheinland-pfälzischen Energieversorgung, so Griese. „Die Zukunft der Energiewende ist dezentral und flexibel – sie findet in der Region statt.“

Der Vizemarschall der Wojwodschaft Podlasien, Maciej Zywno, sagte, dass das Konzept der Energieagentur als Beratungsstelle und Motor für innovative Projekte in den Gemeinden auch eine Idee für seine Region sein könnte.



Lokale Wärmenetze können z. B. durch Blockheizkraftwerke (Bild) gespeist werden.

Foto: BS/MWM Energy, CC BY-NC-ND 2.0, flickr.com

Beim Leuchtturmprojekt Verbundsystem Westeifel könnten insgesamt 48 bestehende Biogasanlagen der Region an eine Leitung angeschlossen werden. „Die intelligente Nutzung von Biogas ist ein Schlüssel für die dezentrale Energieversorgung. Damit kann je nach Bedarf schwankender Strom aus Wind und Sonne ausgeglichen werden“, sagte der Staatssekretär. Daneben müsse vor allem die Wärmewende in ländlichen Gemeinden forciert werden.