

Ahrend, Klaus-Michael

**Working Paper**

## Corporate Governance in der Energiewirtschaft – zwischen Unternehmenswert und Public Value

Energiewirtschaftliche Diskussionsbeiträge, No. 2-2014

*Suggested Citation:* Ahrend, Klaus-Michael (2014) : Corporate Governance in der Energiewirtschaft – zwischen Unternehmenswert und Public Value, Energiewirtschaftliche Diskussionsbeiträge, No. 2-2014, Hochschule Darmstadt, Darmstadt,  
[http://www.fbw.h-da.de/fileadmin/documents/Fachbereiche/Wirtschaft/EWI-Diskussionsbeitraege/Ahrend\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_der\\_Energiewirtschaft\\_30.10.2014\\_2.pdf](http://www.fbw.h-da.de/fileadmin/documents/Fachbereiche/Wirtschaft/EWI-Diskussionsbeitraege/Ahrend_Corporate_Governance_in_der_Energiewirtschaft_30.10.2014_2.pdf)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/106508>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Corporate Governance in der Energiewirtschaft – zwischen Unternehmenswert und Public Value**

Klaus-Michael Ahrend

***Energiewirtschaftliche Diskussionsbeiträge***  
*2-2014*

20.10.2014

ISSN: 2199-4269

## **Zusammenfassung**

Eine verantwortungsvolle Corporate Governance soll dazu beitragen, dass einerseits das Energieunternehmen und andererseits der wesentliche Gesellschafter, die Kommune, bei der Erfüllung ihrer Ziele unterstützt werden. Wie jeder private Anteilseigner strebt die politische Führung einer Kommune einen angemessenen Einfluss auf Entscheidungen bei den Beteiligungen der kommunalen Stadtwirtschaft an. Neben dem Vertrauen in eine geeignete Geschäftsleitung und einer effektiven Unternehmensaufsicht ist besonders die Ausgestaltung des Zielsystems erfolgskritisch.

Für das Zielsystem von kommunalen Energieunternehmen präsentiert der Artikel die beiden Konzepte Wertorientierte Unternehmensführung und Public Value Management. Auch wenn die Kapitalgeber bei der wertorientierten Steuerung im Vordergrund stehen, sind auch zufriedene Stakeholder die Voraussetzung für eine Erhöhung des Unternehmenswerts. Ein Wert für die Kapitalgeber wird nur geschaffen, wenn die Kunden einen hohen Nutzen wahrnehmen, die Lieferanten für ihre Produkte und Dienstleistungen wertschöpfende Erträge erwirtschaften und die Beschäftigten angemessen vergütet werden. Entsprechend ist dabei auch der Public Value zu berücksichtigen.

Public Values sind Werte für die Gesellschaft, für die Bürgerinnen und Bürger einer Gebietskörperschaft oder Region. Eine Orientierung des Energieunternehmens hin zum Public Value führt zu einem ganzheitlichen Verständnis des Unternehmens als Mitglied, als aktiver und kooperierender Teil des Netzwerks Kommune. Folgende Public Values werden vorgestellt: Einbezug der Öffentlichkeit, Gesellschaftliches Engagement, Ökologische Nachhaltigkeit, Querverbund, Förderung der Gründungsregion und das regionalökonomische Netzwerk. Für diese Public Values werden jeweils anwendbare Kennzahlen zur Steuerung und Messung präsentiert.

Durch die authentische Berücksichtigung des Public Value im Rahmen der Corporate Governance können sich kommunale Energieunternehmen gegenüber dem Wettbewerb, insbesondere auch den privaten Wettbewerbern differenzieren. Eine bessere Kundenbindung kann die Folge sein.

Abschließend werden Ansatzpunkte für die Verbesserung der Corporate Governance im Zuge der Einführung des Public Value Ansatzes und darüber hinaus präsentiert.

## **Schlagworte**

Energiewirtschaft, Public Value, Gemeinwohl, Ertragswert, Wertorientierte Führung, Zielsysteme, Unternehmensstrategien, Unternehmenssteuerung, Corporate Governance, Public Corporate Governance, Unternehmensaufsicht, Integrierte Berichterstattung.

## **Abstract**

An effective corporate governance intends to support the municipal energy company and the major shareholder, the community, in meeting their goals. Like any private shareholder the political leadership of a community seeks for a reasonable influence on decisions of municipal subsidiaries. In addition to the trust in an appropriate management team and an effective supervisory board particularly the design of the target system is critical for success.

For the target system of municipal energy companies the article presents the concepts Value-oriented Management and Public value Management. Even if the owners are in the focus of value-based management, satisfied stakeholders are the prerequisite for an increase in corporate value. A value for the investor is only created when customers perceive high benefits, suppliers generate sufficient income for their products and services and employees receive a reasonable remuneration. In addition, the value for the public has to be considered.

Public Values are values for society, for citizens of a municipality or a region. An orientation of the energy company towards public value leads to a holistic understanding of the company as a member, as an active and cooperating part of the network community.

The following public values are described: citizen participation, social commitment, environmental sustainability, corporate synergies, encourage an entrepreneurial region and the regional economic network. For those public values usable key performance indicators for management and measurement are presented.

Through the authentic consideration of public value in companies' corporate governance, municipal energy companies are able to differentiate themselves from competition, especially from private competitors. A better client relationship can be achieved.

Finally, aspects for the improvement of corporate governance in the context of the introduction of the public value approach and beyond are presented.

### **Keywords**

Energy economy, Utilities, Public value, Public welfare, Earnings valuation, value-based management, Target systems, Corporate strategies, Corporate Governance, Public Corporate Governance, Supervisory board, Integrated reporting.

### **JEL Classification**

G32, G34, G38, H23, H31, H70, H83, I31, L14, L21, L25, L26, L32, L94, L95, M1, M4, Q4, R1

## 1. Einleitung

Jede unternehmerische Betätigung verfolgt ein vom Unternehmer bestimmtes Ziel. Dieses Unternehmensziel dient als Maßstab für die Unternehmensführung und -überwachung. Öffentliche Unternehmen, also wirtschaftliche Betriebe einer Gemeinde, verfolgen im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen primär das Ziel der Daseinsvorsorge. Als Daseinsvorsorge wird die staatliche Aufgabe zur Bereitstellung der für ein menschliches Dasein als notwendig erachteten Güter und Leistungen bezeichnet. Inhalt und Ausmaß der Daseinsvorsorge müssen von den Gemeinden im Rahmen ihrer Selbstverwaltungskompetenz (Art. 28 Abs. 2 GG) festgelegt werden.

Auch für die Führung und Überwachung kommunaler Energieunternehmen als typische Dienstleister im Rahmen der Daseinsvorsorge ist es unerlässlich, die Unternehmensziele zu konkretisieren. Während bei privatwirtschaftlichen Energieunternehmen finanzielle Ziele wie die Gewinnmaximierung oder die Steigerung des Eigenkapitalwerts (Shareholder Value) im Vordergrund stehen, verfolgen kommunale Energieunternehmen neben diesen auch den öffentlichen Nutzen als Ziel. Der öffentliche Nutzen, auch als Public Value bezeichnet, ist dabei eine Mischung aus finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen sowie aus qualitativen Elementen.

Ziel dieses Beitrages ist es, die Auswirkungen einer Orientierung am Public Value als Zielgröße kommunaler Energieunternehmen auf Unternehmensführung und -überwachung herauszuarbeiten. In diesem Zusammenhang werden Kennzahlen zur Steuerung und Überwachung der Unternehmenstätigkeit entwickelt und mit anwendungsorientierten Beispielen ergänzt. Unternehmen der Energiewirtschaft sollten sich im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung stärker auf das Public Value Management konzentrieren.

Darüber hinaus wird erarbeitet, welche Ansatzpunkte es für eine Verbesserung der Corporate Governance in kommunalen Energieunternehmen im Rahmen des Public Value und darüber hinaus bestehen. Auch wenn sich die Ausführungen auf öffentliche Unternehmen der Energiewirtschaft beziehen, lassen sich die Ansatzpunkte auf private Unternehmen übertragen. Der Artikel zielt auf Fach- und Führungskräfte sowie Mitglieder von Aufsichtsgremien der Energiewirtschaft und an Interessierte aus der Wissenschaft.

**Abschnitt 2** erläutert die Grundlagen der Corporate Governance von öffentlichen Unternehmen und zeigt auf, welche Besonderheiten bei Energieunternehmen zu beachten sind. **Abschnitt 3** vertieft die Zielsysteme sowie die Konzepte Wertorientierte Unternehmensführung und das Public Value Management. **Abschnitt 4** beschreibt auf dieser Basis Ansatzpunkte für die Verbesserung der Corporate Governance. **Abschnitt 5** gibt einen Ausblick darüber, wie andere Anspruchsgruppen dazu beitragen können, den Public Value in der Public Corporate Governance zu verankern.

## 2. Corporate Governance bei öffentlichen Unternehmen

In einem breiten Verständnis ist Corporate Governance das System, nach dem Unternehmen geführt und kontrolliert werden. Der Begriff "Governance" kommt dabei von dem griechischen Wort „kybernan“ und bedeutet so viel wie steuern und begleiten. Eine gute Corporate Governance kann und soll einen Beitrag für die Qualität der Unternehmensführung und Unternehmensaufsicht leisten.

Mit den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance von 1999<sup>1</sup> wurde in Deutschland die Entwicklung von Corporate Governance Grundsätzen für börsennotierte Gesellschaften angestoßen. 2002 folgte die erste Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), erarbeitet von einer Expertenkommission. Gemäß § 161 AktG ist für kapitalmarktorientierte Unternehmen die Anwendung und die Abgabe einer Entsprechenserklärung über die befolgten und die nicht befolgten Empfehlungen verpflichtend.<sup>2</sup> Wenngleich der DCGK keine spezifischen Belange von kommunalen Unternehmen beinhaltet, kann seine Anwendung jedem Energieunternehmen nutzen. Die darin verankerten Ziele Transparenz, Risikovorsorge, Klarheit über die Unternehmensziele oder Vermeidung von Interessenskonflikten bei Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium sind auch in vielen Public Corporate Governance Regelwerken enthalten. Der DCGK erwartet von den Unternehmensorganen, für eine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen, „unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder)“.<sup>3</sup>

Auch zukünftig wird die kommunale Corporate Governance von den Regelwerken für börsennotierte bzw. nicht-öffentliche Unternehmen beeinflusst sein. Dazu wird auch die Umsetzung des EU-Aktionsplans für die Weiterentwicklung des europäischen Gesellschaftsrechts und der Corporate Governance<sup>4</sup> beitragen. Eine der von der EU-Kommission verfolgten Hauptstoßrichtungen ist die Förderung des langfristigen Engagements der Aktionäre. Genau dieses Ziel verfolgen die Kommunen bereits seit langem bezogen auf ihre Beteiligungen. Es bleibt abzuwarten, wie die EU eine stärkere Verknüpfung der Ziele des Unternehmens und der Aktionäre (so wie bei Energieunternehmen und der Kommune) ausgestalten will.

Die Führung und Aufsicht von kommunalen Unternehmen wird seit langem besonders thematisiert.<sup>5</sup> Die Beschäftigung mit Corporate Governance erfolgt aber erst seit gut einem Jahrzehnt, im Zusammenhang mit der Diskussion der Neuen Kommunalen Steuerung.<sup>6</sup> Mit den OECD Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprises schaffte die OECD im Jahre 2005 die Grundlage für ein internationales Regelwerk für die Public Corporate Governance, also auch für die Corporate Governance von kommunalen Unternehmen<sup>7</sup>. Die OECD geht davon aus, dass eine gute Corporate Governance nicht nur die Effizienz der Unternehmen verbessert, sondern auch deren Wert. Die Herausforderung besteht in der Strukturierung der verschiedenen Verantwortlichen im Sinne eines Prinzipal-Agent-Verhältnisses. Public Corporate Governance ist der Ordnungsrahmen, in dem die Steuerung, Leitung, und Überwachung von kommunalen Unternehmen stattfindet.<sup>8</sup> In dem Sinne ist Public Corporate Governance ein Qualitätsstandard für die Unternehmensführung und Unternehmensaufsicht von Unternehmen im

---

<sup>1</sup> Vgl. OECD (1999); aktuell ist die Fassung von 2004, vgl. OECD (2004). Für 2015 ist eine neue Fassung geplant. Vgl. auch die Leitlinien bei IFAC/CIPFA (2014a), S. 6 ff.

<sup>2</sup> Vgl. die Forderung der EU-Kommission nach einer konsequenteren Erklärung von Nicht-Entsprechungen unter 2014/208/EU bzw. KOM/2014/0213 jeweils vom 9.4.2014.

<sup>3</sup> Vgl. Ziffer 4.1.1 des DCGK vom 13.5.2013.

<sup>4</sup> Vgl. KOM/2012/0740 sowie die Ziele für die künftige Corporate Governance in KOM/2011/0164.

<sup>5</sup> Vgl. z.B. KGSt (1986).

<sup>6</sup> Vgl. Budäus/Srocke (2003); Eichhorn (2003); Schaefer/Theuvsen (2008), S. 7 f.

<sup>7</sup> Vgl. OECD (2005). Für 2015 ist eine neue Fassung geplant.

<sup>8</sup> Vgl. Budäus/Hilgers (2009), S. 884 f.

Eigentum von Gebietskörperschaften. Im Folgenden wird der Begriff Corporate Governance im Sinne der Public Corporate Governance verwendet.

Neben dem Aufsichtsgremium<sup>9</sup> spielen bei kommunalen Unternehmen im Sinne der Anteilseigner auch Magistrat, Parlament, ggf. Ministerien und eben die Öffentlichkeit im Sinne des Public Value eine Rolle. In den letzten Jahren sind zahlreiche Public Corporate Governance Regelwerke von Kommunen, Bundesländern und eines für Bundesbeteiligungen entstanden. Regelmäßig fließen dort kommunale Besonderheiten ein. Dazu zählen auch die Vorgaben der Gemeindeordnungen, mit den wirtschaftlichen Grundsätzen Nachhaltigkeit der Zweckerfüllung, Kostendeckung, Gewinnerzielung und Eigenkapitalverzinsung ein.<sup>10</sup>

Wenngleich klar ist, dass das Bundesrecht und damit auch das Gesellschaftsrecht gemäß § 31 Grundgesetz immer vor dem Gemeindegewirtschaftsrecht und anderem Landesrecht steht, liegt regelmäßig eine Herausforderung in der Abgrenzung zwischen den Vorgaben des Gesellschaftsrechts (wie AktG, GmbHG) und denen des Gemeindegewirtschaftsrechts im Rahmen der Public Corporate Governance Kodizes. Dem Gesetzgeber und der Rechtsprechung bleibt die wichtige Aufgabe der Fortentwicklung der weiteren Differenzierung des Zusammenwirkens von Gemeindeordnungen und Gesellschaftsrecht.

Die Corporate Governance Regelungen lassen sich in solche betreffend der Unternehmensorgane (Geschäftsleitung, sowie Aufsichtsgremium und Anteilseigner), der Vertragspartner und der Öffentlichkeit strukturieren. Im Sinne der Public Corporate Governance wird ein gleichberechtigter Fokus auf die Öffentlichkeit, d.h. die weiteren Anspruchsgruppen gelegt.<sup>11</sup>



Abbildung: Anspruchsgruppen bei der Corporate Governance

<sup>9</sup> Der Ursprung des Aufsichtsrats liegt in der ersten Aufnahme in § 225 des Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuches von 1861 als fakultatives Überwachungsorgan der Geschäftsleitung.

<sup>10</sup> Vgl. Bremer et al. (2006), S. 876 und den Public Corporate Governance Kodex Vergleich bei Papenfuß (2013).

<sup>11</sup> Vgl. die Leitlinien für gute Corporate Governance öffentlicher Unternehmen IFAC/CIPFA (2014).

Das Interesse der Öffentlichkeit nach Informationen über die Entwicklung des Energieunternehmens ist hoch. Ebenso erwarten die Anspruchsgruppen von kommunalen Energieunternehmen mehr als die Erbringung von preiswerten Energielieferungen. Die Öffentlichkeit erwartet von einem kommunalen Unternehmen, dass es neben den unternehmerischen Zielen auch das Gemeinwohl als Ziel verfolgt. Aufgrund der Erfüllung von Aufgaben der Daseinsvorsorge hat das Unternehmen selbst ein großes Interesse daran, die Öffentlichkeit über ihren Beitrag zum kommunalen Nutzen zu informieren. Entsprechend ist die Corporate Governance durch die Erwartungen der Öffentlichkeit an die Unternehmensziele sowie nach umfangreichen Informationen geprägt.

Entsprechend dem Stakeholder-Ansatz steht das Unternehmen in einer wechselseitigen Abhängigkeit zu den Anspruchsgruppen, sie werden mithin auch als Erfolgsfaktoren bezeichnet.<sup>12</sup> Die aktive Berücksichtigung der Anspruchsgruppen ist eine Möglichkeit zur Positionierung und zur strategischen Differenzierung. Ebenso ist die breite Berücksichtigung der Anspruchsgruppen ein zentraler Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit und dient der Vermeidung von gesellschaftlich induzierten Risiken.<sup>13</sup>

Neben wirtschaftlichen Gründen liegt eine weitere Begründung für die Berücksichtigung der Anspruchsgruppen in einer stärkeren Reflexion des Unternehmens als corporate citizen, als guter Bürger, im Sinne eines unternehmensethischen oder philanthropischen Selbstverständnisses. Dieses knüpft an die Tradition des Ehrbaren Kaufmanns aus Zeiten der Hanse an.<sup>14</sup> Zu den Eigenschaften des ehrbaren Kaufmanns zählen unter anderem:

- Humanistische Grundbildung
- Wirtschaftlicher Weitblick
- Gefestigter Charakter, mit Tugenden wie Ehrlichkeit, Mäßigung, Ordnung, Entschlossenheit, Fleiß, Gerechtigkeit, Gemütsruhe, Demut
- Verantwortungsbewusstsein auf der Unternehmensebene, geprägt von Fairness gegenüber Beschäftigten und Wettbewerbern sowie langfristigen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten
- Verantwortungsbewusstsein auf der Gesellschaftsebene

In der Folge ist jede Anspruchsgruppe angemessen<sup>15</sup> zu berücksichtigen, um deren Beitrag am Wertschöpfungsprozess auch für die Zukunft zu sichern. Ein grundsätzliches Ziel liegt in der Erhöhung des nachhaltigen Unternehmenswertes im Sinne einer langfristigen Sicherung des Unternehmens.

Mit der Public Corporate Governance werden normative Festlegungen<sup>16</sup> getroffen, die eine dauerhafte Bedeutung für das Unternehmen haben sollen. Die Corporate Governance Regelungen wirken auf die Ausgestaltung und die Weiterentwicklung der Managementsysteme<sup>17</sup> und mittelbar auch auf die Wertschöpfungsstufen des Energieunternehmens. Dabei sind die Managementsysteme die Instrumente der

---

<sup>12</sup> Vgl. Ulrich (1977); Freeman (1984); Donaldson/Preston (1995); Walker/Marr (2002).

<sup>13</sup> Vgl. Dyllick/Hockerts (2002), S. 131; Schaltegger/Hasenmüller (2006).

<sup>14</sup> Vgl. Albach (2003); Klink (2008) sowie den Grundsatz von Treu und Glauben in § 242 BGB.

<sup>15</sup> Für die Bewertung der Anspruchsgruppen im Sinne einer Typisierung, vgl. Teuscher et al. (2006). Für eine Bewertung der Bedeutung der Ansprüche aus Sicht der Anspruchsgruppen und der Relevanz für das Unternehmen (Materiality Matrix) auf Basis des GRI Standards, vgl. HSE (2014).

<sup>16</sup> Vgl. Bleicher (2004), S. 158.

<sup>17</sup> Vgl. für die Unterteilung der Führungs- bzw. Managementsysteme eines Unternehmens Bleicher (2004); Hinterhuber (2004); Küpper (2008).



Unternehmensführung für die Erreichung der Unternehmensziele.<sup>18</sup> Eine entsprechende Einordnung der Corporate Governance zeigt die folgende Abbildung.

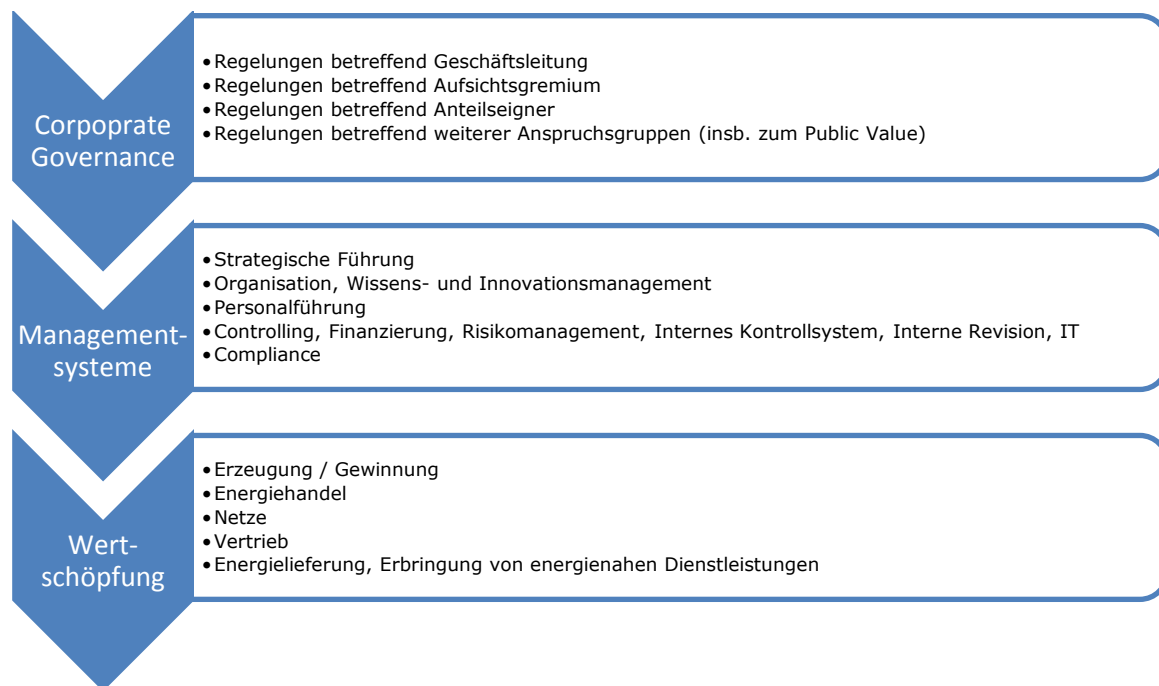


Abbildung: Einordnung der Corporate Governance in die Managementsysteme

Meistens sind die Corporate Governance Regelungen in einer Vielzahl von „trockenen“ Regelwerken, wie Satzung, Geschäftsordnung Aufsichtsgremium, Geschäftsordnung Geschäftsleitung oder einem Code of Conduct hinterlegt. Zusätzlich orientieren sich viele Energieunternehmen entweder am Deutschen Corporate Governance Kodex oder an einem kommunalen Public Corporate Governance Kodex. Es fehlt häufig eine übergreifende Corporate Governance Regelung. Dies lässt leicht übersehen, dass Corporate Governance mehr ist als nur Verfahrensregelungen.

Weitere Elemente der Corporate Governance werden in der Strategie, einer Compliance-Richtlinie, im Lagebericht und Anhang des Jahresabschlusses<sup>19</sup>, in den Quartalsberichten oder in den jährlichen Zielvereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium verankert. Dies verdeutlicht, dass die Ausgestaltung der Corporate Governance eine Möglichkeit ist, sich im Wettbewerb um Kunden, Kapital und Beschäftigte zu differenzieren. Im internationalen Kontext von börsennotierten Unternehmen zeigen dies bereits Corporate Governance Ratings<sup>20</sup> oder Aktivitäten von institutionellen Investoren für die Verbesserung der Corporate Governance bei ihren Portfoliounternehmen zur Stärkung der Unternehmensperformance.<sup>21</sup>

In jedem Fall ist Corporate Governance mehr als die möglichst gute Lösung von Principal-Agent-Problemen. Auf der Ebene der Geschäftsleitung sind wesentliche Elemente der

<sup>18</sup> Vgl. Wild (1982); Enzler (2000).

<sup>19</sup> Vgl. z.B. im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB; DRS 20.K45-47, den Bericht über Strategien und Ziele nach DRS 20.39-44, den Bericht über das Geschäftsmodell nach DRS 20.36-38 sowie den Vergütungsbericht nach DRS 17.

<sup>20</sup> Vgl. S&P (2008); den Governance Risk Indicator unter ISS (2012) sowie GMI Ratings (2013) und zu Vergleichen von politischen Governance-Indikatoren der Weltbank <https://www.agidata.org>.

<sup>21</sup> Vgl. CalPERS (2011); CalPERS (2014); TIAA-CREF (2011); Hermes (2013).

Corporate Governance das Zielsystem, nach dem sich das Unternehmen ausrichtet, sowie Festlegungen zu der Zusammensetzung und der Zusammenarbeit der Geschäftsleitung. Auf der Ebene des Aufsichtsgremiums sind es Leitlinien für die Aufsichtsarbeit, auch dort Regelungen betreffend der Zusammensetzung sowie Grundsätze für die Zusammenarbeit. In Bezug auf die Anteilseigner sind grundlegend Festlegungen über die Informationspraxis und die Form der Einbindung in die Unternehmensaufsicht zu definieren.

Die nachfolgende Abbildung kann dafür als Strukturhilfe verwendet werden. Sie zeigt wesentliche Elemente der Corporate Governance bei kommunalen Energieunternehmen.<sup>22</sup> Aufgrund der intensiven Diskussion zu diesem Thema ist die Aufzählung nicht abschließend. Die Darstellung ist für Unternehmen in der Privatrechtsform formuliert. Für Eigenbetriebe bzw. Gesellschaften in einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform lassen sich die Eckpunkte weitgehend sinngemäß anwenden. Gleichwohl sind dort die ggf. vorliegenden Spezialnormen z.B. das Eigenbetriebsgesetz des jeweiligen Bundeslands, zu beachten. Grundsätzlich sind die Ausprägungen für jedes Unternehmen spezifisch festzulegen und dann in die jeweiligen Regelwerke zu übertragen.

<p><i>Regelungen betreffend Geschäftsleitung</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungen über die Besetzung der Geschäftsleitung <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Fachliche Besetzung von Führungspositionen</li> <li>◦ Mindestbesetzung mit zwei Geschäftsleitern (Vier-Augen-Prinzip)</li> <li>◦ Regelungen über eine Frauenquote/Diversity für die Zusammensetzung der Geschäftsleitung (sowie von Führungspositionen)</li> </ul> </li> <li>• Dauer des Erst-Vertrag und der Folge-Verträge für die Geschäftsleitung</li> <li>• Regelungen im Anstellungsvertrag für den Fall einer vorzeitigen Abberufung</li> <li>• Abschluss und Ausgestaltung von D&amp;O-Versicherungen für Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium</li> <li>• Verankerung der wesentlichen Ziele des Unternehmens sowie dem Ablauf von jährlichen Zielvereinbarungen mit Vergütungs-Bezug im Anstellungsvertrag</li> <li>• Existenz und Veröffentlichung einer Geschäftsordnung für die Geschäftsleitung</li> <li>• Enge Zusammenarbeit mit den städtischen Gremien, dem kommunalen Beteiligungsmanagement und anderen Gesellschaften der Stadtwirtschaft</li> <li>• Jährliche Zielvereinbarung zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung</li> <li>• Regelungen für die Verankerung der Geschäftsleitungsziele im Unternehmen</li> <li>• Veröffentlichung der Vergütung der Geschäftsleitung und deren Bestandteile im Rahmen von Jahresabschluss und Beteiligungsbericht</li> <li>• Regelungen zur Vermeidung und zum Umgang mit Interessenskonflikten, u.a. Konkurrenzverbot, Genehmigungspflicht von Mandaten in Aufsichtsgremien und von Nebentätigkeiten, Mitteilungspflicht über ehrenamtliche Tätigkeiten</li> <li>• Anforderungen an und Ablauf für die Entwicklung von Unternehmensstrategien</li> <li>• Regelungen zu Organisation und Inhalten von Strategischer Führung, Organisation, Wissens- und Innovationsmanagement, Personalführung, Controlling (Planung, Berichtswesen), Finanzierung, Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Interne Revision, IT und Compliance</li> </ul>
<p><i>Regelungen betreffend Aufsichtsgremium</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der gemeindewirtschaftlichen Belange bei der Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums (u.a. zu Entsendung)</li> <li>• Berücksichtigung von Personen mit einem breiten Spektrum an Knowhow sowie ausgeprägter Persönlichkeit, Führungs- und Sozialkompetenz als Mitglieder (oder als Gäste zu bestimmten Tagesordnungspunkten)</li> <li>• Regelungen über eine Frauenquote/Diversity für die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums</li> <li>• Regelung einer Altersgrenze für die Mitglieder des Aufsichtsgremiums</li> <li>• Regelungen über die maximale Anzahl an Mandaten der Gremienmitglieder (und des/der Vorsitzenden)</li> <li>• Regelungen über den Wechsel von Geschäftsleitung in das Aufsichtsgremium und des maximalen Anteils ehemaliger Geschäftsleiter im Aufsichtsgremium</li> </ul>

<sup>22</sup> Vgl. Papenfuß (2003); Office (2007); ISS (2012); IIRC (2013), S. 25; IFAC/CIPFA (2014).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungen zu der Trennung bzw. Identität der/des Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums mit der der Ausschüsse</li> <li>• Transparenz bzw. Regelungen über die (Mindest-) Präsenz der Mitglieder</li> <li>• Existenz und Veröffentlichung einer Geschäftsordnung des Aufsichtsgremiums</li> <li>• Regelungen zu Rechten des Aufsichtsgremiums, z.B. Zustimmungs- und Informationserfordernisse (und damit den Befassungspflichten der Geschäftsleitung)</li> <li>• Regelungen zur Bildung und über die Aufgaben von Ausschüssen</li> <li>• Regelungen zur Organisation und zum Ablauf der Sitzungen des Aufsichtsgremiums (insb. auch zu Einberufung, Beschlussfähigkeit, Stimmbotschaften, Verschwiegenheit, Protokollierung sowie Form und Ablauf der Aussprache)</li> <li>• Regelungen zu einer Doppelstimme des/der Vorsitzenden (Stichentscheid)</li> <li>• Regelungen über den Umgang mit Interessenskonflikten von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums</li> <li>• Transparenz über Darlehen bzw. Sonderzuwendungen an Mitglieder des Aufsichtsgremiums durch das Unternehmen</li> <li>• Transparenz über Mitgliedschaften in anderen Aufsichtsgremien bzw. in Funktionen bei Unternehmen mit inhaltlichem Bezug</li> <li>• Prozedere für die Festlegung von Zielen für die Geschäftsleitung und für die daraus folgende (variable) Vergütung der Geschäftsleitung</li> <li>• Regelungen über die Einhaltung der Angemessenheit der Vergütung der Geschäftsleitung und deren Bestandteile (z.B. auf Basis VorstAG)</li> <li>• Veröffentlichung der Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsgremiums im Geschäftsbericht und im Beteiligungsbericht</li> <li>• Möglichkeit, der Mitglieder des Aufsichtsgremiums, sich durch das Beteiligungsmanagement oder andere Berater für die Gremiensitzungen vorbereiten zu lassen sowie an Fortbildungs-/Informationsveranstaltungen teilzunehmen</li> <li>• Regelungen betreffend Effizienzprüfung des Aufsichtsgremiums</li> </ul>
<i>Regelungen betreffend Anteilseigner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungen zu unterschiedlichen Gattungen von Aktien bzw. Gesellschafteranteilen und der damit verbundenen Stimmrechte</li> <li>• Regelungen zu den Rechten der Anteilseignerversammlung z.B. Zustimmungs- und Informationserfordernisse (und damit den Befassungspflichten der Geschäftsleitung)</li> <li>• Regelungen zu den Mindest-Quoren, je nach Entscheidungsbezug (insb. auch für Änderungen der Satzung)</li> <li>• Regelungen über den Erwerb eigener Aktien</li> <li>• Regelungen zur Organisation und zum Ablauf der Anteilseignerversammlung (insb. auch zu Einberufung, Beschlussfähigkeit, Protokollierung und Form und Ablauf der Aussprache)</li> <li>• Regelungen über die Berufung/Abberufung von Geschäftsleitern</li> <li>• Regelungen und Praxis von Gesellschafterweisungen an die Geschäftsleitung</li> <li>• Prozedere zur Festlegung der Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsgremiums</li> <li>• Ausgestaltung der Informationen an die Anteilseigner</li> <li>• Regelungen im Umgang mit Vertretern von Anteilseignern, auch von Kapitalanlagegesellschaften/Investmentfonds (bei börsennotierten Unternehmen)</li> <li>• Verankerung von Prüfrechten gemäß § 54 HGrG für die Kommune</li> <li>• Regelungen zur Vermeidung von unerwünschten Übernahmen bzw. Gesellschaftern</li> </ul>
<i>Regelungen betreffend Vertragspartner</i>	<p>Kunden/Beschäftigte/Lieferanten/Banken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahme von anspruchsrgruppenrelevanten Zielen in der Strategie und Nutzung geeigneter Kennzahlen bei Steuerung und Information</li> </ul> <p>Wirtschaftsprüfer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beauftragung der Prüfung der Jahresabschlüsse nach den Regeln für große Kapitalgesellschaften sowie der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsleitung gemäß § 53 HGrG</li> <li>• Sicherstellung der Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfer gegenüber dem Unternehmen und seinen Organen</li> <li>• Regelung über die maximale Dauer der Zusammenarbeit (z.B. 5 Jahre)</li> <li>• Regelungen zu Nicht-Prüfaufträgen (d.h. Beratung) an die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durch die Geschäftsleitung und über den Ausweis der Kosten</li> <li>• Befassung des Aufsichtsgremiums bzw. des Prüfungsausschusses mit der Dauer bis zur Vorlage des geprüften Jahresabschlusses durch die Geschäftsleitung</li> <li>• Erläuterung der Prüfungsfeststellungen durch die Prüfungsgesellschaft und Befassung mit den durch die Geschäftsleitung abgeleiteten Maßnahmen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erläuterung der Prüfungsfeststellungen des Finanzamts und von Prüfbehörden sowie Befassung mit den durch die Geschäftsleitung abgeleiteten Maßnahmen</li> <li>• Mitteilung über Untersuchungen (und dessen Fortgang) bei Compliance-Verstößen seitens der Geschäftsleitung</li> <li>• Sicherstellung der Befugnisse und der Unabhängigkeit der Compliance-Organisation sowie des Schutzes von Whistleblowern</li> </ul>
<i>Regelungen betreffend weiterer Anspruchsgruppen (insb. Öffentlichkeit)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug von wichtigen Erwartungen der Anspruchsgruppen in den Unternehmenszielen (z.B. Public Value)</li> <li>• Inhaltliche Ausgestaltung des Geschäftsberichts (insb. im Umgang mit Strategie, Informationen und Zahlen über Geschäftsfelder, Segmente und Sparten)</li> <li>• Definition der Inhalte für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, z.B. nach GRI</li> <li>• Definition der Inhalte für eine CSR-/Stakeholder-Berichterstattung</li> <li>• Ausweis der Ziele, nach denen die Geschäftsleitung gesteuert wird</li> <li>• Ausweis der Ziele, nach denen die Geschäftsleitung steuert</li> <li>• Veröffentlichung von Informationen zur Corporate Governance im Internet</li> <li>• Veröffentlichung von Unternehmensdaten im Beteiligungsbericht</li> <li>• Veröffentlichung von Quartalsinformation über das Unternehmen</li> <li>• Information über wesentliche Sachverhalte in den Medien</li> </ul>

Abbildung: Wesentliche Corporate Governance Regelungen kommunaler Unternehmen

Um eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Kommune und der Ausgestaltung der Corporate Governance im Unternehmen zu erzielen, bietet sich die Formulierung eines Public Corporate Governance Kodex für die Beteiligungen einer Kommune an. Den Erstellungsprozess sowie das Monitoring kann das kommunale Beteiligungsmanagement koordinieren.

Im Rahmen der Entsprechenserklärung zum zuvor beschlossenen Kodex erklärt jede Geschäftsleitung und jedes Aufsichtsgremium öffentlich, welche Empfehlungen beachtet wurden, und welche aus welchen Gründen nicht (entsprechend dem Grundsatz „comply or explain“). Wenngleich die Public Corporate Governance Regeln dem Grunde nach keinen Gesetzescharakter haben, wirkt die öffentliche Abgabe der Entsprechenserklärung wie soft law.<sup>23</sup> Die Anwendung des Kodex kann durch Aufnahme von Verweisen auf Elemente des Kodex in die Unternehmenssatzung verankert werden.<sup>24</sup> Eine Verweigerung gegenüber dem kommunalen Kodex kann für die Geschäftsleiter oder die Mitglieder des Aufsichtsgremiums also zu einer Beendigung ihrer Aufgabe führen. Als ultima ratio kann die Kommune den Organen oder Organmitgliedern die Entlastung verweigern, eine Wiederbestellung infrage stellen oder auch eine Abberufung beschließen.

Ergänzend zu einem Public Corporate Governance Kodex ist die Formulierung einer Stadtwirtschaftsstrategie zu empfehlen, in der die Ziele der Kommune in einem strukturierten Prozess zwischen Politik und Unternehmensleitungen formuliert werden.<sup>25</sup> Die Moderation eines derartigen Prozesses sollte durch das kommunale Beteiligungsmanagement erfolgen. Regelmäßig hat ein ausgelagertes oder bei der Holding-Mutter angesiedeltes Beteiligungsmanagement im Vergleich zu einer Organisationseinheit in der Stadtverwaltung den Vorteil einer höheren Akzeptanz. Dies gilt besonders für die Akzeptanz bei Beteiligungsunternehmen und bei Geschäftspartnern außerhalb der Stadtwirtschaft. Auch ermöglicht ein ausgegliedertes Beteiligungsmanagement eine im Vergleich zur Kommunalverwaltung effektivere Gewinnung und Bindung von Beschäftigten.

<sup>23</sup> Analog dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Vgl. von Werder et al. (2014), S. 63 ff.

<sup>24</sup> Diese Möglichkeit besteht aufgrund der weitgehenden Satzungsautonomie noch stärker bei der GmbH als bei der Aktiengesellschaft. Falls eine Aufnahme in die Satzung nicht möglich ist, verbleibt nach dem Holz Müller-Urteil (BGHZ 83,122) die Möglichkeit der Delegation der Entscheidung an die Anteilseignerversammlung.

<sup>25</sup> Vgl. HEAG (2009) sowie die Eigentümerziele bei Stadt Leipzig (2013).

Wie bereits dargestellt zielt die Corporate Governance bei kommunalen Energieunternehmen auf die Balance zwischen der Ausrichtung am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und der Orientierung am Gemeinwohl für die Bürgerinnen und Bürger.

### **2.1. Besonderheiten von kommunalen Energieunternehmen**

Die annähernd 1000 Unternehmen der Energiewirtschaft stellen einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor dar. Die Strom-, Gas- und Wasserwirtschaft beschäftigt rd. 220 Tsd. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und erwirtschaftet einen Umsatz von rd. 154 Mrd. Euro und erzielen im Durchschnitt eine Umsatzrendite von 4% und eine Eigenkapitalrendite von über 10%.<sup>26</sup> Bei den meisten Energieunternehmen halten Kommunen die Mehrheit und erfüllen damit mittelbar einen öffentlichen Zweck. Während die Monopolkommission grundsätzlich die Effizienz von öffentlichen Unternehmen in Frage stellt<sup>27</sup>, schlussfolgern andere Autoren, dass es keine Effizienzunterschiede zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen gibt.<sup>28</sup> Jedenfalls streben viele Kommunen danach, die in der Vergangenheit verkauften Anteile an dem lokalen bzw. regionalen Energieunternehmen oder die verlorenen Konzessionen zum Betrieb der Energienetze wieder zurück zu erlangen. Der Trend der Rekommunalisierung führt neben dem Rückerwerb von Anteilen auch zu Neugründungen von Energie- bzw. Netzunternehmen.

Die Energiewirtschaft ist eine wichtige Aufgabe der Daseinsvorsorge einer Kommune.<sup>29</sup> Mit der Daseinsvorsorge sind besondere Gemeinwohlverpflichtungen verbunden.<sup>30</sup> Die Wirkung für die Kommunalfinanzen und damit mittelbar für die Bürgerinnen und Bürger ergibt sich grundsätzlich aus dem Ergebnis der energiewirtschaftlichen Tätigkeit, d.h. aus Gewinnausschüttungen und Konzessionsabgaben. Zusätzlich profitiert die Gemeinschaft durch die im weiteren Verlauf beschriebenen Elemente des Public Value, die von vielen Energieunternehmen teilweise bereits seit Jahren erbracht werden. Dies ist umso wichtiger geworden, weil viele deutsche Kommunen mit einer angespannten Haushaltssituation umgehen müssen.<sup>31</sup>

Während die Regulierung enge Grenzen für die Rentabilität der Strom- und Gasnetze setzt<sup>32</sup>, stehen die Geschäftsfelder Erzeugung, Vertrieb und Handel im direkten Wettbewerb zu anderen kommunalen sowie privaten Anbietern. Aufgrund des Wettbewerbs um Konzessionen besteht auch in dem ansonsten als natürliches Monopol positionierten Netzbereich ein direkter Wettbewerb mit privaten Anbietern.<sup>33</sup> Aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität stellt sich die Frage nach der künftigen Positionierung bzw. Differenzierung der kommunalen Energieunternehmen im Markt. Durch die Ausgestaltung

---

<sup>26</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014a). Monopolkommission (2014), Ziff. 1123, 1131; <http://www.mappingpublicservices.eu>

<sup>27</sup> Vgl. Monopolkommission (2014), Ziff. 1156, 1161 mit Verweis auf Studien aus 2001 und älter (sic!).

<sup>28</sup> Vgl. Mühlenkamp/Ammermüller (2014); Kassebohm/Bierle (2014).

<sup>29</sup> Im Sinne der Dienstleistungen von allgemeinem Interesse, ob wirtschaftlich oder nicht-wirtschaftlich, vgl. BVerfG Beschluss vom 16.5.1989 705/88; SWD/2013/053 vom 29.4.2013, S. 20 sowie den EU-Überblick unter [http://ec.europa.eu/services\\_general\\_interest/](http://ec.europa.eu/services_general_interest/).

<sup>30</sup> Vgl. § 28 Abs. 2 GG; § 86 Abs. 2 EGV; KOM/2003/0270.

<sup>31</sup> Vgl. zum Beispiel die Verhandlungen zwischen Land Hessen und den hessischen Kommunen im Zuge des Urteils des Staatsgerichtshofs P.St. 2361 vom 21.5.2013 bis Ende 2015 zu definieren, welche Zahlungen die Kommunen künftig vom Land durch den kommunalen Finanzausgleich erhalten – für Pflichtleistungen, nicht für freiwillige Angebote der Daseinsvorsorge.

<sup>32</sup> Vgl. Ahrend/Meyer-Renschhausen (2014).

<sup>33</sup> Vgl. BNetzA (2014).

der Corporate Governance ergibt sich eine Möglichkeit zur Positionierung und zur strategischen Differenzierung von kommunalen Energieunternehmen. Gerade durch die Ausrichtung auf den Public Value ergibt sich eine Möglichkeit für die Verbesserung der Kundenbindung und der Überzeugungskraft für den Vertrieb neuer Dienstleistungen.

Zunehmende Wettbewerbsintensität und Risiken aus dem Marktumfeld führen bei vielen Unternehmen zu der Begründung von Kooperationen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Erzeugungs-, Handels- und Netzkooperationen. Im Vertrieb sind Kooperationen bislang nur selten vorhanden.<sup>34</sup> Neben einer grundsätzlichen Kooperationsfähigkeit ist ein gemeinsames Grundverständnis über die Corporate Governance von Nutzen.

Während kleine Unternehmen häufig in den Rechtsformen Eigenbetrieb, Zweckverband und Anstalt öffentlichen Rechts firmieren, sind die meisten Energieunternehmen in privatrechtlichen Rechtsformen organisiert.<sup>35</sup> Dabei überwiegt die Rechtsform der GmbH mit knapp 50% der kommunalen Unternehmen. Die größeren Unternehmen firmieren in der Regel als Aktiengesellschaften. Die gewählte Rechtsform hat direkte Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Corporate Governance.

Unabhängig von der Rechtsform berechtigt und verpflichtet jede Gemeindeordnung die Kommune dazu, über geeignete Strukturen die Beteiligungen als ausgelagertes Vermögen und als ausgelagerte Aufgabenwahrnehmung der Verwaltung angemessen zu kontrollieren.<sup>36</sup> Diese Kontrollverpflichtung erfordert eine gute Corporate Governance. Dies umso mehr vor dem Hintergrund des Trends zu Rekommunalisierungen. Ein wichtiges Argument im Zuge des Rückerwerbs von Anteilen an kommunalen Energieunternehmen oder der Neugründung von Gesellschaften für den Netzbetrieb ist eine funktionsfähige Corporate Governance.

### **3. Zielsysteme der Unternehmenssteuerung**

Ein wichtiges Element der Corporate Governance sind Zielsysteme für die Unternehmenssteuerung und Personalführung. Ziele sind zukünftig anzustrebende Zustände und dienen als Orientierungs- bzw. Richtgrößen für das kurz-, mittel- und langfristige unternehmerische Handeln. Ziele liefern einen Impuls zur Verbesserung der Ausgangssituation.<sup>37</sup>

Ein wirksames Zielsystem beinhaltet zum einen die Formulierung von Zielen und (abstrakten) Zielvorgaben für die Unternehmen im Rahmen einer Stadtwirtschaftsstrategie (Oberziele). Entsprechend einer Zielhierarchie lassen sich aus den Unternehmenszielen nachfolgende Ziele für die Bereiche und Beteiligungen ableiten (Unterziele). Der Bezug zu der Personalführung wird durch die Vereinbarung von Zielvereinbarungen zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung sowie zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten hergestellt.<sup>38</sup> Das so strukturierte Zielsystem ist der zentrale Orientierungsrahmen für eine effektive Corporate Governance.

---

<sup>34</sup> Vgl. Horváth AG (2012).

<sup>35</sup> Vgl. Anteil öffentlicher Rechtsformen: 42,2% (Eigenbetriebe: 21,5%, Zweckverbände: 6,9%), Anteil privater Rechtsformen: 57,8% (GmbHs: 49,4%, AGs: 4,5%). Vgl. VKU (2013), Stand: 31.12.2012.

<sup>36</sup> Vgl. z.B. § 122 HGO; §§ 109, 112 GO NW.

<sup>37</sup> Vgl. Wöhe/Döring (2010), S. 75.

<sup>38</sup> Vgl. Pfaff (2004), S. 134.

Die Zielsysteme wirken durch die Verbindung mit der (variablen) Vergütung auch auf die Personalpolitik bzw. die Personalentwicklung der kommunalen Energieunternehmen. Antizipierend wirken die Zielsysteme auch auf die Besetzung von Leitungsfunktionen sowie auf die Entsendung bzw. Wahl von neuen Mitgliedern der Aufsichtsgremien. Schließlich führen die Zielsysteme auch zu einer entsprechenden Ausgestaltung der Planung und des Berichtswesens im Rahmen des Controllings.

Weder Unternehmen noch Individuen verfolgen nur ein Ziel, sondern gleichzeitig mehrere Ziele bzw. Zielkombinationen. Die Ziele lassen sich in Formalziele zur langfristigen Unternehmenssicherung und in Sachziele unterscheiden.<sup>39</sup> Letztere wiederum lassen sich in Leistungsziele und Finanzziele gliedern und entsprechen den Werttreibern bzw. Maßnahmen um die Formalziele zu erreichen.

Für die Auswahl und die Ausgestaltung von Zielsystemen lassen sich eine Reihe von Anforderungen formulieren. Die folgende Tabelle fasst typische Anforderungen zusammen.

<b>SMART-Prinzip</b>	<b>Prinzip von Wild</b>	<b>Prinzip von Wöhe/Döring</b>	<b>MADRISA-Prinzip</b>
<i>(S)pezifisch</i> beschrieben <i>(M)essbare</i> Ergebnisse <i>(A)kzeptanz</i> bei den Empfängern <i>(R)ealistische</i> Erwartungen <i>(T)erminverständnis</i>	<i>Realisierbarkeit</i> – Ziele sind erreichbar <i>Operationalität</i> – Ziele sind präzise bestimmt <i>Ordnung</i> – Zielhierarchie und Prioritäten sind klar definiert <i>Konsistenz</i> – Ziele sind widerspruchsfrei und aufeinander abgestimmt <i>Aktualität</i> – Ziele geben den aktuellen Stand wider <i>Vollständigkeit</i> – Alle wichtigen Ziele sind im Zielsystem berücksichtigt <i>Durchsetzbarkeit</i> – Ziele wirken auf einzelne Beschäftigte motivierend <i>Organisationskongruenz</i> – Ziele stehen in einem sinnvollen Zusammenhang zur Organisation <i>Transparenz und Überprüfbarkeit</i> – Zielsystem ist transparent und überprüfbar	<i>Motivationsfunktion</i> – Ziele liefern einen Impuls zur Verbesserung der Ausgangssituation <i>Realitätsbezug</i> – Ziele müssen erreichbar sein (Bezug zur aktuellen Entscheidungssituation) <i>Widerspruchsfreiheit</i> – Ziele sollten kompatibel sein. Konkurrenzbeziehungen sind möglichst zu vermeiden. <i>Verständlichkeit</i> – Zielrealisierung setzt Zielverständnis voraus. <i>Kontrollierbarkeit</i> – Je konkreter die Zielvorgabe, desto leichter die Kontrollierbarkeit der erreichten Leistung.	<i>(M)essbar</i> nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug <i>(A)nspruchsvoll</i> , d.h. Zielerreichung statt Vermeidungsziel <i>(D)urchführbar</i> im Hinblick auf die Zielerreichung <i>(R)ichtungsweisend</i> für die Strategieableitung <i>(I)ntegriert</i> in den Managementprozess <i>(S)pezifisch</i> auf das Unternehmen zugeschnitten <i>(A)ttraktiv</i> , d.h. motivierend und erstrebenswert

Abbildung: Anforderungen an Kennzahlen<sup>40</sup>

Die Kommune zielt regelmäßig auf die Versorgungssicherheit (Leistungsziel), die Qualität (Leistungsziel), die ökologische Nachhaltigkeit (Leistungsziel), den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt (Formalziel) und die Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Aufgabenerfüllung (Formalziel) von Energieunternehmen.<sup>41</sup> In jedem Fall ist ein wichtiges Formalziel der unternehmerische Erfolg des Energieunternehmens. Bei der Definition der langfristigen Erfolgsziele lassen sich im Wesentlichen solche im Sinne der Wirtschaftlichkeit, d.h. den Unternehmenswert (Shareholder Value) und solche in Bezug auf den

<sup>39</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2012), S. 78.

<sup>40</sup> Vgl. Doran (1981), Wild (1982), S. 55 f.; Pfaff (2004), S. 131; Wöhe/Döring (2010), S. 75.

<sup>41</sup> Vgl. KOM/2002/0636 vom 6.10.2004; SWD/2013/053 vom 29.4.2013; Papenfuß (2013), S. 3.

wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt, d.h. die Werte für die Anspruchsgruppen (Stakeholder Value) unterscheiden. Dabei können sich die Ziele komplementär ergänzen, es kann aber auch zu konfliktären Zielen kommen. Derartige Szenarien sind aber auch für den Fall der Verwendung ausschließlich am Shareholder Value orientierten Zielen möglich. Eine Auflösung konfliktärer Ziele lässt sich durch eine Priorisierung der Ziele im Rahmen der Diskussion von konkreten Maßnahmen lösen.

Grundlage für die Quantifizierung von Zielsystemen in Unternehmen sind Kennzahlen und Kennzahlensysteme.<sup>42</sup> Sie dienen dem Management als Hilfsmittel zur Orientierung und Interpretation, z.B. um wirtschaftliche Sachverhalte zu beurteilen. Außerdem ermöglichen sie die Konkretisierung von Zielsetzungen und dienen als Grundlage für die Bewertung der Zielerreichung (Plan-Ist-Vergleich).<sup>43</sup> Für die Messung des Zielerreichungsgrades bieten sich die Nominalskala (digitale Zielerreichung), die Ordinalskala (Rangordnung) und die Kardinalskala (numerische Zielerreichung) an. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über Kennzahlen von Energieunternehmen.

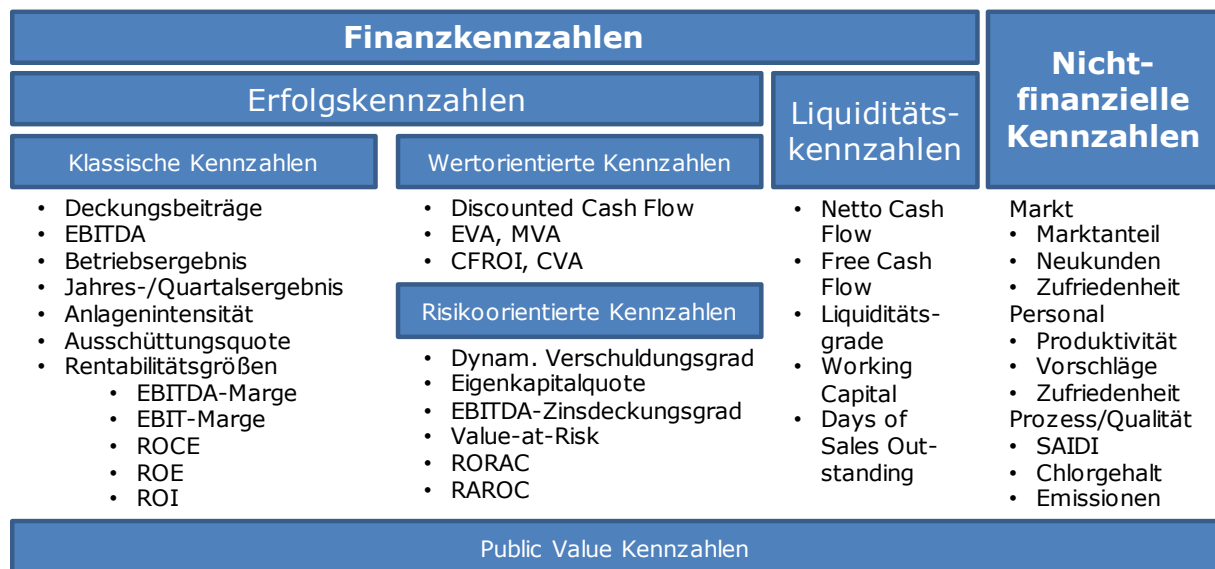


Abbildung: Überblick über den Kennzahlenkosmos von Energieunternehmen

Die oben genannten typischen kommunalen Ziele Versorgungssicherheit, die Qualität der Leistungserbringung und die ökologische Nachhaltigkeit lassen sich durch nichtfinanzielle Kennzahlen messen. Dazu zählen z.B. die Eigenerzeugungsquote, die netzbezogenen Größen SAIDI, ASIDI, SAIFI, CAIDI und ENS<sup>44</sup>, die wasserbezogenen Größen<sup>45</sup> Chlorgehalt, Nitratgehalt, Phosphatgehalt sowie Kennzahlen zu Emissionen, Abwasser, Abfall, Ressourceneffizienz und Biodiversität, z.B. aus der Global Reporting Initiative<sup>46</sup>. Diese Kennzahlen messen die operative Leistungsfähigkeit der Prozesse und die Qualität der Wertschöpfung eines Unternehmens. Sie werden im Folgenden nicht weiter vertieft. Stattdessen werden die Zielkonzepte Wertorientierte Unternehmensführung und Public Value Management mit den zugehörigen Kennzahlen behandelt.

<sup>42</sup> Vgl. Tebroke/Lauer (2005), S. 163 ff.; Weber/Schäffer (2008), S. 176 f.

<sup>43</sup> Vgl. Baier (2008), S. 138 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Consentec et al. (2010); BNetzA (2014), S. 42 f., 186.

<sup>45</sup> Vgl. Umweltbundesamt (2010).

<sup>46</sup> Vgl. <http://www.globalreporting.org>; zum britischen Carbon Reduction Commitment <http://www.gov.uk/crc-energy-efficiency-scheme> und die Carbon Disclosure Project Mittelstandsinitiative <https://www.cdp.net/Documents/Brochures/Überblick-CDP-und-Mittelstand-Initiative.pdf>



### 3.1. Wertorientierte Unternehmensführung

Ein konsequent auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtetes Zielkonzept ist die Wertorientierte Unternehmensführung. Das Hauptziel liegt in der Steigerung des Unternehmenswertes. Im Gegensatz zu den meisten statischen klassischen Finanzkennzahlen (wie z.B. ROI), Liquiditätskennzahlen und nichtfinanziellen Kennzahlen berücksichtigt die Wertorientierte Unternehmensführung dynamisch die über mehrere Jahre erwarteten Erfolge, oder das Entwicklungspotential eines Unternehmens.<sup>47</sup> Bei börsennotierten Unternehmen mit ausreichender Marktkapitalisierung lässt sich der Unternehmenswert direkt messen.<sup>48</sup> Dies trifft aber auf die meisten kommunalen Energieunternehmen nicht zu.

Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene Konzepte für die wertorientierte Steuerung nutzen, der Economic Value Added (EVA™) mit dem zugehörigen Market Value Added (MVA), der Cash Flow Return on Investment (CFROI) mit dem zugehörigen Cash Value Added (CVA) sowie die Ertragswert- bzw. Discounted Cash Flow Methoden.<sup>49</sup>

- Der bei börsennotierten Unternehmen weit verbreitete EVA-Ansatz misst den betrieblichen Übergewinn, d.h. das adjustierte Betriebsergebnis abzüglich der Kapitalkosten.<sup>50</sup> Die Kapitalkosten ergeben sich dabei aus dem Produkt des eingesetzten Kapitals und dem WACC (durchschnittlich, gewichtetes Kapitalkosten). Der MVA ergibt sich aus der Summe der für die Zukunft erwarteten EVAs.
- Der Cash Flow Return on Investment entspricht einer Rendite auf das eingesetzte Kapital, gemessen durch den Cash Flow nach Abzug einer adjustierten Abschreibung.<sup>51</sup> Der CVA entspricht der Unternehmenswertveränderung in einer Periode aus der Differenz zwischen CFROI und WACC multipliziert mit dem eingesetzten Kapital.
- Die Ertragswert- bzw. Discounted Cash Flow Methoden sind für die Unternehmensbewertung unter anderem durch den Wirtschaftsprüfer-Standard IDW S 1<sup>52</sup> sehr verbreitet. Der Gesamtwert ergibt sich aus der Summe der mit dem auf Basis der gewichteten Kapitalkosten (WACC) diskontierten erwarteten Ertrags- bzw. Cash Flow-Überschüsse.<sup>53</sup> Zusätzlich ist der Restwert in der Regel auf Basis einer ewigen Rente zu addieren. Wird von dem Gesamtunternehmenswert der Marktwert des Fremdkapitals abgezogen, verbleibt der Eigenkapitalwert. Ein häufig genutzter Ansatz ist der WACC-Ansatz aus Sicht aller Kapitalgeber (Entity-Sicht).

$$UW = \sum_{n=1}^{np} \frac{FCF_n}{(1+k)^n} + \text{Restwert}$$

UW: Gesamtunternehmenswert in Euro

FCF: Free Cash Flow in Euro

<sup>47</sup> Vgl. Rappaport (1986); von Düsterlho (2003), S. 5 f.; Skrzipek (2005), S. 9 ff.

<sup>48</sup> Bei börsennotierten Unternehmen lassen sich aufgrund der tagesgenauen Bewertung der Aktien weitere Kennzahlen nutzen, die auch von Analysten verwendet werden. Dazu zählen KGV, KCV, PEG, EPS, Dividendenrendite, Total Return u.a. Vgl. Bruckner et al. (1999).

<sup>49</sup> Vgl. Günther (2000); Britzelmaier et al. (2010); Pilzecker (2011).

<sup>50</sup> Vgl. Stewart (1999).

<sup>51</sup> Vgl. Lewis (1995); Lachnit/Müller (2002).

<sup>52</sup> Vgl. IDW S 1 vom 2.4.2008.

<sup>53</sup> Vgl. Rappaport (1986); Volkart (2008); Ahrend/Meyer-Renschhausen (2014).

$$k: \text{Kapitalkosten als WACC} = \frac{\text{EK}}{\text{GK}} * \text{EK-Rendite} + \frac{\text{FK}}{\text{GK}} * \text{FK-Kosten} * (1 - \text{Steuersatz})$$

n: Betriebsjahr  
np: Planungshorizont in Jahren

Bei jedem der drei Konzepte wird der Unternehmenswert bzw. der Wertbeitrag der Periode von bestimmten Werttreibern geprägt. Vereinfacht sind dies Ergebnis bzw. Cash Flow, eingesetztes Kapital und Kapitalkosten bzw. Teilmengen dieser Größen. Die Unternehmensführung jedes Energieunternehmens hat die Aufgabe, jeden dieser Werttreiber zu steuern.

### 3.1.1. Steuerung von Ergebnis bzw. Cash Flows

Die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung liegt in der Steuerung der Ergebnisse und der Cash Flows des Konzerns. Im Fokus stehen dabei die Erträge und Aufwände bzw. Leistungen und Kosten sämtlicher Wertschöpfungsbereiche.<sup>54</sup> Spätestens seit den 1990er Jahren kamen durch das aufkommende New Public Management<sup>55</sup> auch kommunale Energieunternehmen mit der Methodik in Kontakt. Neben der Konzentration auf die Effizienz von Struktur und Prozessen sowie neuer Marketinginstrumente wuchs dabei auch das Bewusstsein für die wertorientierte Unternehmensführung.

Aktuell stehen Energieunternehmen vor großen Herausforderungen. Gründe sind vor allem das Überangebot im Erzeugungsmarkt, die steuernde Wirkung des Marktdesigns auf die Großhandelspreise und Spreads, die ergebnisdämpfende Regulierung der Netze und die zunehmende Wettbewerbsintensität im Vertrieb.

Als Konsequenz aber auch zuvor haben zahlreiche Unternehmen übergreifende Ergebnisverbesserungsprojekte durchgeführt. Darüber hinaus werden geschäftsfeldspezifische Maßnahmen für die Ergebnisverbesserung umgesetzt. Beispiele dafür sind Projekte zur Kostensenkung wie Gemeinsamer Einkauf, Optimierung Netzbetrieb und Instandhaltung Optimierung Kraftwerksbetrieb und Instandhaltung, Optimierung der Ablesungs- und Abrechnungsprozesse, Erhöhung Personalproduktivität im Gesamtunternehmen und Senkung Gemeinkosten sowie Projekte zur Erhöhung der Erlöse wie Einführung neuer Strom- und Gastarife, Einführung Ökostromtarif, Angebot energienaher Dienstleistungen und Aufbau neuer Geschäftsfelder.

Entsprechend ist die EBITDA-Marge, d.h. das Verhältnis von Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen zum Umsatz, zwischen 2004 und 2012 um rund 30 Prozent gesunken.<sup>56</sup> Diese Entwicklung entspricht den Erwartungen aus der Liberalisierung der Energiewirtschaft seit Ende der 1990er Jahre. Aktuell beträgt die EBITDA-Marge zwischen

<sup>54</sup> Vgl. Hahn/Hintze (1999), S. 95 ff. Wie aus einer europäischen Studie hervorgeht, ist die Verbesserung der Effizienz die größte Herausforderung kommunaler Unternehmen. Vgl. CEEP (2014).

<sup>55</sup> Vgl. Thom/Ritz (2008), S. 4 ff.; Meyer (2008), S. 20.

<sup>56</sup> Vgl. Roland Berger (2014), S. 6. Betrachtet wurden über 500 deutsche Energieunternehmen.

14% und 16%.<sup>57</sup> Zum Vergleich beträgt der Mittelwert der DAX-Unternehmen 17,6%<sup>58</sup> und der Mittelwert aller Unternehmen 8,2%<sup>59</sup>

Für die jährliche bzw. unterjährige Unternehmenssteuerung stehen neben der EBITDA-Marge auch Jahres- bzw. Quartalsergebnis, Cash Flow sowie Betriebsergebnis nach Geschäftsfeldern<sup>60</sup> im Fokus. Diese Kennzahlen messen dabei nicht nur die Erreichung von gesetzten Zielen bzw. durchgeführten Maßnahmen (z.B. von Kostensenkungsprojekten), sondern auch die Wirkung von Veränderungen in der Nachfrage und des Eintritts von Risiken. Entsprechend hohe Bedeutung hat die Suche nach Maßnahmen zur Minderung der Volatilität, d.h. der Intensität von Schwankungen im Kerngeschäft. Beispiele für derartige Maßnahmen sind langfristige Verträge, die Absicherung der Erzeugungsmargen, eine auf Kundenbindung orientierte Vertriebsstrategie sowie die Nutzung eines professionellen Risikomanagements, nicht nur, aber auch im Energiehandel. Dazu gehört auch eine sehr genaue Liquiditätsüberwachung und -prognose unter Einbezug einer vorher festgelegten Mindestliquidität.

### **3.1.2. Steuerung des eingesetzten Kapitals und der Kapitalkosten**

Die Energiewirtschaft ist eine der anlagenintensivsten Branchen.<sup>61</sup> Entsprechend werden auch zukünftig umfangreiche Investitionen in Netze und Erzeugung erforderlich sein. Die Steuerung des Kapitalbedarfs setzt die Steuerung der Investitionen voraus. Diese wiederum lässt sich unterteilen in die Steuerung von Reinvestitionen und in die Steuerung von Neuinvestitionen.<sup>62</sup> Beiden gemeinsam ist, dass jeder Investition, mit oder ohne Befassung des Aufsichtsgremiums, eine Investitionsrechnung zugrunde gelegt werden sollte. Führt die Investition zu einer Verbesserung des Unternehmenswerts, wird sich in der Regel auch ein Weg für deren Finanzierung finden.

Für die Steuerung der Kapitalkosten sollte das Energieunternehmen regelmäßig sämtliche Möglichkeiten der Finanzierung analysieren und bewerten.<sup>63</sup> Dies umfasst neben Eigenkapital- und Fremdkapitalmaßnahmen auch die Überprüfung von Hybrid- bzw. Mezzanine-Finanzierungen. Dabei sollten auch die Möglichkeiten von Sicherheiten bzw. einem Haftungsverbund z.B. durch Bürgschaften der Kommune, Patronatserklärungen von verbundenen Unternehmen oder die Nutzung von Sicherheiten des Unternehmens und von verbundenen Unternehmen in Betracht gezogen werden.

Während Banken derzeit sehr günstig Liquidität erhalten können, steigen die Anforderungen an Banken, die Bonität ihrer Kreditkunden durch interne Ratings bzw. solche von

---

<sup>57</sup> Vgl. Roland Berger (2014); Die Unternehmen ohne konventionelle Erzeugung weisen dabei eine etwa 2%-Punkte höhere Profitabilität aus, als die mit konventioneller Erzeugung. Vgl. zu Werten börsennotierter Unternehmen <https://www.onvista.de>, z.B. E.ON: 7,4% (2012), 8,6% (2013); RWE 15,3% (2012); 12,7% (2013).

<sup>58</sup> Angabe für 2012, für 2013: 16,7%, Vgl. die Auswertungen bei <https://www.onvista.de>.

<sup>59</sup> Vgl. Bundesbank (2013), S. 52.

<sup>60</sup> Für die Steuerung des Geschäftsfelds Konventionelle Erzeugung werden regelmäßig der Clean Dark Spread (für Kohlekraftwerke) oder der Clean Spark Spread (für Gaskraftwerke) im Sinne von Deckungsbeiträgen verwendet.

<sup>61</sup> Die Anlagenintensität, d.h. das Verhältnis von Anlagevermögen im Verhältnis zu dem eingesetzten Gesamtkapital beträgt 78,1% (2012, 76,7% in 2009). Vgl. PwC (2014), S. 24.

<sup>62</sup> Vgl. Preißner (2008), S. 335 ff.

<sup>63</sup> Vgl. DStGB/DST/DSGV/VKU (2013), dort insbesondere auch den Teil Projektfinanzierung.

Ratingagenturen zu bewerten und mit angemessenen Sicherheiten abzusichern.<sup>64</sup> Ein Beleg dafür ist, dass die externen Ratings der Energieunternehmen seit Jahren einen negativen Trend aufweisen.<sup>65</sup> Entsprechend ist die Finanzierung der Energieunternehmen zunehmend anspruchsvoller geworden. Tendenziell werden mehr Sicherheiten erforderlich, um den gestiegenen Anforderungen zu entsprechen.

Durch die deutsche Energiewende müssen Energieunternehmen deutlich mehr Investitionen für Erzeugungsanlagen und für Netze durchführen. Dies verdeutlichen die seit Jahren zunehmenden Werte der Kennzahl Dynamischer Verschuldungsgrad bzw. die abnehmenden Werte der Kennzahl EBITDA-Zinsdeckungsgrad.<sup>66</sup> So stieg der dynamische Verschuldungsgrad, d.h. das Verhältnis von Nettoverbindlichkeiten und EBITDA, von 2009 bis 2012 von 1,8 auf 2,4.<sup>67</sup> Im gleichen Zeitraum reduzierte sich der EBITDA-Zinsdeckungsgrad, d.h. das Verhältnis von EBITDA zum Zinsaufwand, von 8,6 auf 7,7.<sup>68</sup> Verschlechtern sich diese Kennzahlen, wird eine längere Tilgungsdauer durch die finanzierenden Banken unterstellt. Dies führt tendenziell zu einem höheren Zinsaufwand.

Zudem werden die Kapitalkosten auch durch Bilanzstrukturkennzahlen geprägt. Hohe (wirtschaftliche) Eigenkapitalquoten gelten als ein Symbol der Stärke. Im Durchschnitt lag diese bei 42,5% (2012, 44% in 2009).<sup>69</sup>

Schließlich werden die Kapitalkosten bzw. der Zugang zu Fremdkapital auch durch qualitative Faktoren geprägt. Dazu zählt eine regelmäßige aktive Information der Banken bzw. des Kapitalmarkts durch die Unternehmensleitung.<sup>70</sup> Eine wichtige Rolle spielt dabei die Verlässlichkeit, besonders bezogen auf die Einhaltung der Einhaltung der vorgestellten Planungen und Prognosen.

### **3.1.3. Steuerung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs**

Durch die mehrjährige Betrachtung ist der Unternehmenswert ein ideales Maß für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. In Berichten von Bankanalysten werden Unternehmenswerte meist auf Basis von Annahmen über die Discounted Cash Flow Methode analytisch ermittelt und in die Werte der jeweiligen Geschäftsfelder unterteilt („sum of the parts“). Die Unternehmenssteuerung eines Energieunternehmens sollte diese Unterteilung übernehmen. Damit wird der jeweilige Wertbeitrag innerhalb des Portfolios an Aktivitäten vergleichbar, und auf dieser Basis auch die Zuordnung von Finanzmitteln unterstützt. Bei anstehenden Finanzierungen lassen sich auch geschäftsfeldbezogene Sicherheiten bzw. ring-fencing Strukturen für die Finanzierung leichter erklären.

Die wertorientierte Unternehmenssteuerung birgt aber auch die Gefahr der Konzentration nur auf die kurzfristige Maximierung von Ergebnissen bzw. Wertbeiträgen. Die Priorisierung von Dividenden kann zu Fehlanreizen zulasten der Verankerung des Unternehmens

---

<sup>64</sup> Vgl. zu der Bankenregulierung gemäß Basel III BIZ (2010) und zu der Bonitätsanalyse der Bundesbank für die Akzeptanz von Krediten als Sicherheit von Geschäftsbanken Bundesbank (2004).

<sup>65</sup> Vgl. die Übersicht bei Finadvice (2014), S. 40.

<sup>66</sup> Vgl. PwC (2014). Untersucht wurden 150 kommunale Energieunternehmen.

<sup>67</sup> Vgl. PwC (2014), S. 16, 22.

<sup>68</sup> Vgl. PwC (2014), S. 18. Werte unter 5 gelten als kritisch.

<sup>69</sup> Vgl. PwC (2014), S. 20 ff. sowie den Durchschnitt über alle deutschen Unternehmen in Höhe von 27,5% (2012, 19% in 2000) bei Bundesbank (2013), S. 46 ff.

<sup>70</sup> Vgl. die Studien von Dhaliwal et al. (2011); Knauer et al. (2012); Sieber et al. (2014).

in der Region und der Konzentration auf Kundenbindung führen.<sup>71</sup> Eine ausschließliche Ausrichtung auf Wertbeiträge widerspricht dem Verständnis von Energiewirtschaft als Aufgabe der Daseinsvorsorge. Es besteht die Gefahr, dass die kommunale Aufgabenerfüllung nur eingeschränkt wahrgenommen wird. Mit der Konzentration auf Wertbeiträge kann einhergehen, dass Bürgerinnen und Bürger nur als Kunden oder wie vor langer Zeit als Verbraucher verstanden werden. Die Kommunikation zielt daher eher auf Leistungs-, und Preisargumente, als auf Argumente einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Die wertorientierte Steuerung eines Energieunternehmens kann dabei aber auch anders erfolgen. Wird eine langfristig ausgerichtete wertorientierte Steuerung praktiziert, werden die Werte der Stakeholder, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt.<sup>72</sup> Die Schaffung von Stakeholder Value schafft Shareholder Value.<sup>73</sup>



Abbildung: Elemente einer langfristig ausgerichteten wertorientierten Steuerung

In diesem kybernetischen Systemverständnis hängt der nachhaltige Unternehmenserfolg davon ab, dass das Unternehmen für seine verschiedenen Anspruchsgruppen dauerhaft Wert schafft. Dabei sind der Kundenwert (z.B. auf Basis der Nutzenkategorien des Kano-Modells<sup>74</sup>), der Mitarbeiterwert (z.B. auf Basis eines Cafeteria-Modells verschiedener Vergütungsbestandteile) sowie der Lieferantenwert (z.B. auf Basis von langfristigen Rahmenverträgen und Lieferantenauszeichnungen) die Grundlage einer auf Vertrauen ausgelegten langfristigen Zusammenarbeit. Je nach Unternehmen kann die Berücksichtigung auch für weitere Geschäftspartner bzw. Anspruchsgruppen sinnvoll sein. Ein Beispiel ist der Wert für den Kooperationspartner für den Fall, dass das Energieunter-

<sup>71</sup> Vgl. von Düsterlho (2003), S. 6 ff.; Skrzipek (2005), S. 17 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Figge/Schaltegger (2000).

<sup>73</sup> Vgl. Freeman et al. (2004).

<sup>74</sup> Vgl. Hölzing (2008).

nehmen ein Joint Venture oder eine Kooperationsvereinbarung mit einem anderen Energieunternehmen vereinbart hat. Wichtig ist, dass die jeweiligen Anspruchsgruppen die sie betreffenden Werte wahrnehmen und implizit oder explizit bewerten können.

Eine Abbildung der Werte für die verschiedenen Anspruchsgruppen kann auch in die externe Berichterstattung des Energieunternehmens einfließen. Hierzu lässt sich das Integrated Reporting Konzept nutzen. Das im Dezember 2013 veröffentlichte Integrated Reporting Konzept zielt auf die Verknüpfung der Finanzberichterstattung mit nicht-finanziellen Informationen (z.B. Nachhaltigkeitsbericht, Umweltbericht, Innovationsbericht, Bericht über das Risikomanagement).<sup>75</sup> Dabei sollen auch die Informationsanforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. So sollen zum Beispiel die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen, die damit verbundenen Ziele, Interaktionen und Aktivitäten in die Berichterstattung einbezogen werden.<sup>76</sup>

Diese Wert-Schätzung sollte dabei nicht nur absolut verstanden werden, sondern auch relativ, nämlich im Vergleich zu der Wert-Schätzung durch anderen (Energie-) Unternehmen. Während die relative Wertschätzung bei dem Lieferantenwert noch eine geringere Rolle hat, ist sie bei Kundenwert und Mitarbeiterwert von hoher Bedeutung. Entsprechend sollten Benchmarking-Analysen auch die Wahrnehmung der relativen Werte berücksichtigen. Hohe vom Kunden und vom Beschäftigten wahrgenommene Werte tragen zu Loyalität und Vertrauen bei.

Für eine langfristige erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist entsprechend auch der Public Value von elementarer Bedeutung. Dabei geht dieser weiter als die allgemeine Akzeptanz des Unternehmens in der Gesellschaft. Darauf wird im folgenden Abschnitt vertieft eingegangen. Eine Aufgabe für die weitere Forschung besteht darin, die Abhängigkeit des Unternehmenswertes von Public Value und den weiteren genannten Wertelementen deutlich zu machen.<sup>77</sup>

## **3.2. Public Value Management in der Energiewirtschaft**

### **3.2.1. Public Value Verständnis**

Die strategische Bedeutung der Kommunalwirtschaft für die Stadt- und Regionsentwicklung wird immer wieder unterstrichen.<sup>78</sup> Energiewirtschaftliche Unternehmen besitzen besonders auf kommunaler Ebene eine hohe gesellschaftspolitische Bedeutung für die Erfüllung von öffentlichen Aufgaben. Dies liegt auch daran, dass ein breiter politischer Konsens über die zunehmende Bedeutung von dezentraler Erzeugung sowie von Energieeffizienz<sup>79</sup> besteht.

Anspruchsgruppen eines Energieunternehmens stellen neben Kapital- und Humanressourcen, Informationen und Wissen, Vorleistungen, Naturkapital auch Vertrauen zur Verfügung.<sup>80</sup> Gerade die Ressource Vertrauen ist es, die im Fokus des Public Value steht.

---

<sup>75</sup> Vgl. IIRC (2013).

<sup>76</sup> Vgl. IIRC (2013), S. 10, 19 f. Vgl. auch den EU-Richtlinienvorschlag zur Veröffentlichungspflicht von nichtfinanziellen Informationen unter KOM (2013) 0207.

<sup>77</sup> Vgl. Drobetz et al. (2004); Beiner et al. (2006); Weber et al. (2007); Bebchuk et al. (2008); Krafft et al. (2013); Hampden-Turner/Trompenaars (2014).

<sup>78</sup> Vgl. Weiblein (2011), S. 645.

<sup>79</sup> Vgl. Ahrend (2013).

<sup>80</sup> Vgl. Figge/Schaltegger (2000), S. 11; Schulze (2010), S. 27. Statt Vertrauen lässt sich auch der Begriff Soziale Ressourcen verwenden. Vgl. IIRC (2013), S. 12.

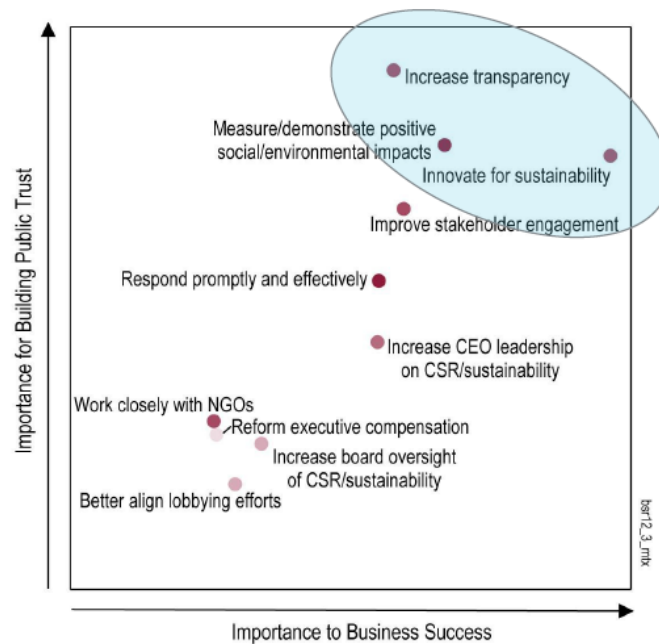


Abbildung: Elemente mit Wirkung auf Vertrauen

Während die Anspruchsgruppen für die Abgabe der übrigen genannten Ressourcen eine Gegenleistung in Form von Geld oder Leistungen erhalten, ist dies bei der Ressource Vertrauen unklar. Es stellt sich die Frage, welche Erwartungen die Öffentlichkeit für das dem Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen an das Energieunternehmen hat. Und darüber hinaus, welche Erwartungen die Öffentlichkeit über die reine Leistungserbringung hinaus an das Unternehmen hat. Die Ergebnisse ergeben sich am besten durch Stakeholder-Befragungen. Stadtwerke genießen mit 81% ein sehr hohes Vertrauen in der Bevölkerung. Zum Vergleich erzielten die Sparkassen 65% und Großunternehmen 26%.<sup>81</sup>

Im Beispiel der letzten Abbildung ergab die Befragung, dass das Vertrauen stark von Transparenz, Beiträgen zum Gemeinwohl und dem Streben nach nachhaltigen Innovationen abhängt.<sup>82</sup> Aus der Darstellung geht auch hervor, dass mit einem hohen Vertrauen auch ein Mehr an Unternehmenserfolg verbunden wird.

Grundsätzlich sollen Energieunternehmen, wie jede Organisation, einen Beitrag zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse leisten.<sup>83</sup> Während die Grundbedürfnisse individuell unterschiedlich sind, wurden sie in verschiedenen sozialpsychologischen Arbeiten in Typen zusammengefasst. Dazu zählen unter anderem die Bedürfnispyramide von Maslow<sup>84</sup>, die ERG-Theorie<sup>85</sup> oder die Selbstbestimmungstheorie von Epstein.<sup>86</sup> Epstein unterscheidet dabei die folgenden Grundbedürfnisse:

- Aufgabenerfüllung – Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
- Zusammenhalt – Grundbedürfnis nach positiven Beziehungen

<sup>81</sup> Vgl. VKU (2010).

<sup>82</sup> Vgl. BSR/GlobeScan (2012), S. 20. 556 einbezogene Antworten.

<sup>83</sup> Vgl. IFAC/CIPFA (2014a), S. 5: "The fundamental function of good governance in the public sector is to ensure that entities achieve their intended outcomes while acting in the public interest at all times."

<sup>84</sup> Vgl. Zimbardo/Gerrig (2008) und die dort aufgeführten Bedürfnistypologien.

<sup>85</sup> Vgl. Alderfer (1969).

<sup>86</sup> Vgl. Epstein (2003).

- Lebensqualität – Grundbedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
- Moral – Grundbedürfnis nach Selbstwerterhalt und -steigerung

In einem Gemeinschaftsverständnis prägen diese Bedürfnisse das erlebte Gemeinwohl. Also zielt jedes Energieunternehmen auf die Ermöglichung, die Sicherung und die Verbesserung des Gemeinwohls, des Wohlbefindens von Individuen und der Gemeinschaft.

Nach den Dimensionen von Epstein wurde 2014 eine Bewertung wesentlicher Schweizer Unternehmen in einem Gemeinwohlatlas präsentiert.<sup>87</sup> Einen Eindruck über den Beitrag ausgewählter Energieunternehmen zum Gemeinwohl gibt folgende Abbildung. Die Werte wurden durch Umfragen ermittelt.

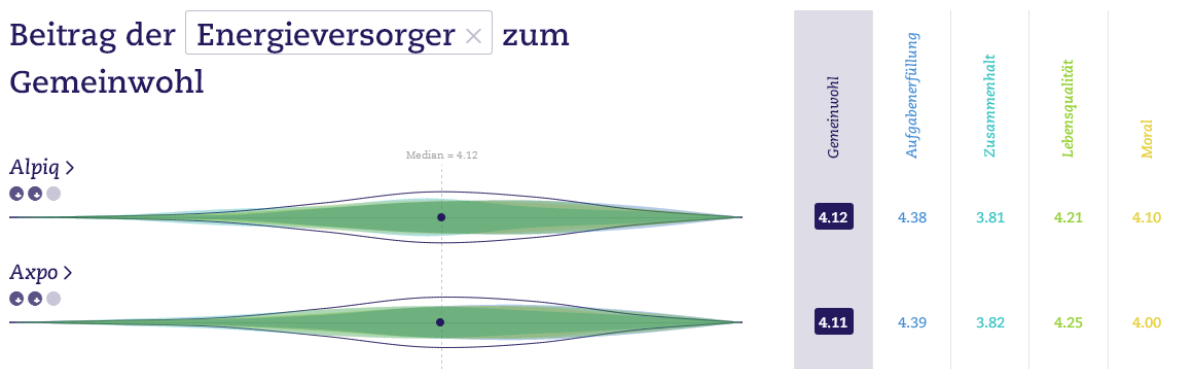


Abbildung: Positionierung von Alpiq und Axpo im Schweizer Gemeinwohlatlas

Während jedes Unternehmen durch sein Handeln eine Wirkung auf das Gemeinwohl entfaltet, kann dieser Beitrag unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob und wie das Gemeinwohl als Zielsetzung in der Corporate Governance des Unternehmens aufgenommen ist. Der Unternehmensführung obliegt, den abstrakten Begriff des Gemeinwohls zu definieren und für die betreffende Stadt und Region zu strukturieren, welche Einflussmöglichkeiten die Produkte und Leistungen des Unternehmens auf das Gemeinwohl haben können.

Im Anschluss sind dann Entscheidungen abzuleiten, die einerseits dem Gemeinwohl und andererseits dem nachhaltigen Unternehmenswohl dienen. Damit definiert das Unternehmen, welche Rolle es im gesellschaftlichen Umfeld als corporate citizen wahrnehmen möchte.

Das Public Value Konzept steht neben einer Reihe anderer Zielkonzepte (siehe nachfolgende Abbildung<sup>88</sup>). Teilweise baut er auf diesen auf.

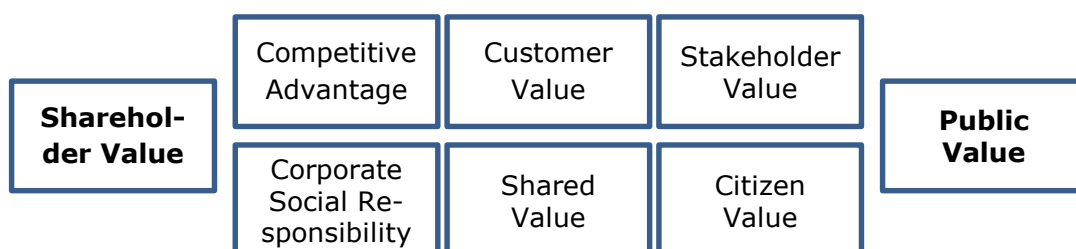


Abbildung: Zielkonzepte für den unternehmerischen Erfolg

<sup>87</sup> Vgl. <https://www.gemeinwohl.ch>.

<sup>88</sup> In Anlehnung an Gomez/Meynhardt (2014), S. 20.



Bereits Ende der 70er Jahre entstanden erste Ansätze zur Beschreibung des wirtschaftlichen Nutzens aus der Wahrnehmung sozialer Verantwortung.<sup>89</sup> Konkrete Ansätze wie Competitive Advantage, Customer Value und Stakeholder Value folgten.

Der Corporate Social Responsibility (CSR) Ansatz ist ein Zielkonzept, der dem Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Anspruchsgruppen zu integrieren.<sup>90</sup> Die CSR Methodik variiert dabei deutlich.<sup>91</sup> Um die Öffentlichkeit über das CSR-Engagement der Unternehmen zu informieren haben bereits Ratingagenturen CSR- und Nachhaltigkeits-Ratings entwickelt.<sup>92</sup>

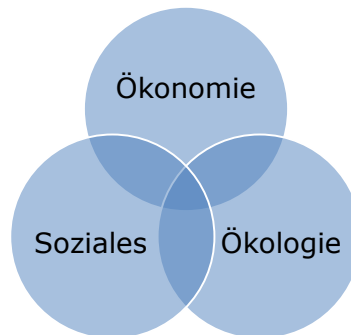


Abbildung: Die drei Elemente der Corporate Social Responsibility<sup>93</sup>

Der Shared Value Ansatz geht weiter als der CSR-Ansatz. Nach dem Shared-Value-Konzept ist es möglich, dass Unternehmen zusätzliche Gewinne und Unternehmenswerte erwirtschaften können, wenn sie gesellschaftliche Bedürfnisse stärker berücksichtigen.<sup>94</sup> Dazu zählen die Berücksichtigung von Umwelt- und Sicherheitsaspekten, die Stärkung der Lieferanten, die Förderung des Könnens der Beschäftigten, der betriebliche Gesundheitsschutz sowie die Optimierung des Energie- und Wasserverbrauchs. Daraus können auch neue Produkte und Dienstleistungen resultieren. Die Verbindung der parallelen Schaffung von Beiträgen zum Gemeinwohl und von Beiträgen zum Unternehmenswert ist dabei die zentrale Hypothese. Allerdings ist das Konzept wenig konkret ausgestaltet.<sup>95</sup> Dies gilt auch für den dem Konzept ähnlichen Blended Value Ansatz, der beschreibt, wie parallel finanzielle, soziale und ökologische Werte geschaffen werden können.<sup>96</sup>

Die Befassung mit dem Gemeinwohl in der Unternehmensführung ist mit dem Public Value Konzept verbunden. Der Begriff geht zurück auf Mark Moore, der in seiner Monographie „Creating Public Value“ erste Ansätze zur Identifizierung und Schaffung von

<sup>89</sup> Drucker (1973), S. 41 erhob den Beitrag zur Gesellschaft als eigentliche Legitimationsgrundlage für freies Unternehmertum. Vgl. auch Carroll (1999) und den Überblick über Social Return on Investment Analysen unter CSI (2013).

<sup>90</sup> Vgl. EU-Kommission (2001), S. 7; Hardtke/Kleinfeld (2010), S. 18 ff. und den Social Reporting Standard unter <https://www.phineo.org>. Aus dem CSR-Standard DIN ISO 26000 (von 2011) lassen sich die Prinzipien Verantwortlichkeit, Transparenz, ethisches Verhalten und Kommunikation mit Menschen, Gruppen und Organisationen, die am Unternehmen interessiert sind, ableiten.

<sup>91</sup> Vgl. z.B. den Dow Jones Sustainability Index unter RobecoSAM AG (2014), S. 6 und einen Überblick über CSR-/Nachhaltigkeitsberichte unter KPMG (2013); <http://www.econ-awards.de/>.

<sup>92</sup> Vgl. z.B. <http://www.oekom-research.com>; <https://www.agidata.org>.

<sup>93</sup> Vgl. zur Triple Bottom Line z.B. Ziegenbein (2007), S. 123.

<sup>94</sup> Vgl. Porter/Kramer (2006), S. 80; Porter/Kramer (2011), S. 69; <http://www.sharedvalue.org>

<sup>95</sup> Vgl. vertiefend Crane et al. (2014).

<sup>96</sup> Vgl. Emerson (2000).

Public Values lieferte.<sup>97</sup> Public Value wird dann geschaffen, wenn die Handlungen des Energieunternehmens dazu beitragen, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt zunimmt, das Gemeinschaftserleben gestärkt und die Selbstbestimmung des Einzelnen verbessert wird.<sup>98</sup> Damit handelt es sich bei dem Public Value um positive externe Effekte, im Gegensatz zu negativen externen Effekten, die häufig in der Literatur beschrieben sind.<sup>99</sup>

Weitere Ansätze haben den Begriff weiterentwickelt<sup>100</sup>, meist aber nur in abstrakter bzw. qualitativer Form konkretisiert.<sup>101</sup> Eine praktische Anwendung im Bereich der kommunalen Wirtschaft fand der Begriff Citizen Value.<sup>102</sup> Citizen Value formuliert einen gemeinwohlorientierten Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger einer Kommune zusätzlich zu der Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Die Orientierung liegt in der nachhaltigen Leistungserbringung. Die erzielten Gewinne können zu Gunsten der Kommune und den Bürgern reinvestiert werden. Gesellschaftspolitische Ziele haben dabei einen hohen Stellenwert.<sup>103</sup> Eine Unterscheidung zwischen Public Value und Citizen Value liegt darin, dass der Citizen Value auf die Schaffung von Mehrwert für den Bürger zielt, während der Public Value auf die Schaffung von Mehrwert für die Bürgergesellschaft ausgerichtet ist, also stärker der Gemeinwohlorientierung entspricht.

Public Value entsteht im Ergebnis von gemeinsamen Bewertungsprozessen. Danach schafft nicht das Handeln der Akteure im Unternehmen allein den Public Value, sondern nur die Kombination aus der Orientierung auf Public Value und dem Zusammenwirken mit Bürgerinnen und Kunden im Sinne eines kollektiven Vorgehens.<sup>104</sup> Einen Wert stellt nur das dar, was von der Gemeinschaft als wertvoll gesehen wird. In diesem Sinne ist Public Value der Wert für die Öffentlichkeit. Der Public Value dient als wichtiges Element des unternehmerischen Zielsystems, als Grundlage für Pläne und Entscheidungen, als Basis für die Information und Kommunikation an bzw. mit verschiedenen Anspruchsgruppen sowie für die Erfolgs- und Wirkungskontrolle von Zielen und Maßnahmen.

Für die Unternehmenspraxis lassen sich die Public Values grundsätzlich anhand von folgenden Kriterien auswählen bzw. priorisieren:

---

<sup>97</sup> Vgl. Moore (1995), S. 10; Kelly/Mulgan/Muers (2002); Bozeman (2007).

<sup>98</sup> Vgl. Meynhardt (2008).

<sup>99</sup> Vgl. z.B. die Pigou-Steuer oder andere Lenkungsmechanismen zur Internalisierung negativer externer Effekte wie z.B. den europäischen Emissionshandel (ETS).

<sup>100</sup> Vgl. Kelly/Mulgan/Muers (2002), S. 3.; Woldt (2006), S. 599; Meyer-Lucht/Gollatz (2008), S. 27; Schulze (2010), S. 128, 132, 147.

<sup>101</sup> Vgl. z.B. Meynhardt (2009) sowie die Studie über 72 Public Values von Jørgensen/Bozeman (2007). Beispiele daraus sind: Verantwortlichkeit, Transparenz, Gerechtigkeit, Demokratie und politische Partizipation. Ein anderes Beispiel ist die Public Value Scorecard von Moore und Kaplan. Vgl. Moore (2003), S. 2 ff. sowie das Beispiel bei Morris et al. (2007), S. 13 ff. Auf Basis der Balance Scorecard werden die drei Perspektiven Creating Public Value, Expanding Support and Authorization durch Kunden und andere Unterstützer sowie Building Operational Capacity zur Steigerung des Gemeinwohl definiert. Darüber hinaus geht das Competing Value Framework. Vgl. Talbot (2008). Vgl. auch den Ansatz des britischen Rundfunks bei BBC (2004). Dort werden die Public Values Democratic value, Cultural and creative value, Educational value, Social and community value sowie Global value unterschieden.

<sup>102</sup> Vgl. VKS im VKU (2006); Bocksnick (2009), S. 117 ff.

<sup>103</sup> Vgl. VKS im VKU (2006), S. 1; Schaubbruch/Wöbbeking (2008), S. 129 ff.; Baum/Wagner (2000), S. 52; Bocksnick (2009), S. 119; <http://www.citizen-value-report.de>

<sup>104</sup> Vgl. Moore (1995), S. 10; Meynhardt (2008), S. 460 f.; Collins (2006), S. 47 f.

- **Kategorien des Gemeinwohls:** Die bereits oben beschriebenen Kategorien des Gemeinwohls werden durch die Geschäftsleitung in Kenntnis der bürgerschaftlichen Bedeutung zu den unternehmensrelevanten Public Values priorisiert.
- **Anknüpfungspunkte zu der Wertschöpfungskette des Unternehmens:** Die relevanten Public Values werden im Rahmen der Wertschöpfungskette des Unternehmens für jeden Prozessschritt abgeleitet.<sup>105</sup>
- **Wirkungsbeziehungen zu den relevanten externen Kontextfaktoren:** Die relevanten Public Values werden auf Basis ihrer Wirkung auf die für das Unternehmen wichtigen externen Kontextfaktoren gewählt. Grundsätzlich lassen sich diese unterscheiden in: Verhandlungsstärke bzw. Positionierung der Lieferanten gegenüber dem Energieunternehmen, Verhandlungsstärke der Kunden, Wettbewerbsintensität im Markt und Möglichkeit für Substitutionswettbewerb.<sup>106</sup>

Durch die Orientierung an den genannten Kriterien soll verhindert werden, dass Public Value wie folgt verstanden wird:

- ein unternehmensethischer Ansatz ohne direkten Bezug zum Kerngeschäft.
- ein auf wenige Stakeholder fokussierter Ansatz mit dem Risiko des Unverständnisses bei den übrigen Stakeholdern und damit negativen Folgen für die Wirtschaftlichkeit
- ein Ansatz mit hoher Komplexität und damit fehlender öffentlicher Erklärbarkeit

Als Grundlage für ein in der Praxis nutzbares Konzept stellt sich die Frage, wie Public Values im Sinne der gesellschaftlichen Wertschöpfung gemessen werden können. Im Gegensatz zu einer Messung der Wahrnehmung durch Befragung bietet es sich an, die Werte des Public Value anhand von Kennzahlen zu quantifizieren.

Während bei der wertorientierten Unternehmensführung die Zahlen, Daten und Fakten aus dem internen und externen Rechnungswesen im Vordergrund stehen, bedarf es für die Ermittlung der Public Values anderer Datenquellen. Klar ist, dass Public Values nicht nur Finanzkennzahlen umfasst, sondern auch nicht-finanzielle Kennzahlen. Auch ist der Public Value keine Kennzahl an sich, sondern der Oberbegriff für ein Kennzahlensystem an Public Values zur Schaffung von Mehrwert für die Gesellschaft. Für die Ermittlung der Public Values werden im folgenden die Komponenten dargestellt und mit Kennzahlen verknüpft. Um eine breite Anwendbarkeit sowie eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen wurde dabei Wert darauf gelegt, keine Spezifika von Regional- und/oder Stadtenergiedienstleistern in den Vordergrund zu stellen. Ebenso wurde darauf geachtet, dass das Vorhandensein bzw. die Stärke der Ausprägung der jeweiligen Segmente Strom, Gas, Wasser und Wärme sowie der jeweiligen Wertschöpfungsstufen Erzeugung/Gewinnung, Handel, Netze und Vertrieb nicht die Auswahl der einbezogenen Komponenten beeinflusst. Für das jeweilige Unternehmen bietet es sich an, die Definition der Public Values anhand der jeweiligen Spezifika anzupassen.

Für die Auswahl der Public Value Komponenten sollten die SMART-Anforderungen an Ziele, Zielvereinbarungen und der Zielerfüllung erfüllt sein.<sup>107</sup> Danach sind erforderlich: (S)pezifisch beschrieben, klar definierte Komponenten, (M)essbare Ergebnisse,

<sup>105</sup> Vgl. Porter/Kramer (2006), S. 83.

<sup>106</sup> Vgl. Porter (1979); Porter/Kramer (2006), S. 84.

<sup>107</sup> Vgl. Doran (1981).

(A)kzeptanz bei den Empfängern, (R)ealistische Erwartungen sowie ein klares (T)erminverständnis, d.h. über welchen Zeitraum die Komponente gemessen werden soll.

- **Spezifisch.** Es sollte möglichst kein Zweifel daran bestehen, dass die ausgewählten Komponenten einen positiven Beitrag leisten. Ebenso sollte dieser Beitrag über die vertraglich mit den Endkunden vereinbarten Leistungen hinausgehen. Durch diese Zusätzlichkeit kann intern und extern Akzeptanz erwartet werden.
- **Messbarkeit.** Den Komponenten sollten konkrete Kennzahlen und Werte zugeordnet werden können. Werden finanzielle Erfolgsgrößen einbezogen, sollte bei der Definition zwischen Kosten bzw. Erlösen, Aufwand bzw. Erträgen oder Ausgaben bzw. Einnahmen unterschieden werden. Zusätzlich sollte die Bewertung belastbar sein und auch für Dritte nachvollziehbar. Entsprechend bleiben Komponenten unberücksichtigt, die nur subjektiv bewertet sind. Es wird davon ausgegangen, dass der ermittelte Wert gleichwertig ist mit dem der Komponente in der Öffentlichkeit beigemessenen Wert.
- **Akzeptanz.** Die ausgewählte Komponente bzw. die dahinter liegenden Kennzahlen sollten durch die Geschäftsleitung (weitgehend) beeinflusst werden können. Komponenten, die nur durch gesetzliche Vorgaben, Veränderungen im Markt, oder andere externe Kontextfaktoren verursacht sind, sind ungeeignet.
- **Realistisch.** Die Komponenten sollten ohne hohen Aufwand gemessen werden können. Ein Indiz dafür ist die räumliche Ausrichtung. In der Regel sollte sich diese am durch das Netz geprägten Versorgungsgebiet orientieren.
- **Terminverständnis.** Die Messung der Komponenten sollte für einen Zeitraum (in der Regel das Geschäftsjahr) abgegrenzt werden können. Damit können diese gemessen und intertemporal verglichen werden.

Nachfolgende Übersicht zeigt, welche Komponenten für die Steuerung des Public Value bei Energieunternehmen in Frage kommen. Sie erfüllen die genannten Anforderungen.



Abbildung: Elemente des Public Value Konzepts für die Energiewirtschaft

Ihre Ausprägung bei dem jeweiligen Unternehmen ist neben den verfügbaren Ressourcen auch von wenig oder gar nicht beeinflussbaren Kontextfaktoren abhängig. Beispiele dafür sind die geographische Lage, die Topographie, die demographische Entwicklung der Bevölkerung, die sozio-strukturelle Struktur der Bevölkerung und die Struktur der lokalen Wirtschaft.

### 3.2.2. Einbezug der Öffentlichkeit

Mit dem Einbezug des Public Value in die Corporate Governance ist das Verständnis verbunden, dass die Bürgerinnen und Bürger nicht nur Kunden, sondern auch die mittelbaren Eigentümer des Unternehmens sind. Diese Verpflichtung fordert die Notwendigkeit „for transparency and engagement with all service users.“<sup>108</sup> Damit verbunden ist eine aktive Informationspolitik des Unternehmens und der Versuch, die Bürgerinnen und Bürger möglichst breit an der Entwicklung des Unternehmens zu beteiligen (Bürgerbeteiligung).<sup>109</sup>

Im Qualitätsmanagement wird den Unternehmen ein hohes Maß an Qualität beschieden, die die Erwartungen der Gesellschaft an das Unternehmen messen und auf dieser Basis Maßnahmen ergreifen.<sup>110</sup> „Public Value is defined and redefined through social and political interactions“.<sup>111</sup> Ein solcher partizipativer Ansatz umfasst neben Veranstaltungen auch weitere Möglichkeiten:

- Information für die Öffentlichkeit
- Beteiligung der Öffentlichkeit
- Aktive Rückkopplung mit der Öffentlichkeit.

Für die Ausgestaltung der Information bzw. Beteiligung der Öffentlichkeit sollten nicht nur Fakten im Vordergrund stehen, sondern eher ein narrativer Stil.<sup>112</sup> Beispiele dafür sind die Public Value Tests der britischen Rundfunkanstalt BBC und des ZDF.<sup>113</sup>

<b>Information für Bürger</b>	<b>Bürgerbeteiligung</b>	<b>Bürgerbeteiligung (Anlagen)</b>	<b>Aktive Zusammenarbeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranstaltungen</li> <li>• Aktive Information u.a. im CSR-Bericht</li> <li>• Fallstudien</li> <li>• Neue Medien (inkl. Video)</li> <li>• Botschafter-Netzwerk (z.B. für Energieeffizienz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externes Vorschlagswesen</li> <li>• Bürger-/Stakeholderbefragung</li> <li>• Feedbackangebote u.a. bei Briefen</li> <li>• Beteiligung an Aktivitäten der Bürgerbeteiligung der Kommune</li> <li>• Stiftungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf Anteile an Windparks, Photovoltaik-Anlagen</li> <li>• Beteiligung an Bürger-Genossenschaften</li> <li>• Begebung von Bürger-Anleihen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BürgerInnen-/Kunden-Beirat</li> <li>• Kunden im Aufsichtsgremium</li> <li>• Fokusgruppen</li> <li>• Kundenforen</li> <li>• Bürgerwerkstatt</li> <li>• Treffen mit Bürgerinitiativen</li> </ul>

Abbildung: Ansätze zum Einbezug der Öffentlichkeit

Um den Gewohnheiten der heutigen Zeit zu entsprechen, ist dabei die Nutzung von elektronischen Medien im Sinne einer e-Partizipation zu erwägen. Dazu gehört die Präsenz in

<sup>108</sup> CEEP (2013), S. 8.

<sup>109</sup> Vgl. Moore (1995), S. 209; Collins (2006), S. 47; IFAC/CIPFA (2014).

<sup>110</sup> Vgl. DGQ (2013).

<sup>111</sup> Vgl. Smith (2004), S. 68.

<sup>112</sup> Vgl. Stocker (2006), S. 41.

<sup>113</sup> Vgl. Collins (2007), S. 164 ff.; ZDF (2006).

sozialen Netzwerken und C2C Communities, um eine möglichst hohe Durchdringung zu erzielen. Die Form der Partizipation sollte folgende Ziele erfüllen: Leichte Anwendbarkeit, Attraktivität der Realisierung, Nachhaltigkeit der Durchführung und Datensicherheit.

Eine besondere Form der Partizipation ist es, das Engagement von Beschäftigten (und Führungskräften) im Rahmen von gemeinnützigen gesellschaftlichen Aufgaben zuzulassen und zu fördern. Diese können z.B. Vereinsarbeit, Bildungsaufgaben, soziale Projekte, kulturelle Aktivitäten und politische Mandate umfassen. Die Wahrnehmung von Ehrenämtern durch Mitglieder der Organisation verdeutlicht die enge Bindung des Unternehmens mit der Region. Jeder Beschäftigte kann einen Beitrag dazu leisten, dass das Energieunternehmen in der Region anerkannt bleibt.

Dazu kommt die Verzahnung des Energieunternehmens mit anderen Unternehmen und Institutionen der Region. Der gemeinsame Austausch erfordert dabei Mitgliedschaften z.B. in Vereinen, Unternehmensverbänden, Kammern, und anderen Organisationen. Neben Partnern aus dem Unternehmensumfeld spielen auch bildungsbezogene, soziale und bürgerschaftliche Organisationen eine Rolle (z.B. Universitäten/Hochschulen, Bürgerstiftungen, Wohlfahrtsverbände, Kirchen).

Für eine intensive Kommunikation mit der Öffentlichkeit bietet es sich an, eine möglichst hohe Übereinstimmung mit dem Selbstverständnis der Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger zu erzielen. Dies umfasst eine gemeinsame Würdigung der Tradition der Kommune und der Region. Entsprechend groß sollte die Schnittmenge des Unternehmens mit regionalen Großveranstaltungen, der Würdigung von regionalen Persönlichkeiten und die eine mit der Region verbundene Wortwahl bei Pressekonferenzen sein. Dazu gehört auch ein demütiges Verständnis darüber, dass die Substanz und das Potential des Energieunternehmens nur durch die Bürgerschaft bestehen. Dies ist eine wichtige Grundlage für die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens.

Als geeignete Kennzahlen für die Messung des Einbezugs der Öffentlichkeit in die Unternehmensentwicklung bieten sich an:

- Anzahl durch das Energieunternehmen organisierten öffentlichen Veranstaltungen
- TeilnehmerInnen an durch das Unternehmen organisierten Veranstaltungen
- Anzahl Beschäftigte mit gemeinnützigem Engagement

### **3.2.3. Gesellschaftliches Engagement**

Als gesellschaftliches Engagement wird im Rahmen des Public Value Konzepts das unternehmerische Engagement für soziale Belange im weiteren Sinne verstanden. Die meisten Energieunternehmen engagieren sich durch Sponsoring und Spenden in den Bereichen Sport, Soziales, Kunst, Musik, Bildung und Geschichte.<sup>114</sup> Im Konzert des regionalen Wirtschaftsgefüges unterstützen die Energieunternehmen häufig die Verfügbarkeit von öffentlich zugänglichen Einrichtungen und sind Ermöglicher für eine Vielzahl von Freizeit-

---

<sup>114</sup> Dabei dominiert im Durchschnitt die Sportförderung (35% des Budgets), gefolgt von Kulturförderung (20%), sozialen Projekten (18%) und Bildungsprojekten (15%, z.B. Schulpatenschaften). Vgl. Folle/Lang (2012); <http://www.die-goldene-lilie.de>

veranstaltungen. Die unterstützten Projekte sind häufig in eine CSR-Berichterstattung integriert.<sup>115</sup>

Neben den Zuwendungen wirkt das gesellschaftliche Engagement auch durch unmittelbar oder mittelbar dafür errichtete Organisationseinheiten, z.B. Stiftungen, Bürgerstiftungen oder Joint Venture Gesellschaften mit Partnern aus Bildung, Sport und anderen Bereichen. Dazu kommt die Unterstützung von Unternehmen mit gemeinwohlorientierten Aufgaben durch Finanzmittel, Leistungen, Darlehen, Risikokapital oder Sicherheiten.

Ein weiterer gesellschaftlicher Beitrag liegt im Engagement für junge Menschen aus der Region durch das Angebot von Ausbildungsplätzen, ggf. auch über Bedarf. Dazu zählt auch das Angebot von Praktika, von Plätzen im Rahmen von dualen Studiengängen sowie die Unterstützung der MitarbeiterInnen des Energieunternehmens (und mittelbar deren Familien) bezogen auf deren Weiterbildung<sup>116</sup> und Gesundheitsförderung.

Durch diese Aktivitäten trägt das Energieunternehmen direkt zu der Attraktivität des Standorts im Sinne von Lebensqualität<sup>117</sup> und zu einem guten Zusammenhalt der Bevölkerung im Sinne von „sozialem Klebstoff“ bei. Mittelbar wirken die Maßnahmen positiv auf das Zusammenleben der Bürgerinnen und Bürger, die Integration, das Sicherheitsempfinden, die Gesundheit, die Krisenprävention, die Verkehrsentwicklung, die Motivation für bürgerschaftliches Engagement und die Stärkung des Interesses für Politik.

Als geeignete Kennzahlen für die Messung des Gesellschaftlichen Engagements bieten sich an<sup>118</sup>:

- Volumen an Spenden und Sponsoring (Euro)
- Anzahl Auszubildende
- Anzahl Auszubildende (über Bedarf)
- Anzahl TeilnehmerInnen an Weiterbildungsangeboten
- Weiterbildungs-Personen-Stunden
- Anzahl unmittelbar und mittelbar geförderter Projekte

#### **3.2.4. Ökologische Nachhaltigkeit**

Die Unternehmen der Energiewirtschaft emittieren über 40% der deutschen Treibhausgasemissionen.<sup>119</sup> Deshalb sollten sich gerade Energieunternehmen für die Umwelt verantwortlich zeigen und das Umweltbewusstsein fördern. Dabei können die folgenden vier Nachhaltigkeitsregeln zugrunde gelegt werden.<sup>120</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. CSR-/Nachhaltigkeitsberichte unter bauverein AG (2009); Kirchoff (2013); KPMG (2013); <http://www.econ-awards.de> und den Regierungsplan unter <http://www.csr-in-deutschland.de>

<sup>116</sup> Vgl. die Principles for Responsible Management Education unter <http://www.unprme.org>

<sup>117</sup> Vgl. zur Lebensqualität z.B. Zentrum (2013); <https://www.dialog-ueber-deutschland.de>; <http://www.oecdbetterlifeindex.org>; <http://www.happyplanetindex.org>

<sup>118</sup> Vgl. DGQ (2013). Dort wird Qualität u.a. mit dem Volumen für Sponsoring und soziale Projekte verbunden. Vgl. zu Wirkungen von Spenden auf Stakeholder <http://www.effectivephilanthropy.org>; <http://www.trueimpact.com>

<sup>119</sup> Vgl. Destatis (2012), mit Stand 2010.

<sup>120</sup> Vgl. Ekardt (2010).

- **Sparsamkeits-Regel:** Nichterneuerbare Rohstoffe (fossile Treibstoffe, Metalle etc.) sollen sparsam bzw. unter Berücksichtigung ihrer Substituierbarkeit verwendet werden bzw. soweit möglich, durch erneuerbare Ressourcen ersetzt werden.
- **Regenerativ-Regel:** Erneuerbare Rohstoffe sollen nur unter Beachtung der Nachwachsrate genutzt werden.
- **Assimilations-Regel:** Die Assimilationsgrenzen des Naturhaushalts sollen beachtet und Schädigungen des Klimas sowie der Ozonschicht vermieden werden.
- **Gefahren- und Risiken-Regel:** Gefahren und Risiken z.B. durch schädliche Stoffeinträge, z.B. auch von Kernkraft sollen (weitgehend) vermieden werden.

Als konkrete Ziele bieten sich solche zu Suffizienz, Ressourceneffizienz und Energieeffizienz sowie auch solche über den Anteil der erneuerbaren Energie bei der Erzeugung (bis hin zur Autarkie) oder für bestimmte Innovationsthemen an.

Alle umweltbezogenen Aktivitäten sollten örtlich und regional in Zusammenarbeit mit den betroffenen Anspruchsgruppen angegangen werden. So kann ein Projekt in der Entwicklung einer nachhaltigen Beschaffung liegen. Dabei werden gemeinsam mit den wesentlichen Lieferanten Umweltstandards erarbeitet und vereinbart. Mit wesentlichen Kunden lassen sich Projekte für die Verbesserung der Energie- und Ressourceneffizienz realisieren. Dazu zählen z.B. der Austausch der Straßenbeleuchtung durch LED-Lampen, die Realisierung einer CO<sub>2</sub>-neutralen Stadtverwaltung, die Verbesserung der Energieeffizienz bei Großkunden oder Projekte zum Umweltschutz. Im Sinne der Wahrnehmung sind dabei Aktivitäten für die Senkung der persönlichen CO<sub>2</sub>-Bilanz der Bürgerinnen und Bürger zielführend. Jeder Bundesbürger emittiert durchschnittlich etwa 10,9 t Treibhausgase pro Jahr<sup>121</sup>. Die durchschnittliche Zusammensetzung in Deutschland zeigt nachfolgende Abbildung.

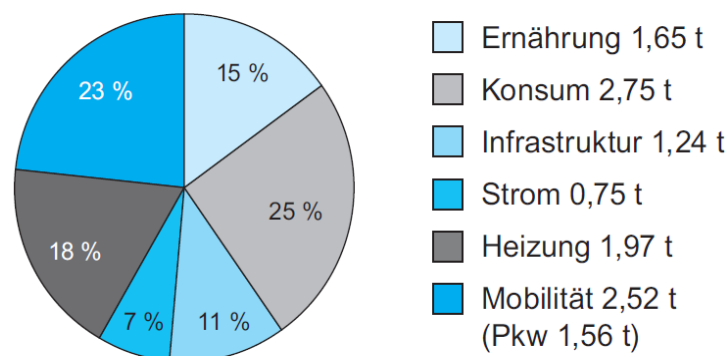


Abbildung: Durchschnittlicher persönlicher CO<sub>2</sub>-Fußabdruck

Für die Unterstützung der Bürgerinnen und Bürger bei ihrer persönlichen Energiewende gehört auch die Förderung von neuartigen Ansätzen für mehr Nachhaltigkeit.

- Gamification-Ansätze, z.B. Recyclebank, Bottle Bank Arcade<sup>122</sup>
- Angebot von Smart Home Lösungen

<sup>121</sup> Vgl. Steinlein (2011); Ahrend (2013); <http://hessen.klima-aktiv.de/>

<sup>122</sup> Vgl. <http://www.terracycle.de/>; <http://simpleenergy.com/>; <https://www.recyclebank.com/>; <http://www.eco-island.org/>; <http://www.thefuntheory.com>



- Angebot rollender Energieberatung, bzw. Ressourcenberatung
- Messen für Energie-/bzw. Ressourcenberatung
- Organisation von Preisen, z.B. NATURpur-Award

Gut 23% der CO<sub>2</sub>-Emissionen und rund 13% der privaten Konsumausgaben fallen auf den Verkehr.<sup>123</sup> Um einen Beitrag für die ökologische Nachhaltigkeit zu leisten, sollten Energieunternehmen Angebote schaffen bzw. unterstützen, durch die die Nutzung des motorisierten Individualverkehrs vermindert wird. Dazu zählen z.B. die Schaffung bzw. Unterstützung von Angeboten für Car-Sharing, Fahrradvermietung, Fahrradleasing und das interne Angebot von Job-Tickets bzw. die finanzielle Förderung der Nutzung von ÖPNV bzw. Fahrrädern. Für die Ableitung sinnvoller Maßnahmen sowie für eine genauere Ermittlung der möglichen Effekte sollten die Verkehrswege und Verkehrsgewohnheiten der Beschäftigten analysiert werden. Diejenigen, die mit dem Bus oder der Straßenbahn in die Firma fahren, tragen mehr zur lokalen Wertschöpfung bei.

Bei der Erhebung von Kennzahlen ist zu unterscheiden, welche Betrachtung für die Messung und damit auch die Steuerung gewählt wird. Zunächst lässt sich die Wirkung der Energieerzeugung (und der weiteren Geschäftsaktivitäten) auf die Umwelt messen. Darüber hinaus können die indirekten Wirkungen, d.h. solche durch die Beschaffung von Vorleistungen, durch die Fahrten der Beschäftigten und durch die Nutzung der Energie einbezogen werden. So werden für die Erstellung eines ökologischen Fußabdrucks mehrere Erhebungsstufen unterschieden.<sup>124</sup>

Als geeignete Kennzahlen für die Messung der Ökologischen Nachhaltigkeit bieten sich an<sup>125</sup>:

- Regionale CO<sub>2</sub>-Emissionen (t) bzw. Klimagas-Emissionen (t)
- Energieeffizienz z.B. von Kraftwerken, Fuhrpark, Immobilien (in der Region) (%)
- Anteil Erzeugung durch erneuerbare Energien bzw. Strommix (%)
- Abfallmenge (t) bzw. Anteil Recyclingquote (%)

### 3.2.5. Querverbund

Ein weiterer wichtiger Public Value liegt in der Querfinanzierung anderer Beteiligungen des Stadtkonzerns durch das Energieunternehmen. Dabei kann zwischen Synergien innerhalb des Stadtkonzerns und dem ertragssteuerlichen Querverbund mit nicht kostendeckenden Einheiten unterschieden werden.

Die Realisierung von kosten- und erlösbezogenen Synergien innerhalb des Stadtkonzerns lässt sich im Rahmen der Kernprozesse oder der unterstützenden Prozesse des Energieunternehmens realisieren. Während viele Beteiligungen einer Kommune ihren Energiebedarf klassisch über den Bezug von Strom, Gas und Wärme decken, bietet sich für ausgewählte Einheiten die Realisierung von dezentralen Erzeugungsanlagen. Beispiele dafür sind Kliniken, Museen, Veranstaltungshäuser oder auch größere Liegenschaften von Immobilienunternehmen. Diese können durch Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung, z.B.

<sup>123</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014e).

<sup>124</sup> Vgl. das Greenhouse Gas Protocol unter GHG (2011).

<sup>125</sup> Vgl. Ahrend (2013); <http://www.globalreporting.org>; <http://www.sustainability-reports.com>; <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>; <http://www.indikatoren.ecolog-institut.de> und zu Standards <https://www.cdp.net/en-US/Respond/Pages/verification-standards.aspx>

Blockheizkraftwerke oder Mini-BHKWs, ggf. gekoppelt mit erneuerbaren Erzeugungskomponenten, mit Strom und Wärme versorgt werden. Das Energieunternehmen kann im Sinne des Public Value zu Preisen anbieten, die nahe den Grenzkosten liegen. Weitere Beispiele für Synergien im Rahmen der energiewirtschaftlichen Kernprozesse liegen in der Zusammenarbeit bei der mieterbezogenen Abrechnung mit kommunalen Immobilienunternehmen, bei gemeinsamen Außenauftritten bei Marketingveranstaltungen und bei der Entwicklung gemeinsamer Leistungsangebote für Privat- und Gewerbekunden. Darüber hinaus kann das Energieunternehmen betriebswirtschaftlich langfristig begründbare Stadtprojekte finanzieren, die sonst die Stadt finanziert hätte.<sup>126</sup> Dabei sind jedoch enge Grenzen zu berücksichtigen (siehe nachfolgenden Abschnitt 3.4).

Bei den unterstützenden Prozessen kann das Energieunternehmen mit vielen Unternehmen eines Stadtkonzerns im Sinne von Synergien zusammenarbeiten. Beispiele dafür sind das zentrale Angebot von Basis-IT-Leistungen durch das Energieunternehmen, die Übernahme (von Teilen) der Finanzbuchhaltung, der Personalabrechnung sowie des Einkaufs für Schwestergesellschaften. Zusätzliche Potentiale liegen bei Schulungen und Fortbildungsveranstaltungen sowie in der Bündelung des Einkaufs von Dienstleistungen oder in der Weitergabe von Einkaufskonditionen an die Schwestergesellschaften. Die Preissetzung kann sich auch bei diesen Beispielen an den Grenzkosten des Energieunternehmens orientieren.

In den genannten Beispielen resultieren wirtschaftliche Vorteile aus Sicht des Stadtkonzerns, d.h. Einsparungen von Fremdleistungen durch günstigere Eigenerstellung. Die Analyse, Vorbereitung und Umsetzung dieser Vorteile sollte durch das kommunale Beteiligungsmanagement koordiniert werden.

Der ertragssteuerliche Querverbund<sup>127</sup> ist dabei weit verbreitet und stehen in klarer Abgrenzung zu privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen. Die Möglichkeiten der Unterstützung der Kommunalfinzen durch den ertragssteuerlichen Querverbund konzentrieren sich auf die Bereiche Nahverkehr (ÖPNV), Bäder, Hafenbetrieb, Fährbetrieb, Flughafenbetrieb und Parkraumbewirtschaftung. Darüber hinaus besteht noch die Möglichkeit des sogenannten unechten Querverbunds, bei dem die hälftige oder die ganze Kapitalertragssteuer für Beteiligungserträge eingespart werden kann. Beide Möglichkeiten ergeben sich nur, wenn die Kommune die überwiegende Mehrheit an dem Energieunternehmen und den betreffenden nicht kostendeckenden Einheiten hält. Zusätzlich sind eine Reihe weiterer Voraussetzungen zu erfüllen, z.B. bei Bäderbetrieben eine enge wechselseitige technisch-wirtschaftliche Verflechtung.<sup>128</sup>

Ohne die Gewinne von kommunalen Energieunternehmen würden kommunale Haushalte in Deutschland mit Milliarden-Beträgen zusätzlich belastet, wengleich im Gegenzug der Bund erhöhte Ertragssteuereinnahmen verbuchen könnte. Aufgrund der direkten positiven Wirkung für das Gemeinwohl sollte der ertragssteuerliche Querverbund langfristig beibehalten werden. Vielmehr stellt sich die Frage, ob sich die

---

<sup>126</sup> Vgl. dazu die Beispiele aus dem Wohnungsbau unter dem Begriff der Stadtrendite unter Schwalbach et al. (2006), S. 381 ff.; degewo (2010).

<sup>127</sup> Vgl. PwC (2009); BMF-Schreiben v. 12.11.2009; OFD Rheinland S2706-1015-St134 v. 2011.

<sup>128</sup> Vgl. PwC (2009), S. 18; Kaiser (2012); Leippe (2014).

steuerrechtlichen Grundlagen des Querverbunds auch auf andere Felder der öffentlichen Aufgaben erweitern lassen. Beispiele hierfür könnten sein:

- Steuerlicher Querverbund von Energieunternehmen und sozialen Einrichtungen
- Steuerlicher Querverbund von Energieunternehmen und Sportanlagen
- Steuerlicher Querverbund von Energieunternehmen und kulturellen Einrichtungen

Als geeignete Kennzahlen für die Messung des Querverbunds bieten sich an:

- Getragene Verluste für ÖPNV (und Bäder) im Rahmen des Querverbunds (Euro)
- Jährliche Steuereinsparung durch den Querverbund (Euro)
- Synergien im Stadtkonzern durch Leistungserbringung durch das Energieunternehmen statt Bezug von Fremdleistungen (Euro)
- Obige Kennzahlen in Summe über mehrere Jahre, z.B. 5 (Euro)

### **3.2.6. Förderung Gründungsregion und Innovationskultur**

Energieunternehmen sollten prüfen, inwieweit sie Ausgründungen aus der Unternehmensgruppe bzw. Neugründungen z.B. aus regionalen Hochschulen unterstützen. Diese tragen zu der regionalen Beschäftigung und Wertschöpfung bei und die Förderung unterstreicht den Beitrag des Energieunternehmens zur Standortentwicklung im Sinne einer Gründungsregion. Darüber hinaus kann das Energieunternehmen aktiv bestehende junge Unternehmen fördern. Als Maßnahmen für die Förderung kommen z.B. in Frage:

- Vorträge vor Gründern
- Beteiligung bzw. Ausrichtung von Ideen-/ Gründerwettbewerben
- Beratung als Business Angel bzw. als Mentor von Gründern
- Mitwirkung in Gründernetzwerken
- Schaffung des Zugangs zu Netzwerken (im Stadtkonzern)
- Kontaktpflege zu Inkubatoren und zu den Gründungsförderern insb. von kommunaler Wirtschaftsförderung und IHK
- Bereitstellung von Räumlichkeiten
- Bereitstellung von technischer Infrastruktur
- Bereitstellung von weiteren Sachleistungen
- Abgabe von Sicherheiten
- Finanzierung durch Gründerdarlehen (Fremdkapital)
- Finanzierung durch Finanzbeteiligung (Eigenkapital)

Durch diese Aktivitäten trägt das Energieunternehmen auch zu der Stärkung von bestehenden Branchen-Clustern in der Region bei. Mit Cluster-Ansätzen werden die Produktivität und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen des regionalen Clusters erhöht.<sup>129</sup> Ebenso lassen sich Wettbewerbsvorteile aus der engen Zusammenarbeit, den besseren Kommunikations- und Kooperationsstrukturen sowie dem entstehenden Vertrauen im Netzwerk erwarten.

Projekte mit lokalen und regionalen Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Universitäten fördern einerseits die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der regionalen Einrichtungen und andererseits die Innovationskraft der Energiewirtschaft. Häufig sind

---

<sup>129</sup> Vgl. z.B. Porter/Kramer (2011), S. 12; Ebner/Raschke (2013), S. 3 ff.

Energieunternehmen bereits mit den entsprechenden regionalen Strukturen verbunden. Eine Erweiterung der Kooperation, z.B. durch das Angebot von Praktika für Studenten, die Betreuung von Abschlussarbeiten und durch weitere Projekte mit regionalen Forschungs- und Weiterbildungseinrichtungen steigert den Public Value. Damit wird nicht nur Mehrwert für die Positionierung des Energieunternehmens geschaffen, sondern auch das Image für den Technologie-Standort unterstützt.

Die Förderung der Gründungsregion und der Innovationskultur sollten eng mit einem Kommunikationsprogramm für die breite Öffentlichkeit verbunden werden. Dazu gehören der gemeinsame Außenauftritt mit jungen Unternehmen, die durch das Energieunternehmen unterstützt werden und das Erlebarmachen von Projekten mit der Wissenschaft z.B. durch Führungen und Ausstellungen. Dem Interesse der Öffentlichkeit an Themen wie Energieeffizienz oder erneuerbare Energien kann durch die Internetpräsenz des Energieunternehmens entsprochen werden. Im Idealfall wird die Öffentlichkeitsarbeit aktiv durch breit beworbene Vorträge oder Vortragsreihen von internen oder externen Fachleuten ergänzt.<sup>130</sup> Derartige Öffentlichkeitsarbeit lässt sich eng mit den übrigen Angeboten des Standortmarketings verbinden und zeigt die Integration des Energieunternehmens in die Stadt.

Die Förderung von jungen Unternehmen sowie ein Netzwerk mit Institutionen für Bildung und Technologieentwicklung tragen zu einer Innovationskultur in der Region bei. Die Aktivitäten des Energieunternehmens für Innovationen unterstützen damit langfristiges Wachstum in der Region.

Als geeignete Kennzahlen für die Messung der Förderung der Gründungsregion bieten sich an:

- Anzahl betreuter GründerInnen bzw. Gründerteams
- Anzahl TeilnehmerInnen an initiiertem bzw. unterstütztem Gründerwettbewerb
- Investierte Fördersumme (Sicherheiten, Darlehen und Finanzbeteiligungen) (Euro)
- Ausgaben für anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung (Euro)
- Anzahl BesucherInnen an öffentlichen Veranstaltungen

### 3.2.7. Regionalökonomisches Netzwerk

Für die jeweilige Region haben Energieunternehmen eine in der Regel bedeutende wirtschaftliche Wirkung. Um den Nutzen für die regionale Wirtschaft zu beschreiben, sind neben rein monetären Effekten auch weitere relevante Aspekte zu messen und zu bewerten. Die positiven regionalökonomischen Wirkungen sind ein wichtiger Public Value.<sup>131</sup>

Für die Messung der Wirkungen des Energieunternehmens auf die Regionalwirtschaft lassen sich die vier Bereiche **Cash Flow, Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen** unterteilen. Es lassen sich auch noch weitere Bereiche analysieren, z.B. das entstehende Steueraufkommen.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. z.B. die Vortragsreihe Energie für die Zukunft der h-da in Kooperation mit dem Energieunternehmen HEAG Südhessische Energie AG (HSE) unter <http://www.energie-fuer-die-zukunft.de>

<sup>131</sup> Vgl. Porter/Kramer (2011), S. 10; Kompetenzzentrum (2014). Ostwald et al. (2013) verwenden auch den Begriff ökonomischer Fußabdruck.

<sup>132</sup> Auf einen separaten Ausweis des Steueraufkommens wird hier verzichtet. Es ist Teil der regionalen Wertschöpfung.

Die regionalen Effekte entstehen durch drei verschiedene Quellen:

- **Direkte Effekte:** bei dem Energieunternehmen regional anfallende(r) Cash Flow, Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen
- **Indirekte Effekte:** bei den Lieferanten des Energieunternehmens regional anfallende(r) Cash Flow, Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen
- **Induzierte Effekte:** durch die Verausgabung der bei dem Energieunternehmen und bei den Lieferanten generierten Gewinne, Einkommen, Steuern und Abgaben ausgelöster Cash Flow, Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen.

Diese Kette der regionalen Effekte führt dazu, dass die von einem Energieunternehmen insgesamt generierte bzw. ausgelöste Wertschöpfung deutlich höher ausfällt als der direkte Impuls des Unternehmens selbst.

Für die Verbesserung des Public Value ist der Anteil an Auftragsvergaben an die regionale Wirtschaft unter Beachtung des Vergaberechts weiter auszubauen. Neben zusätzlichen Aufträgen und ggf. dem Wechsel von Lieferanten kann dies auch durch die Ansiedlung von Niederlassungen der Lieferanten in der Region erfolgen. Für Besucher des Unternehmens und von Lieferanten sollte darauf geachtet werden, dass diesen bewusst ist, welche lokale Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie die regionale Wertschöpfung besonders erhöhen. Zwar tragen Unternehmen mit einer Filiale vor Ort auch zu der lokalen Wertschöpfung bei, doch meist nur in einem geringeren Umfang als Unternehmen mit Hauptsitz in der Region. Insofern sollten diese Unternehmen soweit wie möglich bevorzugt werden.

### 3.2.7.1. Direkte Regionale Beschaffung

Die regionale Beschaffung ist sehr gut durch die Geschäftsleitung beeinflussbar. Die Aufträge des Energieunternehmens, die an regionale Unternehmen erteilt werden, umfassen im wesentlichen Produkte und Dienstleistungen für die Instandhaltung und für die Wartung (vor allem Materialaufwand für Netze und Erzeugung), unternehmensbezogene Dienstleistungen, Investitionen<sup>133</sup> und beschaffte sonstige Produkte und Leistungen (z.B. Konzessionsabgaben, Marketingaufwand, Zinsaufwand für Kredite).

Für die Ermittlung der regionalen Beschaffungsquote ist eine Analyse über das vorhandene ERP-System (meist SAP) erforderlich. Da in einem ERP-System in der Regel die Zuordnung der Lieferanten nach Postleitzahlen vorhanden ist, lassen sich die Umsätze mit Lieferanten nach den für die Region relevanten Postleitzahlen auswerten. Je genauer die Ermittlung erfolgt, umso besser lassen sich später auch Optimierungsschritte für die regionale Wertschöpfung ableiten.

Für eine regionale und eine nachhaltige Ausrichtung der Beschaffung sind die Vorgaben und die Entwicklungen des Vergaberechts zu beachten. Mit der Berücksichtigung von ökologischen, umweltbezogenen und innovativen Anforderungen im Rahmen von Ausschreibungen lassen sich auch regionale Unternehmen, die diesen Anforderungen nachkommen, gegenüber Wettbewerbern, die keine oder nur eine geringe Wertschöpfung für die Region beitragen, bevorzugen. Zugrunde liegende Anforderungen können beispielsweise sein: Erstausbildungsangebot, Förderung der Vereinbarkeit von Familie und

<sup>133</sup> Es kann vereinfachend davon ausgegangen werden, dass die Investitionen über die jährlichen Abschreibungen zu Reinvestitionen führen.

Beruf, Verwendung von fair gehandelten Produkten, ökologisch nachhaltige Produkte, Einhaltung von Umweltmanagementstandards (z.B. EMAS) sowie Vorliegen von geeigneten Umweltgütezeichen.<sup>134</sup> Für Aufträge unterhalb der vergaberechtlichen Schwellenwerte sowie für Aufträge von kommunalen Energieunternehmen in Privatrechtsform, die nicht dem Vergaberecht unterliegen, können derartige soziale und ökologische Kriterien in jedem Fall Eingang in die Beschaffungspraxis finden.

Mittelbar wirkt die Einführung von derartigen Beschaffungsstandards auch bei den Lieferanten des Energieunternehmens zu einem Umdenken. Lieferanten, die einen Nachhaltigkeitsstandard anwenden, können öffentlichkeitswirksam hervorgehoben werden. Ebenso lässt sich darstellen, welcher Anteil des Beschaffungsvolumens mit Unternehmen durchgeführt wird, die gleichzeitig Kunden des Energieunternehmens sind. Damit wird hervorgehoben, dass es sich nicht nur um Lieferanten handelt, sondern um eine Partnerschaft mit wechselseitigem wirtschaftlichen Nutzen.

### **3.2.7.2. Direkter Regionaler Cash Flow**

Die regionalen Beschaffungen sind ein Element des regionalen Cash Flows<sup>135</sup>, d.h. den Zahlungen, die durch das Energieunternehmen in die Region fließen. Neben den regionalen Lieferanten und Dienstleistern werden auch Zahlungen an Beschäftigte aus der Region (Netto-Löhne zzgl. regional wirksamer Sozialabgaben), den Kommunen als Anteilseigner (Dividenden) sowie als Empfänger von Konzessionsabgaben und von Teilen der Unternehmens-, Lohnsteuern und sonstigen Abgaben. Konkret handelt es sich dabei um den regionalen Beschaffungsaufwand, die regionalen Investitionen, den regionalen sonstigen betrieblichen Aufwand, den regionalen Personalaufwand, die Ausschüttungen in die Region sowie den regionalen Steueraufwand. Der regionale Steueraufwand bemisst sich dabei nach folgenden Grundsätzen:

- Die Gewerbesteuer sind die wichtigste direkte Einnahmequelle der Kommunen in Deutschland. Sie tragen mit rd. 19% zu den Einnahmen der Kommunen in den alten Bundesländern bei.<sup>136</sup> Die Gewerbesteuer hängen von dem jeweiligen Gewerbeertrag sowie dem gewerbesteuerlichen Hebesatz ab. Als Minimum wird ein Steuersatz von 7% auf den Ertrag erhoben. Davon abgezogen werden muss die Gewerbesteuerumlage, die an den Bund und das jeweilige Bundesland durch die Kommune abzuführen ist. Vereinfacht wird von einem Abzug um 20% auf 5,5% ausgegangen.<sup>137</sup>
- Die Einkommens- bzw. Lohnsteuer ist für die Kommunen die zweitwichtigste steuerliche Einnahmequelle. Gemäß § 106 Abs. 3 GG wird die Einkommens- und damit die vorab erhobene Lohnsteuer zu 15% den Kommunen, zu 42,5% den Ländern

---

<sup>134</sup> Vgl. § 8 VOL/A vom 15.10.2013; § 4 Abs. 4 ff. Vergabeverordnung vom 15.10.2013; § 17 Tariftreue- und Vergabegesetz Nordrhein-Westfalen vom 26.1.2012; AVV vom 16.1.2013 (BANz AT 24.1.2013 B1), § 3 des Entwurfs des Hessischen Vergabe- und Tariftreuegesetzes vom 13.5.2014 (<http://starweb.hessen.de/cache/DRS/19/1/00401.pdf>) sowie <http://www.iclei.org>; <http://www.nachhaltige-beschaffung.info>.

<sup>135</sup> Der regionale Cash Flow wird auch als regionale Inzidenz bezeichnet. Vgl. Kompetenzzentrum (2014), S. 5 f.

<sup>136</sup> Vgl. die Übersicht des BMF (2014). Für die neuen Bundesländer liegt der Wert bei 12,4%.

<sup>137</sup> Vgl. zu einer genauen Berechnung § 6 Gemeindefinanzreformgesetz, dort insb. Abs. 3 und Abs. 5 sowie die zugehörige Verordnung zur Festsetzung der Erhöhungszahl für die Gewerbesteuerumlage GewStUEzV 2014.

und zu 42,5% dem Bund zugeteilt. Entsprechend lassen sich 15% von der abgeführten Lohnsteuer dem regionalen Cash Flow zurechnen.

- Zusätzlich profitieren die Kommunen von Steuereinnahmen aus dem Anteil an der Umsatzsteuer. Der kommunale Anteil am Umsatzsteueraufkommen beträgt 2%.<sup>138</sup> Wenngleich die Umsatzsteuer für die Unternehmen grundsätzlich kosten- bzw. aufwandsneutral ist, fallen 2% der Umsatzsteuer auf die steuerbaren Außenumsätze für die Region an.
- Die Kommunen profitieren auch von Einnahmen aus Grundsteuern. Von einer Berücksichtigung kann jedoch abgesehen werden, da diese zum einen in der Regel nur sehr schwer abschätzbar sind und zum anderen nur ein geringes Volumen bei den Kommunen ausmachen (rd. 6% Einnahmenanteil).
- Von einer Berücksichtigung der weiteren Steuern durch ihre mittelbare Wirkung auf die Bundes- bzw. Landeszuschüsse an die Gemeinden kann abgesehen werden. Dieser Finanzausgleich hängt trotz der grundsätzlichen Konnexitätsannahme neben der Wertschöpfung der Unternehmen vor Ort von zahlreichen weiteren gesetzlichen und politischen Faktoren ab.

Eine in der Praxis häufig verwendete Darstellung des direkten regionalen Cash Flows ist der Verweis auf den Cent-Betrag, der von einem Euro, den ein Kunde zahlt, in der Region bzw. in der Stadt verbleibt. Dieser liegt im Durchschnitt bei 57 Cent bzw. 57% (vgl. Abschnitt 3.2.7.11). Dabei wird häufig zwischen den Sparten Strom, Gas, Wasser und Fernwärme unterschieden. In der Regel stammen die höchsten Rückflüsse in die Region aus Fernwärme und Wasser. Bei den Sparten Strom und Gas ist zu berücksichtigen, dass ein großer Teil des Materialaufwands aus dem Energiebezug stammt und dieser bei Stadtwerken in der Regel nicht oder nicht ausschließlich regional verursacht ist. Gegebenenfalls wird die Kennzahl entsprechend um den Strom- und Gasbezug bzw. auch um die Energiesteuern adjustiert.

### 3.2.7.3. Direkte Regionale Wertschöpfung

Eine eng mit dem regionalen Cash Flow verbundene Größe ist die direkte regionale Wertschöpfung. Die kommunale Wertschöpfung (Wertschöpfung im Sinne von Value Added) ist ein wichtiges Maß, bei dem die BürgerInnen wahrnehmen, wieviel von ihrem Geld zurück in die Region fließt. Sie ergibt sich indirekt aus dem regionalen Umsatz des Energieunternehmens abzüglich den dafür bezogenen Vorleistungen und Investitionen. Alternativ wird sie direkt ermittelt, durch den jeweiligen regionalen Anteil der folgenden Positionen: Ausgeschütteter Gewinn, Personalaufwand (inkl. Lohnsteuer, soziale Abgaben, Aufwendungen für die Altersversorgung), Konzessionsabgaben, Ertragssteuern, Strom- und Erdgassteuer und Abschreibungen.<sup>139</sup> Bei der so direkt oder indirekt ermittelten Wertschöpfung handelt es sich um die **direkte regionale Brutto-Wertschöpfung**.

Die **direkte regionale Netto-Wertschöpfung** ergibt sich nach Abzug der Abschreibungen. Für das Public Value Management bietet sich eher die Brutto-Wertschöpfung an, da sie neben den Interessen der Anteilseigner und der Beschäftigten durch die Berücksichtigung der Abschreibungen auch die Erwartung nach Substanzerhalt und Qualität von Kunden und Öffentlichkeit berücksichtigt.

<sup>138</sup> Vgl. Baden-Württemberg (2014).

<sup>139</sup> Vgl. die Definition bei Statistisches Bundesamt (2014b), insbesondere S. 25.

#### 3.2.7.4. Direkte Regionale Beschäftigung

Die Anzahl der in der Region beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt sich durch die Analyse der Wohnorte der Beschäftigten. Der **Direkte regionale Beschäftigungsanteil** sollte auf Basis von Vollzeitäquivalenten ermittelt werden.

#### 3.2.7.5. Direktes Regionales Einkommen

Wie dargestellt, beinhaltet die direkte regionale Wertschöpfung bereits den regionalen Personalaufwand der von dem Energieunternehmen Beschäftigten.

Für die Ermittlung des regionalen Einkommens der Beschäftigten im Sinne des verfügbaren Netto-Einkommens für (Konsum-) Ausgaben ist das regionale Brutto-Einkommen um die nichtdispositiven Abzüge zu korrigieren.<sup>140</sup> Das **Netto-Einkommen der regional direkt Beschäftigten** ergibt sich daher aus dem Personalaufwand für Beschäftigte aus der Region abzüglich Lohnsteuer, Beiträgen zur Kranken- und Pflegeversicherung sowie sonstigen sozialen Abgaben.

Wenngleich eine genaue Ermittlung nur anhand einer Erhebung mit Einbezug der Personalabteilung des Energieunternehmens erfolgen kann, zeigt folgendes Beispiel die Eckdaten.

Der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst in der Energiewirtschaft lag im 1. Quartal 2014 bei 4465 Euro.<sup>141</sup> Zieht man davon die Lohnsteuer sowie die Sozialabgaben ab (unterstellt 35 Jahre, verheiratet, Steuerklasse 3, keine Kinder, gesetzlich versichert), ergeben sich Abzüge für Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer in Höhe von 640,63 Euro (darin enthaltener Lohnsteueranteil für die Kommune: 83,93 Euro). Bei dieser Berechnung wird unterstellt, dass die Lohnsteuer nicht durch Werbungskosten, Kinderfreibeträge, Sonderausgaben, außergewöhnlichen Belastungen oder andere Abzugsbeträge gemindert wird. Alternativ kann eine Pauschale von 20% für diese Abzugsbeträge unterstellt werden.<sup>142</sup> Dies führt zu einer geminderten Steuerlast von etwa 5%. Für Renten-, Arbeitslosen-, Kranken- und Pflegeversicherung sind zusätzlich 872,66 Euro zu zahlen. Es bleibt ein Netto-Einkommen von 2951,72 Euro.

Um die verfügbare Kaufkraft im Sinne des **Direkten Regionalen Verwendbaren Einkommens** zu ermitteln, ist vom Netto-Einkommen auch die durchschnittliche Sparrate abzuziehen. Die private Sparquote lag 2013 bei 10%.<sup>143</sup> Es verbleibt ein Betrag von 2656,55 Euro.

Um den regionalen Anteil der Verwendung des Einkommens durch die Beschäftigten konstant zu halten bzw. zu steigern, hilft ein Blick auf die Verteilung der privaten Konsumausgaben.<sup>144</sup> Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die hohe Bedeutung der Ausgaben für Wohnung, Nebenkosten, Nahrungsmittel, Getränke, Verkehr und Freizeit,

---

<sup>140</sup> Vereinfacht wird auch der Personalaufwand der regional Beschäftigten verwendet. Vgl. Kompetenzzentrum (2014), S. 8, 21. Damit wird das Einkommen um die nicht-dispositiven Einkommensbestandteile zu hoch ausgewiesen.

<sup>141</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014d).

<sup>142</sup> Vgl. z.B. die Einkommenssteuerstatistik unter Statistisches Bundesamt (2013).

<sup>143</sup> Vgl. Bundesbank (2014).

<sup>144</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014e).



Kultur sowie Bildung. Sie machen über 60% der gesamten privaten Konsumausgaben im Inland von rd. 1,5 Billionen Euro pro Jahr aus.

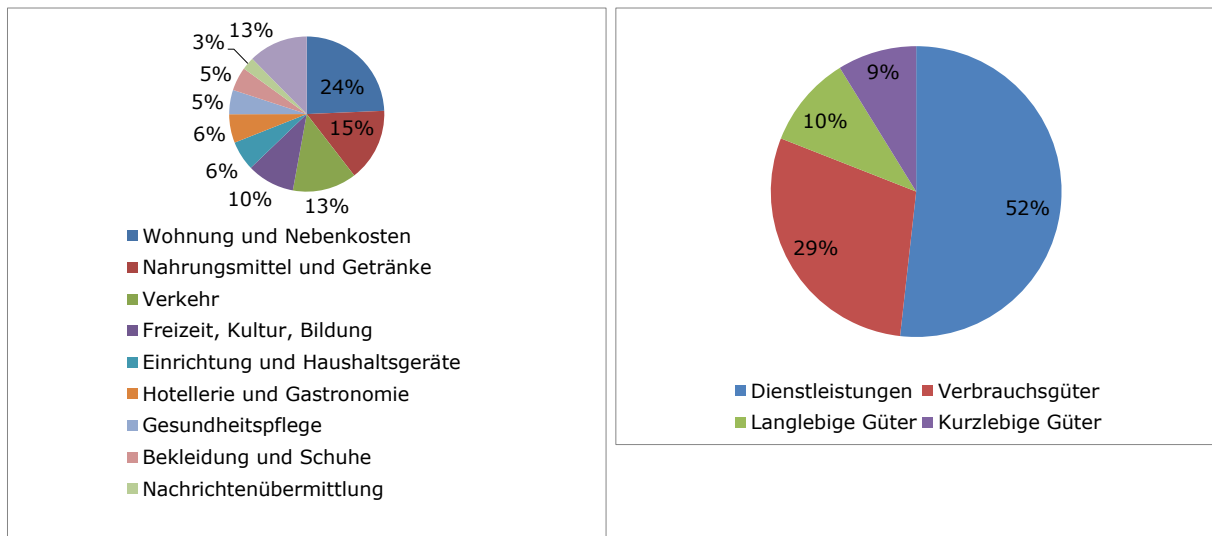


Abbildung: Verteilung der privaten Konsumausgaben

Die zunehmende Durchdringung vieler haushaltsnaher Dienstleistungen durch Angebote aus dem Internet ist ein Trend, der die lokale und regionale Wertschöpfung beeinträchtigt. Da die Kosten für Transport und Logistik entweder vernachlässigbar sind oder im Vergleich zum zeitlichen Aufwand für die lokale Beschaffung gerne in Kauf genommen werden, wird es für Dienstleistungen mit keinem oder nur geringem Beratungsbedarf, oder für solche, bei denen nicht das Käuferlebnis oder die sofortige Qualitätskontrolle im Vordergrund stehen, eine weitergehende Digitalisierung geben. Die Digitalisierung wird lokale und regionale Anbieter in vielen Bereichen verdrängen. Vor dieser Herausforderung stehen auch die Energieunternehmen und die Netzwerke für die regionale Wertschöpfung. Diese müssen also nicht nur der Konkurrenz von großen überregional tätigen Unternehmen trotzen, sondern auch der zunehmenden Bedeutung der digitalen Wirtschaft. Damit bleibt als wichtigstes Alleinstellungsmerkmal die Fähigkeit, Werte für die Kundschaft und für die Bürgerschaft zu schaffen.

Eine weiterhin erwartbar starke Bedeutung der lokalen Präsenz gegenüber der digitalen Wirtschaft besteht u.a. bei den folgenden Produkten bzw. Dienstleistungen:

- Abwasser- und Abfallentsorgung
- Bankdienstleistungen (z.B. Sparkassen)
- Bauleistungen (Tiefbau, Bauinstallation und Ausbauarbeiten)
- Bildungswesen
- Dienstleistungen sozialer Einrichtungen
- Elektromobilitätsleistungen
- Gesundheits-/Pflegeleistungen
- Handwerksleistungen
- Haushaltsnahe Dienstleistungen
- Hotellerie und Gastronomie
- Immobilien- und Wohnungswirtschaft
- Kraftfahrzeuge und zugehörige Dienstleistungen
- Kultur- und Freizeitangebote

- Lebensmittel
- Öffentliche Verkehrsleistungen
- Parkraumbewirtschaftung
- Vermietung von Kraftfahrzeugen

Wie Energieunternehmen treten die mit diesen Leistungen verbundenen Unternehmen durch ihre lokale Präsenz hervor und sie fallen für die Kunden durch ihre stetige Qualität und die historische Verbindung zu der Kommune auf. Entsprechend können Energieunternehmen aus Netzwerken besonders mit diesen Unternehmen profitieren. Die Energieunternehmen erhöhen damit die geschäftliche Basis dieser Unternehmen und stärken die eigene.<sup>145</sup> Energieunternehmen sollten mit anderen Unternehmen vor Ort kooperieren, auch um die Wirkung der privaten Konsumausgaben von Beschäftigten der Energiewirtschaft auf die lokale und regionale Wertschöpfung zu stärken.

### 3.2.7.6. Indirekter Regionaler Cash Flow

Wird der indirekte regionale Cash Flow ermittelt, so ergibt sich dieser aus den bei den Lieferanten wiederum verursachten Ausgaben für Vorleistungen (inkl. Investitionen), Gewinn, Steuern und Personal. Für die Branchen der Vorleistungserbringer des Energieunternehmens kann anhand von Input-Output-Tabellen (siehe Abschnitt 3.2.7.7.) eine Berechnung des anteiligen Produktionswerts und der anteiligen Netto-Wertschöpfung erfolgen. Entsprechend ergibt sich die Summe aus der indirekten regionalen Beschaffung und der indirekten regionalen Wertschöpfung.

Dabei wird meist der durch den Impuls des Energieunternehmens ausgelöste Cash Flow verwendet (Impulsansatz). Insofern wird die Berechnung nicht erneut um den nicht-regionalen Anteil der Vorleistungen reduziert. Wird nur der indirekt verursachte regionale Cash Flow ermittelt, erfordert dies eine Abschätzung des regionalen Anteils der jeweiligen Vorleistungen (Regionalansatz<sup>146</sup>). Während die Berechnung im Fall des Impulsansatzes leichter erstellt werden kann, ist die regionalwirtschaftliche Lenkungswirkung im Fall des Regionalansatzes klarer. Im Ergebnis ergeben sich der **Indirekte regionale Cash Flow (Impulsansatz)** sowie der **Indirekte regionale Cash Flow (Regionalansatz)**.

### 3.2.7.7. Indirekte Regionale Wertschöpfung

Mithilfe von Input-Output-Tabellen lassen sich die ökonomischen Effekte von Nachfrageveränderungen ausgelöst durch das Energieunternehmen und damit auch die indirekte Wertschöpfung ermitteln. Die Werte aus Input-Output-Tabellen geben einen detaillierten Einblick in die Güterströme und Produktionsverflechtungen in der Volkswirtschaft. Diese lassen sich für regionalökonomische Analysen nutzen.<sup>147</sup>

<sup>145</sup> Vgl. z.B. die Kooperation mit der Handwerkskammer unter HSE (2013).

<sup>146</sup> Vgl. zu der Ermittlung der regionalen Werte für die Berechnung der Bruttowertschöpfung im Rahmen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung Baden-Württemberg (2010), S. 27.

<sup>147</sup> Die Anwendbarkeit basiert auf den Arbeiten des Nobelpreisträgers Wassily Leontief. Vgl. dazu Leontief (1936); Winker (1997), S. 113 und die internationalen Input-Output-Tabellen bei <http://www.wiod.org>.

In den Input-Output-Tabellen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ist jeweils der Input aller Branchen für die Erstellung von Produktionswert<sup>148</sup> und Bruttowertschöpfung einer Branche enthalten.

Für die Energiewirtschaft zeigt folgende vereinfachte Übersicht die Ursprünge der Vorleistungen und die Zusammensetzung der Bruttowertschöpfung.<sup>149</sup> Anhand der Summenwerte der deutschen Energiewirtschaft wurden vereinfacht die Branchen einbezogen, die einen Anteil am Produktionswert von mindestens 0,5% haben.

Die Werte der Input-Output-Tabelle sind 2014 veröffentlicht worden, stammen aber aus dem Jahre 2010.<sup>150</sup> Diese lassen sich gleichwohl verwenden, da unterstellt werden kann, dass kein wesentlicher technischer Fortschritt oder eine übermäßige Preissteigerung die einzelnen Verhältnissgrößen wesentlich beeinflusst haben.

Wesentliche Vorleistungen der Energiewirtschaft	%-Produktionswert	%-Vorleistungen	BWS-Anteil	ANE-Anteil	NBÜ-Anteil
Kohle	6,4	10,1%	37,3	51,9	7,7
Erdöl und Erdgas	7,3	11,5%	68,6	14,8	39,9
Kokerei- und Mineralölerzeugnisse	2,2	3,4%	7,9	3,3	3,5
Elektrische Ausrüstungen	2,6	4,1%	40,1	22,5	14,1
Installation und Instandhaltung von Maschinen	1,4	2,2%	37,5	20,5	15,8
Strom-, Wärme-, und Kälteversorgung	24,0	38,0%	36,8	11,8	17,8
Industriell erzeugte Gase, Gasversorgung	1,1	1,8%	37,0	9,3	14,5
Tiefbauarbeiten	0,7	1,2%	40,1	27,2	8,0
Bauinstallation und Ausbauarbeiten	1,3	2,1%	45,3	29,0	15,0
Großhandel (ohne Kfz)	1,2	1,8%	48,3	31,9	12,7
Finanzdienstleistungen	0,6	1,0%	49,4	28,3	18,0
Versicherungen und Pensionskassen	0,6	0,9%	22,7	16,4	3,5
Architektur, Ingenieurbüros, techn. Untersuchungen	1,1	1,7%	54,1	28,8	23,6
Vermietung von beweglichen Sachen	1,5	2,3%	72,0	5,3	0,4
Wach-, Sicherheitsdienst	0,5	0,8%	58,4	42,7	11,5
Öffentliche Verwaltung und Verteidigung	6,1	9,7%	62,5	50,7	-
Sonstige Vorleistungen	4,6	7,3%	46,2	25,7	12,9
<b>Vorleistungen zu Anschaffungspreisen</b>	<b>63,2</b>	100,0%	ø <b>44,5</b>	ø <b>22,8</b>	ø <b>15,7</b>
Arbeitnehmerentgelt im Inland (ANE)	11,8				
Abschreibungen und sonstige Faktoren	7,2				
Nettobetriebsüberschuss (NBÜ)	17,8				
<b>Bruttowertschöpfung (BWS)</b>	<b>36,8</b>				
<b>Produktionswert</b>	<b>100,0</b>				

Abbildung: Auszug aus der Input-Output-Tabelle der Energiewirtschaft

Die obige Input-Output-Tabelle enthält auch wesentliche Eckdaten der dargestellten zu liefernden Produktionsbereiche. Neben dem Anteil der Bruttowertschöpfung am jeweiligen Produktionswert (BWS-Anteil), dem Anteil der Arbeitnehmerentgelte am jeweiligen Produktionswert (ANE-Anteil) ist auch der Anteil des Nettobetriebsüberschusses am jeweiligen Produktionswert (NBÜ-Anteil) aufgeführt. Zusätzlich ist der gewichtete Durchschnitt für jeden der drei Werte enthalten. Für eine Übertragung in eine unternehmensspezifische Berechnung ist zu prüfen, ob die Vorleistungen, die von anderen Unternehmen der Energiewirtschaft bezogen werden, beibehalten oder neutralisiert werden sollten. In der Regel handelt es sich dabei vor allem um Strom- und Gasbezüge.

<sup>148</sup> Der Produktionswert gibt den Wert der produzierten Güter und Dienstleistungen aus eigener Produktion, der Erhöhung der Bestandsveränderungen aus eigener Produktion und den Wert der selbst erstellten Anlagen an. Werden davon die Vorleistungen abgezogen verbleibt die Bruttowertschöpfung.

<sup>149</sup> Die Tabelle ist auf die Bereiche Elektrizitäts-, Wärme- und Kälteversorgung beschränkt. Die Sparten Gas- und Wasserversorgung sind separat zu untersuchen. Für eine detailliertere Zuordnung der Aufgabenbereiche des Energieunternehmens sollte die Input-Output-Tabelle nach Güterklassifikationen in Verbindung mit Wirtschaftsbereichen analysiert werden. Vgl. CPA (2009).

<sup>150</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014a).

Für die Berechnung der indirekten regionalen Wertschöpfung ist das Volumen der Aufträge des Energieunternehmens an Unternehmen der Region zugrunde zu legen. Dieser Wert kann mit dem Produktionswert aus der Input-Output-Tabelle gleichgesetzt werden. Die regionale Bruttowertschöpfung ergibt sich durch Multiplikation des Produktionswerts mit den Anteilen der Bruttowertschöpfung am jeweiligen Produktionswert.<sup>151</sup> Bei den jeweiligen Produktionswerten sollten die Werte inkl. Mehrwertsteuer verwendet werden, da der Produktionswert ebenso wie die Anteile der Bruttowertschöpfung zu Anschaffungspreisen ausgewiesen sind.<sup>152</sup>

Vereinfacht kann der gesamte regionale Produktionswert mit dem gewichteten Durchschnitt des BWS-Anteils in Höhe von 44,5% multipliziert werden.

Im Ergebnis liegt die **indirekte regionale Brutto-Wertschöpfung nach dem Impulsansatz** vor. Diese enthält noch die Abschreibungen. Die Abschreibung im Sinne des jährlichen Werteverzehrs des Anlagevermögens kann auch als das Maß der kalkulatorischen Reinvestitionen des Energieunternehmens verstanden werden. Nach Abzug der Abschreibungen ergibt sich die indirekte regionale Netto-Wertschöpfung (Impulsansatz). Werden die Werte der Vorleistungen bezogen auf die regionale Herkunft ermittelt, ergeben sich die **Brutto- bzw. Netto-Wertschöpfung nach dem Regionalansatz**.

Vereinfacht kann bei kommunalen Energieunternehmen für die indirekte regionale Bruttowertschöpfung (Impulsansatz) eine Relation von 0,6 bis 1 Mio. Euro indirekte zu 1 Mio. Euro direkte Wertschöpfung angesetzt werden.

### **3.2.7.8. Indirekte regionale Beschäftigung**

Eine weitere Komponente für den Public Value aus der Wirkung des Energieunternehmens auf die Regionalwirtschaft ist die indirekt verursachte Beschäftigung. Zwar wird das Personal der Zulieferer nicht durch die einzelnen Aufträge des Energieunternehmens dauerhaft aufgebaut bzw. gesichert. Gleichwohl bewirken die Aufträge eine Sicherung der Beschäftigung für das betrachtete Jahr. Zur Ermittlung dieser Werte kann das jährliche Beschaffungsvolumen mit dem jeweils branchentypischen Anteil des Arbeitnehmerentgelts (ANE) an der Wirtschaftsleistung (Produktionswert, PW) sowie dem durchschnittlichen Arbeitnehmerentgelt je Wirtschaftsbereich bewertet werden. Dafür wird die OECD STAN STructural ANalysis Datenbank<sup>153</sup> zugrunde gelegt. Gekoppelt mit Daten des Statistischen Bundesamts<sup>154</sup> ergibt sich daraus die Zahl der Arbeitsplätze, die durch die Zulieferer des Energieunternehmens durch dessen Impulse beschäftigt werden (Impulsansatz).

---

<sup>151</sup> Bei der Ermittlung wird unterstellt, dass die regional beschafften Werte genauso wie die Aufteilung in der Input-Output-Tabelle verteilt sind.

<sup>152</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014a).

<sup>153</sup> Vgl. <http://www.oecd.org/industry/ind/stanstructuralanalysisdatabase.htm>

<sup>154</sup> Vgl. den Ausweis im Rahmen der Input-Output-Tabelle unter Statistisches Bundesamt (2014a) und die detailliertere Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung unter Statistisches Bundesamt (2014c).

<b>Wesentliche Vorleistungen der Energiewirtschaft</b>	<b>Arbeitnehmer (Tsd.)</b>	<b>Tsd. €/Arbeitnehmer</b>	<b>Anteil ANE am PW</b>	<b>Arbeitnehmer pro 1 Mio. € PW</b>
Kohle	39	61,7	51,9%	8,4
Erdöl und Erdgas	5	69,4	14,8%	2,1
Kokerei- und Mineralölerzeugnisse	26	75,6	3,3%	0,4
Elektrische Ausrüstungen	378	51,0	22,5%	4,4
Installation und Instandhaltung von Maschinen	159	55,3	20,5%	3,7
Strom-, Wärme-, und Kälteversorgung	145	76,5	11,8%	1,5
Industriell erzeugte Gase, Gasversorgung	35	67,6	9,3%	1,4
Tiefbauarbeiten	226	38,6	27,2%	7,1
Bauinstallation und Ausbauarbeiten	1420	34,5	29,0%	8,4
Großhandel (ohne Kfz)	1677	41,2	31,9%	7,8
Finanzdienstleistungen	683	59,6	28,3%	4,8
Versicherungen und Pensionskassen	185	63,9	16,4%	2,6
Architektur, Ingenieurbüros, techn. Untersuchungen	469	37,9	28,8%	7,6
Vermietung von beweglichen Sachen	105	31,3	5,3%	1,7
Wach-, Sicherheitsdienst	1616	19,1	42,7%	22,4
Öffentliche Verwaltung und Verteidigung	2340	41,7	50,7%	12,2
Sonstige Vorleistungen	26603	33,6	25,7%	7,6
		<b>Ø 50,5</b>	<b>Ø 24,7%</b>	<b>Ø 4,9</b>

Abbildung: Anteile von Arbeitnehmerentgelt und Arbeitnehmern am Produktionswert

So lässt sich die Anzahl der indirekt finanzierten Vollzeitbeschäftigten ermitteln. Für kommunale Energieunternehmen kann vereinfacht eine Relation von 1 bis 1,5 indirekt in der Region Beschäftigte zu 1 direkt Beschäftigten angenommen werden.

### 3.2.7.9. Indirektes regionales Einkommen

Das indirekte regionale Einkommen der Beschäftigten der durch das Energieunternehmen in der Region beauftragten Unternehmen ergibt sich analog wie bei der Ermittlung des direkten regionalen Einkommens durch Korrektur des Personalaufwands um nichtdispositive Abzüge.

### 3.2.7.10. Induzierte regionale Effekte

Zusätzlich zu den indirekten Effekten ergeben sich induzierte Effekte durch die Verausgabung von Gewinnen, Einkommen sowie Steuern und Abgaben, die bei dem Energieunternehmen und den beauftragten Lieferanten entstanden sind.

Um die induzierte regionale Wertschöpfung zu ermitteln, ist zunächst eine Abschätzung des regionalen Anteils dieser Lieferbeziehungen notwendig. Im zweiten Schritt lässt sich die Bruttowertschöpfung der Zulieferer wiederum über die Input-Output-Tabelle entsprechend ihres Wirtschaftsbereichs ermitteln. Es wird hier unterstellt, dass der regionale Anteil die gleiche Vorleistungsstruktur aufweist wie die der Input-Output-Tabelle. Das Volumen der regional beauftragten Produkt- und Dienstleistungsaufträge kann daher mit dem jeweiligen Anteil der Bruttowertschöpfung an dem Produktionswert multipliziert werden, um zu der induzierten Bruttowertschöpfung zu gelangen. Vereinfachend kann auch eine Zuordnung anhand folgender Matrix erfolgen.

	<b>Wirtschaftsbereiche</b>	<b>%-Vorleistungen</b>	<b>BWS-Anteil BRD</b>	<b>Spezifischer BWS Anteil</b>	<b>Spezifischer NWS Anteil</b>
1	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1,9%	0,8%	32,6%	16,9%
2	Bergbau, Steine und Erden	3,3%	0,4%	42,4%	33,2%
3	Nahrungs- und Futtermittel, Getränke, Tabak	2,1%	1,6%	22,4%	19,1%
4	Chemische und pharmazeutische Erzeugnisse	5,2%	2,0%	23,2%	20,0%
5	Maschinenbau, Elektrotechnik, DV-Geräte	5,7%	5,7%	38,3%	34,4%
6	Fahrzeuge	5,8%	3,1%	21,9%	18,7%
7	Metallerzeugung, -bearbeitung, Mineralöl-erzeugnisse, Glasgewinnung, Textil-, Holz-, Papiergewerbe	18,4%	7,4%	27,8%	24,6%
8	Energie-, Wasserversorgung, Entsorgung	4,2%	3,0%	40,5%	26,8%
9	Baugewerbe	3,1%	4,8%	44,2%	42,1%
10	Handel, Verkehr, Gastgewerbe	14,4%	15,5%	46,5%	40,8%
11	Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen	31,6%	32,8%	58,5%	44,0%
12	Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung, sonstige Dienstleister	4,3%	23,0%	68,9%	60,3%
		100,0%	100,0%	<b>Ø 46,4%</b>	<b>Ø 38,5%</b>

Abbildung: Bedeutung und Wertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen

Sie enthält die jeweiligen Anteile der Bruttowertschöpfung an dem Produktionswert (Spezifischer BWS-Anteil) und die jeweiligen Anteile der Nettowertschöpfung an dem Produktionswert (Spezifischer NWS-Anteil) jeweils für die wichtigsten 12 Wirtschaftsbereiche. Ebenso ist der jeweilige Anteil des Wirtschaftsbereichs an allen Leistungsprozessen deutscher Unternehmen (%-Vorleistungen) sowie der Anteil des Wirtschaftsbereichs an der gesamten deutschen Wertschöpfung (BWS-Anteil BRD) aufgeführt. Anhand dieser Parameter ist eine Bewertung der induzierten regionalen Brutto- bzw. Netto-Wertschöpfung möglich. Ebenso lässt sich auf der Basis der induzierten Nettowertschöpfung zuzüglich der zugrunde liegenden induzierten regionalen Beschaffung (entsprechend dem regionalen Produktionswert) der induzierte regionale Cash-Flow ermitteln.

Für die induzierte regionale Bruttowertschöpfung (Impulsansatz) kann im Sinne einer Annäherung für kommunale Energieunternehmen eine Relation von 0,7 bis 1 Mio. Euro induzierte zu 1 Mio. Euro direkte Wertschöpfung angesetzt werden.

Die induzierte Beschäftigung sowie die induzierten Einkommenseffekte ergeben sich analog dem Vorgehen bei der Ermittlung der direkten Werte. Sie bieten die Grundlage für die Ermittlung der Kennzahlen **Induzierte regionale Beschäftigung** und **Induziertes regionales Einkommen**.

Für kommunale Energieunternehmen kann vereinfacht eine Relation von 1 bis 1,3 induziert in der Region Beschäftigte zu 1 direkt Beschäftigten angenommen werden.

### 3.2.7.11. Kennzahlen für die Regionale Wertschöpfung

Zusammenfassend lassen sich folgende Kennzahlen für die Steuerung des Public Value nutzen. Die aufgeführten Kennzahlen zeigen die große Bandbreite, in der sich der regionalökonomische Effekt eines Energieunternehmens messen lässt.

- Direkte Regionale Beschaffung (Euro)
- Direkte Regionale Beschaffungsquote (%)
- Direkter Regionaler Cash Flow (Euro)
- Direkter Reg. Cash Flow/Umsatz (%), d.h. Rückfluss vom Umsatz in die Region
- Direkte Regionale Brutto-Wertschöpfung (Euro)
- Direkte Regionale Netto-Wertschöpfung (Euro)
- Direkte Regionale Beschäftigung (Vollzeitbeschäftigte)
- Direkter Regionaler Beschäftigungsanteil (%)
- Netto-Einkommen der regionalen direkt Beschäftigten (Euro)
- Direktes Regionales Verwendbares Einkommen (Euro)
- Indirekter Regionaler Cash Flow – Impulsansatz (Euro)
- Indirekter Regionaler Cash Flow – Regionalansatz (Euro)
- Indirekte Regionale Brutto-Wertschöpfung – Impulsansatz (Euro)
- Indirekte Regionale Brutto-Wertschöpfung – Regionalansatz (Euro)
- Indirekte Regionale Netto-Wertschöpfung – Impulsansatz (Euro)
- Indirekte Regionale Netto-Wertschöpfung – Regionalansatz (Euro)
- Indirekte Reg. Brutto-Wertschöpfung/Direkte Reg. Brutto-Wertschöpfung (%)
- Indirekte Regionale Beschäftigung (Vollzeitbeschäftigte)
- Indirekte Regionale Beschäftigung/Direkte Regionale Beschäftigung (%)
- Netto-Einkommen der regionalen indirekt Beschäftigten (Euro)
- Induzierter Regionaler Cash Flow – Impulsansatz (Euro)
- Induzierter Regionaler Cash Flow – Regionalansatz (Euro)
- Induzierte Regionale Wertschöpfung (Euro)
- Induzierte Reg. Brutto-Wertschöpfung/Direkte Reg. Brutto-Wertschöpfung (%)
- Induzierte Regionale Beschäftigung (Vollzeitbeschäftigte)
- Induzierte Regionale Beschäftigung/Direkte Regionale Beschäftigung (%)

	<b>Anteil Direkter Regionaler Cash-Flow</b>	<b>Zum Vergleich: Anteil Regionaler Cash-Flow bei überregionalem Energieunternehmen</b>	<b>Zusätzliche Indirekte und Induzierte Arbeitsplätze in der Region pro Beschäftigtem</b>	<b>Anteil zusätzliche Regionale Indirekte und Induzierte Wertschöpfung am Nachfrageimpuls</b>
<b>Stadtwerk 1</b>	49% (Energie <sup>1</sup> ), 58% (Wasser), 70% (Fernwärme <sup>1</sup> )		2	
<b>Stadtwerk 2</b>	39% (Region <sup>2</sup> ), bzw. 29% (Strom <sup>2</sup> ), 50% (Gas), 67% (Wasser), 83% (Wärme)	12% (Strom <sup>2</sup> ), bzw. 9% (Gas)	2,3	
<b>Stadtwerk 3</b>	48% (Strom <sup>1</sup> ), 51% (Gas <sup>1</sup> ), 53% (Fernwärme <sup>1</sup> )		13,8	48%
<b>Stadtwerk 4</b>	43% (Strom <sup>1</sup> ), 50% (Gas <sup>1</sup> ), 70% (Wasser)		1,4	40%
<b>Stadtwerk 5</b>	72% (Energie und Wasser)	27%	2,4	
<b>Stadtwerk 6</b>	42% (Strom), 39% (Gas), 89% (Fernwärme)		1,2 <sup>3</sup>	
<b>Stadtwerk 7</b>	65% (Gesamt)		1,4	44%
<b>Regionalversorger 1</b>	67% (Gesamt)		3,9	82%
<b>Durchschnitt</b>	<b>57%</b>	<b>16%</b>	<b>2,1<sup>4</sup></b>	<b>53%</b>

**1** ohne Energiebezug, ohne Energiesteuer, **2** inkl. Energiebezug, **3** ohne induzierte Beschäftigung, **4** ohne Stadtwerk 3

Abbildung: Typische Regionalökonomische Wertbeiträge

- Netto-Einkommen der regionalen induziert Beschäftigten (Euro)
- (Indirekte + induzierte reg. Wertschöpfung)/Direkte reg. Wertschöpfung (Brutto)
- (Indirekte + induzierte regionale Beschäftigung)/Direkte regionale Beschäftigung
- (Indirektes + induziertes reg. Einkommen)/Direktes regionales Einkommen
- Direkte, indirekte und induzierte reg. Brutto-Wertschöpfung (Impulsansatz) (Euro)

Vorstehende Abbildung zeigt ausgewählte Relationen in der Energiewirtschaft.<sup>155</sup>

Im Gegensatz zu den wertorientierten Kennzahlen handelt es sich bei den genannten Public Value Kennzahlen jeweils um eine vergangenheitsorientierte Einperiodensicht. Für eine Mehrjahresbetrachtung fehlt für die aufgeführten Kennzahlen bislang in der Regel die Datengrundlage. Entsprechend sollten die Kennzahlen und deren Elemente in die Mehrjahresplanung einbezogen werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob wie bei einer Unternehmensbewertung auch bei der Bewertung des regionalen Wertbeitrags mit dem Ansatz der ewigen Rente gearbeitet werden kann. In deren Berechnung lassen sich dabei auch Wachstums- (oder Minderungs-) Faktoren einbeziehen.

Als geeignete Kennzahlen bieten sich dafür der Direkte Regionale Cash-Flow sowie alternativ die Summe aus direkter, indirekter und induzierter regionaler Brutto-Wertschöpfung (Impulsansatz) an. Die entsprechenden Werte können über mehrere Jahre geplant und mit entsprechenden Zielen und Maßnahmen verknüpft auch gesteuert werden. Beide Kennzahlen lassen sich entsprechend auch diskontieren und mit einer ewigen Rente verbinden.

Für die Bewertung der sich über die nächsten Jahre ergebenden Zahlungsströme ist ein Diskontierungssatz erforderlich. Aufgrund der Verursachung des Cash-Flow-Stroms durch das Energieunternehmen kann der durchschnittliche gewichtete Kapitalkostensatz des Energieunternehmens verwendet werden.

### **3.3. Einführung des Public Value in der Organisation**

Die Einführung des Public Value Konzepts sollte wie üblich im Rahmen eines Regelkreises mit Feedback Schleife erfolgen.<sup>156</sup> Dabei ist vor allem der Einbezug in die Corporate Governance des Unternehmens vorzusehen. Hierfür sind der Einbezug in die Zielsysteme (Strategie, Planung, Zielvorgaben an das Unternehmen, Ziele für die Geschäftsleitung, Ziele für die Beschäftigten), die regelmäßige Messung und Veröffentlichung ausgewählter Werte sowie die Verankerung in der Unternehmenskultur notwendig.

Eine Orientierung des Energieunternehmens hin zum Public Value führt zu einem Verständnis des Unternehmens als Mitglied, als aktiver und kooperierender Teil des Netzwerks Kommune. Möglichkeiten, dieses Netzwerkverständnis bei den Beschäftigten im Unternehmen zu unterstützen, liegen in der Schaffung von Strukturen für die Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit (und mit anderen Unternehmen der Stadtwirtschaft), im Angebot von Foren für die fachliche aber auch die informelle Kommunikation (z.B. Cross-Mentoring-Programme) sowie in der Kommunikation von gemeinsamen Werten.

<sup>155</sup> Vgl. neben Kompetenzzentrum (2014) die Übersicht bei <http://www.pestel-institut.de>

<sup>156</sup> Vgl. z.B. den Plan-Do-Check-Act Ansatz (PDCA) oder den RADAR-Ansatz unter DGQ (2013).



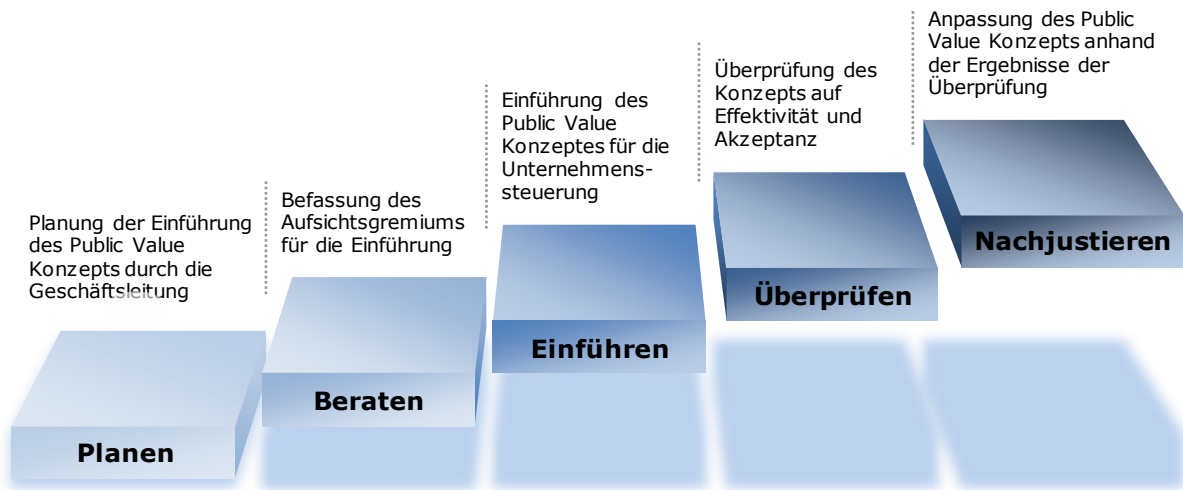


Abbildung: Einführung des Public Value Konzepts in der Organisation

All dies erfordert eine entsprechende Vermittlung an alle Corporate Governance Akteure.

- **Geschäftsleitung:** Mit der Initiierung, Planung und Einführung des Public Value in das Leitbild und die Strategie legt die Geschäftsleitung die Grundlage. Es geht darum, die Schaffung von Public Value als einen wichtigen Maßstab für das Handeln im Unternehmen zu etablieren. Zusätzlich werden Elemente des Public Value in die Zielvereinbarungen mit den Führungskräften und Beschäftigten einbezogen. Wird Anpassungsbedarf im Rahmen der laufenden Überprüfung festgestellt, erfolgt eine Nachjustierung des Konzepts.
- **Aufsichtsgremium:** Das Aufsichtsgremium befasst sich beratend und legitimierend mit dem Grundsatzbeschluss. Im Anschluss obliegt dem Aufsichtsgremium, sich regelmäßig in den Sitzungen mit Public Value Themenstellungen zu befassen (Monitoring). Um die Bedeutung des Themas zu unterstreichen, enthalten die Ziele für die Geschäftsleitung regelmäßig auch Public Value Ziele.
- **Anteilseigner:** Die städtischen Gremien der Kommune sollten im Vorfeld der Einführung des Public Value mit einer Entscheidungsvorlage befasst werden. Je nach den Usancen der jeweiligen Kommune kann auch eine Informationsvorlage ausreichen. Gegenüber der Kommune und den politisch Verantwortlichen ergänzen die geplanten und die erzielten Public Values die Fokussierung auf finanzielle Kennzahlen.
- **Vertragspartner:** Die bewusste Entscheidung für den Public Value erfordert die Integration in die wesentlichen Teilstrategien (z.B. Vertriebsstrategie) und Konzepte (z.B. Bankinformation) mit Bezug zu den Vertragspartnern. Die Teilstrategien und Konzepte sollten mit wesentlichen Vertragspartnern (oder ausgewählten Vertretern) abgestimmt werden. Dies umfasst neben der Darstellung der Ziele, die mit dem Public Value verfolgt werden, vor allem auch die Verdeutlichung des Nutzens für die jeweilige Anspruchsgruppe (z.B. für die Produkte und die Marke) und den Einbezug von deren Wünschen. Auch wird den Anspruchsgruppen die Bitte zum Austausch erläutert. Die Public Value Einführung hat eine Transformationswirkung für eine engere Bindung zu den Anspruchsgruppen. So werden die Lieferanten aufgefordert, den seitens des Lieferanten beschafften Anteil wiederum möglichst regional zu beschaffen und dem Energieunternehmen dazu und zu dem regionalen CO<sub>2</sub>-Abdruck zu berichten. Für die Beschäftigten

trägt der Public Value zum Selbstverständnis und zur Motivation bei. Für die Kunden ist es eine Ergänzung zu den Merkmalen von Produkten und Dienstleistungen (im Sinne eines weiteren Arguments für die Kundenbindung, neben den Merkmalen Preis und Leistung).

- **Öffentlichkeit:** Die Information der Bürgerschaft und der breiten Öffentlichkeit über die Schaffung von Public Value ist wichtig für die Authentizität mit den Inhalten aus Strategie und Zielvereinbarungen. Geeignete Formate sind z.B. Geschäftsbericht, CSR-/Nachhaltigkeitsbericht, Leitbild, Pressemitteilungen und Interviews.

Für eine konsequente Abbildung eines des Public Value im Unternehmen ist die Übertragung in alle Stufen der Wertschöpfung und in die Managementsysteme notwendig.

Beginnend mit der *Produkt- und Dienstleistungsentwicklung* können Public Value Elemente bei der Definition und Ausgestaltung der Leistungsmerkmale und der Leistungsbestandteile berücksichtigt werden. Dies kann z.B. durch die Beteiligung der Öffentlichkeit bei der Produktentwicklung, durch die Nutzung von Eco-Design mit Blick auf Langlebigkeit und Energieverbrauch, im Zuge der Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen des Stadtkonzerns sowie durch die Zusammenarbeit mit Vorlieferanten aus der Region erfolgen. Auch das Energieunternehmen kann von der Unterstützung der Gründungsregion und der Innovationskultur profitieren. Durch die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen sowie jungen Unternehmen lassen sich direkt Ansatzpunkte für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ableiten.

Die *Erzeugung von Energie und die Gewinnung von Wasser* sollten von dem Leitsatz geprägt sein, einen möglichst hohen Anteil aus der Region zu beziehen. Aus regionalen Erzeugungs- und Gewinnungsanlagen folgt ein hoher Beitrag zu der direkten regionalen Wertschöpfung. Im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit können regenerative Strom- und Wärmeerzeugungstechnologien bevorzugt werden. Damit lässt sich authentisch der Beitrag zum Klimaschutz darstellen und entsprechende Maßnahmen bei Lieferanten und Kunden entwickeln. Für die *Beschaffung von Energie, Vorleistungen und Material* wird bezüglich des Regionalbezugs auf die Ausführungen des Abschnitts 3.2.7. verwiesen. Zusätzlich sollten bei den Vorlieferanten auf hohe Umweltstandards geachtet werden. Das Energieunternehmen hat durch die Auswahl von Lieferanten und durch die Vergabe von Leistungen unter Berücksichtigung von Umweltkriterien einen prägenden Einfluss auf die Vorlieferanten.

Für den *Netzbetrieb* lässt sich das Public Value Management vor allem auf den regionalen Bezug von Vorleistungen und die enge Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen übertragen. Der regulatorisch gewünschte Konzentration auf eine stetige Minderung der netzbezogenen Kosten kann durch ein mit der Öffentlichkeit abgestimmtes Konzept für den Anschluss von privaten erneuerbaren Erzeugungsanlagen begegnet werden. Sollte das Energieunternehmen eine Schwestergesellschaft für Telekommunikationsleistungen haben, lassen sich durch die enge Zusammenarbeit der beiden Unternehmen Synergien erzielen. Beispiele dafür sind das gemeinsame Verlegen und die gemeinsame Instandhaltung von Leitungen sowie Mehrspartenhausanschlüsse.

In der Wertschöpfungsstufe *Vertrieb/Marketing* spielt Authentizität eine große Rolle, getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber.“ Wird der Public Value dem Kunden bewusst gemacht, finden auch die in den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen ergriffenen Maßnahmen eine Bedeutung im Wettbewerb. Im Einklang mit der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung kann das Energieunternehmen die bestehende Marke schärfen oder weiterentwickeln.

Meist ist der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens das *Personal und die Organisation*. Für eine Ausrichtung des Unternehmens am Public Value ist eine klare Verantwortungs- und Kompetenzstruktur für das Public Value Management zu definieren. Geeignete Vorbilder für das Corporate Volunteering oder die Beteiligung von Bürgern, z.B. bei regenerativen Projekten, sollten im Unternehmen bekannt gemacht werden. Dazu sollten Beschäftigte aus verschiedenen Organisationseinheiten bei der Formulierung eines Public Value Leitbilds involviert sein und mittels geeigneter Anreize, sowie der Aus- und Weiterbildung für das Thema motiviert werden. Public Value Ziele, die aus der vorgelagerten strategischen Planung hervorgehen, sollten in Zielvereinbarungen einbezogen werden.

**Public Value muss für die erfolgreiche Umsetzung Chefsache sein. Aber bleiben die Themen nur Chefsache, werden sie auf Dauer auch nicht funktionieren.**

Die *Managementsysteme* des Energieunternehmens sind um Public Value Themen zu ergänzen. Das umfasst zum einen die Integration von Zielen und Leitlinien in der Unternehmensstrategie. Dazu kommt die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortung an bestimmte Organisationseinheiten und die Integration in die Personalentwicklung. Der Schwerpunkt liegt in der Integration der Public Value Ziele und Kennzahlen in Controlling (Einbezug in Planung und Berichtswesen, insbesondere auch in Quartals- und Geschäftsberichte), in Risikomanagement (Aufnahme der Public Value bezogenen Risiken und möglichen Gegenmaßnahmen) und in die Finanzierung (Integration in die Kommunikation mit Banken und Anteilseignern). Schließlich sollte das Compliance-Managementsystem in Bezug auf die Public Value Maßnahmen und die dabei zu beachtenden rechtlichen Grenzen ergänzt werden.

Zur Unterstützung der Unternehmensführung zeigt die nachfolgende Checkliste eine einfache Möglichkeit, wie die Wirkung von Zielen, Maßnahmen und neuen Produkten bzw. Dienstleistungen auf den Public Value eingeordnet werden können.<sup>157</sup>

1. Lässt sich die Aktivität gut in der Öffentlichkeit kommunizieren? Wie soll dies erfolgen?
2. Führt die Aktivität zu einer höheren gesellschaftlichen Akzeptanz?
3. Korrespondiert die Aktivität mit den politischen Erwartungen?
4. Hat die Aktivität eine positive Wirkung auf die ökologische Nachhaltigkeit?
5. Profitieren durch die Aktivität Unternehmen aus der Region?
6. Gibt es sogar positive Wirkungen für junge Unternehmen?
7. Ist die Aktivität gut für den Unternehmenswert des Energieunternehmens?

Auch wenn die Antworten zu den Fragen subjektiv geprägt sind, lässt sich im Rahmen von Stakeholder-Befragungen die Einschätzung durch die verschiedenen Anspruchsgruppen validieren.

<sup>157</sup> In Anlehnung an die Public Value Scorecard, vgl. Gomez/Meynhardt (2014).

Neben dem Einbezug des Public Value in Dokumente ist eine breite *Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit* unerlässlich. Sie muss klare Aussagen der Geschäftsleitung zu Themen mit Bezug zum Public Value aufnehmen. Dabei sollte diese regelmäßig und auf Dauer angelegt sein. Ein Beispiel für die externe Kommunikation ist der Public Value Award für das öffentliche Bad der Deutschen Gesellschaft für das Badwesen.<sup>158</sup> Studien belegen, dass die Kommunikation über Strategien, über CSR-Maßnahmen bzw. weitere Kennzahlen die Kapitalkosten reduziert.<sup>159</sup>

Der Begriff Public Value ist aufgrund der englischen Wortherkunft nicht für jedes öffentliche Unternehmen geeignet. Gegebenenfalls bietet sich die Wahl eines deutschen Begriffs an, der dem englischen Begriff möglichst nahe kommt. Beispielsweise lassen sich die Bezeichnungen **Regional-Wert**, **Gemeinschafts-Wert**, **Bürgerschaftswert**, **Regionale Wertschaffung** oder **Regionale Wertschöpfung im weiteren Sinne** verwenden.

<b>Public Value Inside!</b>	<b>oder</b>	<b>Regionalwert schaffen!</b>
-----------------------------	-------------	-------------------------------

Für den Grundsatzbeschluss über die Einführung von Public Value sollten neben den qualitativen Vorteilen für das Energieunternehmen auch der quantitative Nutzen dargestellt werden. Neben der Vorstellung einer Fallstudie bietet sich für die Begründung des Public Value auch die Verwendung einer Wirtschaftlichkeitsrechnung an. Liegt eine positive Wirtschaftlichkeit vor, sind auch die rechtlichen Voraussetzungen wie z.B. die Pflicht zur Wahrung und Sicherung des Unternehmensvermögens und die Pflicht zur Gleichbehandlung von Gesellschaftern gegeben.

Für den Business Case lassen sich folgende Elemente in einer Mehrjahresbetrachtung nutzen.<sup>160</sup>

- Einnahmen durch höhere Kundenbindung (auf Basis von erhöhtem Vertrauen, Image und Reputation) und leichtere Kundenakquise
- Erlöseffekte durch Innovationseffekte
- Kostenminderungen bzw. Einnahmensteigerungen durch höhere Motivation der Beschäftigten (auf Basis der gestiegenen Attraktivität als Arbeitgeber)
- Kosten- oder Erlöseffekte durch Risikoreduktion
- Kostenminderungen durch den Netzwerkansatz mit Lieferanten
- Zinseinsparungen durch besseres Bankenrating
  
- Kosten für die Einführung des Public Value Managements
- Kosten für die Durchführung von Maßnahmen
  
- Ergebnis bzw. Cash Flow
- Diskontierungsfaktor (auf Basis der durchschnittlichen Kapitalkosten)
- Barwert der diskontierten Ergebnisse bzw. Cash Flows
  
- *Nachrichtlich*: durch den Public Value erwartete CO<sub>2</sub>-Einsparungen

<sup>158</sup> Vgl. <http://www.baederportal.com/pva/public-value-award-2014.html>

<sup>159</sup> Vgl. Dhaliwal et al. (2011); Knauer et al. (2012); Sieber et al. (2014).

<sup>160</sup> Vgl. Schaltegger et al. (2011); Porter/Kramer (2011); CSI (2013) und den Total Impact Measurement and Management Ansatz (TIMM) bei PwC (2013).

Zusätzlich lässt sich die Summe der erwarteten jährlichen Public Values ermitteln. Dafür werden neben den Ausgaben für die Public Value Komponenten Beteiligung der Öffentlichkeit, Gesellschaftliches Engagement, Ökologische Nachhaltigkeit auch die Leistungen im Rahmen des Querverbunds (Synergien, Querfinanzierung und Steuervorteil) sowie die Summe aus direktem, indirektem und induziertem regionalem Cash Flow gebildet.

**„Sei am Tage mit Lust bei den Geschäften, aber mache nur solche, dass du des Nachts ruhig schlafen kannst.“<sup>161</sup>**

Der Public Value Ansatz kann auch bei privatwirtschaftlichen Unternehmen angewendet werden. Jedes Unternehmen kann Mehrwerte für das Gemeinwohl schaffen.

### **3.4. Grenzen des Public Value Managements**

Die Grenzen der Ausrichtung des Unternehmens auf den Public Value sind dann erreicht, wenn entgegen den Anforderungen des Public Value die rechtlichen Vorgaben den Geschäftsleitern wie auch den Aufsichtsgremien anderes Handeln abverlangen. Beispiele dafür sind:

- Verdeckte Gewinnausschüttung
- Verstöße gegen die Pflicht zur Wahrung des Unternehmensinteresses
- Verstöße gegen das Vergaberecht

Eine verdeckte Gewinnausschüttung ist eine außerhalb der offenen Gewinnausschüttung vorgenommene Leistung der Gesellschaft an einen Gesellschafter, die nur durch das Gesellschaftsverhältnis veranlasst ist.<sup>162</sup> Es kann sich dabei um Zahlungen oder um Vermögenszuwendungen handeln.<sup>163</sup> Eine verdeckte Ausschüttung kann u.a. gegen die Treuepflicht des begünstigten Gesellschafters oder das Gleichbehandlungsgebot der Gesellschafter durch die Geschäftsleitung verstoßen.

Eine verdeckte Gewinnausschüttung kann gesellschaftsrechtlich geheilt werden, indem die anderen Gesellschafter zustimmen. Dann sind keine fremden Gesellschafterinteressen tangiert.<sup>164</sup> Steuerrechtlich verbleibt für die Gesellschaft durch eine verdeckte Gewinnausschüttung die Herstellung der fiktiven steuerlichen Ausschüttungsbelastung (also Berechnung der Körperschaftsteuer gemäß § 23 Abs. 1 KStG, des Solidaritätszuschlags und der Gewerbesteuer gemäß § 7 Abs. 1 GewStG) sowie bei dem Gesellschafter eine zusätzliche Steuerpflicht. Letztere ergibt sich aus der pauschalen Körperschaftsteuer von 5% auf die verdeckte Gewinnausschüttung als pauschal ermittelte nicht abzugsfähige Betriebsausgabe.<sup>165</sup> Je nach gesellschaftsrechtlicher Struktur können auf Ebene der Stadt ggf. auch weitere Kosten durch die dann fehlende Verrechenbarkeit von Kapitalertragssteuern oder durch die Belastung mit nicht anrechenbaren Umsatzsteuern entstehen.

Eine weitere Grenze besteht in der Überschreitung des Ermessensspielraums bezogen auf das Handeln zum Wohle der Gesellschaft. Wenn eine Führungskraft (bzw. das Aufsichtsgremium) bei einer unternehmerischen Entscheidung auf der Grundlage angemessener

---

<sup>161</sup> Thomas Mann: Die Buddenbrooks - Verfall einer Familie (1901).

<sup>162</sup> Vgl. OLG Frankfurt, Urteil vom 28.11.2012 (23 U 118/03).

<sup>163</sup> Vgl. Pentz (2002), § 29 Rdnr. 160.

<sup>164</sup> Vgl. BGH DStR 2002, 227.

<sup>165</sup> Gemäß § 8b Abs. 5 KStG.

Information annehmen durfte, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln, liegt pflichtgemäßes Handeln vor. Die Bewertung derartiger Ermessensspielräume ist auch unter dem Begriff Business Judgement Rule bekannt.<sup>166</sup> Die Überschreitung dieses Ermessensspielraums kann bei einer zu starken Fokussierung auf das Gemeinwohl in einen juristischen Grenzbereich oder darüber hinaus führen. Insbesondere kritisch zu sehen sind Maßnahmen, die kein unternehmerisches Handeln zum Wohle der Gesellschaft darstellen. Der Maßstab ist hier das Unternehmenswohl und nicht das Wohl der Eigentümer oder das Wohl der Bürgerschaft. Um die Unternehmensleitung und die Unternehmensaufsicht in unklaren Fällen angemessen wahrnehmen zu können, bedarf es entsprechender Entscheidungen des Aufsichtsgremiums und der Gesellschafter. Dann kann davon ausgegangen werden, dass auch die Gesellschafter die Priorität auf das Public Value Management legen

Eine weitere Grenze für das Public Value Management stellen die gesetzlichen Regelungen und die Rechtsprechung zum Vergaberecht dar.<sup>167</sup> Die entsprechenden Normen führen zu einer Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten insbesondere für die Ausgestaltung der Public Values Querverbund und Regionalökonomisches Netzwerk. Für den Fall, dass das Energieunternehmen als öffentlicher Auftraggeber<sup>168</sup> einzustufen ist, ist auch das für Gebietskörperschaften verbindliche Vergaberecht zu beachten. Entsprechende Hinweise dazu finden sich in Abschnitt 3.2.5. Das gleiche gilt für die Schwesterunternehmen aus dem Stadtkonzern bei der Realisierung von Synergien für den Public Value Querverbund.

Um die Grenzen nicht zu überschreiten, sind die Public Value Maßnahmen vor dem Hintergrund ihres Wertbeitrags zu beurteilen. Ist dieser dauerhaft negativ, würde sie ein rational handelnder Kaufmann nicht durchführen. Entsprechend sollte von einer Fortsetzung abgesehen werden. Eine wirksame Compliance-Organisation unterstützt die Einhaltung der Normen.

#### **4. Ansatzpunkte für mehr Qualität in der Corporate Governance**

##### **4.1. Vom Comply or Explain zu mehr Content**

Die Corporate Governance muss so konkret wie möglich sein. Mit klaren Regeln gewinnt die Corporate Governance an Qualität. Der „Content“ im Internet ist entscheidend für Akzeptanz und Erfolg. Vergleichbar damit ist es bei der Corporate Governance. Eine Verbesserung der Corporate Governance basiert auf guten Regelungsinhalten. Eine inhaltliche Erweiterung ist die Integration des Public Value Managements. Die folgende

---

<sup>166</sup> Die Business Judgement Rule schließt gemäß §§ 93 Abs. 1 S. 2, 116 S. 1 AktG unter bestimmten Voraussetzungen eine Pflichtverletzung und damit eine Haftung seitens von Vorständen und Aufsichtsräten aus. Trotz der Pflicht zur Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers gemäß § 93 Abs. 1 S. 1 AktG sind unternehmerische Risiken für wirtschaftliche Erfolge unabdingbar. Sofern ein Geschäftsführer eine bewusste unternehmerische Entscheidung u.a. auf Basis angemessener Information und nach verantwortungsvoller Risikoabwägung getroffen hat, wird auch bei Misserfolg in der Folge von einem Haftungsausschluss ausgegangen. Es muss sich aber um eine unternehmerische Entscheidung handeln, die zum Wohle der Gesellschaft getroffen wurde. Vgl. OLG Hamm, Urteil vom 12.7.2012 (I-27U12/10) und Ziff. 3.8 DCGK vom 13.5.2013.

<sup>167</sup> Vgl. die EU-Richtlinien 2004/17/EG und 2004/18/EG; die Vergabeverordnung vom 15.10.2013 mit der VgVuaÄndV vom 7.6.2010 und die zugehörigen Normen VOB/A, VOL/A sowie VOF.

<sup>168</sup> Vgl. grundsätzlich § 98 GWB; 100 GWB sowie die SektVO vom 23.9.2009.

Darstellung fasst wesentliche Inhalte für eine erfolgreiche Corporate Governance zusammen.<sup>169</sup> Sie bezieht sich auf die Akteure Unternehmensleitung und Aufsichtsgremium.

Die Erfolgsfaktoren unterscheiden sich in **Prinzipien** (Ausrichtung auf nachhaltige Wertsteigerung, vgl. Abschnitt 3.1 und Ausrichtung auf die Steigerung des Public Value, vgl. Abschnitt 3.2), **Menschen** (Geeignete Geschäftsleitung), **Prozesse** (Verankerung kommunaler Ziele, Strategische Agilität und Professionelles Aufsichtsgremium) und das **Produkt** (Treffen informierter und nachvollziehbarer Entscheidungen).



Abbildung: Erfolgsfaktoren der Corporate Governance kommunaler Energieunternehmen

Für eine gute Corporate Governance ist neben klaren Regeln auch die notwendige Kapazität der Organisation notwendig, die Regeln zu beachten. Dies erfordert vor allem eine umfassende Information der Beschäftigten über die Regeln und über deren Anwendung.

#### 4.2. Geeignete Geschäftsleitung

Die Leitung eines Unternehmens wird durch das Geschäftsleitungsorgan wahrgenommen. Je nach Rechtsform handelt es sich dabei um den Vorstand, die Geschäftsführung oder die Betriebsleitung. Mit der Wahl der richtigen Führungskräfte verfügen die Aufsichts- bzw. Anteilseignergremien<sup>170</sup> über ein mächtiges Instrument für eine gute Corporate Governance. Für die Auswahl sind folgende Anforderungen zu diskutieren.<sup>171</sup>

- Persönliche Kompetenz (z.B. Offenheit, Selbstsicherheit, Glaubwürdigkeit, Zukunftsorientierung, Leidenschaft)

<sup>169</sup> Vgl. als Grundlage den Langlands Report unter OPM/CIPFA (2004) sowie ACCA (2013), S. 17 ff.; IFAC/CIPFA (2014); <http://www.tomorrowscorporategovernance.com>

<sup>170</sup> Die Organkompetenz hängt von den rechtsformbezogenen Vorschriften und der Satzung ab. Vgl. Feil (2008), S. 93.

<sup>171</sup> Ein kurioses Ergebnis liefern Halford/Hsu (2013) auf Basis von <http://www.anaface.com>. Sie kommen zum Ergebnis, dass das Aussehen von CEOs den Unternehmenswert beeinflusst.

- Fachliche Kompetenz (z.B. Kenntnis der Branche, Wirtschaftliches Handeln)
- Methodische Kompetenz (z.B. Visionäres Denken, Controlling, Organisation)
- Soziale Kompetenz (z.B. Kommunikations- und Teamfähigkeit, Empathie, Unterstützen und Ermutigen)

Während sich die Literatur dazu kaum äußert, spielt eine weitere Kategorie oft die entscheidende Rolle für die Auswahl und für die Verlängerung der meist befristeten Verträge mit einem Mitglied der Geschäftsleitung: Vertrauen. Ohne ein ausreichendes Maß an Vertrauen fehlt in einem kommunalen Unternehmen die Basis für die Zusammenarbeit.

Kompetenz und Vertrauen lassen sich in der Regel gut erklären. Gleichwohl ist die Wahrnehmung dieser Faktoren auch subjektiv geprägt, nämlich durch die den Geschäftsleitern zugeordneten Werte. Die mit der Unternehmenssteuerung befassten Akteure sollten Werte im Rahmen der Unternehmensführung formulieren und prägen. Am wichtigsten dafür ist ein den Werten entsprechendes Handeln. Dazu zählt für kommunale Geschäftsleiter insbesondere ein demütiger Umgang mit dem anvertrauten Vermögen. Dazu kommt das Selbstverständnis als ehrbarer Kaufmann bzw. ehrbare Kauffrau im Sinne des Public Value. Schließlich bedarf es der Offenheit für eine enge und immer respektvolle Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsgremium und weiteren kommunalen Anspruchsgruppen. Der konstruktive Austausch ist die Voraussetzung für gegenseitiges Vertrauen.

In der Regel wird das Werteverständnis in einem Verhaltenskodex festgehalten.<sup>172</sup> Häufig orientiert sich die Beschreibung der Werte an Standards, wie z.B. dem United Nations Global Compact oder dem Kodex der Business Social Compliance Initiative.<sup>173</sup> Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die vier Wertekategorien. Eine Kombination dieser Werte ist charakteristisch für jedes Mitglied der Geschäftsleitung und spezifisch ausgeprägt für Teams, Abteilungen und das Unternehmen.

<b>Leistungswerte</b>	<b>Kommunikationswerte</b>	<b>Kooperationswerte</b>	<b>Moralische Werte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzentwicklung</li> <li>• Leistungsbereitschaft</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Innovationsorientierung</li> <li>• Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtung</li> <li>• Zugehörigkeit</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Verständigung</li> <li>• Risikobereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalität</li> <li>• Teamgeist</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Kommunikationsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehre</li> <li>• Demut</li> <li>• Integrität</li> <li>• Fairness</li> <li>• Ehrlichkeit</li> <li>• Vertragstreue</li> <li>• Verantwortung</li> </ul>

Abbildung: Typische Grundwerte von Geschäftsleitung und Organisationseinheiten<sup>174</sup>

Eine geeignete Führungskraft ist die Voraussetzung für eine authentische und erfolgreiche Kombination von Corporate Governance, Managementsystemen und Unternehmenskultur.

<sup>172</sup> Diese werden auch als Code of Conduct bezeichnet. Vgl. z.B. [http://www.wienerstadtwerke.at/media/files/2012/code\\_of\\_conduct\\_88225.pdf](http://www.wienerstadtwerke.at/media/files/2012/code_of_conduct_88225.pdf); <https://www.gasag.de/Downloads/Unternehmen/GASAG-Verhaltenskodex.pdf>

<sup>173</sup> Vgl. <https://www.unglobalcompact.org>; <http://www.unpri.org>; <http://www.bsci-intl.org>

<sup>174</sup> Vgl. Wieland/Grüniger (2000), S. 131.



### 4.3. Verankerung kommunaler Ziele

Der Anteilseigner und das Aufsichtsgremium des Energieunternehmens steuern die Geschäftsleitung grundsätzlich über drei Prozesse: Mentoring, Monitoring und Eingreifen. Zu dem Mentoring der Geschäftsleitung gehören dabei die Vereinbarung von Zielen, das Hinweisen auf wichtige Aufgaben, Abläufe und Abhängigkeiten sowie das Vorleben bzw. Prägen der stadtspezifischen, auch kulturellen Besonderheiten. Das Monitoring erfolgt durch die Prüfung der Erreichung der gesetzten Ziele, die Bewertung des (unternehmerischen) Handelns der Führungskraft sowie durch die meist unterschwellige Überprüfung des Vertrauens in die Führungskraft. Die unterjährigen Abstimmungen sowie die Befassung des Aufsichtsgremiums mit Vorlagen der Geschäftsleitung enthalten neben Entscheidungen auch Steuerungsimpulse an die Geschäftsleitung. Werden Ziele deutlich bzw. mehrfach verfehlt oder ist das Vertrauen nicht mehr gegeben, folgt ein deutliches Eingreifen.

Jede Kommune sollte für ihre ausgeprägten wirtschaftlichen Aktivitäten einen Public Corporate Governance Kodex (Beteiligungskodex<sup>175</sup>) formulieren. Diese Selbstverpflichtung für die Geschäftsleitungen und die Mitglieder der Aufsichtsgremien enthält neben Anforderungen der Stadtpolitik auch Pflichten gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern im Sinne des Public Value. Darüber hinaus ist die Formulierung einer Stadtwirtschaftsstrategie zu empfehlen, in der die strategischen Ziele der Kommune (nach Abstimmung mit den Unternehmen) für die kommunalen Beteiligungen festgelegt sind. Darin sollte die Ausrichtung der Energieunternehmen am spezifischen öffentlichen Zweck und an den kommunalpolitischen Vorgaben möglichst detailliert formuliert werden. Dies erfordert einen gestuften Prozess für die Erstellung. Idealerweise wird er durch ein Beteiligungsmanagement der Kommune vorbereitet und moderiert. Der Eigendynamik aus der Kompetenzverlagerung von der Kommune an die Beteiligungen sollte durch ein wirksames Beteiligungsmanagement begegnet werden.

Die Vereinbarung von Zielvereinbarungen unter Berücksichtigung der Ziele der Stadtwirtschaftsstrategie ermöglicht eine konkrete jährliche kommunale Steuerung. Wesentliche Elemente der Zielvereinbarungen sollten sein:

- Eigentümerziele (z.B. Ausschüttung, Wertsteigerung)
- Public Value Ziele (z.B. Direkte, indirekte, induzierte regionale Wertschöpfung)
- Kundenziele (z.B. Entwicklung Kundenzahl, Umsatz mit neuen Produkten)
- Beschäftigtenziele (z.B. Weiterbildungsstunden, Krankheitsquote)
- Prozessziele (z.B. SAIDI)

Bei der Formulierung der Zielvereinbarungen sollte regelmäßig die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen des Stadtkonzerns im Sinne des Public Value Querverbund berücksichtigt werden. Neben der Bündelung von ähnlichen Aufgaben an einer oder wenigen Stellen zwecks Reduzierung der Kosten steht dabei auch die gegenseitige Unterstützung bei der Positionierung und bei der Kundenansprache im Fokus.

Bei direkt durch die Kommune gehaltenen Beteiligungen in bestimmten Rechtsformen (insb. bei GmbHs) können zusätzlich zu den Zielvereinbarungen auch Weisungen der An-

---

<sup>175</sup> Vgl. z.B. Stadt Darmstadt (2014).

teilseignerin an die Geschäftsleitung erteilt werden. Für mögliche Schäden daraus führt dies jedoch zur Übernahme der Verantwortung durch die Kommune.

#### **4.4. Professionelles Aufsichtsgremium**

##### **4.4.1. Diversität des Aufsichtsgremiums**

Die wesentlichen Unternehmen der Energiewirtschaft verfügen neben der Anteilseigner-versammlung auch über ein Aufsichtsgremium.<sup>176</sup> Das Aufsichtsgremium von Energieunternehmen in Privatrechtsform hat mindestens 3 und höchstens 21 Mitglieder und seine Amtszeit beträgt 4 Jahre.<sup>177</sup> Bei der Zusammensetzung sind die Mitbestimmungsregeln<sup>178</sup>, die Anforderungen aus der jeweiligen Gemeindeordnung<sup>179</sup> sowie des jeweiligen Public Corporate Governance Kodex<sup>180</sup> zu beachten. Wenn es sich um eine kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft im Sinne des § 264d HGB handelt, muss gemäß § 100 Abs. 5 AktG mindestens ein unabhängiger Finanzexperte dem Aufsichtsgremium angehören.

Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums sind ein breites Erfahrungsspektrum<sup>181</sup>, vielfältige berufliche Hintergründe sowie eine möglichst hohe Unabhängigkeit der Mitglieder vom Unternehmen anzustreben. Gegebenenfalls bietet sich auch der Einbezug von externen Experten an. Die Diversität in der Zusammensetzung sollte insbesondere durch den angemessenen Einbezug von Frauen im Aufsichtsgremium hergestellt werden.<sup>182</sup> Die Loyalität zum Unternehmen im Sinne eines ehrbaren Aufsichtsrats, die Integrität und die ausreichende zeitliche Bereitschaft für die Wahrnehmung des Amtes sollten selbstverständlich sein.

##### **4.4.2. Kompetentes Aufsichtsgremiums**

Die wesentlichen Pflichten des Aufsichtsgremiums sind in § 111 AktG geregelt. Auf Basis angemessener durch die Geschäftsleitung gegebener oder zusätzlich erfragter Information hat das Aufsichtsgremium die Aufgabe, die Geschäftsleitung zu überwachen. Die Schwerpunkte liegen dabei auf der Überwachung von Strategie und Organisation, internem und externem Rechnungswesen, der Umsetzung der gesetzten Planung sowie der bestehenden Corporate Governance. Die Kontrolle bezieht sich dabei auf die Aspekte

---

<sup>176</sup> Pflichtorgan bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien gemäß §§ 95-116 AktG, bei GmbHs fakultativ gemäß § 52 GmbHG. Vgl. Lutter/Krieger (2002), S. 23.

<sup>177</sup> Vgl. Lutter/Krieger (2002), S. 25.

<sup>178</sup> Bei mindestens 500 Beschäftigten sind ein Drittel der Mitglieder Arbeitnehmervertreter, bei mindestens 2000 Beschäftigten sind die Hälfte der Mitglieder Arbeitnehmervertreter. Vgl. Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsgremium (DrittelbG), Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (MitbestG) und Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montanmitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG)).

<sup>179</sup> Vgl. die Verfahren Hare/Niemeyer und Sainte Lague/Schepers bei FES (2012).

<sup>180</sup> Vgl. die Berufungsrichtlinien im Public Corporate Governance Kodex des Bundes BMF (2009).

<sup>181</sup> Insbesondere aus den Bereichen Energiewirtschaft, Finanzierung, Bilanzierung und Controlling. Vgl. Feil (2008), S. 63; Weigel (2008).

<sup>182</sup> Vgl. hierzu den Referentenentwurf zu einer gesetzlichen Frauenquote vom Juni 2014, den EU-Richtlinienentwurf für entsprechende Berichtspflichten KOM (2013) 0207, sowie den Public Women-on-Board-Index der Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte e.V.“, FidAR (2014). Die analysierten 225 öffentlichen Unternehmen haben einen Frauenanteil von etwas über 25%. Dieser liegt damit höher als der der DAX-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen (Women-on-Board-Index).

Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsleitung, Zweckmäßigkeit sowie Wirtschaftlichkeit der Handlungen.<sup>183</sup>

Für eine Zunahme der Bedeutung eines aktiven Aufsichtsgremiums sprechen nicht nur die zunehmende Unsicherheit in der Energiewirtschaft, sondern auch die wachsende Verantwortung der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsgremiums. Jedes Mitglied trägt im Rahmen der persönlichen, eigenverantwortlichen und am Unternehmensinteresse orientierten Mitgliedschaft grundsätzlich ein individuelles Haftungsrisiko, das durch die Rechtsprechung auch für öffentliche Unternehmen bekräftigt wurde.<sup>184</sup>

Während die Mitglieder der Geschäftsleitung häufig durch ihr Tagesgeschäft, die Lektüre von relevanten Veröffentlichungen sowie den Austausch mit Kollegen aus der Branche ihr Wissen aktualisieren, erfordert dies bei den Mitgliedern der Aufsichtsgremien zusätzlicher Angebote. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über mögliche Kursangebote, die in der Regel durch externe Dienstleister vor Ort im Unternehmen erbracht werden.

<b>Kurs</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Zielgruppe</b>
Informationsveranstaltung zu Beginn der Gremientätigkeit	Wesentliche Informationen zu Corporate Governance, Strategie, Organisation, Kennzahlen, aktuellen Projekten	Alle Mitglieder (zu Beginn)
Aktuelle Branchenentwicklungen	Entwicklungen der Rahmenbedingungen (Recht, Regulierung, Markt), Strategien von Wettbewerbern	Alle Mitglieder
Strategien in der Energiewirtschaft	Grundlagen der Strategieformulierung, Strategietypen in der deutschen Energiewirtschaft, Besonderheiten bei Wettbewerbern, Unternehmensstrategie	Alle Mitglieder
Rechte und Pflichten des Aufsichtsgremiums	Anforderungen gemäß AktG, GmbHG etc. sowie aus der relevanten Rechtsprechung, insb. auch zu Haftung	Alle Mitglieder
Zusammenarbeit im Aufsichtsgremium	Stärkung der Teamorientierung und des Urteilsvermögens des Gremiums	Alle Mitglieder
Recht der Energiewirtschaft	Überblick über die wesentlichen rechtlichen Normen in der Energiewirtschaft (insb. EnWG, StromNEV, GasNEV)	Mitglieder mit juristischer Vorbildung, Mitglieder des Prüfungsausschusses
Kaufmännische Führung	Schwerpunkte aus Kennzahlen, Planung, Berichtswesen, Bilanzierung, Wahlrechte, Unternehmensbewertung, Finanzierung, Financial Covenants	Mitglieder mit kaufmännischer Vorbildung, Mitglieder des Prüfungsausschusses
Verträge und Vergütung der Geschäftsleitung	Wesentliche Elemente von Anstellungsverträgen von Geschäftsleitern, Anforderungen an die Festlegung der Vergütung	Mitglieder des Personalausschusses
Corporate Governance	Grundlagen Deutscher Corporate Governance Kodex oder Public Corporate Governance Kodex, Neue Entwicklungen in Deutschland, Verankerung der Corporate Governance im Unternehmen (Satzung, Geschäftsordnungen, Strategie, Konzepte)	Alle Mitglieder, jedenfalls Mitglieder des Prüfungsausschusses
Risikomanagement	Risikomanagementkonzept mit Erfassung,	Alle Mitglieder, jeden-

<sup>183</sup> Vgl. Feil (2008), S. 24.

<sup>184</sup> Vgl. Deloitte (2011).

	Bewertung, Maßnahmen, Überprüfung, inkl. Umsetzung im Unternehmen	falls Mitglieder des Prüfungsausschusses
Compliance	Aktuelle Entwicklungen der Compliance in der Branche, Compliance-Organisation des Unternehmens, compliancerelevante Risiken und Gegenmaßnahmen	Alle Mitglieder, jedenfalls Mitglieder des Prüfungsausschusses
Spezielle, anlassbezogene Themen	Mergers & Acquisitions, Due Diligence, Projektmanagement, Kommunikation, Erzeugungstechnik	Je nach Thema

Abbildung: Ausgewählte Kursangebote für Mitglieder von Aufsichtsgremien

Zusätzlich ist für neue Mitglieder und besonders für den bzw. die Vorsitzende des Gremiums ein Mentoringangebot hilfreich. Die Mentoren können dabei ehemalige Mitglieder des Gremiums, externe Dienstleister oder das kommunale Beteiligungsmanagement sein. Das Mentoring des/der Vorsitzenden umfasst auch die Auswahl der Tagesordnungspunkte für die anstehenden Gremiensitzungen. Soweit die Mandatsträger Zugang zu einem effektiven Beteiligungsmanagement haben, sollte dieses für alle kommunalen Mitglieder die Sitzungen vorbereiten.<sup>185</sup> Andernfalls sollten die Mitglieder den Einbezug von Hilfspersonen, im Sinne von externen Experten zum Beispiel von wissenschaftlichen Institutionen, für die Vorbereitung der Sitzungen erwägen.<sup>186</sup> Die Kosten für diese Sachverständigen trägt das Unternehmen, solange die Beratung angemessen und im Vorhinein mit der Geschäftsleitung abgestimmt ist.

Für die Sitzungsvorbereitung sind auch relevante Informationen über die Tagesordnung hinaus einzubeziehen. Jedes Mitglied sollte den Anspruch haben, an einer Sitzung des Aufsichtsgremiums nur mit einem breiten und möglichst aktuellen Verständnis über das Marktumfeld und das Energieunternehmen teilzunehmen.

#### 4.4.3. Konstruktiv-kritische Zusammenarbeit des Aufsichtsgremiums

Ein kompetentes Aufsichtsgremium ist noch lange kein effektives Aufsichtsgremium. Nur durch das Konzert der Mitglieder, durch eine gute Zusammenarbeit der Mitglieder untereinander und mit dem/der Vorsitzenden gewinnt das Aufsichtsgremium an Effektivität und an Effizienz.

Wesentliche Schwierigkeiten für Sitzungen des Aufsichtsgremiums liegen in einer dominanten Person bzw. dominanten Gruppen, unzureichender Zeit für die Behandlung von diskussionsrelevanten Themen und in einer unzureichenden oder fehlenden Vorbereitung der Mitglieder des Gremiums vor der Sitzung.<sup>187</sup> Ebenso bestehen Risiken für die Qualität der Aufsichtsarbeit aus gruppendynamischen Prozessen, dem Groupthink.<sup>188</sup> Auch kommunale Aufsichtsgremien unterliegen der Gefahr, dass sich Denkmuster einstellen, die dem Streben nach Einstimmigkeit soweit folgen, dass eine Befassung mit Alternativen oder eine realistische Einschätzung von Handlungsalternativen gegenüber einem vorgebrachten Vorschlag außer Kraft gesetzt werden. Damit einhergehend ist auch vorstellbar, dass Risiken unterschätzt oder ausgeblendet werden, Informationen nur selektiv oder unvollständig in die Behandlung der Tagesordnung einbezogen werden oder einmal gesetzte strategische Ziele nicht reflektiert werden.

<sup>185</sup> Vergleichbar mit Stimmrechtsberatern wie IVOX oder Institutional Shareholder Services.

<sup>186</sup> Vgl. § 109 Abs. 1 AktG; Feil (2008), S. 21.

<sup>187</sup> Vgl. Ruhwedel (2013); <http://www.tomorrowscorporategovernance.com>

<sup>188</sup> Vgl. Irving (1972).

Um diesen Risiken zu begegnen, sollten folgende Empfehlungen für eine gute Zusammenarbeit im Aufsichtsgremium beachtet werden.

1. Gute Vorbereitung und Organisation der Sitzungen
2. Konstruktive, professionelle Atmosphäre und angemessener Umgangston
3. Akzeptanz unterschiedlicher Persönlichkeiten
4. Kein Zulassen der Dominanz von Einzelnen
5. Straffe Sitzungsführung mit dem Ziel, die meisten Mitglieder zu beteiligen
6. Kritische Evaluation als Aufgabe von jedem einzelnen Mitglied
7. Nutzung von Fach- und temporären Ausschüssen für eine vertiefte Behandlung ausgewählter Themen
8. Keine festgefahrenen Haltungen, keine vorgegebenen Präferenzen, keine Bequemlichkeit zulassen
9. Offenheit für Szenarien, neue Vorschläge und Alternativen
10. Einsatz externer Experten insbesondere für die Bewertung wichtiger Sachverhalte

Gerade die Punkte 8 und 9 sind für viele Geschäftsleitungen und für viele Gremien eine Herausforderung. In der Regel werden die Vorschläge der Geschäftsleitung diskutiert und meist auch beschlossen. Stattdessen sollte dem Vorschlag der Geschäftsleitung eine Präsentation von Szenarien vorausgehen und/oder die Entwicklung von Alternativen durch das Aufsichtsgremium für wichtige Entscheidungen üblich sein. Dies gilt auch für Strategien im Sinne der strategischen Agilität.

Um die Effektivität des Aufsichtsgremiums zu verbessern bzw. beizubehalten, bietet sich eine regelmäßige Evaluation der eigenen Effektivität und Effizienz an.<sup>189</sup> Dabei sollten auch die Ausschüsse betrachtet werden.

#### **4.5. Strategische Agilität**

Jede Unternehmensstrategie basiert auf der Beobachtung und Analyse von (externen) Kontextfaktoren und der Ausgestaltung von unternehmerischen Handlungsparametern. Wichtig ist, dass Strategien nicht unverrückbar bleiben, nur weil sie einmal formuliert und beschlossen wurden. Strategien müssen überprüft werden - nur mit einer solchen strategischen Kontrolle<sup>190</sup> sind Energieunternehmen agil und können im Wettbewerb langfristige Erfolge erwarten. Die strategische Agilität hilft, mit unsicheren und komplexen Marktentwicklungen souverän umzugehen. Für die inhaltliche Arbeit von Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien ist daher die Befassung mit Kontextfaktoren, mit Erfolgen und Chancen sowie mit Fehlern und Risiken von besonderer Bedeutung.

- **Kontextfaktoren:** Immer wichtiger wird in diesem Zusammenhang die Beobachtung des Wettbewerbs. Die frühzeitige Erkennung von Entwicklungen kann dabei durch ein professionelles Wissens- und Informationsmanagement unterstützt werden. Dazu gehört auch ein regelmäßiger Bericht der Geschäftsleitung an das Aufsichtsgremium über die Entwicklungen des Marktes, mit Entwicklungen im Vertrieb, Maßnahmen des Wettbewerbs und neuen Trends bei den Kundenerwartungen. Dabei sollte der Bericht der Geschäftsleitung nicht nur den Markt bzw. Vertrieb, sondern auch die Entwicklungen bei den übrigen Geschäfts-

---

<sup>189</sup> Vgl. den Fragebogen bei Hilb (2013) und unter <http://www.bremen.de/35124226>

<sup>190</sup> Vgl. Ahrend (2001).

feldern umfassen (Erzeugungsbericht, Handelsbericht, Netzbericht). Ergänzt wird der Blick auf die externen Kontextfaktoren um eine Überprüfung der vorhandenen internen Prämissen.

- **Erfolge und Chancen:** Es ist für die Geschäftsleitung und das Aufsichtsgremium wichtig, die unternehmerischen Stärken zu formulieren und die erreichten Erfolge zu würdigen. Diese Bestätigung kann zu einer Stärkung der formulierten Strategie führen. Ferner können Erfolge auch zu neuen Chancen führen. Neue Chancen lassen sich ebenfalls durch die gemeinsame Befassung mit Veränderungen im externen Umfeld entwickeln bzw. verstärken.
- **Fehler und Risiken:** Eine gute Unternehmenskultur akzeptiert Schwächen und in einem angemessenen Umfang auch Fehler, auch solche, die von der Geschäftsleitung dem Aufsichtsgremium vorgetragen werden. Entsprechend sollte nicht die Suche nach Verantwortlichen im Vordergrund stehen, sondern die Ableitung von Maßnahmen, um derartige, negative Entwicklungen gegenüber der Planung künftig zu vermeiden. Ein integriertes Risikomanagement umfasst dabei neben regelmäßigen Risikoberichten auch die Ableitung von Maßnahmen und die Befassung mit diesen im Aufsichtsgremium.

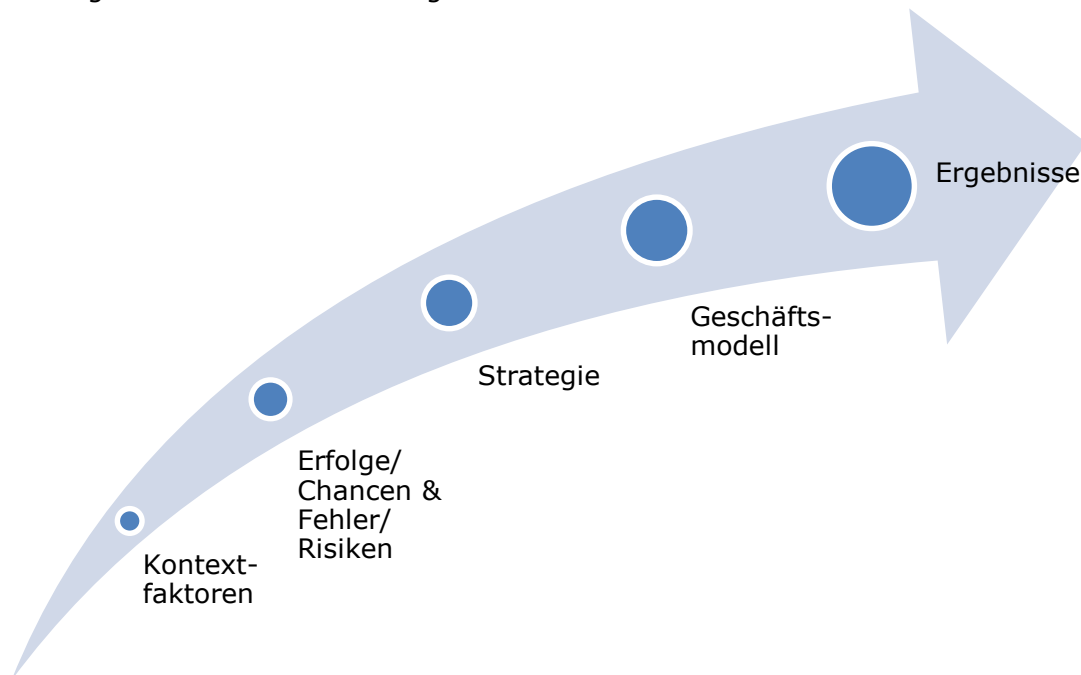









Abbildung: Strategie-Komponenten zur Befassung des Aufsichtsgremiums

Auf Basis der Analyse der genannten Elemente sind die strategischen Ziele, insbesondere die der Produkt-Markt-Kombination und der Wettbewerbsstrategie (Kostenführerschaft oder Qualitätsführerschaft im Gesamtmarkt oder in einer Nische) gegebenenfalls anzupassen. Werden Strategien bzw. strategische Ziele angepasst, kann dies auch zu einer Anpassung der Geschäftsmodelle führen.

Ein Geschäftsmodell ist die vereinfachte Abbildung der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie seiner Austauschbeziehungen mit Marktteilnehmern. In der Regel enthält es die folgenden Elemente:<sup>191</sup>

- Ressourcenstruktur (insb. von Kapital, Personal, Knowhow)
- Konfiguration der Wertschöpfung (integrierte, spezialisierte, koordinierende oder erweiternde)
- Wertangebote für die Kunden
- Schlüsselaktivitäten des Unternehmens
- Vertriebskanäle
- Kundenbeziehungen
- Erlös- und Kostenstruktur

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft das Geschäftsmodell eines typischen Stadtwerks bzw. regionalen Energiedienstleisters. Der Public Value Bezug ist dabei hervorgehoben.

 <b>PARTNER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferanten für Strom, Gas, Wasser, energiebezogene Leistungen</li> <li>• Übertragungsnetzbetreiber</li> <li>• Lieferanten für anlagenbezogene Produkte und Leistungen</li> <li>• Banken</li> <li>• Übrige Lieferanten</li> <li>• <b>Unternehmen mit regionaler Ausrichtung u. hoher Kundenbindung (z.B. Sparkasse, Handwerk)</b></li> <li>• <b>Öffentlichkeit</b></li> </ul>	 <b>AKTIVITÄTEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenerzeugung von Strom</li> <li>• Netzbetrieb</li> <li>• Projektierung und Erbringung von Dienstleistungen</li> <li>• Bündelung bzw. Erbringung von Dienstleistungen</li> <li>• Kundenservice</li> <li>• Vertrieb</li> <li>• <b>Markenpflege</b></li> </ul>	 <b>NUTZEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preiswerte, faire und sichere Lieferung von Strom, Gas, Wasser, Wärme sowie von Dienstleistungen</li> <li>• Förderung Effizienz</li> <li>• <b>Exzellenter Service</b></li> <li>• <b>Public Value</b></li> <li>• <b>Einbezug der Öffentlichkeit</b></li> <li>• <b>Ökologische Nachhaltigkeit</b></li> <li>• <b>Gesellschaftliches Engagement</b></li> <li>• <b>Querverbund</b></li> <li>• <b>Förderung Gründungsregion</b></li> <li>• <b>regionalökonomisches Netzwerk</b></li> </ul>	 <b>ZUFRIEDENHEIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Vertragsbeziehung</li> <li>• Kundenförderung</li> <li>• Präsenz im Haushalt des Kunden</li> <li>• Internet-Portal mit Kundenzugang</li> <li>• Information über Magazin/Briefe/eMail</li> <li>• Präsenz bei regionalen Veranstaltungen</li> <li>• Informative Website</li> </ul>	 <b>KUNDEN-SEGMENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatkunden</li> <li>• Gewerkekunden</li> <li>• Immobilienunternehmen</li> <li>• Industriekunden</li> <li>• Weiterverteiler (andere Energieunternehmen)</li> <li>• Kommunen</li> <li>• <b>indirekt: Regionale Politik und Öffentlichkeit</b></li> </ul>
 <b>KOSTENSTRUKTUR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brennstoff-, Energie-, Wasserbezug, Leistungen</li> <li>• Materialkosten für Investitionen/Instandhaltung</li> <li>• Personalkosten, sonstiger betriebl. Aufwand</li> <li>• Zinsen, Abschreibungen</li> </ul>		 <b>ERLÖSSTRUKTUR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energie- und Wasserumsätze ggf. künftig lastvariabel bei Strom</li> <li>• Dienstleistungsumsätze</li> <li>• Contractingumsätze</li> </ul>		

abc = hoher Public Value Bezug

Abbildung: Typisches Geschäftsmodell eines kommunalen Energieunternehmens

Die Umsetzung der veränderten Strategien bzw. Geschäftsmodelle erfordert ein breit in die Organisation wirkendes Veränderungsprojekt.

<sup>191</sup> In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011); Becker et al. (2012), S. 14. Die Elemente Produkt-Markt-Kombination und Wettbewerbskonzept werden als Elemente der Strategie nicht dem Geschäftsmodell zugeordnet.

Ein Ursprung für wesentliche Veränderungen können Innovationsprojekte sein. Ergebnisse eines strukturierten Innovationsmanagements können in den folgenden Bereichen liegen.

- **Prinzipien:** Veränderung der Denkweise, die dem eigenen Handeln zugrunde liegt<sup>192</sup>
- **Prozesse:** Veränderung der Art und Weise, wie etwas her- und bereitgestellt wird
- **Produkte bzw. Dienstleistungen:** Veränderung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen
- **Positionierung:** Veränderung des Kontextes, in dem Produkte oder Dienstleistungen angeboten und vermarktet werden

Im Ergebnis sind Innovationen neu oder weitgehend neu, bieten einen Kundennutzen und lassen sich (mittel- bis langfristig) am Markt etablieren. Beispiele für derartige Innovationen sind:

- Vorwärts- oder Rückwärtsintegration der Wertschöpfungskette
- Ausbau der Kooperationen
- Stärkere Vernetzung mit End-Kunden
- Nutzung und Angebot von Shared Services
- Angebot neuer Dienstleistungen im Bereich Energieeffizienz
- Zunehmende Digitalisierung der Wertschöpfung

Die Digitalisierung ist einer der Ansatzpunkte für die Zukunft. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, dass die Unternehmen der Energiewirtschaft (Utilities) noch im unteren Feld rangieren.

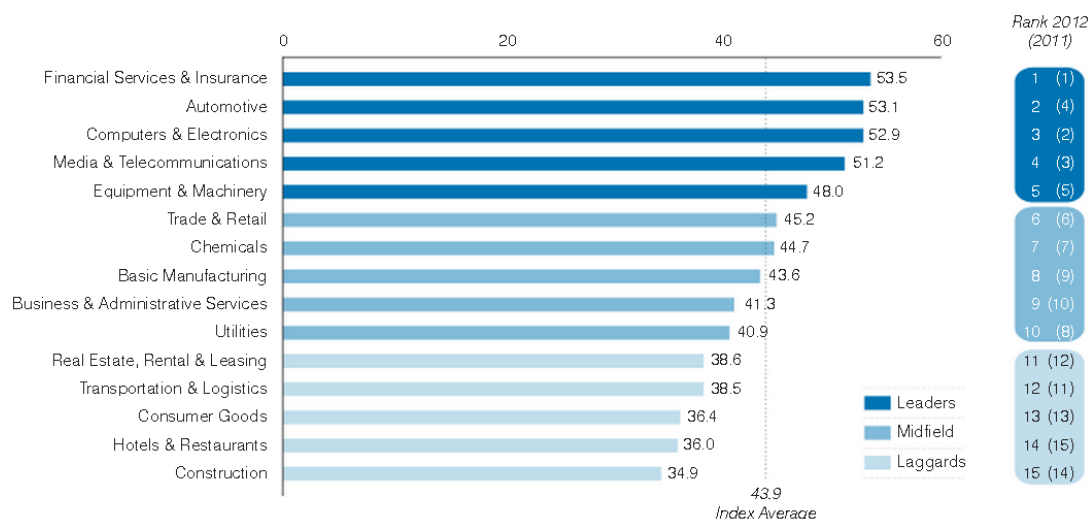


Abbildung: Status der Digitalisierung in der Energiewirtschaft<sup>193</sup>

Die Potentiale für eine Zunahme der Digitalisierung liegen in der Digitalisierung der Lieferanteninteraktion, der Digitalisierung interner Prozesse, der Digitalisierung der Kundenbeziehungen sowie in der Digitalisierung der Verbindung mit weiteren Anspruchsgruppen.

<sup>192</sup> Vgl. <http://www.managementexchange.com>

<sup>193</sup> Vgl. Booz (2013).



#### 4.6. Treffen informierter und nachvollziehbarer Entscheidungen

Entsprechend dem Verweis von § 116 Satz 1 AktG auf § 93 Abs. 1 AktG hat jedes Mitglied des Aufsichtsgremiums die Sorgfaltspflichten eines ordentlichen und gewissenhaften Organmitglieds zu erfüllen. Die Geschäftsleitung und das Aufsichtsgremium haben das Wohl des Unternehmens zu beachten, dieses jedenfalls nicht zu schädigen, sondern es nach Möglichkeit zu mehren.

Grundsätzlich kann ein Aufsichtsgremium nur dann erfolgreich arbeiten, wenn eine ausreichende Informationsgrundlage zur Verfügung steht.

Die Information muss verlässlich, zeitnah und relevant sein. Durch eine hohe Qualität der Informationsversorgung des Aufsichtsgremiums hat dieses eine gute Grundlage für das Treffen von Entscheidungen. Fehlentscheidungen aufgrund von falschen Annahmen werden minimiert. Für die Bereitstellung der Daten sind leistungsfähige Prozesse und Systeme erforderlich. Diese umfassen im wesentlichen Planung, Datenerhebung, Berichtswesen, Liquiditätsmanagement und Risikomanagement.

Die Geschäftsleitung hat gemäß § 90 AktG (auch in der GmbH) die Berichtspflicht insbesondere über folgende Sachverhalte:

- beabsichtigte Geschäftspolitik (und Strategie)
- andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung
- Finanz-, Investitions- und Personalplanung
- Rentabilität der Gesellschaft und des Eigenkapitals
- Wesentliche Geschäftsabläufe
- Geschäfte, die für Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sind

Im Zuge des Berichts über die Lage der Gesellschaft ist auch die Entwicklung der übrigen im Rahmen der Unternehmensstrategie verankerten Zielgrößen zu berichten. Dazu gehören der unterjährige Vergleich von geplanten und realisierten Zielgrößen (z.B. auch zu Public Values) sowie die Befassung mit Jahresabschlussdaten. Dabei sollten dem Aufsichtsgremium einfach verständliche Informationen mit einer vorausgehenden Synopse der Kernaussagen präsentiert werden. Der Fokus sollte nicht nur auf finanziellen und vergangenheitsorientierten Informationen liegen, sondern auch zukunftsorientierte Elemente enthalten. Neben einer periodischen Berichterstattung kann auch eine Sonderberichterstattung für bestimmte Sachverhalte verankert werden.

Die angemessene Information des Aufsichtsgremiums ist eine Bringschuld der Geschäftsleitung und eine Holschuld des Aufsichtsgremiums.<sup>194</sup> Ein Aufsichtsgremium sollte sich den vorgestellten Berichtsvorlagen und den Beschlussvorlagen intensiv widmen. Für eine angemessene Information des Gremiums sind über die Informationen gemäß § 90 AktG (siehe oben) hinaus mindestens einmal im Jahr folgende Sachverhalte zu thematisieren.

- Wesentliche Veränderungen im Marktauftritt
- Wesentliche neue Verträge bzw. Kündigungen von Kundenbeziehungen und von Konzessionsverträgen

---

<sup>194</sup> Vgl. Feil (2008), S. 63.

- Veränderungen bei Führungskräften (Prokuristen) im Unternehmen und (zumindest auf Ebene Geschäftsleitung) der Beteiligungen
- Wesentliche Veränderungen bei der Entwicklung von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen.
- Information über beschlossene, aber noch nicht umgesetzte Maßnahmen
- Entwicklung bezüglich wesentlicher Finanz- und Leistungsziele
- Entwicklung in Bezug auf die geplanten Public Value Ziele
- Stand der Erreichung der gesetzten qualitativen Ziele
- Wirtschaftliche Entwicklung von Tochtergesellschaften des Unternehmens
- Risiken, jeweils hinterlegt mit Bewertung und Gegenmaßnahmen
- Compliance-relevante Risiken und compliancerelevante Vorfälle mit Bezug zu Beschäftigten und Führungskräften (in anonymisierter Form)
- Festlegung von Prüfungsschwerpunkten für die Jahresabschlussprüfung
- Aufträge für die interne bzw. externe Revision

Für die regelmäßige Bewertung der Public Values sollte neben den quantifizierten Kennzahlen auch ein Vergleich der wahrgenommenen Public Values im Rahmen von Benchmarking-Analysen einfließen.

Im Zeitalter von Cloud-Diensten kann das Energieunternehmen erwägen, das Aufsichtsgremium zeitgemäß über ein „Aufsichtsrats-Portal“ zu informieren. Dieses sollte neben einer hohen Datensicherheit die Möglichkeit der Recherche vergangener Sitzungen sowie weitere Funktionen insb. zur Stimmabgabe umfassen. Neben den Angeboten insb. von anglo-amerikanischen Anbietern<sup>195</sup> lassen sich auch die Angebote von deutschen Unternehmen entsprechend nutzen.

Für das Treffen von gut informierten Entscheidungen ist neben der Verfügbarkeit angemessener Informationen auch eine breite und tiefe Erfahrung im Umgang der Geschäftsleitung und des Aufsichtsgremiums mit betriebswirtschaftlichen Methoden erforderlich<sup>196</sup>. Wichtige Methoden im Rahmen von funktionsfähigen Managementsystemen sind insbesondere Investitionsrechnung, Unternehmensbewertung, Berichtswesen, Risikomanagement und Compliance.<sup>197</sup> Entsprechend im Fokus steht die für Finanzen verantwortliche Person in der Geschäftsleitung und die externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.<sup>198</sup> Während die Methoden vor allem durch den „CFO“ geschärft und im Unternehmen verankert werden, obliegt dem Wirtschaftsprüfer die Aufgabe, die Qualität der Methoden und deren Anwendung regelmäßig zu überprüfen. Dafür ist die Unabhängigkeit vom Unternehmen notwendig.<sup>199</sup> Das Aufsichtsgremium sollte in Abstimmung mit

<sup>195</sup> Vgl. <http://www.greatboards.org/pubs/Board-Portal-Buying-Guide-final.pdf> sowie <http://accelus.thomsonreuters.com/products/accelus-boardlink>; <http://www.boardbooks.com>

<sup>196</sup> Vgl. zu Fortbildungsangeboten für das Aufsichtsgremium Abschnitt 4.4.2.

<sup>197</sup> Ein wichtiges Element einer professionellen Corporate Governance liegt in einer ausgeprägten Compliance-Organisation. Diese ist funktional eng mit dem internen Kontroll-System des Unternehmens verknüpft und soll Risiken bzw. Schäden insbesondere aus Verstößen gegen Rechtsvorschriften und Vereinbarungen vermeiden bzw. minimieren.

<sup>198</sup> Vgl. CIPFA (2009).

<sup>199</sup> Derzeit üblich ist eine Dauer der Bestellung von 5 Jahren. In Diskussion ist eine Verlängerung auf 10 Jahre (und mehr). Vgl. die EU-Verordnung 537/2014, die Richtlinie 2014/56/EU jeweils vom 16.4.2014 und die bestätigende Empirie bei Ewelt-Knauer et al. (2013).

der Geschäftsleitung den Inhalt von Revisionsprojekten beraten und über die Geschäftsleitung beauftragen. Die Revision sollte intern (oder mit externer Unterstützung) auch die Regelungen für die Unternehmenssteuerung in der Leitgesellschaft sowie in den Tochtergesellschaften (z.B. Richtlinien insb. Risikomanagement und Compliance) sowie die Kernprozesse überprüfen.

Neben der Befassung mit Vorlagen, Informationen und notwendigen Methoden ist es auch Aufgabe des Aufsichtsgremiums, die Entscheidungsvorlagen auf mögliche Alternativen zu hinterfragen sowie die Geschäftsleitung bei geplanten und bei laufenden Entscheidungen zu unterstützen und präventiv zu beraten. Insofern agiert das Aufsichtsgremium nicht nur als Kontrollorgan, sondern auch als Berater oder Beirat der Geschäfts-Geschäftsleitung, idealerweise auch zu den Themen Kundenorientierung, Vernetzung, Innovation und Nachhaltigkeit.<sup>200</sup> Entsprechend sehen die Gemeindeordnungen auch die Rolle des Aufsichtsgremiums nicht nur in der Kontroll-, sondern auch in der Einfluss- und Beratungsfunktion. Das wichtigste Instrument für die Mitwirkung ist der Zustimmungsvorbehalt vor Durchführung bestimmter Geschäfte (gemäß § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG).<sup>201</sup> Entsprechend hohe Bedeutung haben die diesbezüglichen Formulierungen im Gesellschaftsvertrag und in der Geschäftsordnung des Aufsichtsgremiums.

Aus der Kombination von angemessenen Informationen (gegebenenfalls unter Einbezug von externen Gutachtern), wirkungsvollen Methoden und einer angemessenen Befassung im Aufsichtsgremium lassen sich die Anforderungen der Business Judgement Rule (siehe Abschnitt 3.4) erfüllen.

Häufig haben Entscheidungen des Energieunternehmens eine Bedeutung für die Öffentlichkeit und sind daher von allgemeinem Interesse. Um die getroffenen Entscheidungen nachvollziehbar zu machen, bieten sich am besten Pressemitteilungen an, in denen die wesentlichen Hintergründe und Fakten enthalten sind. Darüber hinaus berichtet die Presse über die in den kommunalen Gremien öffentlich diskutierten Entscheidungsvorlagen mit Bezug zum Energieunternehmen. Das Energieunternehmen sollte gemeinsam mit den verantwortlichen politischen Mandatsträgern und dem Beteiligungsmanagement die Vorlagen um medial nutzbare Informationen ergänzen. Bei der Form der Berichterstattung sollte möglichst ein narrativer Stil genutzt werden. Häufig helfen reale Beispiele, Fallstudien und Erfolgsgeschichten mehr als die Präsentation von Fakten.<sup>202</sup>

Zusätzlich zu diesen ereignisbezogenen öffentlichen Informationen werden Jahresberichte genutzt, um die Öffentlichkeit über Entwicklungen und wesentliche Entscheidungen zu informieren. Dazu zählen auch die Entwicklungen mit Bezug zu der Corporate Governance und zum Public Value. Wenngleich derzeit meist eine Kombination von Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht präsentiert wird, entwickelt sich die künftige Berichterstattung in Richtung eines Public Integrated Reportings. Dieser neue Ansatz umfasst die Komponenten des Integrated Reportings (siehe oben), setzt aber einen Schwerpunkt auf die Elemente des Public Value.

---

<sup>200</sup> Dabei ist bei AG-Vorständen das nicht beschränkbare unternehmerische Ermessen zu beachten. Dies gilt auch für die GmbH-Geschäftsleitung, aber eingeschränkt durch Satzungsflexibilität und die Möglichkeit der Gesellschafterweisung gemäß § 37 Abs. 1 GmbHG.

<sup>201</sup> Vgl. Feil (2008), S. 92.

<sup>202</sup> Vgl. Report Leadership (o.J.) und zum Offenen Haushalt <http://www.opengovpartnership.org>; <http://offenerhaushalt.de>

Die öffentliche Kommentierung der Corporate Governance des Energieunternehmens durch die politisch Verantwortlichen verstärkt die Unternehmenskommunikation. In der Regel wird sie primär durch die bzw. den Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums wahrgenommen. Positive Kommentare zur Corporate Governance wirken mittelbar auf die Marke und die Leistungen des Unternehmens für bestehende und für neue Kunden.

## **5. Ausblick**

Die Öffentlichkeit erwartet von Energieunternehmen einen Beitrag zum Gemeinwohl, einen Beitrag für die Lebensqualität und für die Zukunftssicherung. Jedes Energieunternehmen kann dementsprechend den Public Value in die Corporate Governance, auch im Sinne eines Public Integrated Reporting, einbeziehen. Was können andere Anspruchsgruppen in diesem Zusammenhang dazu beitragen?

Die Netzregulierung und die Marktaufsicht über die Energiewirtschaft sollten in ihrer Normensetzung auch die Ausrichtung auf den Public Value berücksichtigen. Werden durch die Regulatoren Anreize für die Unternehmen gesetzt, bei ihrer Aufgabenerfüllung das Gemeinwohl zu beachten, wirkt dies stimulierend auf die Umsetzung in der Unternehmenspraxis.

Die Anteilseigner der Energieunternehmen können den Public Value in ihre Stadtwirtschaftsstrategie und in ihren Public Corporate Governance Kodex einbeziehen.

Die kommunalen Spitzenverbände, der Deutsche Städtetag und der Deutsche Landkreistag sollten erwägen, einen gemeinsamen Corporate Governance Kodex für öffentliche Unternehmen zu formulieren. In diesem sollte der Public Value ein Element sein. Das gleiche gilt für die Weiterentwicklung des OECD-Kodex für öffentliche Unternehmen. In jedem Fall sollte die Kodex-Erarbeitung durch eine unabhängige Expertenkommission unterstützt werden, vergleichbar mit der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex oder der Independent Commission on Corporate Governance in Public Services (Langlands-Kommission) in Großbritannien.

Der Bundesgesetzgeber sollte die Orientierung von öffentlichen Unternehmen am Public Value in die Weiterentwicklung der Grundsätze zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsleitung gemäß § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) aufnehmen. Die zusätzliche Prüfung der Ordnungsmäßigkeit gemäß § 53 HGrG ist für die meisten deutschen öffentlichen Unternehmen eine Verpflichtung. In der Regel erfolgt die Prüfung gemäß dem Fragenkatalog aus dem Prüfungsstandard IDW PS 720. Daher wäre der Einbezug des Public Value entweder im § 53 HGrG oder im Prüfungsstandard IDW PS 720 von hoher Wirkung – und eine sinnvolle Konkretisierung der Diskussion um die Erfüllung des öffentlichen Zwecks. Zusätzlich ließen sich die Prüfungsanforderungen in Bezug auf weitere Elemente der Corporate Governance weiterentwickeln. Da eine Prüfung der Corporate Governance im Regelfall nicht durch den Wirtschaftsprüfer erfolgt, bietet es sich an, dass diese Prüfung gemäß § 53 HGrG erfolgt. Beispiele für die Erweiterung sind der Bestand eines effektiven Compliance-Managementsystems, die Durchführung von Maßnahmen für die Fortbildung der Mitglieder des Aufsichtsgremiums oder die Durchführung einer Evaluation über die Arbeit des Aufsichtsgremiums.

Ebenso sollte der Bundesgesetzgeber die deutschen Enforcement-Regelungen für öffentliche (und private) kapitalmarktorientierte Unternehmen in Bezug auf Public Value

Elemente weiterentwickeln. Mit einer entsprechenden Aufnahme könnten die dafür vorgesehenen Einheiten, die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) sowie die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), neben der Richtigkeit der rechnungslegungsbezogenen Informationen auch ein Testat für die Ermittlung der Public Value Werte abgeben.

Schließlich kann der Bundesgesetzgeber eine Reihe von Gesetzen in der Form weiterentwickeln, dass die Werte einzelner Public Values zunehmen können.

Dies betrifft zum einen das Vergaberecht. Trotz dem Gebot der Diskriminierungsfreiheit ließen sich die Vergabeverordnung und die zugehörigen Normen um weitere zulässige Szenarien für die Bevorzugung von regionalen Unternehmen erweitern. Wie auch bei Unternehmen, die nicht das Vergaberecht zu beachten haben, sollte die Dauer und die Qualität der bisherigen Lieferantenbeziehung bei der Vergabeentscheidung einbezogen werden dürfen. Ebenso sollte der Partnerschaftsansatz zwischen Energieunternehmen und Lieferanten die Auswahl beeinflussen können.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist das Steuerrecht. Eine Möglichkeit liegt in der Abschaffung der Höchstgrenze für die steuerliche Anrechenbarkeit von Spenden. Derzeit liegt diese gemäß § 10b EStG bei 4 Promille des Jahresumsatzes zzgl. der Lohn- und Gehaltssumme. Wird diese Grenze abgeschafft, ist zu erwarten, dass der Public Value Gesellschaftliches Engagement bei einigen Energieunternehmen zunimmt. Eine vom Umfang noch bedeutendere Möglichkeit liegt in der Erweiterung des ertragssteuerlichen Querverbunds. Werden die Normen über die Zulässigkeit der Bildung eines ertragssteuerlichen Querverbunds auf weitere Bereiche, z.B. aus den Bereichen Kultur, Sport und Soziales erweitert, ließe sich der Public Value aus dem Querverbund bei den meisten Energieunternehmen deutlich erhöhen.

Schließlich bestehen Potentiale für den Ausbau der Gründungsförderung. Die meisten Start-ups oder junge Unternehmen haben aufgrund der regulatorischen Beschränkungen der Banken nur geringe Chancen auf einen Bankkredit. Zwar überbrücken diese Lücke teilweise Bürgschafts- und Förderbanken sowie der High-Tech-Gründerfonds, doch leidet Deutschland an einem unzureichenden Angebot an Wagniskapital.<sup>203</sup> Mit einem bereits geplanten Wagniskapitalgesetz ließen sich insbesondere steuerliche Vorteile schaffen. Damit würde der Public Value Förderung der Gründungsregion bei vielen Energieunternehmen gestärkt. Durch die Bevorzugung von jungen Unternehmen im Vergaberecht könnte zudem der Public Value Regionalökonomisches Netzwerk weiter zunehmen.

---

<sup>203</sup> Vgl. die Empfehlungen der Allianz für Venture Capital unter <http://www.business-angels.de>

## Literaturverzeichnis

Sämtliche Quellen mit Internetverweis wurden am 1.10.2014 zuletzt geöffnet.

**ACCA** (2013): The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA): Setting high professional standards for public services around the world, 2<sup>nd</sup> edition, London, 2013, im Internet unter: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/public-sector/tech-tp-shps4.pdf>

**Ahrend** (2001): Ahrend, K.-M.: Eine Typologie der Strategischen Kontrolle im Deutschen Konzern am Beispiel eines Energieversorgers, BoD, Ismaning, 2001.

**Ahrend** (2013): Ahrend, K.-M.: Vorsprung durch Energieeffizienz: Handbuch für Unternehmen und den Privatgebrauch, MV Wissenschaft, Münster, 2013.

**Ahrend/Meyer-Renschhausen** (2014): Ahrend, K.-M./Meyer-Renschhausen, M.: Bewertung von Strom- und Gasnetzen mit Ertragswert und Realoptionen, Energiewirtschaftliche Diskussionsbeiträge der h\_da, 1/2014.

**Albach** (2003): Albach, H.: Zurück zum ehrbaren Kaufmann. Zur Ökonomie der Habgier, in: WZB-Mitteilungen, Heft 100, Berlin, Juni 2003, im Internet unter: [http://www.omega-news.info/zur\\_oekonomie\\_der\\_habgier.pdf](http://www.omega-news.info/zur_oekonomie_der_habgier.pdf)

**Alderfer** (1969): Alderfer, C.P.: An Empirical Test of a New Theory of Human Need, in: Psychological Review, Volume 4, Issue 2, May 1969, S. 142–175.

**Bachmann** (2009): Bachmann, P.: Controlling für die öffentliche Verwaltung. Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2004.

**Baden-Württemberg** (2010): Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Methodeninventar zur regionalen BWS, Stuttgart, 2010, im Internet unter: [http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis\\_VGR/DE\\_GVA-NUTS2\\_Inventar\\_de-DE.pdf](http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/DE_GVA-NUTS2_Inventar_de-DE.pdf)

**Baden-Württemberg** (2014): Baden-Württemberg: Ministerium für Finanzen und Wirtschaft: Der bundesstaatliche Finanzausgleich, Kurzübersicht über die Regelungen für die Jahre 2005 bis 2019, Stuttgart, 2014, im Internet unter: [https://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mfw/intern/Dateien/Downloads/Haushalt\\_und\\_Finanzen/Der\\_bundesstaatliche\\_Finanzausgleich.pdf](https://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mfw/intern/Dateien/Downloads/Haushalt_und_Finanzen/Der_bundesstaatliche_Finanzausgleich.pdf)

**Baier** (2008): Baier, P.: Praxishandbuch Controlling: Controllinginstrumente, Unternehmensplanung und Reporting, 2. Auflage, FinanzBuch, München, 2008.

**Baum/Wagner** (2000): Baum, H.-G./Wagner, J.: Shareholder Value oder Citizen Value. Strategische Optionen für die Organisationsentwicklung in der kommunalen Siedlungsabfallwirtschaft, Augsburg, 2000.

**bauverein AG** (2009): Corporate Social Responsibility Bericht über die nachhaltige Entwicklung bei der bauverein AG, im Internet unter: <http://www.bauvereinag.de/download.cfm?folder=6307JE466A8CA07C98629076A06040441&download=0401J44E404860441>

**BBC** (2004): Building public value. Renewing the BBC for a digital world, im Internet unter: <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/policies/pdf/bpv.pdf>

**Bebchuk et al.** (2008): Bebhuk, L./Cohen, A./Ferrell, A.: What Matters in Corporate Governance?, in: The Review of Financial Studies, 27.11.2008, im Internet unter: [http://www.law.harvard.edu/faculty/bebhuk/pdfs/2008\\_What-Matters-Review-of-Financial-Studies.pdf](http://www.law.harvard.edu/faculty/bebhuk/pdfs/2008_What-Matters-Review-of-Financial-Studies.pdf)

**Becker et al.** (2012): Becker, W./Ulrich, P./Ebner, R./Zimmermann, L.: Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 183, Bamberg, 2012, im Internet unter: <file:///C:/Users/ich/Documents/Downloads/BBB183ErfolgGeschseA2.pdf>

**Beiner et al.** (2006): Beiner, S./Drobetz, W./Schmid, M./Zimmermann, H.: An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation, in: European Financial Management, Vol. 12, 2, 2006, S. 249-283.

**BIZ** (2010): Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ): Basel III: Internationale Rahmenvereinbarung über Messung, Standards und Überwachung in Bezug auf das Liquiditätsrisiko, Basel, 2010, im Internet unter: [http://www.bis.org/publ/bcbs188\\_de.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs188_de.pdf)

**Bleicher** (2004): Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management: Vision – Mission – Programme, 7. Auflage, Campus, Frankfurt, 2004.

**BMF** (2009): Bundesministerium der Finanzen: Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes, Berlin, 2009, im Internet unter: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs\\_und\\_Beteiligungspolitik/Grundsaeetze\\_guter\\_Unternehmensfuehrung/unternehmensfuehrung-in-oeffentlichen-unternehmen-anlage.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs_und_Beteiligungspolitik/Grundsaeetze_guter_Unternehmensfuehrung/unternehmensfuehrung-in-oeffentlichen-unternehmen-anlage.pdf?__blob=publicationFile&v=5)

**BMF** (2014): Bundesministerium der Finanzen (BMF): Eckdaten zur Entwicklung und Struktur der Kommunalfinanzen 2004 bis 2013, Berlin, 2014, im Internet unter: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finanzen/Foederale\\_Finanzbeziehungen/Kommunalfinanzen/Eckdaten-zur-Entwicklung-2004-bis-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Foederale_Finanzbeziehungen/Kommunalfinanzen/Eckdaten-zur-Entwicklung-2004-bis-2013.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

**BMU et al.** (2007): Bundesumweltministerium/econsense/Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Lüneburg, 2007.

**BNetZA** (2014): Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen/Bundeskartellamt: Monitoringbericht 2013, Bonn, 2014, im Internet unter: [http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2013/131217\\_Monitoringbericht2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=15](http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2013/131217_Monitoringbericht2013.pdf?__blob=publicationFile&v=15)

**Bocksnick** (2009): Bocksnick, H.: Integriertes Dokumentenmanagement (DMS) für kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe am Beispiel des ZAKB, in: Obladen, H.-P./Meetz, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Strategien für die Abfallwirtschaft und Stadtreinigung, University Press, Kassel, 2009.

**Booz** (2013): Booz & Company: The 2012 Industry Digitization Index, 2013, im Internet unter: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2012-industry-digitization-index>

**Bozeman** (2007): Bozeman, B.: Public values and public interest. Counterbalancing economic individualism, Georgetown University Press, Washington DC, 2007.

**Bremeier et al.** (2006): Bremeier, W./Brinckmann, H./Killian, W.: Ziele und Inhalte eines kommunalen Corporate Governance Codex. Vorschläge zur kohärenten Kommunalpolitik im Konzern Stadt, in: Die Kommunalwirtschaft, H. 12, 2006, S. 871-885.

**Britzelmaier et al.** (2010): Britzelmaier, B./Mayer, B./Cam, C./Grille, D./Huber, P./Monauni, M./Puhl, K./Ravelli, M./Reske, R./Scheel, H./Seeger, D./Wischemann, D./Ziemiecki, T.: Wertorientierte Unternehmensführung europäischer Kapitalgesellschaften - Eine Untersuchung der Geschäftsberichte der Dow Jones Stoxx 50-Unternehmen, Pforzheim, 2010, im Internet unter: [http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Hochschule/Einrichtungen/IAF/Veroeffentlichungen/forschungsberichte/Documents/PF\\_FB\\_10\\_STOXX50\\_V1.pdf](http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Hochschule/Einrichtungen/IAF/Veroeffentlichungen/forschungsberichte/Documents/PF_FB_10_STOXX50_V1.pdf)

**Bruckner et al.** (1999): Bruckner, K./Leithner, S./McLean, R.: What is the market telling you about your strategy?, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3, 1999, S. 98-110.

**BSR/GlobeScan** (2012): BSR: The Business of a Better World/GlobeScan: State of Sustainable Business Poll 2012, mehrere Orte, 2012, im Internet unter: [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_GlobeScan\\_State\\_of\\_Sustainable\\_Business\\_Survey\\_2012.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_GlobeScan_State_of_Sustainable_Business_Survey_2012.pdf)

**Budäus/Hilgers** (2009), Budäus, D./Hilgers, D.: Public Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K.J./von Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, Schaeffer-Poeschel, Köln/Stuttgart, 2009, S. 883-904.

**Budäus/Srocke** (2003): Budäus, D./Srocke, I.(2003): Public-Corporate-Governance-Kodex - Ein Ansatz zur Verbesserung des Steuerungs- und Kontroll-Systems im öffentlichen Sektor, in: Blümle, E.-B./Pernsteiner, H./Purtschert, R./Andeßner, R.C. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen, Festschrift für Reinbert Schaurer, Linde, Wien, 2003, S. 79-102.

**Bundesbank** (2004): Deutsche Bundesbank: Monatsbericht September 2004, im Internet unter: [http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsauftaetze/2004/2004\\_09\\_bonitaetsanalyse.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsauftaetze/2004/2004_09_bonitaetsanalyse.pdf?__blob=publicationFile)

**Bundesbank** (2013): Deutsche Bundesbank: Ertragslage und Finanzierungsverhältnisse deutscher Unternehmen im Jahr 2012, in Monatsbericht Dezember 2013, S. 43-58, im Internet unter: [http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsauftaetze/2013/2013\\_12\\_ertragslage.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsauftaetze/2013/2013_12_ertragslage.pdf?__blob=publicationFile)

**Bundesbank** (2014): Deutsche Bundesbank: Zeitreihe BBNZ1.A.DE.N.G.0327.A: Deutschland / Konto der privaten Haushalte / Sparquote, Frankfurt, 2014, im Internet unter: [http://www.bundesbank.de/cae/servlet/StatisticDownload?tsId=BBNZ1.A.DE.N.G.0327.A&its\\_fileFormat=sdmx&mode=its](http://www.bundesbank.de/cae/servlet/StatisticDownload?tsId=BBNZ1.A.DE.N.G.0327.A&its_fileFormat=sdmx&mode=its)



**CalPERS** (2011): The California Public Employees' Retirement System (CalPERS): Global Principles of Accountable Corporate Governance, Sacramento, 2011, im Internet unter: [http://www.iccr.org/sites/default/files/resources\\_attachments/2011-11-14-global-principles-of-accountable-corp-gov.pdf](http://www.iccr.org/sites/default/files/resources_attachments/2011-11-14-global-principles-of-accountable-corp-gov.pdf)

**CalPERS** (2014): The California Public Employees' Retirement System (CalPERS): Towards Sustainable Investment & Operations - Making Progress, Sacramento, 2014, im Internet unter: <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/esg-report-2014.pdf>

**Carroll** (1999): Carroll, A.B.: Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct, in: Business & Society, Vol. 38, No. 3, 1999, S. 268-295.

**CEEP** (2013): European Centre of Employers and Enterprises providing Public services (CEEP): Reshaping the future: Why Europe needs public services, Brüssel, 2013, im Internet unter: [http://www.mappingpublicservices.eu/reports/docs/Mapping\\_Political\\_Report\\_2013.pdf](http://www.mappingpublicservices.eu/reports/docs/Mapping_Political_Report_2013.pdf)

**CEEP** (2014): European Centre of Employers and Enterprises providing public services (CEEP): Pulse of Public Services, Brüssel, 2014, im Internet unter: <http://www.bvoed.de/assets/files/downloads/CEEP/Pulse%20of%20Public%20Services%20spring%202014.pdf>

**CIPFA** (2009): The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA): The Role of the Chief Financial Officer in Public Service Organisations, London, 2009, im Internet unter: <http://www.cipfa.org/-/media/Files/Publications/Reports/Role%20of%20CFO%20v2%202011.pdf>

**Collins** (2006): Collins, R.: The BBC and public value, in: CRESC Working Paper Series, No. 19, im Internet unter: <http://www.cresc.ac.uk/sites/default/files/wp19.pdf>

**Collins** (2007): Collins, R.: The BBC and „public value“, in: Medien und Kommunikationswissenschaft, Heft 2, 2007, S. 164-184.

**Consentec et al.** (2010): CONSENTEC Consulting/FGH/Frontier Economics: Konzeptionierung und Ausgestaltung des Qualitäts-Elements (Q-Element) im Bereich Netzzuverlässigkeit Strom sowie dessen Integration in die Erlösobergrenze, Aachen, 2010, im Internet unter: <http://www.consentec.de/wp-content/uploads/2011/12/ConsentecGutachten602f22112010pdf.pdf>

**CPA** (2009): Europäische Kommission: Statistische Güterklassifikation in Verbindung mit den Wirtschaftszweigen – CPA 2008, 2009, im Internet unter: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/cpa\\_2008/documents/CPA\\_2008\\_structure\\_DE.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/cpa_2008/documents/CPA_2008_structure_DE.pdf)

**Crane et al.** (2014): Crane, A./Palazzo, G./Spence, L.J./Matten, D.: Contesting the Value of the Shared Value concept, in: California Management Review, 56, No. 2, 2014, S. 130-154, im Internet unter: [http://www.sabanciuniv.edu/HaberlerDuyurular/Documents/M\\_/2013/CraneMattenCSV\\_Critique\\_in\\_CMR.pdf](http://www.sabanciuniv.edu/HaberlerDuyurular/Documents/M_/2013/CraneMattenCSV_Critique_in_CMR.pdf)

**CSI** (2013): CSI Centrum für soziale Investitionen & Innovationen/Centre for Social Investment: Social Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives - A

Meta-Analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012, Heidelberg, 2013, im Internet unter: [https://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI\\_SROI\\_Meta\\_Analysis\\_2013.pdf](https://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf)

**degewo** (2010): Pressemitteilung – degewo steigert ihren Nutzen für Berlin – Stadttrendite beträgt 2008 mehr als 48 Millionen Euro, im Internet unter: [http://www.degewo.de/content/de/Unternehmen/4-1\\_Aktuelles/4-1\\_Aktuelles\\_Archiv\\_2010/8-3-Aktuelles\\_stadttrendite.html](http://www.degewo.de/content/de/Unternehmen/4-1_Aktuelles/4-1_Aktuelles_Archiv_2010/8-3-Aktuelles_stadttrendite.html)

**Deloitte** (2011): Deloitte Consulting: Nachverfolgung der Strategie durch den Aufsichtsrat, 2011, im Internet unter: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/01\\_Consulting/2011/C\\_SO\\_DCSE\\_WP\\_Nachverfolgung\\_Strategie.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/01_Consulting/2011/C_SO_DCSE_WP_Nachverfolgung_Strategie.pdf)

**Denhardt/Denhardt** (2007): Denhardt, J.V./Denhardt, R.B.: The New Public Service: serving, not steering, M.E. Sharpe, New York, 2007.

**Destatis** (2012): Statistisches Bundesamt: Umweltnutzung und Wirtschaft – Bericht zu den ökonomischen Gesamtrechnungen, Wiesbaden, 2012.

**DGQ** (2013): Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ): Das EFQM Excellence Modell 2013, Frankfurt, 2013, im Internet unter: <http://www.dgq.de/dateien/EFQM-Excellence-Modell-2013.pdf>; sowie <http://www.efqm.org>

**Dhaliwal et al.** (2011): Dhaliwal, D.S./Li, O.Z./Tsang, A./Yang, G.Y.: Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting, in: The Accounting Review, 86. Jg., 2011, H.1, S. 59-100.

**Donaldson/Preston** (1995): Donaldson, T./Preston, L.E.: The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: The Academy of Management Review, Vol. 20, Nr. 1, S. 65-91.

**Doran** (1981): Doran, G.T.: There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, in: Management Review, Volume 70, Issue 11, AMA FORUM, S. 35-36.

**Drobetz et al.** (2004): Drobetz, W./Schillhofer, A./Zimmermann, H.: Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany, in: European Financial Management, Vol. 10, 2, 2004, S. 267-293.

**Drucker** (1973): Drucker, P.F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper-Business Edition, New York, 1973.

**DStGB/DST/DSGV/VKU** (2013): Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB)/Deutscher Städtetag (DST)/Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (DSGV)/Verband kommunaler Unternehmen (VKU): Leitfaden für die Finanzierung von Versorgungsnetzen, Berlin, Februar 2013. Im Internet unter: <http://www.vku.de/service-navigation/presse/publikationen/leitfaden-fuer-die-finanzierung-von-versorgungsnetzen.html>

**Dyllick/Hockerts** (2002): Dyllick, T./Hockerts, K.: Beyond the business case for corporate sustainability, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 11, Nr. 2, S. 130-141.

**Ebner/Raschke** (2013): Clusterstudie FrankfurtRheinMain, Wettbewerbsvorteile durch Vernetzung, Frankfurt, 2013, im Internet unter: [http://www.fb03.uni-frankfurt.de/46409028/ClusterstudieFRM\\_Printfassung130215.pdf](http://www.fb03.uni-frankfurt.de/46409028/ClusterstudieFRM_Printfassung130215.pdf)

**Eibelshäuser** (1997): Eibelshäuser, M.: Aufsichtsrat und Abschlußprüfer: Kann die erweiterte Prüfung und Berichterstattung des Abschlußprüfers nach § 53 HGrG zu einer Verbesserung der Aufsichtsratsinformation beitragen? in: WPK-Mitteilungen 3/1997, S. 166-177.

**Eichhorn** (2003): Eichhorn, P.: New Governance bei öffentlichen Unternehmen, in: Harms, J./Reichard, C. (Hrsg.): Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors: Instrumente und Trends, Nomos, Baden-Baden, 2003, S. 175-181.

**Ekardt** (2010). Ekardt, F.: Das Prinzip Nachhaltigkeit, 2. Auflage, Beck, München, 2010.

**Emerson** (2000): Emerson, J.: The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value Proposition, Harvard Business School's Working Paper, Social Enterprise Series No. 17, 2000, im Internet unter: <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-nature-of-returns.pdf>

**Epstein** (2003): Epstein, S.: Cognitive-experiential self theory of personality, in: Millon, T./Lerner, M.L./Weiner, I.B. (Hrsg.): Handbook of Psychology, Vol. 5, Personality and Social Psychology, John Wiley & Sons, New York, S. 159-184.

**EU-Kommission** (2001): Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel, 2001, im Internet unter: [http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx\\_jpdownloads/Europaeische\\_Rahmenbedingungen\\_fuer\\_die\\_sozialeVerantwortung\\_der\\_Unternehmen\\_Gruenbuch.pdf](http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdownloads/Europaeische_Rahmenbedingungen_fuer_die_sozialeVerantwortung_der_Unternehmen_Gruenbuch.pdf)

**Ewelt-Knauer et al.** (2013): Ewelt-Knauer, C./Gold, A./Pott, C.: Rotation von Prüfungsgesellschaften: Internationale Bestandsaufnahme und Empirische Befunde, in: Die Wirtschaftsprüfung, 2013, S. 125-133.

**Feil** (2008): Feil, S.: Basiswissen Aufsichtsrat: Grundlagen einer erfolgreichen Unternehmensüberwachung, Norderstedt, BoD, 2008.

**FES** (2012): Friedrich-Ebert-Stiftung: Grundwissen Kommunalpolitik – 2. Kommunales Wahlrecht in Deutschland, Bonn, 2012, im Internet unter: [http://www.fes-kommunalakademie.de/\\_data/FES\\_AK\\_02\\_2012\\_Gesamt.pdf](http://www.fes-kommunalakademie.de/_data/FES_AK_02_2012_Gesamt.pdf)

**FidAR** (2014): FidAR – Frauen in Aufsichtsräte e.V.: Public-Women-on-Board-Index (PWoB) – Analyse und Ranking zum Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der größten öffentlichen Unternehmen in Deutschland, Berlin, 2014.

**Figge/Schaltegger** (2000): Figge, F./Schaltegger, S.: Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg, 2000, im Internet unter: [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/02-3downloadversion.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/02-3downloadversion.pdf)

**Finadvice** (2014): Finadvice FAA Financial Advisory AG: Development and Integration of Renewable Energy: Lessons Learned From Germany, Adliswil, 2014, im Internet unter: [http://www.finadvice.ch/files/germany\\_lessonslearned\\_final\\_071014.pdf](http://www.finadvice.ch/files/germany_lessonslearned_final_071014.pdf)

**Folle/Lang** (2012): Folle R./Lang, S.: Das gesellschaftliche Engagement kommunaler Unternehmen, Berlin, 2012, im Internet unter: [http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/Das%20gesellschaftliche%20Engagement%20kommunaler%20Unternehmen\\_Folle\\_Lang\\_2012-09.pdf](http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/Das%20gesellschaftliche%20Engagement%20kommunaler%20Unternehmen_Folle_Lang_2012-09.pdf)

**Freeman** (1984): Freeman, R.E.: Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984.

**Freeman et al.** (2004): Freeman, R.E./Wicks, A.C./Parmar, B.: Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited, in: Organization Science, 15/3, 2004, S. 364-369.

**GHG** (2011): Greenhouse Gas (GHG) Protocol: Product Life Cycle Accounting and Reporting Standard, World Resources Institute (WRI), Washington, DC, World Business Council for Sustainable Development (wbcSD), Geneva, 2011.

**GMI Ratings** (2013): The GMI Ratings AGR Model: Measuring Accounting and Governance Risk in Public Corporations, New York, 2013, im Internet unter: [http://www3.gmiratings.com/wp-content/uploads/2013/11/GMIRatings\\_AGR3.0\\_Whitepaper\\_102013.pdf](http://www3.gmiratings.com/wp-content/uploads/2013/11/GMIRatings_AGR3.0_Whitepaper_102013.pdf)

**Gomez/Meynhardt** (2014): Gomez, P./Meynhardt, T.: Public Value – Gesellschaftliche Wertschöpfung als unternehmerische Pflicht, in: von Müller, C./Zinth, C.-P. (Hrsg.): Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts, Springer, Wiesbaden, 2014, S. 17-26.

**Günther** (2000): Günther, T.: Unternehmenswertorientiertes Controlling, Vahlen, München, 2000.

**Hahn/Hintze** (1999): Hahn, D./Hintze, M.: Konzepte wertorientierter Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 9. Auflage, Springer, Berlin, 1999, S. 83-114.

**Halford/Hsu** (2013): Halford, J.T./Hsu, H.-C.: Beauty is Wealth: CEO Appearance and Shareholder Value, Working Paper, 20.11.2013, im Internet unter: <http://ssrn.com/abstract=2357756>

**Hampden-Turner/Trompenaars** (2013): Hampden-Turner, C./Trompenaars, F.: Capitalism with a Conscience, Elliott & Thompson, London, 2014.

**Hardtke/Kleinfeld** (2010): Hardtke, A./ Kleinfeld, A.: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, 2010.

**HEAG** (2009): Pressemeldung der HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt vom 17.12.2009, im Internet unter: <https://www.heag.de/site/pressemeldung.php?id=76>

**Hermes** (2013): Hermes Fund Managers Limited: Hermes Responsible Ownership Principles, London et al., 2013, im Internet unter: [http://www.hermes.co.uk/Portals/0/Hermes\\_Corporate\\_Ownership\\_Principles\\_non-US.pdf](http://www.hermes.co.uk/Portals/0/Hermes_Corporate_Ownership_Principles_non-US.pdf)

**Hilb** (2013): Hilb, M.: Integrierte Corporate Governance: Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen, 5. Auflage, Berlin, 2013.

**Hinterhuber** (2004): Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung I: Strategisch Denken, 7. Auflage, De Gruyter, Berlin, 2004.

**Hölzing** (2008): Hölzing, J.A.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung: Eine Theoretische und Empirische Überprüfung, Gabler, Wiesbaden, 2008.

**Horváth AG** (2012): Strategieentwicklung der Energieversorger 2012, Stuttgart, 2012, im Internet unter: <http://www.horvath-partners.com/de/publikationen/studien/detail/publication/strategieentwicklung-der-energieversorger-2012/>

**HSE** (2013). HEAG Südhessische Energie AG (HSE): HSE und Handwerk kooperieren für mehr Energieeffizienz, Pressemitteilung vom 11.12.2013, Darmstadt, 2013, im Internet unter: <http://www.hse.ag/presse/pressemeldungen/meldung/detail/11-12-2013-hse-und-handwerk-kooperieren-fuer-mehr-energieeffizienz.html>

**HSE** (2014). HEAG Südhessische Energie AG (HSE): Jahresabschluss und Nachhaltigkeitsbericht 2013, Darmstadt, 2014.

**IFAC/CIPFA** (2014): International Framework: Good Governance in the Public Sector, London/New York, 2014, im Internet unter: <http://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>

**IFAC/CIPFA** (2014a), International Framework: Good Governance in the Public Sector - Supplement, London/New York, 2014, im Internet unter: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-supplement-IFAC-CIPFA-June-2014.pdf>

**IIRC** (2013): International Integrated Reporting Council (IIRC): The International Integrated Reporting <IR> Framework, London, 2013, im Internet unter: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

**Irving** (1972): Irving, J.: Victims of groupthink, Houghton Mifflin, Boston, 1972.

**ISS** (2012): Institutional Shareholder Services (ISS): Governance Risk Indicators 2.0 – Technical Document, Rockville, 2012, im Internet unter: [http://www.issgovernance.com/file/files/GRId2.0\\_TechnicalDocument20120306.pdf](http://www.issgovernance.com/file/files/GRId2.0_TechnicalDocument20120306.pdf)

**Jørgensen/Bozeman** (2007): Jørgensen, T./Bozeman, B.: Public values. An inventory. in: Administration and Society, Heft 3, 39. Jg., 2007, S. 354-381.

**Kaiser** (2012): Kaiser, B.: Der kommunale Querverbund: Eine Analyse aktueller ökonomischer und rechtlicher Einflussfaktoren, Bochum, 2012.

**Kaplan/Norton** (1996): Kaplan, R./ Norton, D.: The Balanced Scorecard. Translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

**Kassebohm/Bierle** (2014): Kassebohm, K./Bierle, M.: Nichts als ein altes Vorurteil - Replik auf die Studie „Staat vor Privat?“ des Deutschen Steuerzahlerinstituts: Kommunale Unternehmen sind nicht unrentabler, in: Der Neue Kämmerer, Ausgabe 3, September 2014, S. 14.

**Kelly/Mulgan/Muers** (2002): Kelly, G./Mulgan, G./Muers, S.: Creating Public Value. An Analytical Framework for Public Service Reform, 2002, im Internet unter: [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100416132449/http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/public\\_value2.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100416132449/http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/public_value2.pdf)

**KGSt** (1986): KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement: Kommunale Beteiligungen III: Verselbständigung kommunaler Einrichtungen – Entscheidungshilfen, Köln, 1986.

**Kirchhoff** (2013): Kirchhoff Consult AG: Good Company Ranking - Corporate Social Responsibility-Wettbewerb der 70 größten Konzerne Europas, Hamburg, 2013, im Internet unter: [http://www.kirchhoff.de/fileadmin/20\\_Download/2013-Highlights/Studie\\_Good\\_Company\\_Ranking\\_2013.pdf](http://www.kirchhoff.de/fileadmin/20_Download/2013-Highlights/Studie_Good_Company_Ranking_2013.pdf)

**Klink** (2008): Klink, D.: Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft : ZfB, Jg. 2008/Heft 3, S. 57-79.

**Knauer et al.** (2012): Knauer, T./Ledwig, C./Wömpener, A.: Zur Wertrelevanz freiwilliger Managementprognosen in Deutschland, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung : Zfbf., 64(3), S. 166-204.

**Kompetenzzentrum** (2014): Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V. der Universität Leipzig: Regionalökonomische Effekte des Wasserverbandes Peine, Leipzig, 2014, im Internet unter: [http://www.daseinsvorsorge.org/wp/wp-content/uploads/2014/05/Endbericht\\_Wirkungsanalyse\\_Peine.pdf](http://www.daseinsvorsorge.org/wp/wp-content/uploads/2014/05/Endbericht_Wirkungsanalyse_Peine.pdf)

**KPMG** (2013): KPMG (Hrsg.): The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013, im Internet unter: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/pages/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.aspx>

**Krafft et al.** (2013): Krafft, J./Qu, Y./Quatraro, F./Ravix, J.-L.: Corporate governance, value and performance of firms: new empirical results on convergence from a large international database, in: Industrial and Corporate Change, 23 (2), 2014, S. 361-397.

**Lachnit/Müller** (2002): Lachnit, L./Müller, S.: Probleme bei der wertorientierten Performancedarstellung von Unternehmen, in: DB 55, 2002, S. 2553-2559.

**Leippe** (2014): Leippe, B.: Aktuelles zur Besteuerung der öffentlichen Hand, Osnabrück, 2014, im Internet unter: [http://www.intecon.de/04\\_PDFs/Kommunal/2014/Bernd%20Leippe\\_%20Besteuerung%20von%20Sportanlagen%20und%20Baedern%20aktuell.pdf](http://www.intecon.de/04_PDFs/Kommunal/2014/Bernd%20Leippe_%20Besteuerung%20von%20Sportanlagen%20und%20Baedern%20aktuell.pdf)

**Leontief** (1936): Leontief, W.: Quantitative Input and Output Relations in the economic system of the United States, in: The Review of Economic Statistics, Vol. 18, No. 3, 1936, S. 105-125.

**Lewis** (1995): Lewis, T.: Steigerung des Unternehmenswertes: Total-value-Management, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1995.

**Lutter/Krieger** (2002): Lutter, M./Krieger, G.: Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 4. Auflage, Schlecht, Köln, 2002.

**Mehrmann** (2004): Mehrmann, E.: Controlling in der Praxis. Wie kleine und mittlere Unternehmen ein effektives Berichtswesen aufbauen, Gabler, Wiesbaden, 2004.

**Meyer** (2008): Meyer, R.: Falschmünzerei. Drei-Stufen-Test oder „public value“ - was passt?, in: epd medien, Heft 29, 2008, S. 1-4.

**Meyer-Lucht/Gollatz** (2008): Meyer-Lucht, R./Gollatz, K.: Öffentlich-rechtliche Online-Angebote der nächsten Generation, Friedrich Ebert Stiftung, Berlin, im Internet unter: <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/05385.pdf>

**Meynhardt** (2008): Meynhardt, T.: Public Value: Oder was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl? in: Der moderne Staat, Heft 1, 26. Jg., 2008, S. 457-468.

**Meynhardt** (2009): Meynhardt, T.: Public Value Inside: What is Public Value Creation?, in: International Journal of Public Administration, Heft 3, 32. Jg., 2009, S. 192-219.

**Monopolkommission** (2014): Hauptgutachten XX: Eine Wettbewerbsordnung für die Finanzmärkte, dort: Kapitel V, Bonn, 2014, im Internet unter: [http://www.monopolkommission.de/images/PDF/HG/HG20/5\\_Kap\\_HG20.pdf](http://www.monopolkommission.de/images/PDF/HG/HG20/5_Kap_HG20.pdf)

**Moore** (1995): Moore, M.: Creating Public Value. Strategic Management in Government, Harvard University Press, Cambridge, 1995.

**Moore** (2003): Moore, M.: The Public Value Scorecard. A Rejoinder and an Alternative to „Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations“ by Robert Kaplan, Boston, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Kennedy School of Government, Harvard University, im Internet unter: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=402880](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=402880)

**Morris et al.** (2007): Morris Hargreaves McIntyre: Balancing the Scorecard. Review of DCMS Performance Indicator Framework, 2007, im Internet unter: [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/E428FDF-09F7-43D7-AFC2-B7A381F35B7B/0/PI\\_Review\\_April\\_07.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/E428FDF-09F7-43D7-AFC2-B7A381F35B7B/0/PI_Review_April_07.pdf)

**Mühlenkamp/Ammermüller** (2014): Mühlenkamp, H./Ammermüller, B.: Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats des Bundesverbandes Öffentliche Dienstleistungen (bvöd) zu Kapitel V des XX. Hauptgutachtens (2012/2013) der Monopolkommission, Berlin, 2014, im Internet unter: <http://www.bvoed.de/assets/files/downloads/2014/WBR%20bvoed%20Stellungnahme%20Gutachten%20MK%202014%2012-09-14.pdf>

**OECD** (1999): ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (OECD): OECD-Grundsätze der Corporate Governance, Paris, 1999.

**OECD** (2004): ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (OECD): OECD-Grundsätze der Corporate Governance, Neufassung 2004, Paris, 2004, im Internet unter: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159487.pdf>

**OECD** (2005): ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (OECD): OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, Paris, 2005, im Internet unter: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/45885543.pdf>

**Office** (2007): Office of the Auditor-General of New Zealand: Managing conflicts of interest: Guidance for public entities, Wellington, 2007, im Internet unter: <http://www.oag.govt.nz/2007/conflicts-public-entities/docs/oag-conflicts-public-entities.pdf>

**OPM/CIPFA** (2004): OPM (Office for Public Management Ltd)/CIPFA (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy): The Independent Commission on Good Governance in Public Services: The Good Governance Standard for Public Services, London, 2004, im Internet unter: [http://www.cipfa.org/-/media/Files/Publications/Reports/governance\\_standard.pdf](http://www.cipfa.org/-/media/Files/Publications/Reports/governance_standard.pdf)

**Osterwalder/Pigneur** (2011): Osterwalder, A./Pigneur, Y: Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus, Frankfurt/New York, 2011.

**Ostwald et al.** (2013): Ostwald, D.A./Henke, K.-D./Otte, C.: „Ökonomischer Fußabdruck“ ausgewählter Unternehmen der industriellen Gesundheitswirtschaft für den deutschen Wirtschaftsstandort, Berlin, 2013, im Internet unter: [http://www.wifor.de/tl\\_files/wifor/PDF\\_Publikationen/FinalFussabdruck\\_A5\\_3.pdf](http://www.wifor.de/tl_files/wifor/PDF_Publikationen/FinalFussabdruck_A5_3.pdf)

**Papenfuß** (2013): Papenfuß, U.: Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2013.

**Pentz** (2002): Pentz, A., in: Rowedder H./Schmidt-Leithoff, C.: Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung: (GmbHG), Kommentar, 4. Auflage, Vahlen, München, 2002.

**Pfaff** (2004): Pfaff, D.: Praxishandbuch Marketing: Grundlagen und Instrumente, Campus, Frankfurt, 2004.

**Pilzecker** (2011): Pilzecker, S.: Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung: die Dax 30 Unternehmen: Eine vergleichende Auswertung, Diplomica, Hamburg, 2011.

**Porter** (1979): Porter M.E.: How competitive forces shape strategy, in: Harvard Business Review, (3-4), 1979, S. 137-145.

**Porter/Kramer** (2006): Porter, M.E./Kramer, M.R.: Strategy & Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, 12/2006, S. 78-93.

**Porter/Kramer** (2011): Porter, M.E./Kramer, M.R.: Creating Shared Value, in: Harvard Business Review, (1-2), 2011, S. 62-77.



**Preißner** (2008): Preißner, A.: Praxiswissen Controlling: Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen, 5. Auflage, Carl Hanser Verlag. München, 2008.

**PwC** (2009): PricewaterhouseCoopers: Der steuerliche Querverbund – Die neue Welt in fünfzehn Teilen, 2009/2010, im Internet unter: [https://www.pwc.de/de/newsletter/branchenregulierung/assets/PQP\\_gesamt.pdf](https://www.pwc.de/de/newsletter/branchenregulierung/assets/PQP_gesamt.pdf)

**PwC** (2013): PwC: Measuring and managing total impact: A new language for business decisions, 2013, im Internet unter: <http://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf>

**PwC** (2014): PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC): Energie- und Versorgungsunternehmen im Spannungsfeld zwischen Ertrag, Investitionen und Verschuldung - Eine Kennzahlenanalyse, Düsseldorf, 2014, im Internet unter: [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/energiewende/assets/pwc-studie-evus-im-spannungsfeld-zwischen-ertrag-investitionen-und-verschuldung.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/energiewende/assets/pwc-studie-evus-im-spannungsfeld-zwischen-ertrag-investitionen-und-verschuldung.pdf)

**Rappaport** (1986): Rappaport, A.: Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance, The Free Press, New York, 1986.

**Report Leadership** (o. J.): Corporate Governance: Simple, practical proposals for better reporting of corporate governance, o.J., im Internet unter: [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/Governance/Report-Leadership-Corporate-Governance-Report.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Governance/Report-Leadership-Corporate-Governance-Report.pdf)

**RobecoSAM AG** (2014): Measuring Intangibles: RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology, Zürich, 2014, im Internet unter: [http://www.robecosam.com/images/CSA\\_methodology\\_en.pdf](http://www.robecosam.com/images/CSA_methodology_en.pdf)

**Roland Berger** (2014): Roland Berger Strategy Consultants: Think Act, Erfolgreich in der Energiewende – Effizienz-Benchmarking als Impulsgeber für Regionalversorger und Stadtwerke, München, August 2014.

**Ruhwedel** (2013): Ruhwedel, P.: Aufsichtsrats-Score 2013, Studie zu Effizienz, Besetzung, Transparenz und Vergütung der DAX- und MDAX-Aufsichtsräte, Essen, 2013, im Internet unter: [http://www.fom.de/fileadmin/fom/kc/kcu/KCU\\_Bd4\\_Ruhwedel\\_AR-Score-2013\\_final\\_ONLINE.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/fom/kc/kcu/KCU_Bd4_Ruhwedel_AR-Score-2013_final_ONLINE.pdf)

**S&P** (2008): Standard&Poor's: GAMMA Governance Accountability, Management, Metrics and Analysis, New York, 2008, im Internet unter: [http://www.standardandpoors.com/servlet/BlobServer?blobheadername3=MDT-Type&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3DGAMMA\\_Brochure\\_ENG.pdf&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobkey=id&blobheadername1=content-type&blobwhere=1243907963521&blobheadervalue3=UTF-8](http://www.standardandpoors.com/servlet/BlobServer?blobheadername3=MDT-Type&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3DGAMMA_Brochure_ENG.pdf&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobkey=id&blobheadername1=content-type&blobwhere=1243907963521&blobheadervalue3=UTF-8)

**Schaefer/Theuvsen** (2008): Schaefer, C./Theuvsen, L. (Hrsg.): Public Corporate Governance – Bestandsaufnahmen und Perspektiven, Nomos, Baden-Baden, 2008.

**Schaltegger et al.** (2011): Schaltegger, S./Lüdeke-Freund, F./Hansen, E.G.: Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation - Developing a Con-

ceptual Framework, Lüneburg, 2011, im Internet unter: [http://www.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Schaltegger\\_Luedeke\\_Freund\\_Hansen\\_Business\\_Case\\_Sustainability.pdf](http://www.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Schaltegger_Luedeke_Freund_Hansen_Business_Case_Sustainability.pdf)

**Schaltegger/Hasenmüller** (2006): Schaltegger, S./Hasenmüller, P.: Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability", in Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften, S. 71-86, Bertelsmann, Bielefeld, 2006.

**Schaubbruch/Wöbbeking** (2008): Schaubbruch, W./Wöbbeking, K.: Strategiebewertung unter Citizen Value-Aspekten: Ökoeffizienz im strategischen Controlling, in: Betriebswirtschaftliche Strategien für die Abfallwirtschaft und Stadtreinigung, University Press, Kassel, 2008, S. 129-138, im Internet unter: <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-471-4.volltext.frei.pdf>

**Schierenbeck/Wöhle** (2012): Schierenbeck, H./Wöhle, C.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, München, 2012.

**Schulze** (2010): Schulze, E.: Der Beitrag zum Gemeinwohl: Public Values definieren und legitimieren - Eine Untersuchung am Beispiel des Goethe-Instituts e.V., Borsdorf, 2010, im Internet unter: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3866/\\$FILE/dis3866.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3866/$FILE/dis3866.pdf)

**Schuppert** (2005): Schuppert, G.: Der Gewährleistungsstaat. Ein Leitbild auf dem Prüfstand, Nomos, Baden-Baden, 2005.

**Schwalbach et al.** (2006): Schwalbach, J./Schwerk, A./Smuda, D.: Stadttrendite - der Wert eines Unternehmens für die Stadt, in: Verbandszeitschrift vhw, Heft 6, 2006, S. 381-386.

**Sieber et al.** (2014): Sieber, T./Weißberger, B.E./Oberdörster, T./Baetge, J.: Let's talk strategy. The Impact of Voluntary Strategy Disclosure on the Cost of Equity Capital, in: Business Research, 7. Jg., 2014.

**Skrzipek** (2005): Skrzipek, M.: Shareholder Value versus Stakeholder Value: Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich, DUV, Wiesbaden, 2005.

**Smith** (2004): Smith, R.F.I.: Focusing on Public Value: Something new and something old, in: Australian Journal of Public Administration, Heft 4, 63. Jg., 2004, S. 68 -79.

**Stadt Darmstadt** (2014): Wissenschaftsstadt Darmstadt: Darmstädter Beteiligungskodex, Darmstadt, 2014, im Internet unter: <http://www.heag.de/download/pdf/Darmstaedter-Beteiligungskodex.pdf>

**Stadt Leipzig** (2013): Leipziger Corporate Governance Kodex – Richtlinien für Unternehmenssteuerung und Unternehmensführung der Stadt Leipzig, Leipzig, 2013, im Internet unter: [http://www.bbvl.de/userfiles/bbvl/Kodex\\_Print.pdf](http://www.bbvl.de/userfiles/bbvl/Kodex_Print.pdf)

**Statistisches Bundesamt** (2013): Statistisches Bundesamt: Finanzen und Steuern - Jährliche Einkommensteuerstatistik, Fachserie 14 Reihe 7.1.1, Wiesbaden, 2013, im Internet unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/FinanzenSteuern)

ern/Steuern/LohnEinkommensteuer/Einkommensteuerstatistik2140711097004.pdf?\_\_blob=publicationFile

**Statistisches Bundesamt** (2014a): Statistisches Bundesamt: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen – Input-Output-Rechnung, Fachserie 18, Reihe 2, im Internet unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/InputOutputRechnung/VGRInputOutputRechnung2180200107004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/InputOutputRechnung/VGRInputOutputRechnung2180200107004.pdf?__blob=publicationFile)

**Statistisches Bundesamt** (2014b): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen – Wichtige Zusammenhänge im Überblick, Wiesbaden, 2014, im Internet unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/ZusammenhaengePDF\\_0310100.pdf;jsessionid=E67B5C973209ED455D87694D9989BD94.cae2?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/ZusammenhaengePDF_0310100.pdf;jsessionid=E67B5C973209ED455D87694D9989BD94.cae2?__blob=publicationFile)

**Statistisches Bundesamt** (2014c): Statistisches Bundesamt: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen – Inlandsproduktsberechnung - Fachserie 18 Reihe 1.5, Lange Reihen ab 1970, Wiesbaden, 2014, im Internet unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungLangeReihenPDF\\_2180150.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungLangeReihenPDF_2180150.pdf?__blob=publicationFile)

**Statistisches Bundesamt** (2014d): Statistisches Bundesamt: Durchschnittliche Bruttonomonsverdienste vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer (ohne Sonderzahlungen) nach Wirtschaftsbereichen im 1. Quartal 2014, Wiesbaden, 2014, im Internet unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1789/umfrage/durchschnittseinkommen-in-deutschland-nach-branchen/>

**Statistisches Bundesamt** (2014e): Statistisches Bundesamt: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen Private Konsumausgaben und Verfügbares Einkommen, Beiheft zur Fachserie 18, 1. Vierteljahr 2014, Wiesbaden, 2014, im Internet unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/KonsumausgabenXLS\\_5811109.xls;jsessionid=B2484F86E6F17C858AAC86E7748B32CD.cae1?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/KonsumausgabenXLS_5811109.xls;jsessionid=B2484F86E6F17C858AAC86E7748B32CD.cae1?__blob=publicationFile)

**Steinlein** (2011). Steinlein, C.: CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Bundesbürger – Ein durchschnittliches deutsches Klimaschwein, in: Focus Online, 1.12.2011, im Internet unter: [http://www.focus.de/wissen/klima/weltklimakonferenz\\_2011/tid-24333/co2-emissionen-pro-bundesbuenger-ein-durchschnittliches-deutsches-klimaschwein\\_aid\\_689366.html](http://www.focus.de/wissen/klima/weltklimakonferenz_2011/tid-24333/co2-emissionen-pro-bundesbuenger-ein-durchschnittliches-deutsches-klimaschwein_aid_689366.html)

**Stewart** (1999): Stewart, G.B.: The Quest for Value, HarperCollins, New York, 1999.

**Stocker** (2006): Stocker, G.: Public value management. A new narrative for networked governance?, in: American Review of Public Administration, Heft 1, 2006, S. 41-57.

**Talbot** (2008): Talbot, C.: Measuring Public Value. A competing value approach. A paper for The Work Foundation, London, 2008, im Internet unter: [http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/measuring\\_PV\\_final2.pdf](http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/measuring_PV_final2.pdf)

**Teuscher et al.** (2006): Teuscher, P./Stäheli, M./Furrer, B.: Bestimmung relevanter sozialer Themen - Diskussionspapier zum Sozialmanagement, INE-Reihe: Beiträge zur

Nachhaltigen Entwicklung Nr. 2/2006, Winterthur, 2006, im Internet unter: <http://pd.zhaw.ch/hop/1057697856.pdf>

**Thom/Ritz** (2008): Thom, N./Ritz, A.: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Gabler, Wiesbaden, 2008.

**TIAA-CREF** (2011): Teachers Insurance and Annuity Association (TIAA) and College Retirement Equities Fund (CREF): TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance, 6<sup>th</sup> edition, New York, 2011, im Internet unter: [https://www.tiaa-cref.org/public/pdf/pubs/pdf/governance\\_policy.pdf](https://www.tiaa-cref.org/public/pdf/pubs/pdf/governance_policy.pdf)

**Ulrich** (1977): Ulrich, P.: Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution, Poeschel, Stuttgart, 1977.

**Umweltbundesamt** (2010): Umweltbundesamt (UBA): Rund um das Trinkwasser, 2. Auflage, Dessau, 2010, im Internet unter: <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/rund-um-trinkwasser>

**VKS im VKU** (2006): Verband kommunale Abfallwirtschaft und Stadtreinigung im Verband kommunaler Unternehmen e.V.: Strategiepapier Citizen Value - Dem Bürger verpflichtet, im Internet unter: [http://www.vku.de/fileadmin/get/?15426/060509\\_CitizenValue-strategie2seitig.pdf](http://www.vku.de/fileadmin/get/?15426/060509_CitizenValue-strategie2seitig.pdf)

**VKU** (2010): Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU): Das Stadtwerk der Zukunft: Neuer Aufwind für kommunale Unternehmen, Berlin, 20.9.2010.

**VKU** (2013): Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU): Zahlen, Daten, Fakten 2013, Berlin, 2013.

**Volkart (2008)**: Volkart, R.: Corporate Finance – Grundlagen von Finanzierung und Investition, 4. Auflage, Zürich, 2008.

**von Düsterlho** (2003): von Düsterlho, J.-E.: Das Shareholder-Value-Konzept: Methodik und Anwendung im strategischen Management, Gabler, Wiesbaden, 2003.

**von Werder et al.** (2014): Ringleb, H.-M./Kremer, T./Lutter, M./von Werder, A.: Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, C.H. Beck, München, 2013.

**Walker/Marr** (2002): Walker, S.F./Marr, J.W. (2002): Erfolgsfaktor Stakeholder: wie Mitarbeiter, Geschäftspartner und Öffentlichkeit zu dauerhaftem Unternehmenswachstum beitragen, Redline, München, 2002.

**Weber et al.** (2007): Weber, S.C./Lentfer, T./Köster, M.: Einfluss der Corporate Governance auf die Kapitalkosten eines Unternehmens. Ein institutionenökonomischer Erklärungsansatz, eine Bestandsaufnahme empirischer Studienergebnisse und die Partal betrachtung des Corporate Governance Reporting, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2. Jg. 2007, H. 2, S. 53-61.

**Weber/Schäffer** (2008): Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 12. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2008.

**Weiblein** (2011): Weiblein, W.: Beteiligungscontrolling und -management, in: Fabry, B./Augsten, U. (Hrsg.): Handbuch Unternehmen der öffentlichen Hand, 2. Auflage, Baden-Baden, S. 596-658.

**Weigel** (2008): Weigel, K.: Erfolgsfaktor Aufsichtsrat - Einige Grundregeln für die personelle Besetzung, in: GoingPublic, 5/2008, S. 70-71.

**Wieland/Grüninger** (2000): Wieland, J./Grüninger, S., in: Wieland, J. (Hrsg.): Dezentralisierung und weltweite Kooperationen – Die moralische Herausforderung der Unternehmen, Marburg, 2000, S. 124-152.

**Wild** (1982): Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, VS Verlag, Opladen, 1982.

**Winker** (1997): Winker, P.: Empirische Wirtschaftsforschung, Springer, Berlin, 1997.

**Wöhe/Döring** (2010): Wöhe, G./Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Vahlen, München, 2010.

**Woldt** (2006): Woldt, R.: Der Wert des öffentlichen Rundfunks in der digitalen Ära, in: Media Perspektiven, Heft 6, 2006, S. 598-606.

**ZDF** (2006). Zweites Deutsches Fernsehen A.ö.R. (ZDF): Der Wert des ZDF: für die Menschen in Deutschland, Mainz, 2006, im Internet unter: <http://www.zdf.de/ZDF/zdfportal/blob/26584432/1/data.pdf>

**Zentrum** (2013): Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt: Fortschrittsindex 2013 - Lebensqualität aktuell vermessen, Frankfurt, 2013, im Internet unter: [http://www.fortschrittszentrum.de/dokumente/2013-12\\_Fortschrittsindex\\_2013.pdf](http://www.fortschrittszentrum.de/dokumente/2013-12_Fortschrittsindex_2013.pdf)

**Ziegenbein** (2007): Ziegenbein, K.: Controlling, in: Olfert, K. (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 9. Auflage, Kiehl, Leipzig, 2007.

**Zimbardo/Gerrig** (2008): Zimbardo, P.G./Gerrig, R.J.: Psychologie, 18. Auflage, Pearson, München, 2008.

## **Impressum**

Hochschule Darmstadt

Fachbereich Wirtschaft

Haardtring 100

64295 Darmstadt

[www.fbw.h-da.de](http://www.fbw.h-da.de)

Dr. Klaus-Michael Ahrend (Kontakt: [klaus.ahrend@h-da.de](mailto:klaus.ahrend@h-da.de))

Die Energiewirtschaftlichen Diskussionsbeiträge erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Der Autor behält sich alle Rechte vor, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung. Nachdruck, auch auszugsweise, ist gegen Quellenangabe gestattet, Belegexemplar erbeten.

ISSN: 2199-4269