

Mittelfristplan

2016 - 2020



Städtische Werke Guben GmbH

Stand:
12.01.2016



Inhalt

1	Vorwort	1
1.1	Einleitung	1
1.2	Stellung des Unternehmens im kommunalen Verbund	1
1.3	Aktuelle Geschäftsfelder und Anteil am Gesamtumsatz	1
1.4	Beteiligungen	2
1.5	Entwicklung im Sektor der kommunalen Stadtwerke – allgemein	2
1.6	Strategische Geschäftsfelder für das Unternehmen	3
1.7	Kurzfristige Entwicklungsziele	5
2	Prämissen	10
3	Erfolgsplan	15
4	Investitionsplan	16
5	Finanzplan	18
6	Planbilanz	19
7	Stellenplan	20
8	Kennzahlen	21
8.1	Vermögens- und Kapitalstruktur	21
8.2	Finanzierung und Liquidität	22
8.3	Rentabilität und Geschäftserfolg	23
8.4	Personalbestand	25



1 Vorwort

1.1 Einleitung

Im Zusammenhang mit der Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan für das Geschäftsjahr 2016 (inklusive der mittelfristigen Planung) wurde die Geschäftsführung beauftragt, einen Überblick über die Stellung des Unternehmens unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklung der Energiewirtschaft und der daraus resultierenden Strategie zu geben.

1.2 Stellung des Unternehmens im kommunalen Verbund

Die SWG – Städtische Werke Guben GmbH ist eine Eigengesellschaft der Stadt Guben. Sie wurde am 19. Januar 1993 gegründet und ist im Handelsregister unter der Handelsregisternummer HRB 2.2.2003 beim Amtsgericht Cottbus eingetragen. Zweck des Unternehmens ist die Aufgabe der Versorgung mit Strom, Gas, Fernwärme und Wasser, Abwasserableitung und -behandlung, der Abfallwirtschaft und der Gewährleistung des öffentlichen Verkehrs in der Stadt Guben und ihrer Umgebung wahrzunehmen. Zweck des Unternehmens ist darüber hinaus die Förderung von Handel, Gewerbe und Industrie im Raum Guben. Gegenstand des Unternehmens ist die Planung, der Bau und der Betrieb von Einrichtungen der Versorgung und Entsorgung sowie die Beteiligung an Unternehmen dieser Wirtschaftsbereiche, die Planung, der Bau und der Betrieb von Einrichtungen des Verkehrs sowie die Beteiligung an Unternehmen dieser Wirtschaftsbereiche.

Das Unternehmen ist eine Eigengesellschaft gemäß den Regelungen des § 92 ff. der brandenburgischen Kommunalverfassung. Die Anteile an der Gesellschaft hält vollständig die Stadt Guben.

Aktuell erbringt das Unternehmen Dienstleistungen für die Stadt Guben und dem kommunalen Verbund u. a. im Bereich kaufmännischer Tätigkeiten, Leistungen bei der Unterhaltung von Straßen, Wegen und Plätzen (einschließlich der Straßenbeleuchtung), Tätigkeiten im Bereich der öffentlich geförderten Beschäftigung sowie der Vorhaltung eines geographischen Informationssystems.

1.3 Aktuelle Geschäftsfelder und Anteil am Gesamtumsatz

Im Produktportfolio des Unternehmens werden aktuell folgende wesentliche Aufgaben in einzelnen Sparten erledigt:

- Geschäftsführung und Assistenz
- Technischer Bereich mit Straßenbeleuchtung, Straßenreinigung und Medienmanagement
- Geografisches Informationssystem (GIS)
- ASSET mit Beteiligungsverwaltung, Wirtschaftsförderung, Bewirtschaftung Industriegebiet und Gebäudebewirtschaftung
- Öffentlich geförderte Beschäftigung (ÖGB)
- Kaufmännische Dienstleistungen
- Verwaltung mit Informations- und Datenverarbeitung, Rechnungswesen und Controlling.



Die Umsatzerlöse werden nach Sparten gemäß aktuellem Jahresabschluss 2014 wie folgt gegliedert:

	31.12.2014	31.12.2013
	TEUR	TEUR
ÖGB	646,1	914,3
Medien	892,8	980,2
SBL	537,3	476,3
KDL	316,0	324,5
Vermietung	100,1	127,9
GIS	122,4	104,9
STR	147,6	109,7
Übrige	52,7	20,3
	2.815,0	3.058,1

1.4 Beteiligungen

Die SWG – Städtische Werke Guben GmbH ist an folgenden Unternehmen beteiligt:

- EVG – Energieversorgung Guben GmbH mit 55 % der Anteile und
- WSG – Wirtschaftsförderungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Guben mbH mit 100 % der Anteile.

Einziges Mitgesellschafter bei der EVG – Energieversorgung Guben GmbH ist die envia Mitteldeutsche Energie AG.

Die enviaM-Gruppe ist mit rund 1,4 Millionen Kunden der führende regionale Energiedienstleister in Ostdeutschland. Zum Unternehmensverbund gehören die Stammgesellschaft enviaM AG sowie alle Mehrheitsbeteiligungen. Die enviaM-Gruppe bietet Strom, Gas, Wärme sowie energienahe Dienstleistungen an.

Die Organisation der Wirtschaftsförderung im kommunalen Verbund ist in den vergangenen Jahren verändert worden. Neben der angespannten betriebswirtschaftlichen Situation in diesem Unternehmen war insbesondere die Tatsache, dass die Absicht zur Schaffung einer Infrastrukturgesellschaft im Zusammenhang mit der Bewirtschaftung des Industriegebietes durch die Liberalisierung der Energiewirtschaft nicht mehr umsetzbar war, Ursache für diese notwendigen Veränderungen.

Gemäß der vorliegenden Beschlussfassungen ist von einer Einstellung des operativen Geschäftes dieses Unternehmens auszugehen. Vorübergehend werden die Aufgaben der Wirtschaftsförderung durch die SWG Städtische Werke Guben GmbH (Muttergesellschaft) erledigt. Beginnend ab dem Jahr 2016 ist geplant, die Aufgaben der Wirtschaftsförderung sukzessive in das Aufgabenportfolio der Stadtverwaltung Guben zu überführen.

1.5 Entwicklung im Sektor der kommunalen Stadtwerke – allgemein

Die Energielandschaft in Deutschland ist derzeit von einer Stadtwerke-Gründungswelle gekennzeichnet, insgesamt gibt es seit 2005 über 70 Neugründungen von Stadt- und Gemeindewerken im Strombereich.

Städte und Gemeinden sind künftig mehr denn je Schlüsselakteure der Energiewende. Mit eigenen Stadtwerken können sich die Kommunen einen großen Handlungsspielraum schaffen, den umwelt- und klimafreundlichen Umbau der örtlichen Energieversorgung voranzubringen.



So eröffnet sich die Chance, durch eigene Stadtwerke die örtlichen Energieeffizienzpotenziale im Strom und Wärmebereich besser auszuschöpfen, die Erneuerbaren Energien forciert im Gemeindegebiet zu nutzen und den Ausbau der dezentralen Kraft-Wärme-Kopplung schneller voranzutreiben. Auch die damit verbundenen wirtschaftlichen und fiskalischen Ziele sind für die Kommunen erreichbar. Deshalb gibt es folgende Empfehlungen:

- Die Rekommunalisierung eröffnete für die Stadt Guben zahlreiche energie- und kommunalwirtschaftliche Chancen, welche die Stadt auch strategisch zum Vorteil der örtlichen Energiewende und zum Wohle der örtlichen Gemeinschaft nutzen sollte.
- Dabei ermöglicht die Technikentwicklung in den Bereichen Energieeffizienz, Erneuerbare Energien und dezentrale Kraft-Wärme-Kopplung viele neue wirtschaftliche Optionen für eine örtliche Energieversorgung ohne den Einsatz fossiler Brennstoffe.
- Mit einer konzeptionellen Planung und einer auf die örtliche Energiewende zugeschnittenen und an übergreifenden Umwelt- und Klimaschutzziele orientierten Unternehmensstrategie können die Stadtwerke als Steuerer und Akteur einer strategischen Neuausrichtung der Energieversorgung fungieren.

1.6 Strategische Geschäftsfelder für das Unternehmen

Die vielleicht größte Herausforderung der Energiewende ist die Markt- und Systemintegration der erneuerbaren Energien. Die gesetzlich vorgesehenen Mechanismen haben mittlerweile zahlreiche Marktakteure mit einer Vielfalt an Geschäftsmodellen auf den Plan gerufen. Die angebotenen Dienstleistungen reichen dabei von der Unterstützung bei der Entwicklung von Erzeugungsprojekten, dem Angebot kaufmännischer oder technischer Betriebsführungsleistungen über die klassische Direktvermarktung bis hin zur Bereitstellung bzw. Vermarktung von Reserve- und Regenergie.

Die SWG hat sich dabei zunächst im Bereich der Erbringung kaufmännischer und technischer Dienstleistungen platziert. Darüber hinaus soll strategisch entweder in eigener Regie oder alternativ über die Beteiligung der Einstieg in das Geschäftsfeld eigener Erzeugungen erfolgen.

Stadtwerke sind von dem aktuellen Branchenwandel gleich mehrfach betroffen: Im Bereich der klassischen Kerngeschäfte Netzbetrieb und Energievertrieb führen Regulierung bzw. Liberalisierung zu sinkenden Deckungsbeiträgen und Margendruck. Zusätzlich haben Einzelne mit Verlusten aus unwirtschaftlichen Erzeugungsprojekten zu kämpfen. In dieser Situation befinden sich die unmittlerbaren und mittelbaren Beteiligungen der Stadt Guben derzeit nicht.

Gleichzeitig streben sowohl Gewerbe- und Industriebetriebe als auch private Haushalte zunehmend nach Energieautarkie und -effizienz. In der Konsequenz steigt der Anteil eigenerzeugter Energie, insbesondere aus Photovoltaik und Kraft-Wärme-Kopplung, teils unter Einsatz von Strom- und Wärmespeichern, stetig an. Im gleichen Verhältnis sinkt in den entsprechenden Kundensegmenten das Absatzpotenzial. Aufgrund der mit Eigenversorgungs- und Direktlieferungsmodellen regelmäßig auf Kundenseite verbundenen Einsparung staatlicher Belastungen und Abgaben, kann dieser Entwicklung auch durch Preissenkungen nur sehr begrenzt begegnet werden, zumal die Vertriebsmargen durch den vorhandenen Wettbewerb oftmals schon ausgereizt sind. Das bloße Verweilen in der Komfortzone des klassischen Geschäftes kann jedoch letztlich dazu führen, dass für die Stadtwerke am Ende nur noch die „Krümel vom zu verteilenden Kuchen“ abfallen.

Auch nach der jüngsten EEG-Novelle ist davon auszugehen, dass die dezentrale Erzeugung auch weiterhin zunehmen wird. Eine Option für Stadtwerke aktiv zu werden, sind nach wie vor Pachtmodelle: Der Versorger investiert und installiert eine Photovoltaikanlage auf dem Dach des Kunden. Dieser betreibt die Anlage auf Grundlage eines entsprechend gestalteten Pachtvertrages als Ei-



genversorger, wobei die technische und kaufmännische Abwicklung regelmäßig über einen Betriebsführungsvertrag verbleibt. Hier muss der Spagat gelingen, einerseits die Betreiberstellung auf den Kunden zu verlagern und andererseits nicht das wirtschaftliche Eigentum zu verlieren. Außerdem ist für das gewerbsmäßige Anbieten von Finanzierungsleasingverträgen – und um solche handelt es sich bei derartigen Modellen regelmäßig – eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) erforderlich, was für viele Stadtwerke eine erhebliche praktische Umsetzungshürde darstellen dürfte. In der Konsequenz erfolgt die Realisierung meist in Kooperation mit einem spezialisierten Dienstleister, was jedoch bedeutet, dass die Wertschöpfung geteilt werden muss.

Die SWG hat hier eigene Dachflächen zur Installation von Photovoltaikanlagen genutzt. Darüber hinaus wurden Flächen für die in Guben ansässige Solargenossenschaft e. G. zur Verfügung gestellt.

Die Solargenossenschaft e. G. mit Sitz in Guben hat gemäß der Angabe im Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2014 an insgesamt 17 Standorten Anlagen mit einem Anlagenwert von rund 900.000 € installiert. Aus 13 Anlagen werden Umsatzerlöse in Höhe von rund 135.000 € jährlich generiert. Im Geschäftsjahr 2014 konnte ein Bilanzgewinn von rund 19.000 € testiert werden.

Eine andere Variante stellt die Arealvermarktung dar, bei der das Stadtwerk eine Photovoltaik-Anlage auf dem Dach des Endverbrauchers errichtet, selbst betreibt und dem Endkunden Strom „vom eigenen Dach“ ohne Netzentgelte, netzbezogene Umlagen, Konzessionsabgabe und – je nach Anlagengröße – ohne Stromsteuer verkauft. Ertragreich erscheint ein solches Modell dann, wenn sich die für Investition, Betrieb und Abwicklung anfallenden Kosten aus der Differenz der Stromgestehungskosten zuzüglich EEG-Umlage und dem Endkundenstrompreis abdecken lassen.

Neben den teils komplexen rechtlichen und wirtschaftlichen Anforderungen zeigt sich hier vor allem die Sorge, mit neuen Geschäftsfeldern, etwa im Energiedienstleistungsbereich, das Kerngeschäft zu „kannibalisieren“ als Hemmnis. Darüber hinaus wurden neu entstandene „Nischen“ von Pionierunternehmen zum Teil bereits zügig besetzt. Im Ergebnis bleibt häufig nur noch die Wahl zwischen dem Aufbau eigener Kompetenz und Durchsetzung im Wettbewerb oder Kooperation mit einem bereits etablierten Unternehmen.

Eine interessante Möglichkeit kann auch die Direktvermarktung von Strom aus erneuerbaren Energien im Rahmen von Lokal- oder Regionalstrommodellen sein. Ein Betätigungsfeld für Stadtwerke stellt insoweit die Bündelung von – idealerweise flexibel steuerbarer und am Bedarf auszurichtender – Erzeugungskapazitäten unter Bereitstellung der hierfür nötigen Infrastruktur dar. Vorhandene Kapazitäten werden dazu „gepoolt“ und direktvermarktet. Zielgruppe können größere dezentrale Stromerzeugungsanlagen, aber auch der Zusammenschluss vieler Kleinstanlagen sein.

Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, Erzeugungsanlagen als Regelernergie – in der Regel als Minutenreserve – zu vermarkten. Auch Anlagen nach Auslaufen der staatlichen Förderung können ins Erzeugungsportfolio integriert werden.

Gerade wenn sowohl die Erzeugerseite (Anlagenbetreiber) als auch die Absatzseite (Stadtwerke) direkt miteinander kooperieren, kann eine „Win-Win-Situation“ entstehen, da die Erzeuger von der Erfahrung und vom Kundenstamm der Versorgungsunternehmen profitieren, die Versorger wiederum über die Regionalität ein zusätzliches Verkaufsargument generieren können.

Fazit

Auch das bislang noch weitgehend stabile Geschäft der klassischen Stadtwerke unterliegt durch die neuen Marktentwicklungen einem tiefgreifenden Wandel. In der Konsequenz müssen sich auch Stadtwerke in den nächsten Jahren den neuen Gegebenheiten anpassen, sich auf neue Felder wagen und neue Geschäftsmodelle erproben. Besonders interessant dürften die verschiedenen



Vermarktungsmodelle für dezentral erzeugte Energie sein. Je nach Status quo im Unternehmen kann hier auf vorhandenen Strukturen aufgesetzt und Kompetenz auf- bzw. ausgebaut oder im Wege von Kooperationen Know-how verschiedener Akteure gebündelt werden.

1.7 Kurzfristige Entwicklungsziele

In der kurz- und mittelfristigen Planung können folgende Segmente der Energiewirtschaft unter Berücksichtigung des Gesellschaftszwecks betrachtet werden:

➤ **Errichtung eigener Erzeugerkapazitäten (Kraft-Wärme-Kopplung)**

Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) bzw. Wärme-Kraft-Kopplung (WKK) ist die gleichzeitige Gewinnung von mechanischer Energie, die in der Regel unmittelbar in elektrischen Strom umgewandelt wird, und nutzbarer Wärme für Heizzwecke (Fernwärme oder Nahwärme) oder für Produktionsprozesse (Prozesswärme) in einem gemeinsamen thermodynamischen Prozess, üblicherweise in einem Heizkraftwerk. Es ist somit die Auskopplung von Nutzwärme insbesondere bei der Stromerzeugung aus Brennstoffen. In den meisten Fällen stellen KWK-Kraftwerke Wärme für die Heizung öffentlicher und privater Gebäude bereit oder sie versorgen als Industriekraftwerk Betriebe mit Prozesswärme (z. B. das von der enviaTherm betriebene Heizkraftwerk im Industriegebiet). Die Abgabe von ungenutzter Abwärme an die Umgebung wird dabei weitestgehend vermieden. Zunehmend an Bedeutung gewinnen kleinere KWK-Anlagen für die Versorgung von Gewerbebetrieben und Wohngebieten bzw. einzelner Mehr- und sogar Einfamilienhäuser, sogenannte Blockheizkraftwerke (BHKW). Vorteil der KWK ist der verringerte Brennstoffbedarf für die gleichzeitige Strom- und Wärmebereitstellung, wodurch die Schadstoffemissionen stark reduziert werden. Die Förderung durch das Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG) und das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) soll den Ausbau beschleunigen.

Nachdem die EVG Energieversorgung Guben GmbH die Errichtung dezentraler Erzeugeranlagen in den Wohnkomplexen II und IV geprüft und im Ergebnis der Nachverhandlungen zur Lieferung von Fernwärme die bisherige Versorgerstruktur durch die Belieferung von Fernwärme aus dem Industriegebiet beibehalten hat, scheidet diese Variante bis zum Jahr 2020 als mögliches Geschäftsfeld aus.

Aktuell prüft die SWG die Errichtung eines BHKW im Zusammenhang mit dem Betrieb des Freizeitbades (und der Versorgung der Sportanlagen) in der Kaltenborner Straße.

Darüber hinaus ist die Schaffung moderner und innovativer Versorgungsstrukturen im Energiequartier „Hegelstraße“ in Regie des Tochterunternehmens EVG beabsichtigt. Die hierfür durchgeführten Voruntersuchungen werden Thema in der nächsten Aufsichtsratssitzung des Unternehmens sein.

➤ **Breitbandausbau - Glasfaser als Geschäftsfeld**

Bis 2018 soll es in ganz Deutschland schnelles Internet mit mindestens 50 Mbit pro Sekunde geben. Aktuell läuft deshalb das erste Bundesförderprogramm für den Breitbandausbau. Insgesamt stehen für die Breitband-Förderung 2,7 Milliarden Euro bereit.

Ziel des Bundesförderprogramms ist es, den Ausbau hochleistungsfähiger Breitbandnetze in unterversorgten Gebieten zu unterstützen, in denen in den kommenden drei Jahren kein privatwirtschaftlicher Netzausbau zu erwarten ist. Der unterstützte Ausbau erfolgt technologieneutral, um Bandbreiten von mindestens 50 Mbit/s bis 2018 bereitzustellen.

Schon heute haben fast 70 Prozent (68,7 %) aller Haushalte in Deutschland Zugang zu mehr als 50 Mbit pro Sekunde – das sind 7 Prozent mehr als vor einem Jahr (Stand: Mitte 2015, Quelle: TÜV Rheinland). Im EU-Vergleich haben wir mit die größte Dynamik – durch einen Technologiemix



von Glasfaser bis Mobilfunk. Der leistungsstarke Mobilfunkstandard LTE (Long Term Evolution) ist bereits für 94 % der Haushalte verfügbar.

Im mittelbaren kommunalen Verbund ist die TV Netzgesellschaft mbH für die Bereitstellung dieser Ressourcen verantwortlich. In den vergangenen Jahren wurden hier (vor der Auflage des Förderprogramms) umfangreiche Investitionen getätigt.

Die TV-Netzgesellschaft mbH Guben ist der lokale Kabelnetzbetreiber für Guben und seine Ortsteile. Die Gesellschaft ist Partner der Gubener Wohnungsunternehmen und versorgt rund 8000 Haushalte in Guben. Ein modernes Glasfasernetz bildet die Basis für die Versorgung des Stadtgebietes mit Telefonie, schnellem Internet und hochwertigen digitalen sowie HDTV-Fernsehprogrammen.

Die TV-Netzgesellschaft mbH Guben bietet ihren Kunden ein umfassendes Paket im Bereich der Kommunikation an. Neben der Telefonie und dem schnellen Internet können die Nutzer zwischen verschiedenen TV/Radio-Paketen auswählen. Neben analogen und digitalen Fernsehprogrammen sind auch HDTV und HDTV+ im Angebot der TV-Netzgesellschaft mbH. Insgesamt stehen über 300 digitale Fernsehprogramme und mehr als 60 digitale Radiosender zur Auswahl.

Die Grundlage für die große Auswahl wurde durch ein modernes Glasfasernetz gelegt, in das die TV-Netzgesellschaft mbH seit 2009 rund 1,9 Millionen Euro investierte.

Zu den Kunden gehören auch die Unternehmen des Industriegebietes Süd. Sie sind ebenfalls an das schnelle Internet angeschlossen. Neben dem Glasfasernetz nutzte die TV-Netzgesellschaft mbH dafür bereits vorhandene Kupferkabel und Richtfunk. Über Richtfunkstrecken erhielten auch Gubener Ortsteile ihren Anschluss an das weltweite Netz. Auf diese Weise können Kunden in Kaltenborn, Schlagsdorf und Bresinchen das schnelle Internet nutzen.

Ein Engagement der SWG in diesem Sektor sollte deshalb vermieden werden (Parallelstrukturen!).

➤ **Photovoltaik/BHKW – Mieterstromprojekt**

Um Mieterstrom beziehen zu können bedarf es zunächst eines Stromanbieters der Mieterstrommodelle anbietet. Mit seiner Hilfe wird dann z. B. im Keller ein Blockheizkraftwerk (BHKW) und/oder auf dem Dach eine Photovoltaik-Anlage installiert. Das BHKW nutzt die Kraft-Wärme-Kopplung, um elektrische Energie und Wärme zu erzeugen und liefert als Nebenprodukt zusätzlichen Strom. Wenn das BHKW mit Biogas versorgt wird, gilt der produzierte Strom als Ökostrom. Der Stromanbieter kauft dem Eigentümer den produzierten Strom ab und verkauft ihn dann an die Mieter weiter. Die Mieter verbrauchen den Eigenstrom direkt vor Ort, ihr Vertrag läuft aber beim Stromanbieter ganz einfach über einen Mieterstrom-Vertrag. Dabei sparen die Mieter Energiekosten, denn die Mieterstromtarife sind in der Regel günstiger als herkömmliche Stromtarife aus dem Netz. Somit können nicht nur Hauseigentümer durch den lokal produzierten Ökostrom aktiv an der Energiewende mithelfen, sondern auch die Mieter.

Pachtmodelle haben sich inzwischen als Geschäftsfeld für Stadtwerke und Energieversorger etabliert. Mieterstrommodelle sind hingegen noch eher selten. Der vergleichsweise hohe Vertriebsaufwand, der erforderlich ist, um Mieterstrommodelle umzusetzen, schreckt viele Unternehmen ab. Mit zunehmenden Erfahrungen aus bereits umgesetzten Projekten dürfte diese Hemmschwelle jedoch sinken. Die Pflicht zur Zahlung der vollen EEG-Umlage seit dem EEG 2014 beeinträchtigt zudem die Wirtschaftlichkeit. Mit weiter sinkenden Stromerzeugungskosten aus Photovoltaik-Anlagen dürften jedoch auch Mieterstrommodelle an Attraktivität zunehmen, zumal sie ein gutes Instrument zur Kundenbindung sind. Der Wegfall des solaren Grünstromprivilegs hat sich empfindlich auf die Wirtschaftlichkeit von Mieterstrommodellen ausgewirkt. Die um zwei Cent verminderte EEG-Umlage war wohl ein entscheidender Hebel für die Wirtschaftlichkeit. Aus rechtlicher Sicht sind im Wesentlichen die Pflichten von Energielieferanten aus dem Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) zu



beachten, auch bei der Vertragsgestaltung. Hierbei handelt es sich jedoch um Know-how, das bei Stadtwerken und Energieversorgern bereits ausreichend vorhanden ist. Sowohl Pachtmodelle als auch Mieterstrommodelle können mit ausreichender rechtlicher Sicherheit umgesetzt werden. Voraussetzung hierfür sind in Pachtmodellen geeignete Pacht- und gegebenenfalls Betriebsführungsverträge sowie in Mieterstrommodellen die Stromlieferverträge. Pachtverträge müssen so ausgestaltet werden, dass sie rechtssicher dazu führen, dass der Anlagenpächter zum Betreiber im Sinne des EEG wird. Verfehlt der Vertrag dieses Ziel, ist die volle EEG-Umlage zu zahlen. Insbesondere müssen die typischen Betreiberisiken vom Pächter übernommen werden. Kritisch sind Regelungen, bei denen die Höhe der Anlagenpacht eng an den Stromantrag der Photovoltaik-Anlage gekoppelt ist. In diesem Fall bleibt das Stromertragsrisiko, also ein typisches Betreiberisiko, bei dem Verpächter. Es gibt allerdings noch eine Reihe weiterer wichtiger Regelungen, die sachgerecht ausgestaltet werden müssen.

Für die SWG könnte sich hier ein neues Geschäftsfeld entwickeln.

➤ **Speichertechnologien**

Fast 2/3 der Stadtwerke und regionalen Energieversorger in Deutschland messen mittelfristig dem Thema Speicher eine größere strategische Bedeutung zu als Elektromobilität. Nur 13 Prozent halten das Thema Elektromobilität für wichtiger, wie aus aktuell veröffentlichten Ergebnissen hervorgeht. Erste Stadtwerke und regionale Energieversorger hätten bereits Pilotspeicherprojekte umgesetzt oder sind dabei, diese zu evaluieren. Für Großspeicher und virtuelle Speicher sind die sehr komplexen Rahmenbedingungen aber noch ein Hemmnis. Insbesondere die Regulatorischen Rahmenbedingungen sind hier als grundlegendes Problem zu definieren. Wo das nicht der Fall ist, werden überwiegend so genannte Heimspeicher eingesetzt.

Die unklaren und schwierigen Rahmenbedingungen verzögern derzeit den Speicherausbau und sollten deshalb in der strategischen Betrachtung der SWG zurückgestellt werden.

➤ **Elektromobilität**

Elektromobilität (auch E-Mobilität oder englisch E-Mobility) bezeichnet das Nutzen von Elektrofahrzeugen. Der Begriff Elektromobilität wird vielfach auch für Programme verwendet, welche das Nutzen von Elektrofahrzeugen (Elektroauto, Elektromotorroller, Elektromotorrad, Batteriebus, Elektrolastkraftwagen und Elektrorad) fördern. Elektromobilität wird dabei als Teil der Energiewende begriffen, um politische Importabhängigkeiten und wirtschaftliche Risiken von verknappendem Erdöl zu reduzieren und klimaschädliche Emissionen zu reduzieren. Sein volles Potential für den Klimaschutz entfaltet das Elektrofahrzeug jedoch erst bei der Verwendung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen. Die Bundesregierung strebt im Rahmen des „Nationalen Entwicklungsplans Elektromobilität“ an, bis zum Jahr 2020 eine Million Elektrofahrzeuge auf deutsche Straßen zu bringen.

In Europa wird das schnellladefähige CCS-System Combined Charging System die standardisierte Basis für ein umfassendes Ladesystem schaffen. Es befindet sich jedoch noch am Anfang des Aufbaus. Prinzipiell können die meisten Elektroautos an jeder Steckdose aufgeladen werden. Da jedoch nur die wenigsten haushaltsüblichen Steckdosen für dauerhafte hohe Ströme ausgelegt sind, gehen Fahrzeughersteller dazu über, sog. "Wallboxen" mit Verkauf des Fahrzeugs beim Kunden zu installieren. Dort besteht oft auch die Möglichkeit höhere Leistungen bereitzustellen, was die Ladezeit verkürzt.

Das Netz von öffentlich zugänglichen Stromtankstellen für Elektrofahrzeuge ist noch nicht umfassend ausgebaut. Lange Ladezeiten der Akkumulatoren erfordern bei längeren Reisen eine sorgfältige Weg- und Zeitplanung.



Die Bundesregierung hat sich 2014 auf die Förderung der Elektromobilität durch nutzerorientierte Anreize ohne Kaufprämien verabredet. Das von der Bundesregierung im September 2014 auf den Weg gebrachte Gesetz zur Bevorrechtigung der Verwendung elektrisch betriebener Fahrzeuge, kurz Elektromobilitätsgesetz (EmoG), trat im Juni 2015 in Kraft. Es erlaubt den Kommunen Änderungen in der Straßenverkehrsordnung, z. B. Parkplätze an Ladesäulen für Elektrofahrzeuge zu reservieren, kostenlose Parkplätze anzubieten, Ausnahmen von Zufahrtsbeschränkungen (etwa zur Luftreinhaltung oder zum Lärmschutz) anzuordnen und Busspuren für gekennzeichnete Fahrzeuge zu öffnen. Das Gesetz ist Anfang März 2015 vom deutschen Bundestag verabschiedet worden und gilt befristet bis 2026. Ein beträchtlicher Teil der Kommunen, insbesondere Großstädte, wollen von den neuen Möglichkeiten nur in begrenztem Umfang Gebrauch machen: nicht wenige lehnen die Öffnung von Busspuren für Elektroautos ab, mit der Begründung, dass eine solche Freigabe die Pünktlichkeit von Bussen und die Zuverlässigkeit von Fahrplänen des öffentlichen Personennahverkehrs beeinträchtigen würde.

Die EVG Energieversorgung Guben GmbH beabsichtigt 2016 unmittelbar auf dem Rathausplatz eine Stromtankstelle zu errichten.

Inwieweit die Elektromobilität (im Sinne der Vorhaltung von Fahrzeugen) und der Ausbau der technischen Infrastruktur für die (Strom) Versorgung ein Geschäftsfeld für die SWG bedeuten könnte, sollte in Abhängigkeit des Nutzungsgrades (also des Bedarfs) entschieden werden.

➤ **Energetische Sanierung von Gebäuden**

Energetische Sanierung, auch thermische Sanierung, bezeichnet in der Regel die Modernisierung eines Gebäudes zur Minimierung des Energieverbrauchs für Heizung, Warmwasser und Lüftung.

- Maßnahmen, die dazu dienen sollen, den Energieverbrauch zu minimieren:
- Außenwanddämmung
- Dachdämmung
- Perimeterdämmung = Dämmung der Keller-Außenwände
- Fenstersanierung
- Heizungssanierung (Niedertemperaturkessel, Brennwertkessel, Mikro-KWK, Wärmepumpe, Strahlungsheizung)
- Kellerdeckendämmung
- Solarthermie zur Warmwasser- und/oder Heizungsunterstützung
- Lüftungsanlagen mit Wärmerückgewinnung (Kontrollierte Wohnraumlüftung)

Ein Gebäude sollte bei einer energetischen Sanierung immer als Ganzes betrachtet werden, um Bauschäden zu vermeiden und um zu erkennen, welche Maßnahmen das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis haben.

Seit dem 1. März 2011 ist es wieder möglich, KfW-Darlehen auch für energetische Einzelmaßnahmen zu erhalten. Trotz des über ein Jahr dauernden Vermittlungsverfahrens zwischen Bund und Ländern gab es am Ende keine Einigung über die steuerliche Förderung energetischer Sanierungsmaßnahmen an Wohngebäuden. Stattdessen gibt es ab Januar 2013 ein neues Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)-Programm. Dieses sieht acht Jahre lang Mittel für energetische Sanierungen in Höhe von 300 Millionen Euro jährlich vor. Das im März 2013 in Kraft getretene Mietrechtsmodernisierungsgesetz privilegiert energetische Sanierungsmaßnahmen, indem es Mietern für drei Monate das sonst gegebene Recht abschneidet, wegen der mit den Maßnahmen verbundenen Beeinträchtigungen die Miete zu mindern.

Trotz ihrer umfassenden Förderprogramme veröffentlichte kürzlich die KfW einen Bericht zu einer durchgeführten Studie, laut der sich energetische Sanierungen nicht rechnen würden. Laut KfW ließen sich die notwendigen Investitionen für eine energetische Sanierung „nicht allein aus den



eingesparten Energiekosten finanzieren“. Demnach stünde den Kosten von 838 - 953 Mrd. Euro nur ein Nutzen von 370 - 453 Mrd. Euro gegenüber. Die Studie wurde kritisiert, weil sie den jährlichen Heizkostenanstieg mit rund 1,1 Prozent viel zu niedrig angesetzt habe.

Unabhängig davon sollte die SWG, insbesondere bei der Sanierung öffentlicher Gebäude, beratend hinzugezogen werden. Ziel sollte es dabei sein die energetisch sinnvollste Lösung unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit zu finden (Nachhaltigkeit!). Darüber hinaus wäre hier der Ausbau der Kooperation mit der Gubener Wohnungsgesellschaft mbH denkbar. Hierbei muss allerdings beachtet werden, dass diese Kooperation und die daraus entstehenden Projekte keine nachteiligen steuerlichen Belastungen für das Wohnungsunternehmen zur Folge haben.

➤ **Nutzung Klärschlamm (Abwasseranlage POS in Gubin)**

Die Stadt Guben betreibt gemeinsam mit der Stadt Gubin (und den Umlandgemeinden) ein gemeinsames Klärwerk auf polnischer Seite. Im Rahmen der Abwasserbehandlung fallen hier erhebliche Mengen an Klärschlamm an. Die Entsorgung auf landwirtschaftlich genutzten Flächen soll deutlich eingedämmt bzw. vollständig vermieden werden. Damit stellt sich die Frage einer Verwertung der hier im Klärwerk entstehenden Mengen.

Nicht als Dünger verwertete Klärschlämme werden in thermischen Verfahren (Verbrennung oder Vergasung) eingesetzt. Ob eine Verbrennung von Klärschlamm als Verwertung gilt, hängt von der Art des Verfahrens ab. Für die Verbrennung ist der Heizwert wichtig. Ein ausreichend hoher Heizwert ist durch vorherige Trocknung zu erzielen, die allerdings einen hohen Energiebedarf hat.

Folgende thermischen Verfahren dienen der Klärschlamm Entsorgung:

- Mitverbrennung in mit Feststoffen befeuerten Kraftwerken (Braunkohlekraftwerk)
- energetische und stoffliche Nutzung von Klärschlamm im Zementwerk
- Mitverbrennung im Müllheizkraftwerk
- so genannte Monoverbrennung (ausschließlicher Einsatz Klärschlamm)
- Vergasung im Monoverfahren oder mit Biomasse (Erzeugung von Brenngas für ein BHKW)

Die POS hat hier im Auftrag der Gesellschafter bereits Betrachtungen angestellt. Die Errichtung einer solchen Anlage wurde allerdings (noch) nicht als wirtschaftlich festgestellt. Alternativ dazu wurde ein mit Gas befeuertes Blockheizkraftwerk und eine Photovoltaikanlage errichtet bzw. wird errichtet.

Ob in diesem Zusammenhang eine (grenzüberschreitende) Aktivität der SWG strategisch notwendig ist, bleibt abzuwarten.

➤ **Intelligenten Verbrauchserfassung (Smart Grids und Smart Metering)**

Der Bundesverband deutsche Energiewirtschaft (BDEW) definiert wie folgt: "Ein Smart Grid ist ein Energienetzwerk, das das Verbrauchs- und Einspeiseverhalten aller Marktteilnehmer, die mit ihm verbunden sind, integriert. Es sichert ein ökonomisches und effizientes, nachhaltiges Versorgungssystem mit niedrigen Verlusten und hoher Verfügbarkeit."

Die Integration Erneuerbarer Energien und zunehmende Netzengpässe stellen bereits heute hohe Herausforderungen für das Stromnetz dar. Da der Ausbau des Verteilnetzes mit hohen Kosten verbunden ist, wird nach Möglichkeiten gesucht den Netzausbau im Verteilnetz auf intelligente Weise zu reduzieren.

Ein „intelligenter“ Zähler, auch englisch Smart Meter genannt, ist ein Zähler für Energie, z. B. Strom oder Gas, der dem jeweiligen Anschlussnutzer den tatsächlichen Energieverbrauch und die tatsächliche Nutzungszeit anzeigt und in ein Kommunikationsnetz eingebunden ist. Solche intelligenten Zähler sind schon seit den 1990er Jahren vor allem für Großkunden in Betrieb, werden aber



seit ungefähr 2010 auch für Privathaushalte angeboten. Modellabhängig können intelligente Zähler die erhobenen Daten automatisch an das Energieversorgungsunternehmen übertragen, was diesem eine intelligente Netz- und Ressourcensteuerung ermöglichen soll. Intelligente Zähler sind mit den dafür nötigen Übertragungsvorgängen und damit verbundenen Diensten in intelligenten Stromnetzen (englisch Smart Grid) zusammengefasst. Neben intelligenten Stromzählern gibt es auch intelligente Zähler für den Gas-, Wasser- und Wärmeverbrauch.

Aktuell werden die Verbrauchsmessgeräte (Zähler) durch den jeweiligen Versorger betrieben. Im Zuge der Liberalisierung der Märkte ist beschlossen, diese Aufgabe aus dem Produktportfolio der Versorger auszukoppeln und damit dem freien Markt auszusetzen.

Der Bedarf ist aktuell nur in sehr geringem Umfang ausgeprägt. Sicherlich stehen die in diesem Zusammenhang erhöhten Kosten für den Verbraucher hier als Markt ein führendes Hemmnis im Vordergrund. Inwieweit hier die SWG (zum Beispiel für die EVG) tätig werden kann, bleibt abzuwarten.

Die Aufgaben der Energiewirtschaft sind spätestens seit der Liberalisierung ständigen Änderungen unterworfen und die hier aufgeführten Beispiele können deshalb nicht abschließend sein. Es wird perspektivisch notwendig sein, hier zukünftig ein hohes Maß an Flexibilität und Änderungsbereitschaft zu entwickeln. Die Funktion der SWG besteht dabei in einer koordinierenden Funktion (in der Regel im Auftrag des Gesellschafters) aber auch in der Bestandserhaltung und dem Ausbau seines Produktportfolios. In Abhängigkeit der energetischen Entwicklung könnte kurz und mittelfristig neu die Schaffung von Erzeugerkapazitäten hinzukommen. Dabei muss eine enge Abstimmung mit der Energieversorgung Guben GmbH gewährleistet sein.

Investive Maßnahmen in diesem Bereich werden grundsätzlich aus der mittelfristigen Planung und der Konkretisierung in der jährlichen Wirtschaftsplanung ableitbar sein. In der Regel geht dieser Fixierung im betriebswirtschaftlichen Bereich eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung voraus.

2 Prämissen

Die SWG Städtische Werke Guben GmbH ist eine Eigengesellschaft der Stadt Guben. Sie stellte erstmals zum 01. Januar 2012 eine Mittelfristplanung auf. Diese wird 2016 fortgeführt.

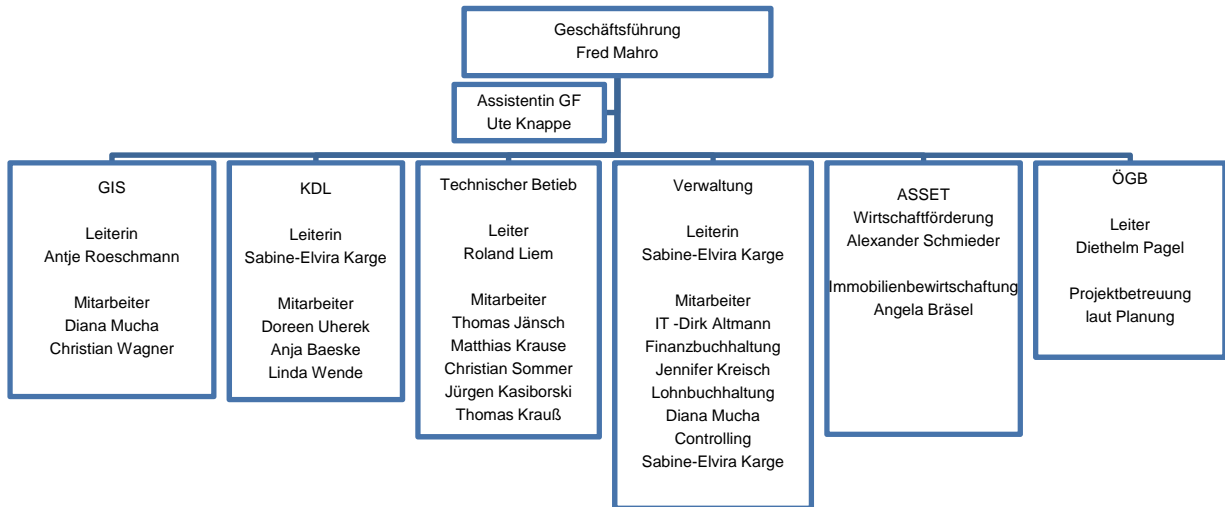
Gemäß Gesellschaftervertrag stellt die Geschäftsführung rechtzeitig den Wirtschaftsplan sowie die mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung auf, so dass der Aufsichtsrat vor Beginn des Geschäftsjahres darüber beraten und seine Zustimmung erteilen kann. Der Wirtschaftsplan umfasst den Finanzplan, den Erfolgsplan und die Stellenübersicht.

Die mittelfristige Finanzplanung ist eine Vorausschau im Bereich des Finanzplanes und des Erfolgsplanes für das laufende Geschäftsjahr und für die darauf folgenden vier Geschäftsjahre unter Berücksichtigung des abgeschlossenen Geschäftsjahres. Werden wesentliche Abweichungen vom genehmigten Wirtschaftsplan erwartet, ist rechtzeitig ein Nachtrag zum Wirtschaftsplan aufzustellen. Wesentliche Abweichungen liegen insbesondere dann vor, wenn das Planungsergebnis voraussichtlich um mehr als 20 % über- oder unterschritten wird.

Ziel der Mittelfristplanung soll es sein, die Stabilität des Unternehmens zu dokumentieren und die ihr übertragene Aufgabenerfüllung strategisch darzustellen. Erfolgspotentiale des Unternehmens sollen erkannt und ausgebaut werden. Mit der strategischen Planung soll die Existenzberechtigung des Unternehmens verstetigt werden. Die SWG berücksichtigt dabei einen Zeitraum von 5 Jahren.



In der Hierarchie ist die SWG organisatorisch flach strukturiert.



Die Mittelfristplanung der SWG Städtische Werke Guben GmbH ist für die Geschäftsjahre 2016 - 2020 aufgestellt und setzt sich aus den Teilplänen

- ✚ Erfolgsplan,
- ✚ Investitionsplan,
- ✚ Finanzplan,
- ✚ Stellenplan sowie
- ✚ Planbilanz zusammen.

Grundlage für die Mittelfristplanung lieferten alle bestehenden Dienstleistungsverträge. Von den Leitern/innen der Sparten wurde die Entwicklung der einzelnen Einnahmen und Ausgaben prognostiziert.

Im **Gesamterfolgsplan** ist das Planergebnis des gesamten Unternehmens ersichtlich.

Die Umsatzerlöse beinhalten Erlöse aller Sparten, basierend auf vorhandene Dienstleistungsverträge mit der Stadt Guben sowie Dritter und alle zu erwartenden Einnahmen einkalkuliert

Die Bestandsveränderungen beinhalten in der Mittelfristplanung die Grundstücksabgänge aus dem Umlaufvermögen, resultierend aus den geplanten Grundstücksverkäufen im Gewerbegebiet Deulowitz.

In den sonstigen betrieblichen Erträge sind die zu erwartenden Grundstücksverkäufe im Gewerbegebiet Deulowitz prognostiziert.

Bei den Grundstücksverkäufen der Gewerbeflächen in Deulowitz werden folgende Verkäufe geplant:

- 2016** Teilflächen der Flurstücke 32/+101+103+201+199+197 in Höhe von 158.175,00 €
- 2017** Flurstücke 105+186+191 in Höhe von 103.615,00 €
- 2018** Flurstücke 172+176+86+88+92+187 in Höhe von 194.295,00 €
- 2019** Flurstücke 211+209+207+205 in Höhe von 70.434,00 €

Der Materialaufwand beinhaltet Wareneingänge und Fremdleistungen aller Sparten, basierend auf vorhandene Dienstleistungsverträge mit der Stadt Guben sowie Dritter. Alle voraussichtlichen Preissteigerungen der Lieferanten sind mit einbezogen.

Die Planung der Personalkosten basiert auf die seit dem 01.01.2012 bestehende Vergütungstabelle unter Berücksichtigung der Altersstruktur sowie Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter/ -innen.

Für die Abschreibungen wird der Planwert bestehender Abschreibungswerte vorhandener Anlagengüter sowie neu geplanter Anlagengüter angesetzt.

In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind alle Aufwendungen, die der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit dienen, prognostiziert. Es wird von einer jährlichen Steigerung von 1,25 % ausgegangen.

Die sonstigen Steuern wurden anhand vorhandener Steuerbescheide geplant.

Die Erträge aus Beteiligungen werden in Höhe von der EVG zu erwartenden Ausschüttungen geplant.

Zinsaufwendungen werden für bestehende Tilgung von Darlehen sowie für zukünftig geplante Fremdfinanzierungen berücksichtigt.

Für die Geschäftsjahre 2016 - 2020 werden folgende Ergebnisse prognostiziert.

	2016	2017	2018	2019	2020
JÜ ASSET [TEUR]	396,3	293,1	513,9	429,6	502,4
JÜ GIS [TEUR]	17,1	15,9	33,0	32,7	21,8
JÜ KDL [TEUR]	27,9	27,1	30,3	30,3	30,8
JÜ Technischer Betrieb [TEUR]	-110,9	-75,0	-1,3	8,5	55,1
JÜ ÖGB [TEUR]	-52,9	-19,4	-12,6	-35,7	-35,2
JÜ gesamt [TEUR]	277,5	241,7	563,3	465,4	574,9

Der **Investitionsplan**, als Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung, umfasst die Planung von materiellen und immateriellen Anlagegütern. Sämtliche zukünftigen Investitionsvorhaben werden aufgelistet. Die Investitionsplanung steht in enger Beziehung zur Finanzplanung und Absatzplanung.

Schwerpunkt bei den Investitionen für die Geschäftsjahre 2016 und 2017 soll die weitere Sanierung der Straßenbeleuchtungsanlagen mittels LED-Beleuchtungstechnik zur direkten Energieeinsparung und zur nachhaltigen Reduktion von Treibhausgasemissionen sein, die somit zum unmittelbaren Klimaschutz beitragen. Für diese Investition sind 2016 250 Lichtpunkte in Höhe von 260.000 € sowie in 2017 mit 350 Lichtpunkte in Höhe von 360.000 € geplant. Die Planung basiert auf einer Wirtschaftlichkeitsberechnung der Firma Siteco Beleuchtungstechnik GmbH. Mit Herausgabe der neuen Kommunalrichtlinie „Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzprojekten in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative vom 22. September 2015 werden bei einer Minderung der Treibhausgasemissionen von mindestens 70 Prozent durch eine nicht rückzahlbare Zuwendung in Höhe von bis zu 20 Prozent der zuwendungsfähigen Ausgaben gefördert. Den Eigenanteil von 80 Prozent soll über ein Darlehen finanziert werden. Die Refinanzierung soll durch Einsparcontracting vertraglich mit dem Gesellschafter vereinbart werden.

Schwerpunkt bei den Investitionen in 2017 soll die Übernahme des Eigenanteiles aus dem Projekt „Modernisierung und Qualifizierung der Infrastruktur im Industriegebiet Guben“

Die SWG bewirtschaftet die Anlagen im Industriegebiet. Nach Fertigstellung der Erneuerung der Anlagen, wird der Eigenanteil in Höhe von 265.848,48 € durch die SWG abgelöst.

Das Industriegebiet hat sich mit der Erneuerung der Infrastruktur in den Jahren 2001 bis 2006 als Wirtschaftsstandort in Guben stabilisiert und erweitert.



Auf einer Fläche von 122 ha sind gegenwärtig 33 verschiedene Unternehmen angesiedelt.

Die Öffnung der Grenzen in Richtung Osteuropa ist einerseits vorteilhaft auch für das Industriegebiet Guben. Beispiel dafür ist die Ansiedlung der ATT Polymers GmbH, ein Unternehmen der polnischen Azoty-Gruppe aus Tarnow.

Andererseits hat die Erhöhung der Sicherheit eine neue Priorität bekommen. Die internationale Ausrichtung unserer Leadunternehmen und der damit verbundenen Sicherheitsanforderungen an den Standort erfordern sowohl personelle als auch technische Erweiterungen zur Minimierung des Sicherheitsrisikos. Vorfälle von Diebstahlskriminalität im Industriegebiet der letzten zwei Jahre machen darüber hinaus den akuten Handlungsbedarf deutlich.

Mit den neuen technischen und baulichen Sicherungsmaßnahmen wird der Zutritt zum Industriegebiet für Beschäftigte und Besucher des Industriegebietes verbessert und optimiert und für Unberechtigte erschwert. Die visuelle Beobachtung von Schwerpunkten wird dem Sicherheitspersonal die Wahrnehmung ihrer Aufgaben erleichtern.

Ein weiterer Bestandteil des Gesamtprojektes ist die Gewinnung von zwei weiteren Industrieflächen durch Abriss von nicht vermarktungsfähigen Gebäuden. Mit dem Abriss der ehemaligen Berufsschule und des Laborgebäudes werden kleinteilige Flächen für die Ansiedlung neuer Investoren geschaffen. Ziel ist es die Sicherheit und Attraktivität des Standortes qualitativ zu erhöhen.

Im Rahmen des Programmes „Verbesserung der regionalen Infrastruktur“ stellt die Investitionsbank des Landes Brandenburg Fördermittel mit einem Fördersatz von 80 % des Gesamtprojektes zur Verfügung. Der Gesamtumfang des Vorhabens beträgt 1.329.242,38 €. Der Eigenmittelanteil von 265.848,48 € wird über den Haushalt der Stadt Guben vorfinanziert.

In 2018 plant die SWG über Contracting in der Europaschule die Heizungsanlage in Höhe von 250.000,00 € zu erneuern. Diese Maßnahme wird ebenfalls durch Fremdfinanzierung geplant.

In 2019 soll das Gebäude in der Forster Straße 65 in Höhe von 350.000,00 € saniert werden.

Der **Finanzplan** wird ab 2016 in Form der Kapitalflussrechnung nach dem Deutschen Rechnungslegungsstand 21 erstellt. Die Kapitalflussrechnung zeigt die Zahlungsströme im Berichtszeitraum (Ein- und Auszahlungen) unterteilt nach

- Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit (Cashflow im engeren Sinne bzw. operativer Cashflow),
- Cashflow aus Investitionstätigkeit
- Cashflow aus Finanzierungstätigkeit.

Aus der Summe der drei Bereiche ergibt sich die Änderung der Finanzmittel in der betreffenden Periode. Die Kapitalflussrechnung erlaubt bessere Analysen von (kritischen) Unternehmensentwicklungen.

In der **Planbilanz** werden Veränderungen in den Beständen der einzelnen Bilanzpositionen geplant. So werden zum Beispiel Investitionen und auch Kreditaufnahmen und -Tilgungen im Detail geplant und die entsprechenden Bestände aus Vorjahresbestand und Bewegungsdaten ermittelt.

Unter Beachtung dieser Faktoren und Annahmen wird eine Stabilisierung der zur Verfügung stehenden liquiden Mittel prognostiziert.



Die im Planungshorizont dargestellte deutliche Verbesserung der Liquidität im Unternehmen hängt maßgeblich von folgenden Faktoren ab:

- ✚ Ausschüttungen der Beteiligung bleibt in konstanter Höhe erhalten,
- ✚ kostendeckenden Erlöse aus den Dienstleistungsverträgen gegenüber der Stadt und Dritten,
- ✚ Fortbestand bestehender Dienstleistungsverträge sowie
- ✚ die Erzielung marktüblicher Erlöse aus den Grundstücksverkäufen.

Der **Stellenplan** zeigt die Entwicklung der Mitarbeiterzahl auf Basis des Vorjahres und sich ergebender Veränderungen, aufgrund von z.B. Geschäftsfelderweiterungen oder -aufgaben. Unterteilt wird dabei in einzelne Arbeitsbereiche und notwendiger Arbeitsumfang des Personals.



3 Erfolgsplan

SWG Städtische Werke Guben GmbH								
	<i>Ist 2014</i>	<i>Plan 2015</i>	<i>Prognose 2015</i>	<i>Plan 2016</i>	<i>Plan 2017</i>	<i>Plan 2018</i>	<i>Plan 2019</i>	<i>Plan 2020</i>
Umsatzerlöse	2.815.076,47	2.917.117,00	2.325.468,47	2.949.917,00	2.981.247,00	3.020.076,00	2.832.521,00	2.854.188,00
Bestandsveränderungen	307.067,39	-56.510,00	31.570,76	-65.657,00	-48.871,00	-91.640,00	-60.114,00	0,00
sonstige betriebliche Erträge	49.700,09	65.461,00	151.594,67	163.571,00	111.611,00	205.891,00	82.030,00	11.596,00
Gesamtleistung	3.171.843,95	2.926.068,00	2.508.633,90	3.047.831,00	3.043.987,00	3.134.327,00	2.854.437,00	2.865.784,00
Materialaufwand	1.251.035,84	1.129.395,00	854.232,21	1.146.653,00	1.134.033,00	1.121.934,00	1.137.296,00	1.153.121,00
Rohergebnis	1.920.808,11	1.796.673,00	1.654.401,69	1.901.178,00	1.909.954,00	2.012.393,00	1.717.141,00	1.712.663,00
Löhne und Gehälter	1.132.342,77	904.635,00	893.006,02	1.078.312,00	1.044.709,00	935.971,00	756.698,00	757.599,00
soziale Aufwendungen	218.739,35	195.598,00	181.674,88	220.478,00	209.703,00	181.692,00	145.563,00	149.996,00
Personalaufwand	1.351.082,12	1.100.233,00	1.074.680,90	1.298.790,00	1.254.412,00	1.117.663,00	902.261,00	907.595,00
Abschreibungen	294.685,80	289.997,00	276.607,42	303.700,00	322.409,00	325.632,00	319.733,00	310.402,00
sonst. betriebliche Aufwendungen	403.892,50	475.927,00	390.681,20	443.183,00	439.595,00	447.520,00	459.561,00	460.529,00
sonstige Steuern	9.021,57	8.576,00	6.637,75	14.753,00	14.753,00	14.753,00	14.753,00	14.753,00
Betriebsergebnis	-137.873,88	-78.060,00	-94.205,58	-159.248,00	-121.215,00	106.825,00	20.833,00	19.384,00
Erträge aus Beteiligungen	316.182,87	205.516,00	525.325,18	461.100,00	395.100,00	498.500,00	489.700,00	593.100,00
Zinserträge	3.779,74	0,00	2.339,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zinsaufwendungen	34.506,06	30.889,00	26.632,55	24.353,00	32.192,00	42.024,00	45.219,00	37.750,00
Finanzergebnis	285.456,55	174.627,00	501.032,32	436.747,00	362.908,00	456.476,00	444.481,00	555.350,00
Ergebnis vor Steuern	147.582,67	96.567,00	406.826,74	277.499,00	241.693,00	563.301,00	465.314,00	574.734,00



4 Investitionsplan

Vorhabenbezeichnung	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020
<u>Verwaltung</u>						
Server HP Proliant ML350p G8 Rack	11.075,00					20.000,00
Software	500,00	5.000,00	6.255,00			
Hardware	1.000,00	3.500,00	1.000,00	1.000,00	3.500,00	1.000,00
Geringwertige Wirtschaftsgüter		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Summe: Verwaltung	12.575,00	9.500,00	8.255,00	2.000,00	4.500,00	22.000,00
<u>ASSET</u>						
Modernisierung Infrastruktur Industriegebiet Forster Straße 65 (Rolltor zum Schilderlager)	15.000,00		265.848,00			
Forster Straße 65 (Fenster, Fassaden, Innenbereich)					350.000,00	
Außenanlage 2. BA Straßenseite	200.000,00					
Außenanlage 3. BA Bauhofseite				60.000,00		
Erweiterung Heizungsanlage Forster Straße 66/67	8.000,00					
Summe: ASSET	223.000,00	0,00	265.848,00	60.000,00	350.000,00	0,00
<u>KDL</u>						
Hardware	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Geringwertige Wirtschaftsgüter		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Summe: KDL	1.000,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00



Vorhabenbezeichnung	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020
<u>Technischer Bereich</u>						
Gebäudemanagement Software	0,00	8.500,00				
Hardware	1.000,00			1.000,00		
Heizung Europaschule (Anlagencontracting)				250.000,00		
Schaltschrank mit LED Steuerung (3 Stck)	30.000,00	30.000,00				
Umrüstung LED Lichtpunkte (450 LP)	450.000,00					
Umrüstung LED II Lichtpunkte (250 LP)		260.000,00				
Umrüstung LED III Lichtpunkte (350 LP)			360.000,00			
AVANT Multifunktionsarbeitsmaschine		80.000,00				
Mastnachläufer			15.000,00			
Marktverteilerschränke		15.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Werkzeuge-Messgeräte	2.700,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Geringwertige Wirtschaftsgüter		4.500,00	3.000,00			
Summe: Technischer Bereich	483.700,00	400.000,00	390.000,00	258.000,00	7.000,00	7.000,00
<u>Geographisches Informationssystem</u>						
Server HP Proliant ML350p G8 Rack	10.950,00					
Hardware		2.000,00	4.000,00	1.000,00	1.000,00	
Software	1.700,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	
Summe: GIS	12.650,00	3.200,00	5.200,00	2.200,00	2.200,00	0,00
<u>ÖGB</u>						
Werkzeuge	1.500,00					
Summe: ÖGB	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gesamtinvestitionen	734.425,00	414.500,00	671.103,00	324.000,00	365.500,00	30.800,00



5 Finanzplan¹

	Ist 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020
1. Jahresergebnis	147.582,67	96.567,00	277.499,00	241.693,00	563.301,00	465.314,00	574.734,00
2. +/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	294.685,80	289.997,00	303.700,00	322.409,00	325.632,00	319.733,00	310.402,00
3. +/- sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/ Erträge	309.474,17	-5.396,00	-5.396,00	-7.996,00	-11.596,00	-11.596,00	-11.596,00
4. -/+ Zunahme/Abnahme der zum Verkauf bestimmter Grundstücke	-426.304,85	56.510,00	65.657,00	48.871,00	91.640,00	60.114,00	0,00
5. +/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten	82.505,43	0,00	-159.673,34	0,00	0,00	0,00	0,00
6. +/- Zinsaufwendungen/ Zinserträge		0,00	24.353,00	32.192,00	42.024,00	45.219,00	37.750,00
7. - Sonstige Beteiligungserträge		0,00	-461.100,00	-395.100,00	-498.500,00	-489.700,00	-593.100,00
8. = Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit (Summe aus 1 bis 7)	407.943,22	437.678,00	45.039,66	242.069,00	512.501,00	389.084,00	318.190,00
9. - Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	35.641,70	-732.225,00	-399.800,00	-663.648,00	-322.800,00	-364.300,00	-30.800,00
10. - Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen		-2.200,00	-14.700,00	-7.455,00	-1.200,00	-1.200,00	0,00
11. + Erhaltene Dividenden		0,00	461.100,00	395.100,00	498.500,00	489.700,00	593.100,00
12. = Cashflow aus der Investitionstätigkeit (Summe aus 9 bis 11)	35.641,70	-734.425,00	46.600,00	-276.003,00	174.500,00	124.200,00	562.300,00
13. + Erhaltene Fördermittel LED		0,00	52.000,00	72.000,00	0,00	0,00	0,00
14. + Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten für Investitionen	0,00	480.000,00	288.000,00	328.000,00	250.000,00	0,00	0,00
15. - Auszahlungen aus der Tilgung von Anleihen und (Finanz-)Krediten	-266.946,10	-194.593,18	-62.042,00	-81.461,00	-106.269,00	-121.129,00	-122.213,00
16. - gezahlte Zinsen		0,00	-24.353,00	-32.192,00	-42.024,00	-45.219,00	-37.750,00
17. +/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten gegenüber dem Gesellschafter aus Zahlungsverpflichtungen	-36.284,80	-18.096,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18. = Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit (Summe aus 13 bis 17)	-303.230,90	267.309,91	253.605,00	286.347,00	101.707,00	-166.348,00	-159.963,00
19. Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds (Summe aus 8, 12 und 18)	140.354,02	-29.437,09	345.244,66	252.413,00	788.708,00	346.936,00	720.527,00
20. + Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	344.023,36	349.489,47	507.603,03	852.847,69	1.105.260,69	1.893.968,69	2.240.904,69
21. = Finanzmittelfonds am Ende der Periode (Summe aus 19 bis 20)	484.377,38	320.052,38	852.847,69	1.105.260,69	1.893.968,69	2.240.904,69	2.961.431,69

¹ Kapitalflussrechnung bei indirekter Darstellung des Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit nach DRS 2 bis 2015 ab 2016 nach DRS 21



6 Planbilanz

	Ist 2014	Plan 2015	Prognose2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020
Anlagevermögen	11.218.871,90	11.662.513,94	11.390.420,22	11.501.220,22	11.849.914,22	11.848.282,22	11.894.049,22	11.614.447,22
immaterielle Vermögensgegenstände	5.594,00	5.594,00	7.263,00	7.263,00	7.263,00	7.263,00	7.263,00	7.263,00
Sachanlagen	3.638.868,45	4.082.510,49	3.808.747,77	3.919.547,77	4.268.241,77	4.266.609,77	4.312.376,77	4.032.774,77
Finanzanlagen	7.574.409,45	7.574.409,45	7.574.409,45	7.574.409,45	7.574.409,45	7.574.409,45	7.574.409,45	7.574.409,45
Umlaufvermögen	2.750.604,37	2.086.375,56	2.469.165,55	2.748.753,21	2.952.295,21	3.649.363,21	3.936.185,21	4.656.712,21
Vorräte	1.472.309,14	1.110.408,36	1.507.875,26	1.442.218,26	1.393.347,26	1.301.707,26	1.241.593,26	1.241.593,26
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	793.917,85	655.914,82	453.687,26	453.687,26	453.687,26	453.687,26	453.687,26	453.687,26
Flüssige Mittel	484.377,38	320.052,38	507.603,03	852.847,69	1.105.260,69	1.893.968,69	2.240.904,69	2.961.431,69
Rechnungsabgrenzungsposten	37.124,82	31.132,18	36.340,07	36.340,07	36.340,07	36.340,07	36.340,07	36.340,07
Aktive latente Steuern	445.131,31	360.412,75	445.131,31	445.131,31	445.131,31	445.131,31	445.131,31	445.131,31
Bilanzsumme Aktiva	14.451.732,40	14.140.434,43	14.341.057,15	14.731.444,81	15.283.680,81	15.979.116,81	16.311.705,81	16.752.630,81
Eigenkapital	11.696.896,59	11.710.992,50	11.770.285,21	12.047.784,21	12.289.477,21	12.852.778,21	13.318.092,21	13.892.826,21
Gezeichnetes Kapital	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
Kapitalrücklage	8.425.334,85	8.425.334,85	8.091.896,73	8.091.896,73	8.091.896,73	8.091.896,73	8.091.896,73	8.091.896,73
Gewinnrücklagen	58.427,91	58.427,91	58.427,91	58.427,91	58.427,91	58.427,91	58.427,91	58.427,91
Gewinnvortrag	3.013.551,16	3.078.662,74	3.161.133,83	3.567.960,57	3.845.459,57	4.087.152,57	4.650.453,57	5.115.767,57
Jahresüberschuss	147.582,67	96.567,00	406.826,74	277.499,00	241.693,00	563.301,00	465.314,00	574.734,00
Sonderposten Fördermittel	1.170.365,95	849.265,67	1.192.701,71	1.239.305,71	1.303.309,71	1.291.713,71	1.280.117,71	1.268.521,71
Rückstellungen	155.700,00	134.528,62	133.919,28	133.919,28	133.919,28	133.919,28	133.919,28	133.919,28
sonstige Rückstellungen	155.700,00	134.528,62	133.919,28	133.919,28	133.919,28	133.919,28	133.919,28	133.919,28
Verbindlichkeiten	1.093.167,82	1.209.978,52	920.060,33	986.344,99	1.232.883,99	1.376.614,99	1.255.485,99	1.133.272,99
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	846.816,67	1.132.706,32	681.113,00	907.071,00	1.153.610,00	1.297.341,00	1.176.212,00	1.053.999,00
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	132.651,62	22.453,35	182.725,27	23.051,93	23.051,93	23.051,93	23.051,93	23.051,93
Verbindlichkeiten gegen Gesellschafter	19.043,26	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten	94.656,27	54.818,85	56.222,06	56.222,06	56.222,06	56.222,06	56.222,06	56.222,06
Passive Rechnungsabgrenzung	15.214,36	0,00	3.702,94	3.702,94	3.702,94	3.702,94	3.702,94	3.702,94
Passive latente Steuern	320.387,68	235.669,12	320.387,68	320.387,68	320.387,68	320.387,68	320.387,68	320.387,68
Bilanzsumme Passiva	14.451.732,40	14.140.434,43	14.341.057,15	14.731.444,81	15.283.680,81	15.979.116,81	16.311.705,81	16.752.630,81

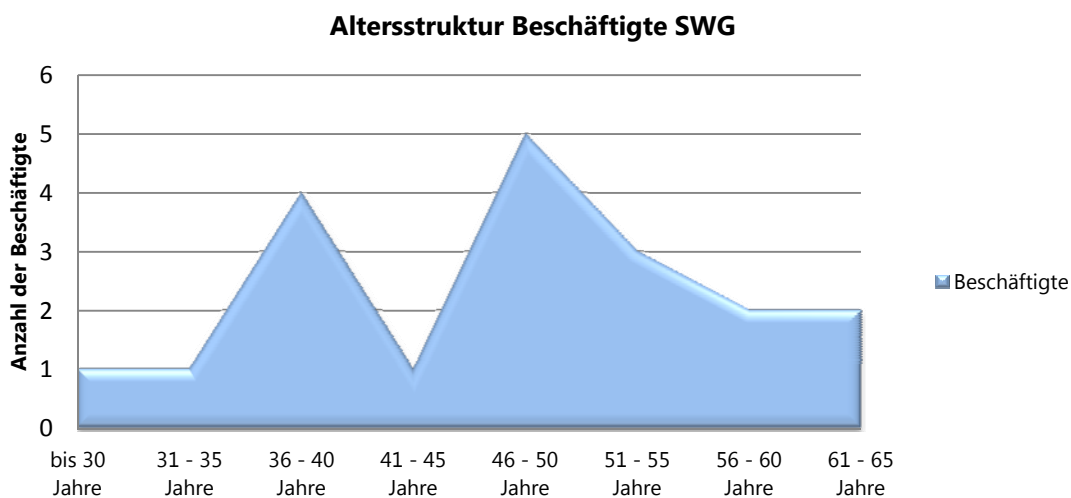
7 Stellenplan

SWG Städtische Werke Guben GmbH_Gesamtbetrieb						
Stellenplan	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gesamtbelegschaft	25	40	39	37,5	23,5	23,5
Geschäftsführer	1	1	1	1	1	1
Verwaltung	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
ASSET	2	2	2	1	0	0
KDL	4	4	4	4	4	4
Technischer Betrieb	6	6	6	6	6	6
GIS	2,5	2,5	2,5	2	2	2
ÖGB	1	1	1	1	1	1
- über Projekte durchschnittlich Beschäftigte	5	20	19	19	6	6
- MAE Teilnehmer + Faust	126	123	123	123	123	123
Summe Personalaufwand	1.100,2 T€	1.298,8 T€	1.254,4 T€	1.117,7 T€	902,3 T€	907,6 T€
a) davon Lohn und Gehalt	904,6 T€	1.078,3 T€	1.044,7 T€	936,0 T€	756,7 T€	757,6 T€
b) davon Sozialleistungen	195,6 T€	220,5 T€	209,7 T€	181,7 T€	145,6 T€	150,0 T€

Das Durchschnittsalter unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Festanstellung beträgt aktuell 49 Jahre. 50 % unserer Beschäftigten haben bereits das 51. Lebensjahr überschritten.

Personal, welches nach SGB II § 16 über Projekte der öffentlich geförderten Beschäftigung tätig sind, werden der Altersstruktur nicht berücksichtigt.

Die Altersstruktur im Unternehmen stellt sich wie folgt dar:



8 Kennzahlen

8.1 Vermögens- und Kapitalstruktur

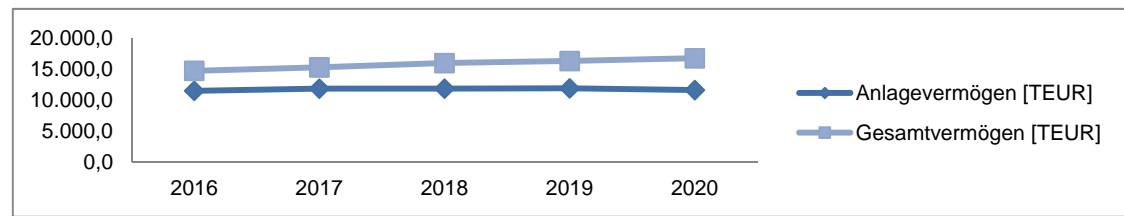
Unter der Bezeichnung "Vermögen" wird im bilanziellen Sinn die Aktivseite der Bilanz zusammengefasst, die sich aus dem Anlage- und dem Umlaufvermögen zusammensetzt. Vom Reinvermögen wird gesprochen, wenn von den Aktiva die „Schulden“ abgezogen werden.

Auf der Passivseite der Bilanz wird das "Kapital" ausgewiesen. Es entspricht dem Wert des Gesamtvermögens, wobei zwischen Eigenkapital und Fremdkapital unterschieden wird.

Mit der Vermögens- und Kapitalstruktur werden der Aufbau, die Zusammensetzung und die Bindungsdauer der Aktiv- und der Passivseite einer Bilanz beschrieben. Diese Strukturen liefern Informationen über die Finanzierung und das Liquiditätspotenzial eines Betriebs.

Anlagevermögensintensität

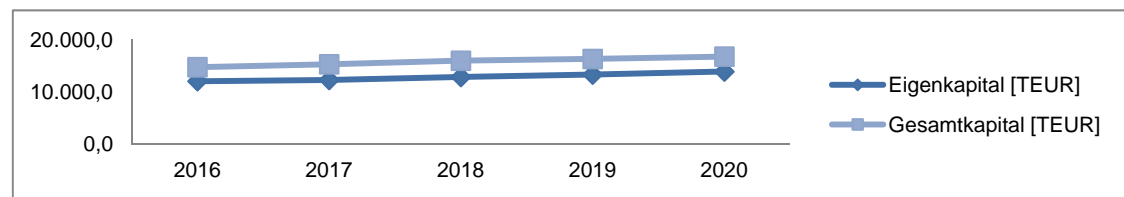
	2016	2017	2018	2019	2020
Anlagevermögen [TEUR]	11.501,2	11.849,9	11.848,3	11.894,0	11.614,4
Gesamtvermögen [TEUR]	14.731,4	15.283,7	15.979,1	16.311,7	16.752,6
Anlagenvermögensintensität [%]	78,1	77,5	74,1	72,9	69,3



Die Anlageintensität zeigt den Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen. Eine hohe Anlageintensität beinhaltet ein höheres Risiko, da das Unternehmen bei Marktveränderungen i. d. R. nicht so schnell darauf reagieren kann. Es könnte zu viel Kapital im Anlagevermögen langfristig gebunden sein. Damit verliert das Unternehmen an Flexibilität, um sich an neue Marktbedingungen, die evtl. andere Anlagegüter erfordern, anzupassen.

Eigenkapitalquote

	2016	2017	2018	2019	2020
Eigenkapital [TEUR]	12.047,8	12.289,5	12.852,8	13.318,1	13.892,8
Gesamtkapital [TEUR]	14.731,4	15.283,7	15.979,1	16.311,7	16.752,6
Eigenkapitalquote [%]	81,8	80,4	80,4	81,6	82,9

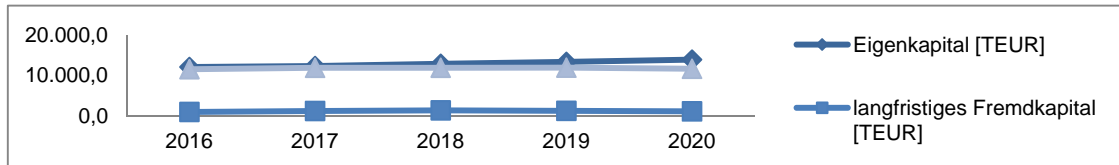


Die Eigenkapitalquote zeigt, wie hoch der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist. Je höher die Eigenkapitalquote, umso höher ist die finanzielle Stabilität des Unternehmens und die Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern. Banken bewerten daher die Bonität eines Unternehmens bei hoher Eigenkapitalquote besser.

8.2 Finanzierung und Liquidität

Anlagendeckung II

	2016	2017	2018	2019	2020
Eigenkapital [TEUR]	12.047,8	12.289,5	12.852,8	13.318,1	13.892,8
langfristiges Fremdkapital [TEUR]	907,1	1.153,6	1.297,3	1.176,2	1.054,0
Anlagevermögen [TEUR]	11.501,2	11.849,9	11.848,3	11.894,0	11.614,4
Anlagendeckung II [%]	112,6	113,4	119,4	121,9	128,7

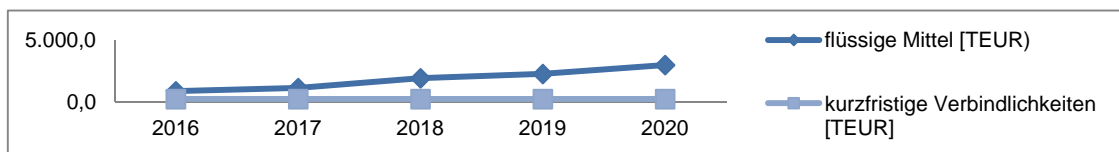


Der Deckungsgrad II (2. Grades) gibt darüber Auskunft, inwieweit das Anlagevermögen durch langfristiges Kapital (Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital) gedeckt ist. Langfristiges Vermögen soll auch langfristig finanziert sein (goldene Bilanzregel!). Deshalb sollte der Deckungsgrad II deutlich über 100 % liegen

Je weiter der Deckungsgrad II über 100 % liegt, umso mehr ist neben dem Anlagevermögen auch das Umlaufvermögen durch langfristiges Kapital finanziert und damit eine höhere finanzielle Stabilität des Unternehmens gegeben. Ist das Anlagevermögen z.B. zum Teil kurzfristig finanziert (Anlagendeckungsgrad II unter 100%) könnte das Unternehmen bei Fälligkeit kurzfristiger Verbindlichkeiten in Zahlungsschwierigkeiten geraten, da das Umlaufvermögen nicht ausreicht und das Anlagevermögen nicht so schnell liquidierbar ist.

Liquidität 1. Grades

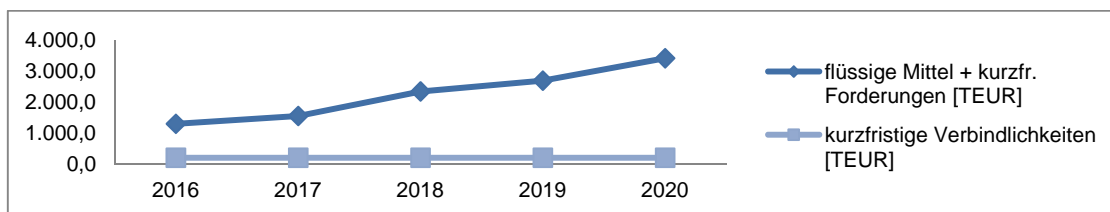
	2016	2017	2018	2019	2020
flüssige Mittel [TEUR]	852,8	1.105,3	1.894,0	2.240,9	2.961,4
kurzfristige Verbindlichkeiten [TEUR]	213,2	213,2	213,2	213,2	213,2
Liquidität 1. Grades [%]	400,0	518,4	888,4	1051,1	1389,0



Bei der Liquidität 1. Grades werden die flüssigen Mittel und die kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt. Damit soll die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens bewertet werden. Beträgt die Liquidität 1. Grades z. B. über 100 % können allein mit den liquiden Mitteln alle kurzfristigen Verbindlichkeiten (allerdings nur zum Stichtag der Betrachtung) gedeckt werden. Die Zahlungsfähigkeit wäre also sehr hoch. Die Liquidität 1. Grades muss jedoch nicht über 100 % betragen, sondern kann auch im Bereich von 10 bis 30 % liegen, da Forderungen aus L. u. L. und Vorräte auch noch zur Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten zur Verfügung stehen können.

Liquidität 2. Grades

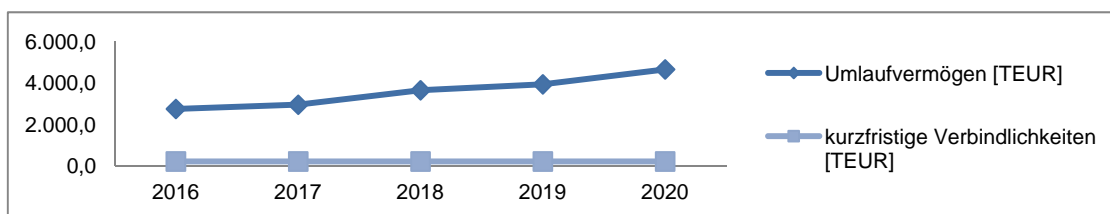
	2016	2017	2018	2019	2020
flüssige Mittel + kurzfr. Forderungen [TEUR]	1.306,5	1.559,0	2.347,7	2.694,6	3.415,1
kurzfristige Verbindlichkeiten [TEUR]	213,2	213,2	213,2	213,2	213,2
Liquidität 2. Grades [%]	612,8	731,2	1101,2	1263,9	1601,8



Bei der Liquidität 2. Grades werden die flüssigen Mittel um die kurzfristigen Forderungen ergänzt und mit den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt. Die Liquidität 2. Grades gibt an, inwieweit die Forderungen und flüssigen Mittel die kurzfristigen Verbindlichkeiten decken. Sie sollte zwischen 100% und 120% betragen. Liegt sie unter 100%, könnte dies ein Hinweis auf einen zu hohen Lagerbestand, aufgrund mangelnden Absatzes, sein. Die Zahlungsfähigkeit könnte gefährdet sein.

Liquidität 3. Grades

	2016	2017	2018	2019	2020
Umlaufvermögen [TEUR]	2.748,8	2.952,3	3.649,4	3.936,2	4.656,7
kurzfristige Verbindlichkeiten [TEUR]	213,2	213,2	213,2	213,2	213,2
Liquidität 3. Grades [%]	1289,3	1384,8	1711,7	1846,2	2184,2

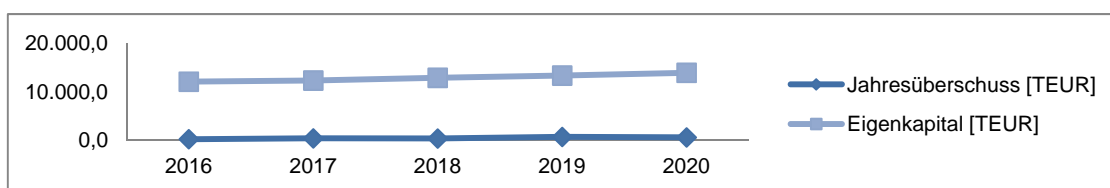


Bei der Liquidität 3. Grades werden die flüssigen Mittel um die kurzfristigen Forderungen und die Vorräte ergänzt und mit den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt. Sie sollte mindestens 120% betragen. Liegt sie darunter, kann es bei der Preisgestaltung bzw. beim Absatz Probleme geben. Liegt sie deutlich darüber, könnte der Lagerbestand zu hoch sein, der das Kapital bindet. Sollte die Liquidität 3. Grades unter 100% liegen, würde das bedeuten, dass ein Teil des langfristigen Anlagevermögens kurzfristig finanziert worden wäre. Dies verstößt gegen die goldene Bilanzregel: langfristiges Anlagevermögen muss langfristig finanziert werden.

8.3 Rentabilität und Geschäftserfolg

Eigenkapitalrentabilität

	2016	2017	2018	2019	2020
Jahresüberschuss [TEUR]	96,6	277,5	241,7	563,3	465,3
Eigenkapital [TEUR]	12.047,8	12.289,5	12.852,8	13.318,1	13.892,8
Eigenkapitalrentabilität [%]	0,8	2,3	1,9	4,2	3,3

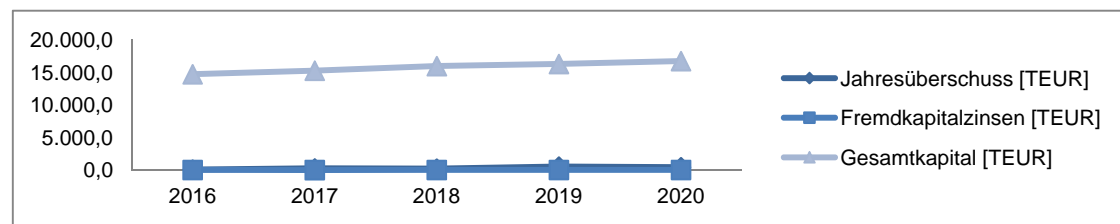


Die Kennzahl Eigenkapitalrentabilität wird auch als Unternehmerrentabilität oder Eigenkapitalrendite bezeichnet. Sie ergibt sich aus dem Verhältnis von Gewinn (Jahresüberschuss) zum Eigenkapital.

Diese Kennzahl bringt die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals zum Ausdruck. Im Vergleich zu anderen Unternehmen der gleichen Branche gilt allgemein: Je höher die Eigenkapitalrentabilität, desto positiver ist die Beurteilung des Unternehmens. Allerdings muss eine relative niedrige Eigenkapitalrentabilität nicht zwingend negativ bewertet werden. Diese Kennzahl ist stark branchenabhängig und sollte im Jahresvergleich bei unveränderter Berechnungsweise analysiert werden. Wenn in den letzten Jahren der Wert stetig gestiegen ist, ist die Entwicklung positiv zu bewerten. Eine niedrige EK-Rentabilität kann auf überbewertetes Anlagevermögen oder auf unrentabel gebundenes Kapital hinweisen.

Gesamtkapitalrentabilität

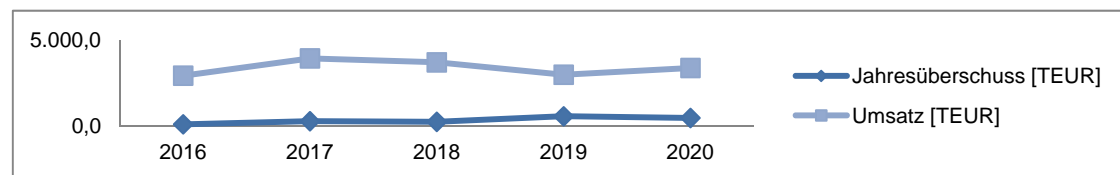
	2016	2017	2018	2019	2020
Jahresüberschuss [TEUR]	96,6	277,5	241,7	563,3	465,3
Fremdkapitalzinsen [TEUR]	30,9	24,4	32,2	42,0	45,2
Gesamtkapital [TEUR]	14.731,4	15.283,7	15.979,1	16.311,7	16.752,6
Gesamtkapitalrentabilität [%]	0,9	2,0	1,7	3,7	3,0



Diese Kennzahl Gesamtkapitalrentabilität, auch Gesamrentabilität genannt, gibt die Verzinsung des gesamten Kapitaleinsatzes im Unternehmen an. Da die Gesamtkapitalrentabilität die Verzinsung des gesamten im Unternehmen, also inkl. Fremdkapital, investierten Kapitals angibt, ist sie aussagefähiger als die Eigenkapitalrentabilität. Es wird hier die Effizienz des gesamten eingesetzten Kapitals, unabhängig von seiner Finanzierung, betrachtet. Die Fremdkapitalzinsen müssen dem Gewinn hinzugerechnet werden, da sie in der gleichen Periode erwirtschaftet wurden, jedoch den Gewinn schmälern.

Umsatzrentabilität

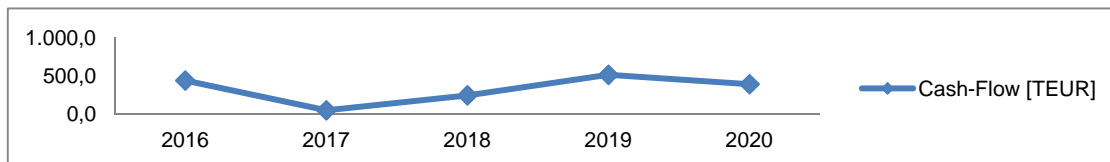
	2016	2017	2018	2019	2020
Jahresüberschuss [TEUR]	96,6	277,5	241,7	563,3	465,3
Umsatz [TEUR]	2.926,1	3.931,2	3.702,3	2.980,0	3.373,0
Umsatzrentabilität [%]	3,3	7,1	6,5	18,9	13,8



Die Umsatzrentabilität, auch Umsatzrendite genannt, stellt den auf den Umsatz bezogenen Gewinnanteil dar. Diese Kennzahl lässt also erkennen, wie viel das Unternehmen in Bezug auf 1 € Umsatz verdient hat. Eine steigende Umsatzrentabilität deutet bei unverändertem Verkaufspreis auf eine zunehmende Produktivität im Unternehmen hin, während eine sinkende Umsatzrentabilität auf sinkende Produktivität und damit auf steigende Kosten hinweist.

Cashflow

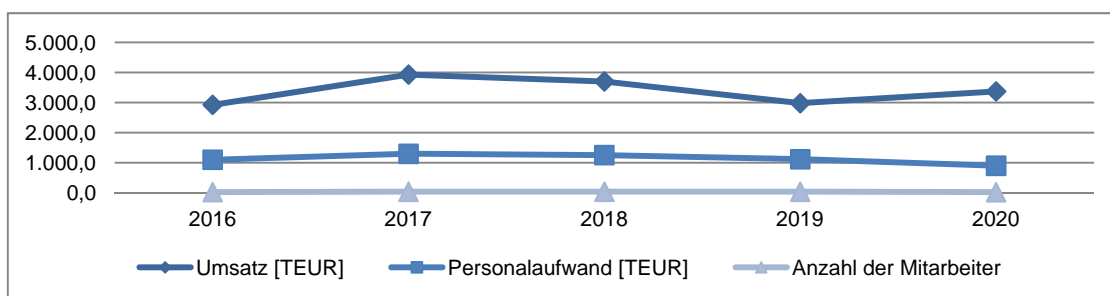
	2016	2017	2018	2019	2020
Cash-Flow [TEUR]	437,7	45,0	242,1	512,5	389,1



Der Cashflow, auch Ertragskraft oder Innenfinanzierungspotential, ist eine wirtschaftliche Messgröße, mit deren Hilfe man die Zahlungskraft eines Unternehmens beurteilen kann. Er stellt den reinen Einzahlungsüberschuss aus der wirtschaftlichen Tätigkeit einer Periode dar.

8.4 Personalbestand

	2016	2017	2018	2019	2020
Umsatz [TEUR]	2.926,1	3.931,2	3.702,3	2.980,0	3.373,0
Personalaufwand [TEUR]	1.100,2	1.298,8	1.254,4	1.117,7	902,3
Anzahl der Mitarbeiter	25,0	40,0	39,0	37,5	23,5
Personalaufwandsquote [%]	37,6	33,0	33,9	37,5	26,8



Die Personalintensität zeigt das Verhältnis von Personalaufwendungen zur Betriebsleistung. Mit jedem EUR Betriebsleistung (vereinfacht Umsatz) sind durchschnittlich x EUR Personalaufwand verbunden.