

## Tagesordnung öffentlicher Teil

### Sitzung des Ausschusses für Finanzen, Personal und Digitalisierung

---

**Sitzung:** Donnerstag, 01.12.2022, 15:00 Uhr

**Raum, Ort:** Rathaus, Großer Sitzungssaal, Platz der Deutschen Einheit 1, 38100 Braunschweig

---

#### Tagesordnung

##### Öffentlicher Teil:

1. Eröffnung der Sitzung
13. Eröffnung des öffentlichen Teils (Personal)
14. Genehmigung des öffentlichen Teils des Protokolls der Sitzung vom 10.11.2022
15. Mitteilungen (Personal)
- 15.1. 22-20007 Leistungsorientierte Bezahlung
- 15.2. Organisationsuntersuchung in der Abteilung 51.3 22-20032  
Kindertagesstätten im Fachbereich 51 Kinder, Jugend und Familie  
Abschlussbericht der Fa. beratungsraum Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH
16. Anträge (Personal)
17. Feststellung der Entlassung aus dem Beamtenverhältnis auf Zeit 22-20026
18. Anfragen (Personal)
19. Eröffnung des öffentlichen Teils (Finanzen)
20. Mitteilungen (Finanzen)
- 20.1. Braunschweig Stadtmarketing GmbH 22-20024  
EU-beihilferechtskonforme Finanzierung
21. Anträge (Finanzen)
22. Braunschweiger Verkehrs-GmbH 22-20027  
Wirtschaftsplan 2023
23. Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH 22-20028  
Wirtschaftsplan 2023
24. Struktur-Förderung Braunschweig GmbH - Wirtschaftsplan 2023 22-20041
25. Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH - Wirtschaftsplan 2023 22-20040
26. Volkshochschule Braunschweig GmbH 22-20009  
VHS Arbeit und Beruf GmbH  
Haus der Familie GmbH  
Wirtschaftspläne 2023
27. Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH 22-20021  
Wirtschaftsplan 2023
28. Kindertagespflege - Erhöhung des Betrags zur Anerkennung der 22-19983  
Förderleistung nach § 23 Absatz 2 Nr. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) -  
Achstes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe
29. Flächenankauf (Ausgleichsfläche) für die geplante Feuerwache 22-20072  
Süd-West an der Westerbergstraße
30. Haushaltsvollzug 2022 hier: Zustimmung zu über- und 22-20095  
außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen bzw.  
Verpflichtungsermächtigungen gemäß §§ 117 und 119 Abs. 5  
NKGomVG

31.	Annahme oder Vermittlung von Zuwendungen über 100 € bis 2000 €	<b>22-19977</b>
32.	Annahme oder Vermittlung von Zuwendungen über 2.000 €	<b>22-19978</b>
33.	Anfragen (Finanzen)	
33.1.	Einnahmen aus der Vergnügungssteuer	<b>22-19993</b>

Braunschweig, den 24. November 2022



Betreff:

**Leistungsorientierte Bezahlung (LoB)**  
**Verlängerung der Laufzeit der Dienstvereinbarungen**

Organisationseinheit:

Dezernat II  
10 Fachbereich Zentrale Dienste

Datum:

30.11.2022

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (zur Kenntnis)  
Verwaltungsausschuss (zur Kenntnis)

Sitzungstermin

01.12.2022  
13.12.2022

Status

Ö  
N

**Sachverhalt:**

Die im Dezember 2020 verabschiedeten Dienstvereinbarungen über die Zahlung von Leistungsprämien für Beschäftigte und an Beamtinnen und Beamte sehen in den Schlussbestimmungen jeweils in § 11 Abs. 2 ein Inkrafttreten am 1. Januar 2021 und eine Gültigkeitsdauer von zwei Jahren vor.

Danach soll sich eine Evaluation anschließen, um das neue LoB-System und seine Umsetzung bewerten und um über notwendige Anpassungen beraten zu können. Diese Überprüfung des Verfahrens setzt sinnvollerweise zwei Prämienrunden voraus, allein schon deshalb, da nach einer erstmaligen Anwendung und Durchführung noch keine gesicherten Aussagen möglich sind.

Die Evaluation kann somit frühestens im 2. Quartal 2023 beginnen, da die Auszahlungen für das vorangegangene Bewertungsjahr mit den Entgelt- und Besoldungszahlungen für März bzw. April 2023 erfolgen.

Darüber hinaus würde einem planmäßigen Außerkrafttreten der Dienstvereinbarungen zum Jahresende 2022, die keine Nachwirkung vorsehen, bereits für 2023 kein LoB-Verfahren zur Anwendung kommen, sodass eine Prämienauszahlung in 2024 entfiel. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt die Verwaltung unter Beteiligung der Personalvertretung, beide Dienstvereinbarungen um zwei Jahre bis zum 31. Dezember 2024 zu verlängern.

Dr. Pollmann

**Anlage/n:**

*Betreff:*

**Organisationsuntersuchung in der Abteilung 51.3 Kindertagesstätten im Fachbereich 51 Kinder, Jugend und Familie**  
**Abschlussbericht der Fa. beratungsraum Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH**

*Organisationseinheit:*

Dezernat II  
10 Fachbereich Zentrale Dienste

*Datum:*

21.11.2022

*Beratungsfolge*

Jugendhilfeausschuss (zur Kenntnis)

*Sitzungstermin*

23.11.2022

*Status*

Ö

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (zur Kenntnis)

01.12.2022

Ö

**Sachverhalt:**

Im Fachbereich 51 Kinder, Jugend und Familie ist die Abteilung 51.3 Kindertagesstätten die größte Abteilung. Von zurzeit insgesamt 146 Einrichtungen für die Kindertagesbetreuung in Braunschweig werden 33 in städtischer Trägerschaft betrieben. Der Bereich der Kinderbetreuung wurde in den letzten Jahren entsprechend den quantitativen und qualitativen Anforderungen erheblich ausgebaut. Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen wurde entschieden, in der Abt. 51.3 eine Organisationsuntersuchung durchzuführen.

Nach gemeinsamer Abstimmung der Fachbereiche 51 und 10 wurde im Juli 2019 im Rahmen eines Vergabeverfahrens die Firma beratungsraum Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH beauftragt, die internen Strukturen und Abläufe der Abteilung 51.3 sowie die Schnittstellen zu internen und externen Beteiligten zu analysieren. Bestehende Prozesse sollten untersucht und Optimierungspotential abgeleitet werden mit dem Ziel, die abteilungsinterne Organisation anzupassen und die Organisationsstrukturen und Aufgabenzuordnungen in den Kindertagesstätten zu vereinheitlichen. In diesem Kontext sollte auch eine Prüfung möglicher alternativer Organisationsformen für die Abteilung 51.3 erfolgen.

Zu der durchgeführten Organisationsuntersuchung hat die Fa. beratungsraum mit Datum vom 26. Oktober 2021 den anliegenden Abschlussbericht vorgelegt, der insgesamt 16 Handlungsempfehlungen zu unterschiedlichen Themenfeldern enthält, an deren Umsetzung z.T. auch bereits gearbeitet wird. Der Bericht ist als Anlage beigelegt.

Zu den wesentlichen Ergebnissen gehören dabei die Neuerstellung eines einheitlichen Aufgabenprofils für die Kita-Leitungen und deren ständige Vertretungen, die Ermittlung von Stellenbedarfen in der Abteilung, die Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Digitalisierung sowie die Überführung der Abt. 51.3 in einen Eigenbetrieb.

Neuerstellung eines einheitlichen Aufgabenprofils für die Kita-Leitungen (Handlungsempfehlungen - HE 1 und 2)

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden von der Fa. beratungsraum durch eine Online-Befragung und anschließende Gruppeninterviews die Aufgabenbereiche der Kita-Leitungen (Verwaltung und Dokumentation, Personalmanagement, Pädagogische Arbeit / Elternarbeit, Organisation der Einrichtung / der Kinderbetreuung, Repräsentanz /Kooperations-

und Netzwerkarbeit / Öffentlichkeitsarbeit, Sonstiges) ermittelt und problembehaftete Tätigkeiten in der Aufgabenerledigung identifiziert. Letzteres betrifft insbesondere die Erledigung hauswirtschaftlicher und handwerklicher Arbeiten sowie die Bearbeitung von Rechnungen und statistischen Erhebungen.

Nach Analyse der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Kita-Leitungen hat die Fa. beratungsraum eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Aufgabenprofil und eine Neudefinition der Aufgaben einer Kita-Leitung empfohlen, um ein einheitliches Aufgabenverständnis zu schaffen. In diesem Zusammenhang soll auch eine Prüfung erfolgen, ob eine Übertragung von Teilaufgaben in andere Bereiche zu einer insgesamt höheren Effizienz führt.

#### Ermittlung von Stellenbedarfen in der Abt. 51.3 (HE 3 und 14)

Eine Personalbedarfsbemessung für die Abt. 51.3 war zwar nicht Bestandteil des Auftrags zur Organisationsuntersuchung. Die Fa. beratungsraum hat jedoch gleichwohl im Rahmen der Prozessanalyse einige Ansatzpunkte für mögliche Stellenbedarfe festgestellt. Die begutachtende Firma empfiehlt dabei die Prüfung von Stellenbedarfen für neue Aufgaben wie Wirtschaftlichkeitsanalysen und Personalmarketing, für im Untersuchungszeitraum belastete Arbeitsbereiche wie Buchungsangelegenheiten und Personalsachbearbeitung, für ggfs. von den Kita-Leitungen auf die Verwaltungsmitarbeitenden zu übertragenden Aufgaben (Rechnungsbearbeitung, Statistikerstellung), für die Wahrnehmung von Hausmeisterdiensten sowie ggfs. für den Ausbau der Bereiche Pädagogische Fachberatung und Ernährungsberatung. Die Beratungsfirma weist jedoch gleichzeitig darauf hin, dass einige dieser möglichen Stellenbedarfe auch im Zusammenhang mit vorgeschlagenen organisatorischen Änderungen zu beurteilen sind (z. B. Erweiterung des Kita-Planers um ein Statistikmodul, HE 13, Prozessoptimierungen, HE 7). Ein besonderer Zusammenhang besteht mit der Handlungsempfehlung 16, die Abteilung 51.3 in einen Eigenbetrieb zu überführen. Die Prüfung einer möglichen Organisationsformänderung müsste grundsätzlich einhergehen mit einer Untersuchung, welche Aufgaben und Stellen in die neue Betriebsform übergehen sollen und welche Veränderungen der Stellenbedarfe sich ggfs. daraus ergeben.

Auf die Hinweise des Gutachters zu den Personalbedarfen im Bereich der Fachberatung und der Personalsachbearbeitung wurde nach Abstimmung der Fachbereiche 51 und 10 bereits im Rahmen des Stellenplans 2022 reagiert. Die Kapazitäten der Fachberatung werden um 25 Wochenstunden (S 15), die der Personalangelegenheiten (Personalaquise) um 30 Wochenstunden (A 10) aufgestockt. Die weiteren Hinweise zum Personalbedarf werden zwischen den Fachbereichen 51 und 10 geprüft und plausibilisiert und ggf. in den folgenden Stellenplanvorlagen berücksichtigt.

#### Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Digitalisierung (HE 12)

Die Organisationsuntersuchung befasste sich u. a. auch mit bestehenden Digitalisierungspotentialen in der Abt. 51.3. Laut Abschlussbericht ergaben die mit Fachbereich 10, der Verwaltungsabteilung des FB 51 sowie den Kita-Leitungen geführten Gespräche Digitalisierungspotentiale insbesondere bei der Nutzung mobiler Endgeräte in den Kindertagesstätten (z. B. zur kreativen Nutzung moderner Medien laut Nds. Orientierungsplan für Bildung und Erziehung), der Automatisierung von Arbeitsschritten (z. B. bei Krank- und Gesundheitsmeldungen, HE 7) und der erweiterten Nutzung von Verwaltungssoftware (z. B. Erweiterung des Kita-Planers, HE 13). Die Fa. beratungsraum sprach die Empfehlung aus, zunächst ein Gesamtkonzept zur Digitalisierung der Abt. 51.3 einschließlich der Kindertagesstätten zu entwickeln.

Im Rahmen eines Förderprogrammes des Landes Niedersachsen hat FB 51 am 15. Februar 2022 einen Förderantrag bei der Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank) zur IT-Ausstattung der Kindertagesstätten im Umfang von rund 715.000 € eingereicht. Leider wurde diesem Antrag nicht entsprochen. Die Digitalisierung in den Kitas wird konzeptioniert und zwischen den Fachbereichen 51 und 10 abgestimmt.

### Überführung der Abt. 51.3 in einen Eigenbetrieb (HE 16)

Die begutachtende Firma beratungsraum äußerte im Abschlussbericht die Auffassung, dass eine Vielzahl der überprüften Prozesse in der Abt. 51.3 Kindertagesstätten nicht allein durch Anpassungen innerhalb der Verwaltung verbessert werden können. Betroffen seien u. a. die Prozesse der Personalbeschaffung, der Personalwirtschaft sowie der Gebäudewirtschaft (inkl. Ausstattung). Das Gutachten führt hierzu aus, dass die entsprechenden Verwaltungsprozesse zu lang andauern (z. B. bezogen auf das Einstellungsverfahren) und zu wenig auf die Besonderheiten der Kindertagesstätten abstellen würden (z. B. bezogen auf eine vorausschauende Stellenbesetzung, das Personalmarketing), zu ineffizient für die täglichen Anforderungen (z. B. bezogen auf die Bestellung von Lebensmitteln, Krank-/Gesundmeldungen) und zu kritisch für die zu erfüllenden Regelungen (z. B. bezogen auf die Mindestanzahl an Erzieher/innen, Instandhaltungen) seien.

Im Verlauf der Organisationsuntersuchung wurden im Rahmen eines Workshops von der Firma beratungsraum auch alternative Organisationsvarianten wie Regiebetrieb, Eigenbetrieb, Anstalt öffentlichen Rechts sowie private Rechtsformen (wie z. B. die GmbH) vorgestellt und innerhalb der Projektgruppe diskutiert. Anhand eines Kriterienkataloges, der strategische, wirtschaftliche, organisatorische, rechtliche und steuerrechtliche Kriterien umfasste, wurde die Organisationsform des „Eigenbetriebes“ als die vorteilhafteste Variante beschrieben. Hierdurch ließen sich laut Gutachten die ermittelten Optimierungen vollumfänglich umsetzen. Insbesondere das besondere Aufgabenfeld (Betrieb von Kindertagesstätten), die Größe der Abteilung sowie die Homogenität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprächen für diese Organisationsform.

Die Handlungsempfehlung der Fa. beratungsraum zur Umwandlung der Abt. 51.3 in einen Eigenbetrieb beruht dabei überwiegend auf dem stadtintern durchgeführten Workshop. Eine in die Tiefe gehende Prüfung der Voraussetzungen und Auswirkungen sowie eine umfassende und vollständige Beurteilung der Vor- und Nachteile der Überführung der Abt. 51.3 in eine andere Rechtsform war nicht Inhalt der Vergabe und ist dementsprechend nicht erfolgt. Das Gutachten stellt insofern keine ausreichend belastbare Grundlage für eine Verwaltungsentscheidung zu der Frage der Rechtsform dar.

Der Vorschlag zur Bildung eines Eigenbetriebes greift jedoch im Ergebnis die Empfehlung der KGSt zur Verwaltungsmodernisierung auf, die dezentrale Ressourcenverantwortung umzusetzen und den Organisationseinheiten zusätzliche Entscheidungskompetenzen zu übertragen. Die Entscheidung zur Rechtsformänderung vorausgesetzt, würden sich aus den gewonnenen Erkenntnissen ggf. weitere Ansätze für die Definition der Schnittstellen zwischen zentraler und dezentraler Ressourcenverantwortung eröffnen.

Im Rahmen eines neuen Projekts wird dieser Ansatz daher weiterverfolgt und nunmehr eine umfassende Prüfung und Analyse der personellen, finanziellen, organisatorischen, steuer-, tarif- und personalvertretungsrechtlichen Auswirkungen einer Umwandlung der Abt. 51.3 in einen Eigenbetrieb erfolgen, um eine valide Entscheidungsgrundlage zu den Vor- und Nachteilen sowie möglichen Auswirkungen einer solchen Rechtsformänderung zu erhalten. Vorgesehen ist u. a., eine Projektgruppe unter Beteiligung insbesondere der Fachbereiche 10, 20 und 51 sowie des ÖPR Kinder, Jugend und Familie und der Gleichstellungsbeauftragten einzurichten, die die Beauftragung eines umfassenden Gutachtens vorbereitet, die Erstellung des Gutachtens begleitet und auf Basis des Gutachtens abschließend einen Entscheidungsvorschlag zu einem möglichen Rechtsformwechsel erarbeitet. Die Prüfung wird bis Ende 2023 abgeschlossen sein.

### Weiteres Vorgehen bzgl. der weiteren Handlungsempfehlungen

Die weiteren im Abschlussbericht aufgeführten Handlungsempfehlungen werden sukzessive im Rahmen von Prioritäten und personellen Ressourcen aufgegriffen. Die Verwaltung wird die politischen Gremien im Rahmen von erforderlichen Beschlussverfahren beteiligen.

Dr. Pollmann

**Anlage/n:**

Abschlussbericht





## Abschlussbericht

### Stadt Braunschweig - Organisationsuntersuchung in der Abteilung 51.3 Kindertagesstätten im Fach- bereich 51 Kinder, Jugend und Familie



## Inhalt

1	Ausgangssituation und Zielstellung.....	4
2	Projektablauf im Überblick.....	6
3	Vorgehen .....	6
4	Beschreibung der Ablauf- und Aufbauorganisation .....	10
5	Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage - Ableitung von Optimierungsansätzen .....	14
5.1	Aufgabenportfolio und Aufgabenverteilung .....	14
5.2	Aufgabenerledigung .....	17
5.3	Auslastung.....	19
5.4	Prozessgestaltung und -dokumentation.....	20
5.5	Aufbauorganisation.....	24
5.6	Zusammenarbeit und Kommunikation .....	25
5.7	Arbeitsmittel, IT-Ausstattung und IT-Anwendung .....	25
5.8	Perspektive .....	27
6	Soll-Konzeption .....	29
6.1	Klarstellung der Stelleninhalte einer Kita-Leitung .....	29
6.2	Anpassung des Aufgabenportfolios der Abteilung 51.3.....	30
6.3	Aufgabenbeschreibung und Prozessdokumentation.....	31
6.4	Prozessoptimierungen .....	35
6.5	Aktualisierung der Vertretungsregelungen.....	39
6.6	Standardisierung der elektronischen Ablage.....	40
6.7	Kommunikationswege .....	41
6.8	EDV-Kenntnisse und Digitalisierungsansätze.....	42
6.9	Stellenbedarfe.....	44
6.10	Aufbauorganisation.....	47
6.10.1	Grundlagen.....	47
6.10.2	Bestimmung der Vergleichskriterien.....	49
6.10.3	Bewertung der Varianten.....	51
6.10.4	Fazit und Handlungsempfehlung.....	53
7	Umsetzungskonzept.....	54
7.1	Vorbemerkungen und Veränderungsbegleitung.....	54
7.2	Empfehlungen .....	57
7.3	Zeitplan.....	62
8	Anlagen .....	63

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektphasen im Überblick.....	6
Abbildung 2: Arbeitsergebnis Prozess-Workshops.....	8
Abbildung 3: Aufbauorganisation Abteilung 51.3.....	10
Abbildung 4: Überblick primäre Schnittstellen der Abt. 51.3.....	13
Abbildung 5: Analysiertes Aufgabenportfolio der Kita-Leitungen .....	16
Abbildung 6: Prozessanalyse - heat-map-Ansatz .....	21
Abbildung 7: Modularer Aufbau des Kita-Planers 2, Quelle: <a href="http://kita-planer.de/module">kita-planer.de/module</a> .....	44
Abbildung 8: Ansatz Stellenbedarf 51.3.....	45
Abbildung 9: Grundlagen der Varianten Beibehaltung Status Quo sowie Eigenbetrieb....	49
Abbildung 10: Vergleichskriterien zur Bewertung der Varianten zur Optimierung der Aufbauorganisation .....	50
Abbildung 11: Beispiel für ein Maßnahmensteckbrief während der Umsetzungsphase .....	55
Abbildung 12: Beispiel einer Kanban-Wand.....	56



# 1 Ausgangssituation und Zielstellung

Die kreisfreie Stadt Braunschweig verfügt insgesamt über rund 250.000 Einwohner und ist der KGSt-Größenklasse 2 zugehörig. Die Betreuung von annähernd 3.000 Kindern in städtischen Kindertagesstätten mit der wesentlichen Maßgabe der Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzt ein Selbstverständnis als Dienstleistungsangebot mit häufig wechselnden Bedarfslagen und Auftraggebern (Eltern, Politik, Verwaltung) zwingend voraus.

Im Fachbereich 51 - Kinder, Jugend und Familie ist die Abteilung 51.3 - Kindertagesstätten (Kitas) die größte Abteilung. Im Stadtgebiet Braunschweig gibt es insgesamt 142 Einrichtungen, die Kindertagesstättenplätze anbieten. Von diesen befinden sich 33 in städtischer Trägerschaft. Die Abteilung 51.3 führt den Betrieb dieser städtischen Einrichtungen. Sie umfasst derzeit rund 450 Planstellen (vollzeitäquivalent), von denen die überwiegende Anzahl als pädagogische Fachkräfte in den Einrichtungen arbeiten.

Auf Grundlage des Niedersächsischen Gesetzes über Tageseinrichtungen für Kinder (Nds. KiTaG) wird eine breite Angebotspalette in den städtischen Kindertagesstätten vorgehalten. Diese unterliegt in Abstimmung mit den freien Trägern einem permanenten Änderungsprozess, wobei die Auswirkungen für einzelne Einrichtungen sehr unterschiedlich ausfallen. Außerdem ist jederzeit den fachlichen Anforderungen des Niedersächsischen Bildungs- und Orientierungsplans zu entsprechen, der die Betreuung von Kindern in Kindertagesstätten als erster Bildungseinrichtung regelt. Damit einher geht das kontinuierliche Erfordernis für die eingesetzten Fachkräfte, ihre eigene Weiterqualifizierung und Fortbildung sicherzustellen.

Unter Beachtung dieser Ausgangssituation möchte die Stadt Braunschweig (Auftraggeberin) zum einen die internen Strukturen und Abläufe der Abteilung 51.3 sowie die Schnittstellen zu internen und externen Beteiligten analysieren und dabei organisatorische und personelle Veränderungsempfehlungen identifizieren. Bestehende Prozesse sollen untersucht, optimiert und standardisiert werden. Das Ziel ist hierbei, die abteilungsinterne Aufbau- und Ablauforganisation anzupassen.

Zum anderen sollen explizit der Verantwortungsbereich und der Handlungsrahmen der Kita-Leitungen unter Berücksichtigung zusätzlicher bzw. sich ändernder Anforderungen analysiert und bewertet werden. Ziel ist es, darauf aufbauend ein Entwicklungskonzept mit notwendigen Maßnahmen für die Schaffung möglichst einheitlicher Strukturen der Aufgabenabgrenzung, Verantwortungsbereiche und Handlungsrahmen zu erarbeiten.

Der vorliegende Bericht gliedert sich dabei in folgende Struktur:

- Zunächst wird der Projektablauf dargestellt und das Vorgehen innerhalb der einzelnen Phasen erläutert.
- Im Anschluss folgt eine Darstellung der im Rahmen des Projekts untersuchten Abteilungen im Fachbereich 51.3. Dazu gehören deren Mitarbeiter/-innen, Aufgabenbereiche und Schnittstellen untereinander und mit anderen Abteilungen.
- Daran anschließend erfolgt in Kapitel 5 eine detaillierte Ausführung über die erhobenen Sachlagen in verschiedenen untersuchten Themenbereichen der Ablauf- und der Aufbauorganisation. Unter anderem fallen hierunter die Arbeitsaufteilung, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Auslastung der Mitarbeiter/-innen.

Ebenso werden an dieser Stelle jeweils die identifizierten Optimierungspotentiale erläutert.

- Im Rahmen der Soll-Konzeption (Kapitel 6) werden, aufbauend auf den Optimierungspotentialen, konkrete Empfehlungen je Handlungsfeld beschrieben.
- Kapitel 7 befasst sich mit der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen. Hierzu werden zunächst die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen vorgestellt und die vorgestellten Maßnahmen priorisiert. Darüber hinaus wird ein möglicher Zeitplan zur Umsetzung der Maßnahmenpakete vorgeschlagen.

## 2 Projektablauf im Überblick

Die Erarbeitung der Projektergebnisse erfolgte in sechs Phasen im Zeitraum von September 2019 bis Oktober 2020.

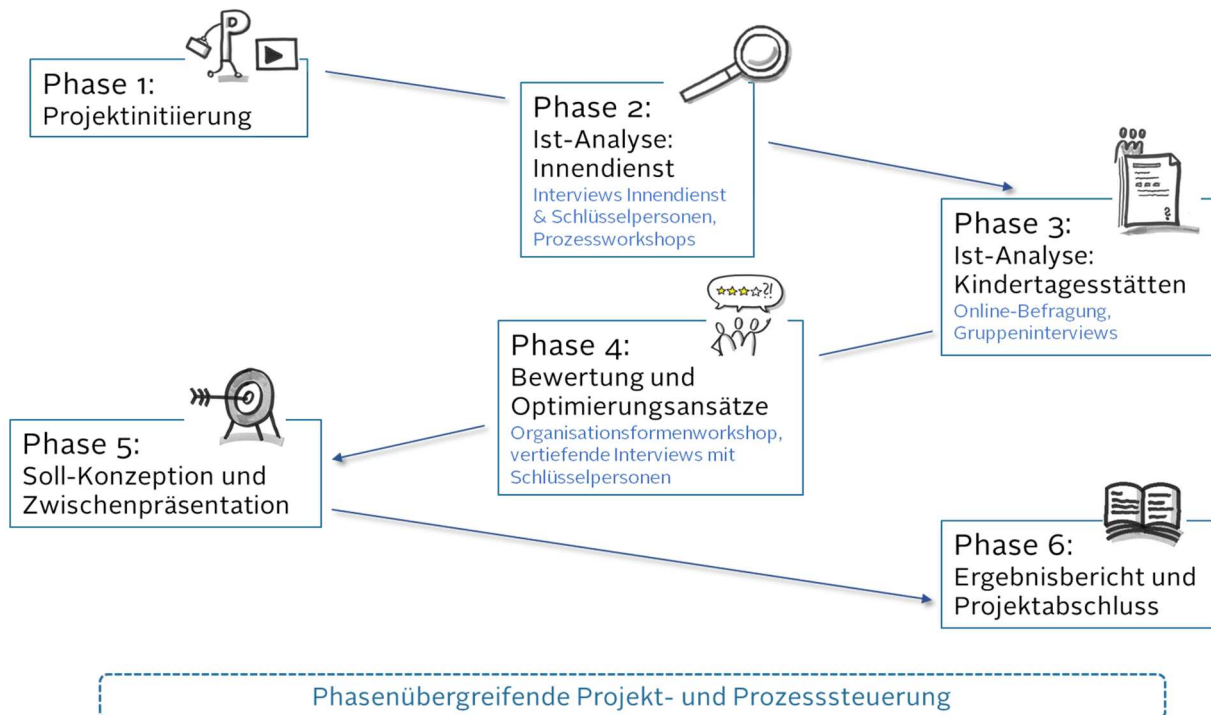


Abbildung 1: Projektphasen im Überblick

## 3 Vorgehen

Mit dem Auftaktmeeting am 12. September 2019 wurde das Projekt gestartet. Seitens der Auftraggeberin wurde bereits vor dem offiziellen Projektstart eigens eine **Projektgruppe** mit folgenden Mitgliedern gegründet:

- Abteilungsleitung Verwaltung 51.0
- Abteilungsleitung Kitas 51.3  
in Funktion als Projektleitung
- Stellenleitung Innendienst 51.30  
in Funktion als Geschäftsführung
- Stellenleitungen Kitas 51.31; 51.32; 51.33
- Stellenleitung Organisation 10.22  
+ Sachbearbeiter Organisation
- Sachbearbeiter Verwaltung 51.01
- Projektleitung und Beratungsteam von beratungsraum

Die Projektgruppe fungierte als festes Projektgremium, welches in regelmäßigen Abständen Projektgruppensitzungen abhielt.

Neben der Projektgruppe wurde seitens der Auftraggeberin noch ein weiteres Projektgremium installiert – die **Projektbegleitgruppe** - bestehend aus:

- Leitung der Abteilung 51.3
- Stellenleitungen 51.30, 51.31, 51.32 und 51.33
- ausgewählten Kita-Leitungskräften

Die Begleitgruppe fokussierte in regelmäßigen Sitzungen Projekthemen, die die Leitungskräfte der Kitas betrafen.

### Ist-Analyse

Im Rahmen des Auftaktmeetings wurden dem Beraterteam für eine erste Erfassung des Status Quo Stellenbeschreibungen, Aufgabenlisten, Prozesslandkarten und Dienstanweisungen übergeben. Die Dokumentenanalyse diente der Einarbeitung des Beraterteams sowie der Vorbereitung der sich anschließenden Mitarbeiterinterviews.<sup>1</sup>

Im Rahmen von Einzelinterviews mit Mitarbeiter/-innen der Verwaltung wurden daraufhin die Aufgaben, Kernprozesse und Schnittstellen sowie mögliche Optimierungsansätze bezüglich der Ablauf- und Aufbauorganisation erhoben und diskutiert. Insgesamt führte das Beraterteam zwölf Interviews durch.

Zur Klärung von Fragen, welche sich aus den bisher geführten Interviews ergaben, erfolgten zusätzliche zehn Einzelinterviews mit so genannten Schlüsselpersonen. Diese wurden als primäre Schnittstellen benannt. Hierzu zählten Mitarbeiter/-innen aus den Bereichen:

- Abteilung 51.0 (Abteilungsleitung, Kindertagesstättenplanung)
- Fachbereich 10 (Organisation, Personalkostenabrechnung, Personalbetreuung)
- Fachbereich 65 (Rechnungswesen, Objekte Kitas und Grundschulen)

Ausgewählte, mit Hilfe der Interviews erhobene Kernprozesse der Abteilung 51.3 wurden im Rahmen von Workshops für eine Visualisierung vorbereitet. Gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern/-innen der Abteilung 51.3 sowie mit relevanten Schnittstellen aus der Stadtverwaltung Braunschweig wurden die Prozesse im Detail aufgeschlüsselt, visualisiert und bereits hinsichtlich möglicher Optimierungsansätze diskutiert.

---

<sup>1</sup> Eine Zusammenfassung der Dokumentenanalyse ist im Anhang zu finden.



Abbildung 2: Arbeitsergebnis Prozess-Workshops

Die Analyse der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Kita-Leitungen (33 Mitarbeiter/-innen) sowie der ständigen Leitungsververtretungen (33 Mitarbeiter/-innen) erfolgte in einem zweistufigen Analyseverfahren:

1. Abfrage von Aufgaben, Kernprozessen, Schnittstellen und Optimierungsideen per fragebogengestützter Onlineumfrage. Es nahmen 91 % der Kita-Leitungen und 79 % der Leitungsververtretungen teil.
2. Gruppeninterviews auf Grundlage der Ergebnisse der Umfrage. Insgesamt wurden fünf dieser Interviews durchgeführt, um allen Leitungen und deren Vertretungen eine Teilnahme zu ermöglichen.

Aufbauend auf den erlangten Informationen und Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse und den Interviews wurde eine Aufgaben-Stellen-Matrix (siehe Anlage) erstellt. Sie zeigt eine strukturierte Auflistung der wahrgenommenen Aufgaben je Mitarbeiter/-in<sup>2</sup>. Im Ergebnis ist so ein Überblick über das gesamte Aufgabenportfolio und dessen Verteilung entstanden. Die erstellte Aufgaben-Stellen-Matrix wurde mit der Leitung der Abteilung 51.3 sowie mit der Stellenleitung des Sachgebietes 51.30 abgestimmt.

### Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen

Das Beraterteam hat die Ergebnisse der umfassenden Analyse anschließend in Hinblick auf mögliche Optimierungspotenziale bewertet. Dabei wurden das Aufgabenportfolio, die Aufgabenverteilung, die Kernprozesse sowie die Aufbauorganisation kritisch hinterfragt und erste Verbesserungsansätze abgeleitet. Zur Plausibilisierung von Umsetzungs-

<sup>2</sup> Die Aufgaben-Stellen-Matrix wurde für Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 mit Verwaltungsaufgaben sowie für die Stelle „Kita-Leitung“ erstellt.

empfehlungen fanden darüber hinaus drei Tiefeninterviews mit den Stellen IT (10.40), Personalkosten (10.13) und Kita-Planung (51.04) statt.

### **Organisationsformenworkshop**

Die durchgeführte Organisationskritik auf Basis der Ist-Analyse-Ergebnisse zeigte auf, dass das Beraterteam gemeinsam mit Vertretern der Projektgruppe die bestehenden Anforderungen an eine optimale Aufbauorganisation der heutigen Abteilung 51.3 diskutieren und erheben muss, um im weiteren Projektablauf eine passende Organisationsempfehlung erarbeiten zu können. Zu diesem Zweck fand im Februar 2020 ein Organisationsformenworkshop statt. Dabei wurden auf der Grundlage der rechtlichen Bestimmungen des Landes Niedersachsen die möglichen Varianten ermittelt und anhand von Kriterien bewertet.

### **Soll-Konzeption und Projektabschluss**

Aufbauend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse und des Organisationsformenworkshops wurden im Rahmen der Soll-Konzeption Optimierungen beschrieben und dafür notwendige Umsetzungsmaßnahmen definiert.

Abschließend erfolgten die Zusammenführung der Maßnahmen, die Definition eines Umsetzungszeitplans sowie die Beschreibung von Hinweisen für den Veränderungsprozess in einem Umsetzungskonzept.



## 4 Beschreibung der Ablauf- und Aufbauorganisation

Im Fachbereich 51 - Kinder, Jugend und Familie der Stadtverwaltung Braunschweig ist die Abteilung 51.3 - Kindertagesstätten die größte Abteilung, welche den Betrieb der städtischen Kindertageseinrichtungen führt. Insgesamt sind in der Abteilung 51.3 derzeit rund 450 Planstellen (vollzeitäquivalent) ausgewiesen, von denen die überwiegende Anzahl pädagogische Fachkräfte in den Einrichtungen sind.

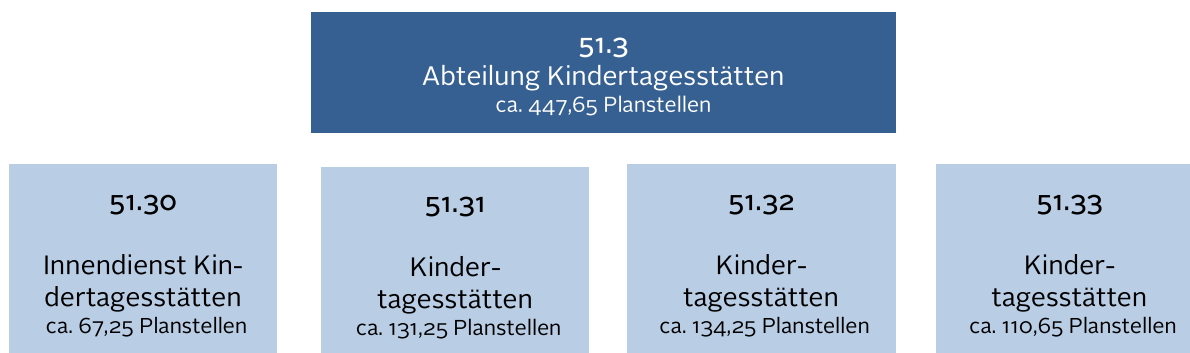


Abbildung 3: Aufbauorganisation Abteilung 51.3, Quelle: StVPl. 2018

Der Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass in der Abteilung 51.3 vier organisatorische Stellen ausgewiesen sind. Neben der Abteilungsleitung gibt es die Stelle 51.30 - Innendienst<sup>3</sup>, welche die administrativen Aufgaben (personelle, betriebliche und sonstige administrative Aufgaben) für die gesamte Abteilung innehat sowie das hauswirtschaftliche Personal beinhaltet. Die drei weiteren Stellen „Kindertagesstätten“:

- Stelle 51.31 mit 10 Einrichtungen,
- Stelle 51.32 mit 9 Einrichtungen und
- Stelle 51.33 mit 14 Einrichtungen

sind jeweils durch Stellenleitungen in der Stadtverwaltung vertreten, die für die 33 städtischen Betreuungseinrichtungen die Dienst- und Fachaufsicht übernehmen.

Zu den Mitarbeitern/-innen, die primär mit Verwaltungs-/Fachaufgaben betraut sind (im Weiteren bezeichnet als Verwaltungsmitarbeiter/-innen) subsumieren sich nachfolgend aufgeführte Stellen:

### Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 mit Verwaltungs-/Fachaufgaben

Anzahl	Stellenbezeichnung
1	Abteilungsleitung 51.3
1	Stellenleitung 51.30
1	Stellenleitung 51.31
1	Stellenleitung 51.32
1	Stellenleitung 51.33
2	Sachbearbeiter/in Personal (51.30)
2	Pädagogische Fachberatungen (51.3)

<sup>3</sup> Die Stelle 51.30 beinhaltet neben den Mitarbeiter/-innen des Innendienstes vor allem auch die Planstellen für Sonderprogramme (z. B. Sprach-Kitas), Drittkräfte sowie die sog. Springer (hauswirtschaftliches Personal).

1	Sachbearbeiter/-in Geschäftszimmer (51.3)
1	Sachbearbeiter/-in Allg. Verwaltung (51.30)
1	Ökotrophologe/in (51.3)
1	Sachbearbeiterin Haushalt (51.30)
1	Sachbearbeiterin Buchungsangelegenheiten (51.30), seit Juni 2020

Von den Verwaltungsmitarbeitern/-innen werden im Weiteren die pädagogischen und hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/-innen unterschieden, welche in den städtischen Kitas tätig sind. Das Leitungspersonal (32 Mitarbeiter/-innen) sowie die ständigen Leitungsververtretungen (33 Mitarbeiter/-innen) der städtischen Einrichtungen werden zu dem pädagogischen Personal subsumiert.

### Aufgabenbereiche der Abteilung 51.3

Für die pädagogischen Stellenleitungen „Kindertagesstätten“ lassen sich folgende Hauptaufgabenbereiche feststellen:

- Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht für die zugeteilten Betreuungseinrichtungen
- Vertretung der Abteilungspositionierung in Fachkreisen und sonstigen Gremien
- Qualitätsentwicklung für die Einrichtungen
- Planung und Mitwirkung an Leitungsbesprechungen und Gesprächskreisen
- Projektanalysen und -bearbeitung im Kitabereich, inkl. Mitwirkung in Arbeitskreisen und Projektgruppen
- Sachbearbeitende Tätigkeiten
- Bearbeitung aller Vorgänge sowie organisatorische Sicherstellung der Integration behinderter Kinder
- Sonderaufgaben, wie die bedarfsweise Mitwirkung im Bereich Kitaplanung oder sonstiger Sachgebiete der Kita-Verwaltung (Innendienst)
- Strategische Ausrichtung/Planung für den Bereich Kita, inkl. Weiterentwicklung des städtischen Angebotsspektrums für städtische Krippen und Kitas

Nachfolgend aufgeführte Aufgabenschwerpunkte werden von den Verwaltungsmitarbeitern/-innen bearbeitet:

- Vertretung der Abteilung in politischen sowie in sonstigen Gremien
- Haushaltssachbearbeitung und Haushaltsplanung für die Abteilung
- Verwaltung der Gebäude- und Grünflächenunterhaltung sowie der Sanierungs- und Instandsetzungsmaßnahmen für die städtischen Einrichtungen
- Personalsachbearbeitung für die Abteilung, inkl. Bearbeitung von Personalkostenförderungen
- Sachbearbeitung für Förderprogramme des Landes (z. B. RAT und RIT<sup>4</sup>, RL Qualität)
- Erstellung von Belegungsstatistiken für die städtischen Kitas
- Beantragung von Betriebserlaubnissen für die städtischen Einrichtungen

<sup>4</sup> Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für den weiteren Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren (RAT) und Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für Investitionen in der Tagesbetreuung für Kinder im Alter von drei Jahren bis zur Einschulung (RIT).



- Pädagogische Fachberatung
- Ernährungsberatung für die städtischen Einrichtungen
- Generelle Datenpflege für Kita-Konzeptionen, Kita-Programme (z. B. Kita-Web) und sonstige Programme der Kita-Verwaltung
- Kooperation mit den freien Trägern, der Jugendhilfe und weiteren externen Dritten

Die Kita-Leiter/-innen sowie die ständigen Leitungsververtretungen übernehmen die folgenden Hauptaufgabenbereiche in den städtischen Einrichtungen:

- Management und Organisation der Einrichtung, inkl. Koordinierung der pädagogischen Arbeit
- Verwaltung des „Kita-Kontos“
- Sonstige administrative Aufgaben (Schriftverkehr, Aktenführung, Datenpflege, statistische Erhebungen)
- Bearbeitung der Formalitäten der Voranmelde-, Aufnahme- und Abmeldeverfahren
- Personalmanagement und -entwicklung für die Mitarbeiter/-innen der Einrichtung
- Sicherstellung der Erziehungs- und Bildungsarbeit, Konzeption und Koordination entsprechender zielerfüllender Maßnahmen
- Qualitätsmanagement für die einrichtungsspezifischen Konzeptionen
- Elternarbeit, Beratung und Zusammenarbeit mit Eltern bzw. anderen Institutionen
- Pflege und Ausbau der Netzwerke und Kooperationen mit Schulen und anderen Institutionen, inkl. Stadtteilarbeit

Die ständigen Kita-Leitungsververtretungen übernehmen in Abwesenheit der Kita-Leitung das gesamte oben aufgeführte Aufgabenspektrum. Grundsätzlich sind die Leitungsververtretungen als pädagogische Gruppenleitungen sowie als Sicherheitsbeauftragte eingesetzt. Die Übernahme bestimmter Aufgabenfelder, auch bei Anwesenheit der Kita-Leitung, stimmen sie intern in eigenständiger Verantwortung ab.

### **Schnittstellen der Abteilung 51.3**

Zur Erledigung ihrer Aufgaben hat die Abteilung 51.3 vielfältige Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig (interne Schnittstellen) sowie zu sonstigen Institutionen, die nicht Teil der Stadtverwaltung sind (externe Schnittstellen).

Zwar werden die personalwirtschaftlichen, finanziellen und baulichen Angelegenheiten vom Innendienst der Abteilung (51.30) geplant, bewirtschaftet und z. T. realisiert, jedoch findet hierbei eine enge Zusammenarbeit mit internen Schnittstellen statt. Die Abbildung 4 bietet einen visuellen Überblick über die primären internen Schnittstellen der Abteilung 51.3.

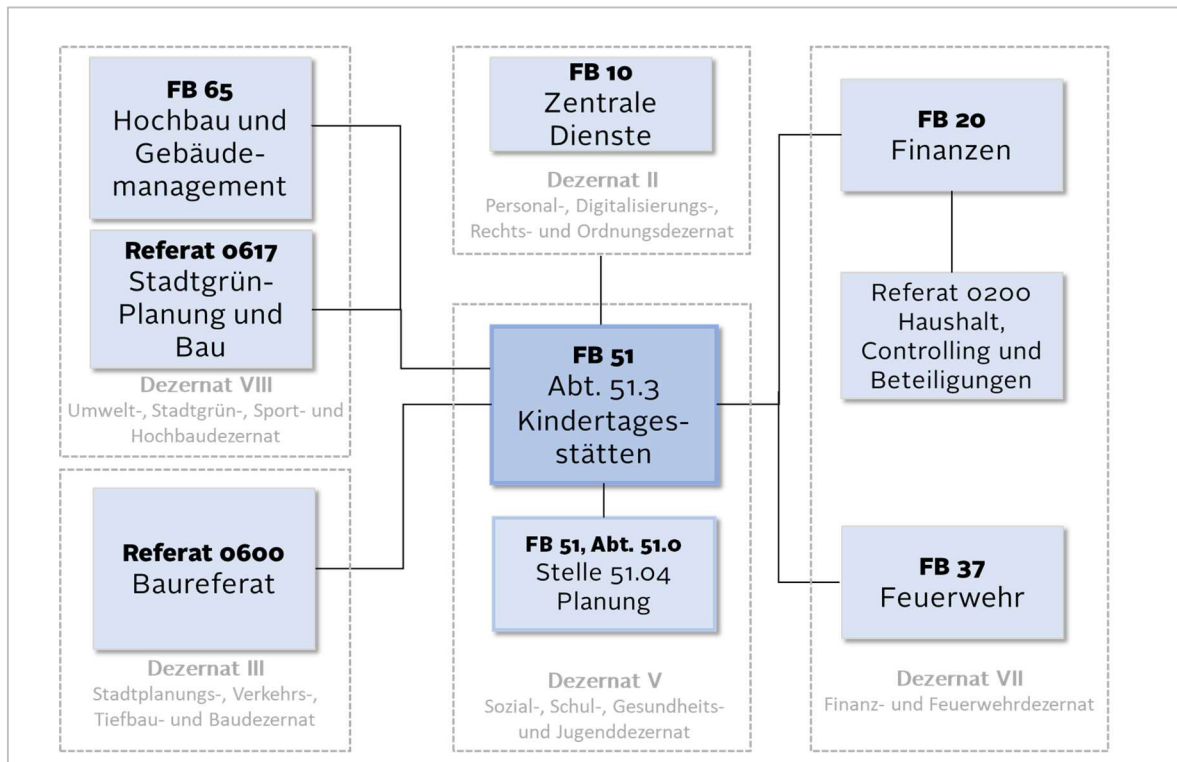


Abbildung 4: Überblick primäre Schnittstellen der Abt. 51.3

Die Gebäude- und Grünflächenunterhaltung sowie die Instandsetzung und Sanierung der städtischen Kita-Einrichtungen wird von der Abteilung 51.3 in Zusammenarbeit mit den internen Schnittstellen Fachbereich (FB) 65 – Hochbau- und Gebäudemanagement, FB 37 – Feuerwehr und Referat o617 Stadtgrün-Planung und Bau sowie Referat o617 durchgeführt.

Hinsichtlich der Planungsaufgaben für die städtischen Einrichtungen (z. B. zentrale Platzvergabe, Kita-Planung sowie Pflege und Weiterentwicklung des Kita-Finders<sup>5</sup>) unterstützt die Abteilung 51.3 die Stelle 51.04 - Planung.

Mit der zentralen Verwaltungseinheit FB 10 – Zentrale Dienste wird die Personalsachbearbeitung, -einstellung und -entwicklung sowie die organisatorische Weiterentwicklung der Abteilung 51.3 erledigt.

Alle haushaltsplanerischen Aufgaben werden in Zusammenarbeit mit der Abteilung 51.0 sowie mit der Zentralen Verwaltungseinheit FB 20 - Finanzen bearbeitet.

<sup>5</sup> Der Kita-Finder der Stadt Braunschweig ist eine Onlineplattform, die es Eltern ermöglicht, Kitas zu finden und eine Online-Voranmeldung vorzunehmen.

## 5 Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage - Ableitung von Optimierungsansätzen

### 5.1 Aufgabenportfolio und Aufgabenverteilung

Mit dem erhobenen Aufgabenportfolio (siehe Anlage) der Verwaltungsmitarbeiter/-innen sowie der Kita-Leitungen (inkl. Leitungsververtretungen) kann die Abteilung 51.3 den Kern ihres Aufgabenfeldes – den Betrieb von städtischen Kindertagesstätten – erfüllen. Die Analyse des Aufgabenportfolios weist keine schwerwiegenden Lücken auf, die beispielsweise die Erfüllung des Rechtsanspruchs<sup>6</sup> der Eltern auf Förderung ihres Kindes in einer Tageseinrichtung oder Kindertagespflege als nicht erfüllbar darstellen.

Zukünftige, zusätzlich zu erwartende Aufgaben, vor allem im Bereich der frühkindlichen Bildung, werden aber mit den gegenwärtigen Ressourcenausstattungen und Aufgabenverteilungen nicht geleistet werden können. Als Analyseergebnis ist weiterhin festzustellen, dass bei den Verwaltungsmitarbeitern/-innen bestimmte Aufgabenfelder derzeit nicht vollumfänglich ausgeführt werden können bzw. ausgebaut werden müssen (siehe unten). Daneben bestehen bei den Kita-Leitungen (inkl. Leitungsververtretungen) vereinzelt Unsicherheiten hinsichtlich des von der Abteilung 51.3 vorgesehenen Stelleninhalts (Aufgabenportfolio) einer Kita-Leitung.

#### Verwaltungsmitarbeiter/-innen

Im Folgenden werden jene Aufgabenfelder beschrieben, welche aus Sicht des Beraterteams aktuell nicht vollumfänglich ausgeführt werden können bzw. perspektivisch ausgebaut werden sollten.

- Controlling / Wirtschaftlichkeitsanalysen:  
Aufgrund einer derzeit vakanten Stelle (0,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ)) im Aufgabenfeld Haushaltssachbearbeitung werden vorrangig die unverzichtbaren Kernaufgaben der Haushaltssachbearbeitung erledigt. Zudem übernimmt die Leitung der Stelle 51.30 - Innendienst einige operative Aufgaben aus dem diesem Bereich, um die eine derzeit vorhandene Haushaltssachbearbeiterin zu unterstützen.

Wirtschaftlichkeitsanalysen bzw. der Aufbau und die Nutzung einer Controlling-Systematik ist unter den gegebenen Umständen aufgrund von Personalmangel nicht möglich. Um das Gebot der Wirtschaftlichkeit, welches die Abteilung 51.3 bei all ihren Handlungen zu berücksichtigen hat, zu überprüfen, ist es beispielsweise sinnvoll, die Auslastung von Gruppenstärken in den Einrichtungen zu prüfen.

Die durchgeführten Interviews zeigen, dass seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen ein großes Interesse an einer fortlaufenden Wirtschaftlichkeitsanalyse vorliegt. Um die vorhandenen Ressourcen (Personalressourcen, Gruppenkapazitäten, finanzielle Mittel) der Abteilung 51.3 möglichst effektiv und effizient einsetzen zu können (Ressourcenmanagement), braucht es eine Überprüfung der Ressourcennutzung – diese fehlt jedoch derzeit.

---

<sup>6</sup> Der angeführte Rechtsanspruch begründet sich aus § 24 Abs. 2 SGB VIII sowie § 12 KitaG.

Die positiven Effekte einer fortlaufend durchgeführten Wirtschaftlichkeitsanalyse können und sollten von der Abteilung 51.3 genutzt werden. Hierfür ist eine Nachbesetzung der derzeit vakanten Stelle im Aufgabenfeld Haushaltssachbearbeitung zwingend notwendig. Ebenfalls ist zu prüfen, ob eine mögliche Zentralisierung von Aufgaben bezüglich der Rechnungsbearbeitung in den Kindertagesstätten zu einem Stellenmehrbedarf führen würde.

- Pädagogische Fachberatung / Beratung Kita-Leitungspersonal:

Aus den Interviews mit den Verwaltungsmitarbeiter/-innen als auch aus der Befragung des Kita-Leitungspersonals ist bezüglich der pädagogischen Fachberatung bzw. der generellen Beratung und Unterstützung des Leitungspersonals bei der langfristigen Begleitung pädagogischer Prozesse festzustellen, dass die Nachfrage das Angebot übersteigt.

Positiv anzuführen ist, dass seitens der Abteilung 51.3 ein gesteigener Bedarf bereits wahrgenommen wurde und die Bestrebung besteht, diesem Bedarf nachzukommen. Das Kita-Leitungspersonal schätzt die Beratung und Unterstützung der pädagogischen Fachberatung sowie der Leitungen der Stellen 51.31, 51.32 und 51.33 sehr. Der Wunsch nach einem Ausbau der Beratung basiert zum einen auf einer gestiegenen Anzahl an Kindern, die eine Behinderung aufweisen bzw. von Behinderung bedroht sind. Damit steigt auch der Beratungsbedarf zu Themen wie Inklusion oder Entwicklungsunterstützung (z. B. Sprachförderung). Zum anderen haben Kita-Leitungen und Leitungsververtretungen Beratungsbedarf bei der Umsetzung neuer Konzepte, wie dem Ansatz der offenen Arbeit in den Einrichtungen und neuen pädagogischen Konzepten.

Um dem gestiegenen Beratungsbedarf zu begegnen, gilt es Maßnahmen zu entwickeln, die den Ausbau der Beratungskapazitäten erlauben. Hierbei ist die Erhöhung der VZÄ im Bereich pädagogische Fachberatung eine wichtige Stellschraube. Derzeit gibt es zwei Mitarbeiter/-innen für das Aufgabenfeld pädagogische Fachberatung. Beide Mitarbeiter/-innen haben eine Teilzeitstelle (25 h/ 0,625 VZÄ) inne. Neben der Überprüfung und eventuellen Anpassung der Personalressourcen bedarf es aber auch einer Anpassung der Einführungs- bzw. Umsetzungsprozesse für neue pädagogische Konzepte, um eine gezielte und eben keine wahllose Unterstützung anzubieten. Die Analyse zeigt, dass die Einführung neuer Konzepte vom Kita-Leitungspersonal eher als Ansage seitens der Verwaltung wahrgenommen wird, begleitet von einer eher ungesteuerten Umsetzungsunterstützung bzw. Beratung.

- Personalmarketing:

Die Mitarbeiterinterviews zeigen einen Wunsch nach der verstärkten Ausübung von Personalmarketing-Maßnahmen auf. Dieser liegt in den für die Abteilung 51.3 negativ spürbaren Auswirkungen des vorherrschenden pädagogischen Fachkräftemangels begründet. Die Stadt Braunschweig konkurriert am Arbeitsmarkt mit anderen Trägern nicht-städtischer Kitas. Es fällt der Abteilung 51.3 zunehmend schwerer, sich bezüglich der Personalakquise gegen die freien Träger durchzusetzen. Ein intensivierte Personalmarketing, mit dessen Hilfe die Stadt Braunschweig am Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte sichtbarer wird und ihre Vorteile als

Arbeitgeberin bewerben kann, stellt durchaus eine wirkungsvolle Maßnahme dar. Dabei kann auch gezielt der pädagogische Personalnachwuchs angesprochen werden. Derzeit kann die Planung und Durchführung von Personalmarketing keinem der Personalsachbearbeiter der Abteilung 51.3 aus Kapazitätsgründen zugeordnet werden bzw. diese Aufgabe wird nicht wahrgenommen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Arbeitsbelastung der Personalsachbearbeiter ist eine Intensivierung des Personalmarketings durch die Abteilung 51.3 nicht möglich. Der Ausbau der Personalressourcen im Bereich Personalsachbearbeitung ist als Lösungsansatz zu überprüfen. Zudem müsste die Aufgabe Personalmarketing für eine zielführende Erledigung genauer beschrieben werden.

### Kita-Leitungspersonal

Die Ergebnisse der Online-Befragung sowie die Rückkopplung in den durchgeführten Gruppeninterviews mit dem Kita-Leitungspersonal lassen Folgendes feststellen:

- Das Aufgabenportfolio variiert je nach Kita-Leitung geringfügig. Die Hauptaufgabenbereiche, wie z. B. Personalmanagement, Verwaltung und Haushalt sowie Kooperations- und Vernetzungsarbeit, sind in der Regel identisch. Jedoch unterscheiden sich die Ausgestaltungen der Hauptaufgabenbereiche zum Teil. Je nach Verständnis der eigenen Aufgabenbereiche und der eigenen Leitungsposition kommt es beispielsweise vor, dass Kita-Leitungen regelmäßig selbst hauswirtschaftliche und handwerkliche Tätigkeiten (das Waschen von Wäsche oder das Reparieren von Einrichtungsgegenständen) erledigen und dies als stellenfremde Aufgaben wahrnehmen.<sup>7</sup> Auf Nachfrage gibt ein Großteil der Kita-Leitungen sowie der ständigen Leitungsververtretungen an, dass z. B. hauswirtschaftliche Tätigkeiten als Selbstverständnis in den Tagesablauf gehören und daher diese Aufgaben wahrgenommen werden müssen.

<b>Verwaltung und Dokumentation</b>	z. B. Erstellen von Statistiken, Aktenführung, Beschaffung, Budgetverwaltung, Rechnungsbearb.
<b>Personalmanagement</b>	z. B. Personalführung & -entwickl., Dienstbesprechungen, Personalplanung, Krank- und Gesundheitsmeldungen
<b>Pädagogische Arbeit / Elternarbeit</b>	z. B. päd. Arbeit in den Gruppen, Konzeptionsentwickl., Aufnahmegespräche, Elterngespräche
<b>Organisation der Einrichtung sowie der Kinderbetreuung</b>	z. B. Krisenmanagement, Platzvergaben, Gruppenbelegung, Speiseplanerstellung, Eventmanag.
<b>Repräsentanz / Kooperations- und Netzwerkarbeit / Öffentlichkeitsarbeit</b>	z. B. Gremienarbeit, Kooperationsarbeit mit Schulen, Netzwerkarbeit mit Stadtteil
<b>Sonstiges</b>	z. B. Erledigung hauswirtschaftl. & handwerk. Arbeit

Abbildung 5: Analysiertes Aufgabenportfolio der Kita-Leitungen

- Die Zwischenauswertung des erhobenen Aufgabenportfolios der Kita-Leitungen und Leitungsververtretungen zeigte deutlich, dass sowohl die Abteilungsleitung als auch die Stellenleitungen der Kindertagesstätten hauswirtschaftliche und handwerkliche Tätigkeiten nicht dem Aufgabenbereich des Kita-Leitungspersonals

<sup>7</sup> Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei einem Drittel der Befragten.

zuordnen. Grundsätzlich besteht der Wunsch nach einer klaren Definition der Leitungsrolle, um Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche einer Kita-Leitung klarzustellen.

Darüber hinaus gibt es im Aufgabenbereich „Verwaltung und Haushalt“ Aufgaben, für die sich ein Teil der befragten Kita-Leitungen eine zentrale Erledigung durch Verwaltungsmitarbeiter/-innen wünschen:

- Die Rechnungsbearbeitung, insbesondere die Kontierung, wird aufgrund des fehlenden buchhalterischen Wissens als Belastung empfunden.<sup>8</sup> Zudem wird seitens der Haushaltssachbearbeiter/-innen der Abteilung 51.3 eine hohe Fehlerquote und damit ein hoher Korrekturbedarf bei den durch die Kita-Leitungen durchgeführten Kontierungen beklagt.
- Das regelmäßige Erarbeiten statistischer Erhebungen wird als aufwendige und unpassende Tätigkeit von den Kita-Leitungen angeführt.<sup>9</sup> Die zeitlichen Ressourcen und der benötigte Ruhearbeitsplatz für die Erstellung der Statistiken sei in den Kita-Einrichtungen nicht gegeben. Hier könnte die Anschaffung weiterer Module im Kita-Finder, die Statistiken weitgehend automatisch erstellen, überprüft werden. Ebenfalls sollte eine Schnittstelle zur Entgeltstelle ermöglicht werden.

## 5.2 Aufgabenerledigung

Die Aufgabenerledigung durch die Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 ist von einer sehr eigenverantwortlichen und selbständigen Arbeitsweise geprägt. Zudem weisen das Aufgabenportfolio und damit auch die Aufgabenerledigung einzelne Experten-Bereiche<sup>10</sup> auf, die mit einer starken Individualisierung der Aufgabenerledigung und folglich auch schwierigen Vertretungsmöglichkeit einhergehen.

### Verwaltungsmitarbeiter/-innen

Die Bereiche „Ernährungsberatung“ und „Pädagogische Fachberatung“ werden als stark individualisierte Experten-Bereiche angesehen. Derzeit gibt es lediglich eine Mitarbeiterin, die mit den Aufgaben der Ernährungsberatung betraut ist. In der pädagogischen Fachberatung sind derzeit zwei Mitarbeiterinnen tätig. Beide weisen wiederum eigene Spezialisierungen für bestimmte Beratungsthemen auf.

Doch nicht nur in den Experten-Bereichen wird eine sehr eigenverantwortliche und individuelle Aufgabenerledigung gepflegt. Auch die Stellenleitungen 51.31, 51.32 und 51.33 sind in der Wahrnehmung ihrer Dienst- und Fachaufsicht über die Kita-Leitungen sehr frei in der Ausgestaltung ihrer Aufgabenerledigung.

Des Weiteren gestaltet sich zum Zeitpunkt der Analysephase die Haushaltssachbearbeitung als Aufgabengebiet, welches mit einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin unterbesetzt

<sup>8</sup> Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei einem Viertel der Befragten.

<sup>9</sup> Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei einem Drittel der Befragten.

<sup>10</sup> Betrifft v. a. Pädagogische Fachberatung und Ernährungsberatung.



ist.<sup>11</sup> Dieser Zustand wird verschärft durch den Umstand, dass die Mitarbeiterin der Haushaltssachbearbeitung die Stelle erst kürzlich (circa ein Jahr vor der Analyse) in der Abteilung 51.3 antrat und die Stelle zuvor circa ein halbes Jahr unbesetzt war.

### Kita-Leitungspersonal

Auch die Aufgabenerledigung der Kita-Leitungen sowie der ständigen Leitungsververtretungen der städtischen Einrichtungen ist von einer Individualisierung geprägt. Die Ist-Analyse des Aufgabenportfolios sowie der Aufgabenerledigung zeigt deutlich, dass dieselben Aufgaben von der jeweiligen Kita-Leitung sehr unterschiedlich ausgestaltet werden. Dies ist zum einen mit den vorhandenen und damit auch von den Leitungen zwingend zu berücksichtigenden Unterschieden der Einrichtungen zu begründen.

Zum anderen ist seitens des Leitungspersonals der städtischen Kita-Einrichtungen der Wunsch nach einer erneuten Auseinandersetzung mit dem Aufgabenportfolio sowie den Aufgabenbeschreibungen geäußert worden.<sup>12</sup> Insbesondere besteht ein Interesse an Umsetzungsleitlinien und Zieldefinitionen für neue pädagogische Konzepte.

### Ergebnisse

Die erhobene Art und Weise der Aufgabenerledigung ist zum einen als Stärke der Abteilung 51.3 anzuführen, da Eigenverantwortung und Selbständigkeit qualitativ hochwertige und sehr erstrebenswerte Attribute für die Aufgabenerledigung in Organisationen darstellen. Zudem entspricht sie auch den Vorstellungen der Abteilungsleitung, denn hier besteht die generelle Anforderung an die Mitarbeiter/-innen in den jeweiligen Aufgabenbereichen, entsprechend der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse eine eigenverantwortliche und selbständige Arbeitsweise walten zu lassen. Zum anderen gibt es aber Sachverhalte, deren Organisation zu überdenken ist:

- Vertretungsregelungen

Die Ist-Analyse zeigt, dass die aktuelle Vertretungsregelung für die Verwaltungsmitarbeiter/-innen Lücken aufweist. Jedoch schaffen die Verwaltungsmitarbeiter/-innen es trotzdem, in Vertretungsfällen alle Kernaufgaben der Abteilung 51.3 weiterhin zu erledigen. Trotzdem besteht seitens der Mitarbeiter/-innen ein starkes Interesse an einer Aktualisierung und Anpassung der Vertretungsregelungen. Dieses Interesse liegt darin begründet, dass im Falle einer Abwesenheit der eigene Aufgabenbereich möglichst effektiv vertreten werden soll. Hierfür braucht es jedoch klarere Abstimmungen für Vertretungsfälle.

Die Vertretungsregelungen zeigen zwangsläufig Lücken für die oben angeführten Experten-Bereiche (v. a. Ernährungsberatung, päd. Fachberatung) auf. Für die Erledigung dieser speziellen Aufgabengebiete gibt es z. T. nur eine/n Mitarbeiter/-in und somit fehlt es grundsätzlich an einer äquivalenten Vertretung. Folglich erscheint es für diese Aufgabenbereiche äußerst wichtig, klare Abstimmungen für den Vertretungsfall zu treffen.

---

<sup>11</sup> Für die Haushaltssachbearbeitung ist zum Zeitpunkt der Analyse eine Stelle vakant (0,5 VZÄ). Seit Juni 2020 ist diese Stelle nun mit 0,5 VZÄ nachbesetzt.

<sup>12</sup> Angabe im Freitextfeld der Online-Befragung bei 21 von 56 Befragten.

Auch die ständigen Kita-Leitungsververtretungen weisen ein Interesse an einer überarbeiteten Vertretungsregelung auf. Es steht zweifelslos fest, welche Leitungsververtretung welche Kita-Leitung vertritt. Zudem steht fest, dass eine ständige Leitungsververtretung den kompletten Aufgabenbereich einer Kita-Leitung zu vertreten hat. Unklarheit besteht seitens der Leitungsververtretungen in der eigenen Doppelfunktion während eines Vertretungsfalls. In der Regel sind die ständigen Leitungsververtretungen als pädagogische Gruppenleitungen in den städtischen Kitas eingesetzt. Muss eine Kita-Leitung vertreten werden, so übernimmt die ständige Leitungsververtretung zugleich die Gruppenleitungs-Aufgaben sowie die kompletten Aufgaben der Kita-Leitung. Die ständigen Leitungsververtretungen wünschen sich eine erneute Information darüber, wie im Vertretungsfall kurzfristig die gefühlte Doppelfunktion praxistauglich und effektiv ausgefüllt werden kann.

- Aufgabenbeschreibungen und Standardisierung  
Eine Individualisierung der Aufgabenerledigung und eine sehr eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung führt in der Regel zur Herausbildung mehrerer Mitarbeiter/-innen, die aufgrund ihres jeweiligen Erfahrungswissens als Fachexperten in der eigenen Abteilung fungieren. Ist jedoch systemrelevantes Wissen exklusiv in einzelnen Mitarbeitern/-innen gebündelt, besteht die Gefahr, dass dieses Wissen der Abteilung nicht mehr zur Verfügung steht, sobald die Fachexperten nicht einsatzfähig sind oder komplett ausscheiden. Für diesen Fall sind Aufgabenbeschreibungen und -dokumentationen äußerst wichtig. Die Ist-Analyse zeigt für die Abteilung 51.3 einen Bedarf an einer Aktualisierung und Ergänzung der vorhandenen Dokumentationen auf. Verwaltungsmitarbeiter/-innen äußerten einen Bedarf an einer Wissensdokumentation, um den zum Teil bereits stattgefundenen Wissensverlust<sup>13</sup> künftig zu vermeiden. Zudem soll eine umfangreichere Aufgabenbeschreibung und Wissensdokumentation die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen erleichtern.

Um künftig Suchaufwände für digital abgelegte Dokumente zu reduzieren, ist der Analyse ein Bedarf an Standardisierung für die Dokumentenablage zu entnehmen. Es konnte auch festgestellt werden, dass es bereits in der Abteilung 51.3 definierte Ablagestandards gibt, diese jedoch nach Aussage der Mitarbeiter/-innen im Laufe der Zeit nicht mehr vollumfänglich berücksichtigt werden. Insbesondere bei einer gegenseitigen Vertretung ist dies deutlich für die Mitarbeiter/-innen spürbar. Auch die Überprüfung von Zugriffsrechten auf Datenspeicher/Archive<sup>14</sup> sollte bei der Überarbeitung der Dokumentenablage stattfinden, denn jene Rechte seien nicht immer vorhanden.

### 5.3 Auslastung

Die gefühlte Auslastung der interviewten bzw. befragten Verwaltungsmitarbeiter/-innen sowie der Kita-Leitungspersonen gestaltet sich sehr unterschiedlich. Trotzdem weist der Großteil der erhobenen Selbsteinschätzungen den Auslastungsgrad „kurz vor bzw. an der Kapazitätsgrenze“ auf.

<sup>13</sup> z. B. im Bereich der Haushaltssachbearbeitung

<sup>14</sup> Dies betrifft z. B. den Bereich der Personalsachbearbeiter. Ein gemeinsames Funktionspostfach wäre hier zu empfehlen, um die gegenseitige Vertretung zu ermöglichen.



Hierzu erläuterten die Interviewpartner bzw. Befragungsteilnehmer, dass der momentane Auslastungsgrad eine Bearbeitung der Aufgaben ermöglicht, jedoch eine Überlastung sofort eintreten würde, wenn zusätzliche Aufgaben oder eine Zunahme von Aufgabenumfängen anstehen würden. Zudem führt die Ist-Analyse zu dem Ergebnis, dass der Großteil an Weiterentwicklungs- und Optimierungsthemen in der Abteilung 51.3 von den Mitarbeitern/-innen nur noch rudimentär bearbeitet werden kann. Dieser Umstand führt zu Unzufriedenheiten bei den Beschäftigten. Zu den betroffenen Aufgabengebieten gehören:

- die pädagogische Fachberatung,
- die Personalsachbearbeitung,
- die Haushaltssachbearbeitung sowie
- Entwicklungsthematiken (Konzeptumsetzung) in städtischen Einrichtungen durch die Kita-Leitungen (inkl. Leitungsververtretungen).

Des Weiteren wurde seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen angeführt, dass die Personalsachbearbeitung sowie die Haushaltssachbearbeitung in der Abteilung 51.3 teilweise<sup>15</sup> die anstehenden Aufgaben nur noch mit Hilfe der Auszubildenden in einem akzeptablen Zeitraum erledigen kann.

Insgesamt lässt die Analyse eine überwiegend reaktive Aufgabenerledigung für die Abteilung 51.3 beobachten. Demnach sind die Mitarbeiter/-innen zum Großteil mit der Bewältigung des „Tagesgeschäfts“ ausgelastet. Eine proaktive Aufgabenerledigung, die es ermöglicht, innerhalb der jeweiligen Aufgabengebiete Themen zukunftsadäquat weiterzuentwickeln und zu optimieren, findet derzeit kaum statt. Dabei ist es für die Abteilung 51.3 äußerst wichtig, Entwicklungstrends der Stadt Braunschweig sowie neue pädagogische Ansätze und Konzepte proaktiv zu identifizieren und in die Aufgabenerledigung einfließen zu lassen.

## 5.4 Prozessgestaltung und -dokumentation

Die angestellte Dokumentenanalyse sowie die durchgeführten Mitarbeiterinterviews führten schnell zu der Feststellung, dass es in der Abteilung 51.3 an einer aktuellen Prozessdokumentation fehlt. Nur sehr vereinzelt wurden Arbeitsabläufe von den Mitarbeitern/-innen dokumentiert. Zwar ist der Ablauf der Bearbeitungsprozesse von einer fehlenden Dokumentation nicht erheblich nachteilig betroffen, jedoch bilden Prozessdokumentationen eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung und Optimierung der Ablauforganisation. Zudem dienen Prozessdokumentationen auch der Wissensdokumentation. Zum einen können sich neue Mitarbeiter/-innen mit Hilfe der Dokumentation leichter und eigenständiger in neue Aufgabengebiete einarbeiten. Zum anderen geht wertvolles Prozesswissen mit Ausscheiden eines/r Mitarbeiters/-in nicht komplett verloren.

Neben einer fehlenden Prozessdokumentation deckte die Ist-Analyse auch so genannte problembehaftete Prozessabläufe in der Abteilung 51.3 auf. Dabei handelt es sich um Prozesse, die seitens der interviewten Mitarbeiter/-innen als zu umständlich und/oder zu langwierig angeführt wurden. Ist ein Prozess also problembehaftet, so bedeutet das nicht,

---

<sup>15</sup> Abhängig von saisonalen Schwankungen des Aufgabenumfanges über ein Kalenderjahr hinweg.

dass der Prozessablauf überhaupt nicht stattfinden kann. Vielmehr handelt es sich um Ineffizienzen, die bei den Mitarbeitern/-innen zu Unzufriedenheit führen.

Das Beraterteam entschied sich für eine erste Strukturierung der erhobenen Kernprozesse der Abteilung 51.3 in Form einer "Heat Map" (Abbildung 6).

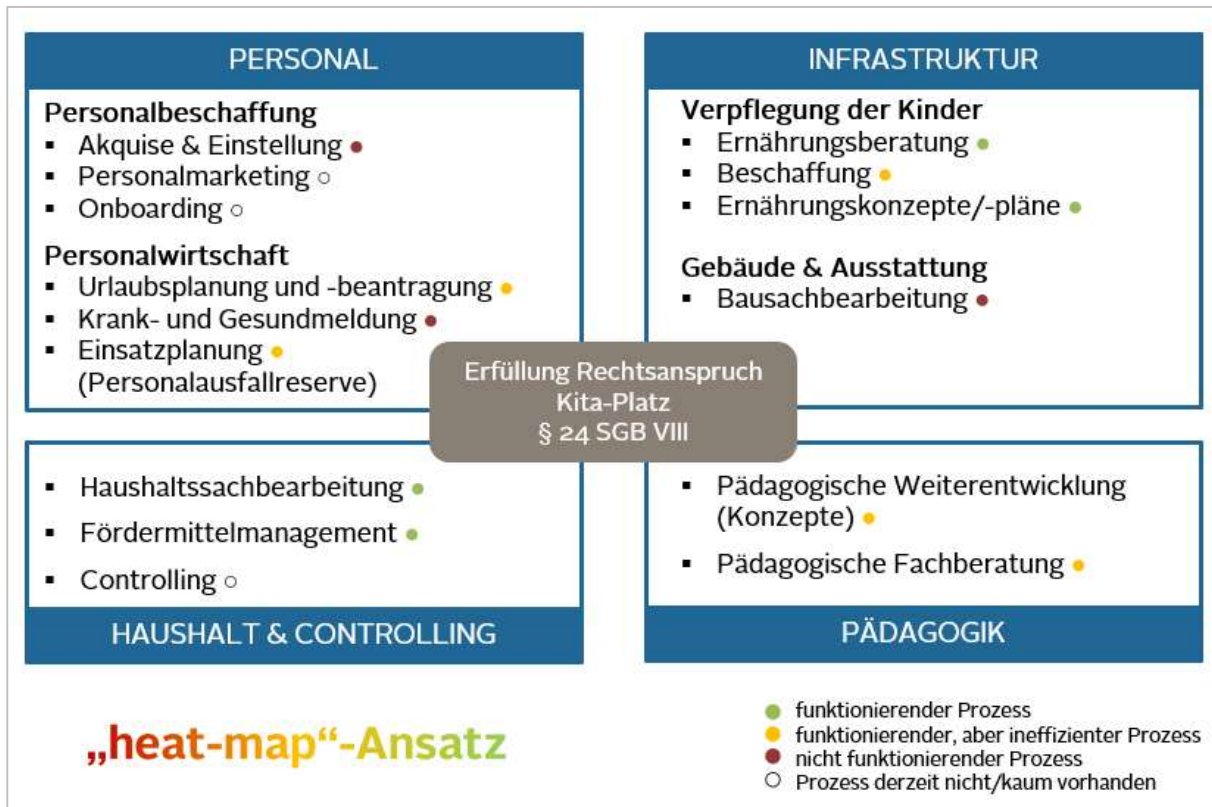


Abbildung 6: Prozessanalyse - heat-map-Ansatz

Die Strukturierung der erhobenen Kernprozesse ermöglichte es dem Beraterteam, im weiteren Verlauf der Ist-Analyse primär die Prozesse näher zu untersuchen, die bereits auf den ersten Blick als besonders problembehaftet wahrgenommen wurden (siehe Abbildung 6 – Prozesse in der Farbkategorie „Rot“). Nachfolgend sind diese Prozesse mit ihren jeweiligen erhobenen Problemen/Ineffizienzen kurz angeführt:

- Personalsachbearbeitung | Einstellungsprozesse:
  - Seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen bestand zum Interviewzeitpunkt eine Unzufriedenheit bezüglich der aktuellen Dauer für ein Einstellungsverfahren. Mit einer Beschleunigung des Einstellungsverfahrens wird das Ziel verknüpft, sich besser am Arbeitsmarkt gegen die freien Träger in der Personalakquise durchsetzen zu können.

Zwischenzeitlich wurde bei der Stadt Braunschweig im Dezember 2019 ein Online-Bewerbungsverfahren eingeführt, welches eine digitale Abwicklung des Bewerbungsverfahrens ermöglicht. Dabei kann der Bewerber seine Bewerbungsunterlagen über ein Tool ausfüllen und hochladen, sodass die Bewerbung digital im Fachbereich 10 eingeht. Parallel dazu hat die entsprechende Abteilung, so auch die Abteilung 51.3, Einsicht in die eingegangenen

Unterlagen.<sup>16</sup> Nach Ablauf der Bewerbungsfrist können die eingegangenen Bewerbungen gesichtet und priorisiert werden.

Seit Einführung des Bewerbertools ist eine Verbesserung des Einstellungsprozesses festzustellen. So wird vor allem die schnellere und vereinfachte Kontaktmöglichkeit mit den Bewerbern als wesentlicher Vorteil benannt. Darüber hinaus wird der Prozess dahingehend beschleunigt, dass die Erfassung der eingegangenen Bewerbungen nach Fristende nun nicht mehr manuell, sondern automatisiert über das Tool erfolgt. Eine schnellere Erfassung der Bewerbungen und somit Auswahl der Bewerber führt folglich auch zu einer schnelleren Reaktion im Prozess.

Bitte füllen Sie alle Formular-Seiten vollständig aus und laden Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen hoch. Vor dem Versenden können Sie sich in einer Vorschau Ihre Eingaben nochmals anzeigen lassen. Über das Pausenzeichen können Sie die Eingabe Ihrer Bewerbungsunterlagen pausieren und zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen.

Sie haben ein Xing- oder LinkedIn-Profil? Nutzen Sie es, um damit automatisch die Formularfelder befüllen zu lassen. Aus technischen Gründen kann es sein, dass Daten aus dem sozialen Netzwerk importiert werden, die nicht in das Bewerbungsformular integriert werden. Diese Daten werden weder gespeichert noch anderweitig genutzt.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

### Erzieherinnen oder Erzieher (m/w/d) mit staatlicher Anerkennung sowie Sozialassistentinnen oder Sozialassistenten (m/w/d)

#### Nutzungsbedingungen

Um mit der Bewerbung fortfahren zu können, müssen Sie die Hinweise gelesen und diesen zugestimmt haben.

Mit der Übersendung des ausgefüllten Online-Bewerbungsformulars erklären Sie sich damit einverstanden, dass Ihre Daten gem. gesetzlicher Bestimmungen gespeichert werden dürfen. Wir garantieren Ihnen, dass Ihre Daten ausschließlich intern für Bewerbungszwecke und keiner anderen Nutzung zugeführt wird...

☐ Hiermit bestätige ich, die Nutzungsbedingungen gelesen zu haben und stimme diesen zu.

#### Bewerbung automatisch ausfüllen

Besitzen Sie bereits ein Online-Profil bei einem der unten aufgeführten Anbieter, können Sie das Bewerbungsformular soweit möglich automatisch ausfüllen lassen.

Bevor die Bewerbung abgeschickt wird, haben Sie die Möglichkeit die Eingaben zu überprüfen und ggf. zu bearbeiten.

XING LinkedIn

Um diese Funktion nutzen zu können, müssen Sie die Hinweise gelesen und diesen zugestimmt haben.

- Startseite
- 1 Kontakt
- 2 Anhänge
- Kontrollieren und Abschieken

Abbildung 7: Online-Bewerberportal der Stadt Braunschweig (16.10.2020)

- Personalsachbearbeitung | Krank- und Gesundheitsprozess:
  - Der Krankmeldungs- und Gesundheitsprozess in der Personalsachbearbeitung für das hauswirtschaftliche und das pädagogische Personal der Abteilung 51.3 wies zum Untersuchungszeitpunkt jeweils einen Medienbruch auf. Die Personalsachbearbeiter/-innen füllten handschriftlich für jede einzelne Krankmeldung bzw. Gesundheitsmeldung einen Meldezettel zur Weiterleitung per Hauspost an den FB 10 aus. Zusätzlich wird durch die Personalsachbearbeiter/-innen jede einzelne Krank- und Gesundheitsmeldung in eine Access-Datenbank der Abteilung 51.3 eingetragen. Diese Datenbank weist keine Verknüpfung zum FB 10 auf, sodass von einer zweiten Datenbankpflege im FB 10 und damit von einer doppelten Datenspeicherung auszugehen ist.

<sup>16</sup> Dies ist vor allem bei Dauerausschreibungen von Vorteil, da eingegangene Bewerbungen sofort eingesehen werden können.

- Es besteht seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen der Wunsch nach einer Vereinfachung der Krank- und Gesundheitsmeldungsprozesse, um eine Entlastung der Personalsachbearbeiter/-innen der Abteilung 51.3 zu erreichen.
- Seit Juni 2020 findet dieser Prozess nun digital statt, da in der Abteilung 10.1 die elektronische Aktenführung gestartet wurde. Mittels einer im Intranet verfügbaren Vorlage sollen die Fachämter ihre Krank- und Gesundheitsmeldungen nun elektronisch an die Stelle 10.13 übermitteln. Jedoch handelt es sich bei diesem Prozess nicht um eine workflowbasierte IT-Lösung, die z. B. durch einen internetbasierten Formularservice mit Schnittstelle zum HR-System einen geringeren Arbeitsaufwand bei den Personalsachbearbeitern herbeiführen würde<sup>17</sup>, sondern um eine ökologische Lösung zur Reduktion von papierhafter Dokumentation. Folglich ist dies als erster Ansatz positiv zu bewerten, jedoch werden dadurch nicht die Prozessschritte optimiert.
- Bausachbearbeitung | Prozesse zur Instandhaltung und Sanierung von Kita-Einrichtungen:
  - Die Bausachbearbeitung für die Instandhaltung und Sanierung der städtischen Kita-Einrichtungen erfolgt primär in Zusammenarbeit mit dem FB 65 - Hochbau- und Gebäudemanagement und vereinigt mehrere abteilungsübergreifende Prozesse miteinander (siehe Anlage).
  - Derzeit ist eine Offene-Posten-Liste über mehrere Rechnungen im Zusammenhang mit der Instandhaltung der Kita-Einrichtungen zu Lasten der Abteilung 51.3 aufgelaufen. Die vom FB 65 gestellten Rechnungen können von der Haushaltssachbearbeiterin der Abteilung 51.3 aufgrund fehlender Nachvollziehbarkeit nicht als sachlich korrekt freigezeichnet und beglichen werden. Eine Aufklärung der unklaren Sachverhalte bezüglich der Rechnungsstellung war bisher zwischen der Abteilung 51.3 und dem FB 65 nicht möglich. Es ist ein Informationsverlust zwischen der Auftragserteilung seitens der Abteilung 51.3, z. B. für eine Mängelbeseitigung, und der Auftragsabwicklung und Rechnungsstellung durch den FB 65 feststellbar. Die Informationsbedürfnisse der Abteilung 51.3 müssen gegenüber dem FB 65 klar definiert werden, um künftig das Entstehen einer Offenen-Posten-Liste zu vermeiden.
  - Die Ist-Analyse lässt vermuten, dass nicht erst bei Rechnungsstellung ein Kommunikationsproblem bzw. ein Problem im Informationsfluss besteht. Der gesamte Bearbeitungsprozess der Mängelbeseitigung muss näher betrachtet werden, um Stellschrauben zu identifizieren, die zu einem besseren Informationsfluss zwischen der Abteilung 51.3 und dem FB 65 führen.
  - Zudem weisen auch die Kita-Leitungspersonen auf eine problembehaftete Kommunikation im Zusammenhang mit Mängelbeseitigungen (Instandhaltung/Sanierung) in ihren jeweiligen Einrichtungen hin. Die befragten Kita-Leitungen führen kritisch an, dass es mitunter keine Information darüber

---

<sup>17</sup> Die Personalsachbearbeiter erhalten weiterhin auf verschiedenen Wegen (z. B. Telefon, E-Mail) die Kenntnis von Krankheit oder Gesundheit und füllen dann erneut einen Vordruck statt. Statt dem vorherigen Handzettel ist nun ein digitales Dokument auszufüllen. Weiterhin wird parallel die abteilungsinterne Datenbank gepflegt, um Abwesenheiten fortlaufend zu dokumentieren.

gibt, welche Dienstleister zu welchen Tagen und Zeiten für eine bestimmte Mängelbeseitigung in die Kita-Einrichtung kommen. Zum Teil stehen unangekündigt Dienstleister vor den Einrichtungen. Des Weiteren vermissen die Kita-Leitungen generell regelmäßige Rückmeldungen zu Bearbeitungsständen bereits gemeldeter Mängel. Aufgrund der fehlenden Prozessdokumentation konnte das Beraterteam keinen verbindlichen Informationsfluss feststellen. Es ist klarzustellen, welche Informationen wann und durch welche Mitarbeiter/-innen an die Kita-Leitungen herausgegeben werden müssen.

- Die mit ausgewählten Schlüsselpersonen des FB 65 geführten Analyse-Interviews zeigen, dass die oben angeführten Prozessprobleme bekannt sind. Seitens dieser Schlüsselpersonen besteht ein großes Interesse zur Beseitigung dieser Probleme zu Gunsten eines besseren Prozessablaufes. Die Schlüsselinterviews führten jedoch nicht zur Identifikation der genauen Prozessschritte, an denen es zu Informationsverlusten kommt.

Um für die oben angeführten identifizierten Prozesse wirksame Optimierungsvorschläge erarbeiten zu können, bedarf es einer detaillierten Prozessaufnahme und -dokumentation. Die Identifikation und Dokumentation der einzelnen Prozessschritte erfolgte durch das Beraterteam in Zusammenarbeit mit den Verwaltungsmitarbeitern/-innen der Abteilung 51.3. Die visuell dokumentierte Ist-Prozessanalyse ist der Anlage zu entnehmen.

Grundsätzlich sollte für die Abteilung 51.3 eine Prozesslandkarte erarbeitet werden. Folglich müssen alle in der Abbildung 6 aufgeführten Kernprozessbereiche im Detail erhoben, dokumentiert und ggf. mit entsprechenden effizienzfördernden Anpassungen optimiert werden.

## 5.5 Aufbauorganisation

Die Abteilung 51.3 - Kindertagesstätten ist dem FB 51 - Kinder, Jugend und Familien und damit auch dem Dezernat V - Sozial-, Schul-, Gesundheits- und Jugenddezernat zugeordnet. Folglich ist die Abteilung 51.3 in die Ämterstruktur der Stadtverwaltung Braunschweig eingegliedert. Im vorangestellten Kapitel 4 ist die Ablauf- und Aufbauorganisation der Abteilung 51.3 bereits näher erläutert.

Mit Blick auf die jüngste Historie der Abteilung 51.3 ist die Abspaltung des Aufgabengebietes der Kita-Planung im Jahr 2016 anzuführen. In diesem Zusammenhang wurde der FB 51 neu strukturiert und ab August 2016 wurde in der Abteilung 51.0 -Verwaltung die Stelle 51.04 - Planung gebildet. Die Stelle 51.04 ist zuständig für die Planung von Jugendhilfe-Angeboten sowie für die Bearbeitung trägerübergreifender Angelegenheiten. Für die Kita-Planung und Platzvermittlung sind insgesamt drei Mitarbeiter/-innen von der Abteilung 51.3 zu der neu gebildeten Stelle 51.04 gewechselt. Seither besteht eine enge Schnittstellenzusammenarbeit zwischen der Abteilung 51.3 und der Stelle 51.04. Die Analyse-Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern/-innen der Stelle 51.04 zeichnen ein positives Bild der Neustrukturierung des FB 51. Die Zusammenarbeit funktioniert und die Abspaltung der Kita-Planung und Platzvergabe aus der Abteilung 51.3 wird mit einer positiven Außenwirkung auf sämtliche Träger verknüpft. Die Stelle 51.04 kann glaubhaft ihre Neutralität bei der Kita-Planung, Platzvergabe und Bearbeitung trägerübergreifender Angelegenheiten vermitteln und behaupten.



## 5.6 Zusammenarbeit und Kommunikation

Die Zusammenarbeit in der Abteilung 51.3 ist über alle Aufgabenbereiche und Mitarbeiter/-innen hinweg von einem kollegialen Miteinander geprägt. Im besonderen Maße lässt die Ist-Analyse eine gewisse Umsichtigkeit unter den Beschäftigten feststellen. Sind Mitarbeiter/-innen einmal besonders ausgelastet oder brauchen sonstige Unterstützung, so besteht seitens der Kollegen/-innen eine hohe Bereitschaft, zu helfen. Beispielsweise können die Personalsachbearbeiter/-innen auf das vorhandene Detailwissen der Stellenleitungen Kindertagesstätten 51.31, 51.32 und 51.33 über die städtischen Einrichtungen für ihre Einsatzplanung der hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/-innen zurückgreifen.

Hinsichtlich der gelebten Kommunikation innerhalb der Abteilung 51.3 sind zum einen feste Strukturen wie regelmäßig stattfindende Leitungsrunden feststellbar, die Raum und Zeit für Kommunikation und Informationsaustausch bieten. Zum anderen beziehen die befragten und interviewten Mitarbeiter/-innen ihre Informationen auch über informelle Kommunikationswege. Trotz der vorhandenen formellen und informellen Kommunikationswege gibt es Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3, die sich mehr Austausch oder eine vereinfachte Kommunikationsaufnahme zu bestimmten Kollegen/-innen wünschen:

- Mehr Austausch wird sich zwischen den Mitarbeiter/-innen der pädagogischen Fachberatung und den Stellenleitungen Kindertagesstätten 51.31, 51.32 und 51.33 bezüglich einer gemeinsamen Erarbeitung neuer pädagogischer Konzepte sowie für eine generell engere Zusammenarbeit gewünscht. Dabei scheint die Berücksichtigung einer besseren Umsetzungsplanung für die jeweiligen Konzepte besonders wichtig zu sein. Davon würden auch die Kita-Leitungen sowie die ständigen Leitungsververtretungen profitieren, denn diese gaben ebenfalls einen Bedarf an einer besseren Umsetzungsplanung inkl. eines besseren Austausches über neue Konzepte an.

Auch wenn die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Abteilung 51.3 keine erheblichen Hemmnisse aufweisen, die beispielsweise die Aufgabenerledigung verhindern, ist die Optimierung der oben angeführten Kommunikationsprobleme als äußerst wichtig zu bewerten. Zwangsläufig besteht zwischen den Verwaltungsmitarbeiter/-innen und den pädagogischen Mitarbeitern/-innen in den städtischen Einrichtungen eine räumliche sowie eine gewisse inhaltliche Trennung. Umso wichtiger ist eine funktionierende Kommunikation bzw. ein funktionierender Informationsaustausch. Es gilt formelle Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln, die die oben angeführten Problematiken wirksam beseitigen.

## 5.7 Arbeitsmittel, IT-Ausstattung und IT-Anwendung

Hinsichtlich der Ausstattung mit Sach- und Arbeitsmitteln im Innendienst wurden keine Defizite festgestellt. Die Aufgabenerledigung ist seitens der Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 mit den vorhandenen Arbeitsmitteln umsetzbar. Es besteht eine unterschiedliche Wahrnehmung, was für die Aufgabenerledigung gebraucht wird und was möglich ist.

Dies bezieht sich vor allem auf die Hard- und Softwareausstattung, die seitens der befragten Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 als verbesserungswürdig bewertet wird. Nachfolgend werden die von den Mitarbeitern/-innen erhobenen Verbesserungsvorschläge

bzw. die beschriebenen derzeit vorliegenden Problematiken im Zusammenhang mit der Hard- und Softwareausstattung angeführt:

- Digitales Arbeiten in den Kita-Einrichtungen:

Die Verwaltungsmitarbeiter/-innen, die regelmäßig im Rahmen ihrer Aufgabenerledigung in den städtischen Kita-Einrichtungen tätig sind, sehen den Ausbau der mobilen und digitalen Arbeitsmöglichkeiten als zwingend notwendig an.

- Grundsätzlich besteht seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen (v. a. päd. Stellenleitungen, Haushaltssachbearbeitung) der Wunsch, die zwei bisher voneinander getrennten Arbeitsumgebungen des primären Arbeitsplatzes im Verwaltungsgebäude und des sekundären Arbeitsplatzes in den städtischen Kita-Einrichtungen immer mehr zu verknüpfen. Werden aktuell noch papierhafte Akten und Dokumente mit in die Kita-Einrichtungen gebracht, so sollen jene Dokumente künftig elektronisch in den Einrichtungen, z. B. über mobile Geräte, abrufbar sein.
- Im Aufgabenbereich der pädagogischen Fachberatung spielt die Medienpädagogik bereits jetzt eine wichtige Rolle. Die fachlichen Voraussetzungen für eine Beratung zu diesem Thema sind bei den Mitarbeitern/-innen der pädagogischen Fachberatung vorhanden. Jedoch erfüllen die Kita-Einrichtungen bisher nicht die notwendigen technischen Voraussetzungen. Ein Projekt zur Schaffung der technischen Voraussetzungen existiert derzeit nicht. Es besteht auch kein einheitliches Reifegradmodell für digitale Ansätze in den Kitas. In den Gesprächen wurde nur deutlich, dass die Kitas der freien Träger im Bereich der Digitalisierung stärker entwickelt seien als die städtischen Kitas. Ein Projekt zur inhaltlichen Konzeption von Digitalausbaustufen in den Kitas besteht derzeit nicht.

- IT-Kenntnisse der pädagogischen Mitarbeiter/-innen:

Die durchgeführten Analyseinterviews lassen hinsichtlich der IT-Ausstattung sowie der EDV-Kenntnisse der pädagogischen Mitarbeiter/-innen zwei Optimierungsansätze feststellen:

- Zum einen wird eine bessere Ausstattung der Kitas mit internetfähigen PC-Arbeitsplätzen gefordert. Zum anderen seien die EDV-Kenntnisse der pädagogischen Mitarbeiter/-innen zur effektiven Nutzung der PC-Arbeitsplätze bzw. der bereitgestellten Anwendungen (z. B. der Kita-Finder) stark verbesserungswürdig.
- Jede Kita-Einrichtung verfügt über mindestens einen PC-Arbeitsplatz. Der Zugang zu diesen Arbeitsplätzen steht in der Regel primär den Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen zur Verfügung. Die Internetfähigkeit der PC-Arbeitsplätze ist grundsätzlich gegeben. Die Qualität der Internetverbindung kann jedoch je Einrichtung stark variieren.
- Im Laufe der Analysephase sind insbesondere Probleme bezüglich des Zugangs zu den PC-Arbeitsplätzen, aber auch zu den E-Mail-Konten der Kita-Leitungen bzw. Leitungsververtretungen aufgefallen. Es ist kritisch zu überprüfen, ob die Nichtnutzung vorhandener EDV-Lösungen (z. B. eigene Mail-

Konten) aufgrund technischer Probleme oder aufgrund fehlender EDV-Kenntnisse besteht.

- Grundsätzlich wünschen sich die Kita-Leitungen und Leitungsververtretungen für mehr pädagogische Mitarbeiter/-innen in den Kita-Einrichtungen einen Zugang zu PC-Arbeitsplätzen bzw. mobilen Endgeräten, um die pädagogische Arbeit (z. B. für die Medienpädagogik) zu unterstützen.
- Effizienzhebungen durch eine vernetzte Arbeitsweise:  
Wie bereits im Kapitel 5.4 angeführt, gibt es im Bereich der Personalsachbearbeitung Prozessabläufe, die Medienbrüche und eine doppelte Datenspeicherung in nicht vernetzten Datenbanken aufweisen. Seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen wird eine Überprüfung der technischen Möglichkeiten zur Beseitigung dieses Umstands und für ein effizienteres Arbeiten gefordert.

Die oben angeführten Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Arbeitsmaterialien, IT-Ausstattung und IT-Anwendung sind grundsätzlich realistisch und umsetzbar. Es fehlt derzeit an ganzheitlichen Konzepten, um die obigen Verbesserungen an zentraler Stelle in der Stadtverwaltung Braunschweig anzubringen. Das bedeutet, dass die Abteilung 51.3 die einzelnen Verbesserungswünsche gemeinsam mit den jeweils betroffenen Beschäftigten noch einmal kritisch diskutiert und final klare Anforderungen zur Problemlösung definieren muss. Erst wenn die Anforderungen der Abteilung 51.3 feststehen, können umsetzbare und gut konzeptionierte Lösungen erarbeitet werden.

## 5.8 Perspektive

Ein Zuwachs bzw. Wegfall von Aufgabengebieten in der Abteilung 51.3 ist perspektivisch nicht zu erwarten. Vielmehr gehen die befragten bzw. interviewten Mitarbeiter/-innen von einer Zunahme ihrer jeweiligen vorhandenen Aufgabenumfänge aus. Es wird somit erwartet, dass die Arbeitsbelastung aufgrund eines gestiegenen Arbeitsaufkommens zunimmt. Diese Erwartungen basieren auf den nachfolgenden Annahmen:

- Zum einen wird der positive Trend der Geburtenkurve<sup>18</sup> der Stadt Braunschweig auch für die Folgejahre angenommen. In der Folge wird für die städtischen Kitas von einem Ausbau der Betreuungsplätze, aber auch der Beschäftigtenzahlen<sup>19</sup> ausgegangen. Auch der Verwaltungsaufwand für die städtischen Kindertagesstätten wird entsprechend zunehmen.
- Zum anderen beobachten die pädagogischen Fachberater/-innen der Abteilung 51.3 einen zunehmenden Bedarf an Beratung und Begleitung von Kindern mit Behinderungen oder Entwicklungsstörungen bzw. von Kindern, die von einer

---

<sup>18</sup> Siehe hierzu die Statistik zu der Geburtenentwicklung in der Stadt Braunschweig, [https://www.braunschweig.de/politik\\_verwaltung/statistik/jahrbuch/jahrbuch/02\\_38\\_export.pdf](https://www.braunschweig.de/politik_verwaltung/statistik/jahrbuch/jahrbuch/02_38_export.pdf)

<sup>19</sup> Auch im Sinne des „Gute-Kita-Gesetz“ wird eine Stärkung der Betreuungsschlüssel in den Kitas angestrebt, siehe hierzu <https://www.bmfsfj.de/blob/141608/603d5d1dadef55985652642e389316b/gute-kita-vertrag-bund-niedersachsen-data.pdf>



Behinderung bedroht sind. Dementsprechend wird von einer Zunahme des Beratungsbedarfs ausgegangen.

- Zudem wird von einem weiterhin bestehenden und sich eher verschärfenden Fachkräftemangel für pädagogische Mitarbeiter/-innen sowie für Fachpersonal der Kita-Verwaltung ausgegangen.<sup>20</sup> Der Fachkräftemangel erschwert eine entsprechende Personalakquise und fordert daher mehr Anstrengungen für das Personalmarketing ein.

Es ist nicht davon auszugehen, dass mit steigender Arbeitsbelastung im gleichen Maße eine Stärkung der Personaldecke der Abteilung 51.3 umsetzbar ist. Ein reiner Ausbau der personellen Ressourcen ist zudem nicht sinnvoll. Vielmehr gilt es Maßnahmen zu erarbeiten, die eine effizientere Aufgabenerledigung in der Abteilung 51.3 mit den vorhandenen personellen Ressourcen ermöglichen.

Dies gilt ebenfalls für die Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen. Aufgrund der Komplexität des Aufgabenportfolios (siehe Kapitel 5.1) gilt es perspektivisch hier, Lösungen zur Optimierung der Aufgabenerledigung zu finden. Ein erster Ansatz könnte die Zentralisierung von Aufgaben sein, die derzeit in jeder Kita anfallen, jedoch nicht in standardisierter Form wahrgenommen werden. So könnten einerseits durch die Bündelung von Aufgaben Skaleneffekte erreicht werden sowie andererseits eine Entlastung des Kita-Leitungspersonals bewirkt werden. In den Gruppeninterviews herrschte unter den Befragten der Konsens, dass mit dem aktuell zu erledigenden Aufgabenportfolio eine Freistellung der Kita-Leitungen mit 5 Stunden pro Gruppe nicht ausreichend ist, um administrative Aufgaben und Verwaltungsaufgaben (z. B. Statistikerstellung, Rechnungsbearbeitung, Dienstbesprechungen) adäquat zu erfüllen. Jedoch wird durch die 5 Stunden Leitungsfreistellung die gesetzliche Regelung durchaus erfüllt.

Die ständigen Leitungsververtretungen haben zusätzlich im Falle der Wahrnehmung der Vertretung die Problematik, dass keine Freistellung vorgesehen ist. Dies führte zu einer zusätzlichen Belastung der ständigen Leitungsververtretungen. Aus diesem Grund ist eine Zentralisierung/ Bündelung von standardisierbaren Aufgaben wie Statistikerstellung, Beschaffung und Rechnungsbearbeitung denkbar. Zudem könnte durch Zuordnung eines Hausmeisters für die laufende Instandhaltung mehrerer Kindertagesstätten eine Entlastung im Arbeitsalltag des Kita-Leitungspersonals schaffen.

---

<sup>20</sup> <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Kindernerziehung.pdf>

## 6 Soll-Konzeption

Die beschriebenen und bewerteten Ansätze des Kapitels 5 werden nachfolgend aufgrund ihrer inhaltlichen Zusammenhänge zu Soll-Themen zusammengefasst. Die Soll-Konzeption führt empfohlene Soll-Maßnahmen (Handlungsempfehlungen) zur Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation der Abteilung 51.3 auf und erläutert diese.

### 6.1 Erneute Auseinandersetzung mit den Stelleninhalten einer Kita-Leitung

Die Inhalte (Aufgaben, Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche) einer Stelle sollten nicht vom Verständnis der Stelleninhaber abhängen und dementsprechend in der Praxis variieren. Dies ist jedoch hinsichtlich der Aufgaben der Kita-Leitungen der Fall. Es wird eine erneute Auseinandersetzung mit dem Aufgabenprofil empfohlen. Hierfür sind primär die Aufgaben der Leitung der Abteilung 51.3 in Abstimmung mit den Stellenleitungen 51.30, 51.31, 51.32 und 51.33 abzufragen und neu zu definieren. Das daraus resultierende Aufgabenprofil wird dem erhobenen Ist-Zustand gegenübergestellt. Für die kritische Auseinandersetzung mit dem erhobenen Aufgabenportfolio wird ein diskursives Verfahren mit den Kita-Leitungen bzw. mit Vertretern/-innen des Kita-Leitungspersonals empfohlen.

#### Handlungsempfehlung 1

##### Erstellung Aufgabenprofil einer Kita-Leitung

Nachfolgendes Vorgehen wird für die Erarbeitung und Kommunikation der künftigen zu berücksichtigenden Stelleninhalte empfohlen:

1. Neudefinition der Aufgaben einer Kita-Leitung
2. Abstimmung und Feinjustierung des Entwurfs mit Abteilungs-, Stellen- und ausgewählten Kita-Leitungen
3. Zuordnung von nun nicht besetzten Aufgaben zu anderen Stellen bzw. Optimierung von Prozessen
4. Kommunikation des abgestimmten Aufgabenportfolios gegenüber allen Kita-Leitungen sowie Leitungsververtretungen.

Im Aufgabenbereich „Verwaltung und Haushalt“ gibt es beispielsweise Aufgaben, für die für einen Teil der befragten und interviewten Kita-Leitungen eine zentrale Erledigung durch Verwaltungsmitarbeiter/-innen erbittet. Dabei handelt es sich nicht um per se stellenfremde Aufgaben der Kita-Leitungen. Vielmehr handelt es sich um Aufgaben, die effizienter bzw. fehlerfreier von Verwaltungsmitarbeiter/-innen erledigt werden können.

Für die nachfolgend aufgeführten Aufgaben sollte im Rahmen der Erstellung des Aufgabenprofils der Kita-Leitungen überprüft werden, ob eine effizientere und/oder fehlerfreiere Erledigung durch Verwaltungsmitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung Braunschweig erfolgen kann:

- Rechnungsbearbeitung - Kontierung
- Erstellung statistischer Erhebungen

Hierfür ist zu überlegen, wohin – also an welchen Verwaltungsmitarbeiter/-in – die Aufgaben übertragen werden können. Dabei sind sowohl Kapazitäten bzw. Auslastungsgrade als auch notwendige Fachkenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen zu berücksichtigen. Ziel ist es, eine effiziente und korrekte Aufgabenerledigung auch künftig zu gewährleisten.

**Handlungsempfehlung 2****Überprüfung des Aufgabenportfolios der Kita-Leitungen auf übertragbare Aufgaben für Verwaltungsmitarbeiter/-innen:**

Nachfolgendes Vorgehen für die Überprüfung der Aufgaben wird empfohlen:

1. Beschreibung der Aufgabenbestandteile/Prozessschritte, die übernommen werden sollen – Leitfragen:
  - a. Welche Schritte der Rechnungsbearbeitung können übernommen werden und welche müssen weiterhin von den Kita-Leitungen ausgeübt werden?
  - b. Welche statistischen Erhebungen/Zuarbeiten können nicht von den Kita-Leitungen effizient erstellt werden und sollten daher übernommen werden?
2. Bestimmung der Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 bzw. Schnittstellen der Stadtverwaltung Braunschweig, die evtl. die Aufgaben künftig erledigen könnten
3. Vorüberlegung der mit den Aufgabenübertragungen verknüpften Prozessänderungen/Änderungen in der Aufgabenerledigung
4. Abstimmung, Planung und Vorbereitung der Aufgabenübertragung unter Involvierung der betroffenen Mitarbeiter/-innen bzw. Schnittstellen
5. Finale Aufgabenübertragung ab einem zuvor abgestimmten Zeitpunkt
6. Erste Evaluierung der Aufgabenübertragung/Aufgabenerledigung nach ca. 3 Monaten

**6.2 Anpassung des Aufgabenportfolios der Abteilung 51.3**

Das erhobene Aufgabenportfolio der Verwaltungsmitarbeiter/-innen zeigt die nachfolgend angeführten Optimierungsbedarfe auf, welche zugleich mit entsprechenden Handlungsempfehlungen (HE) unterlegt sind:

**Erweiterung des Aufgabenportfolios um neue Aufgaben**

Das erhobene Aufgabenportfolio lässt zwei bisher nicht bzw. kaum vorhandene Aufgabenbereiche feststellen. Zum einen ist die Etablierung einer ständigen und systematischen Wirtschaftlichkeitsanalyse in der Abteilung 51.3 zu empfehlen. Eine Controlling-Systematik stellt nicht allein für die Abteilungsleitung ein nützliches Instrument für das Ressourcenmanagement dar. Auch Verwaltungsmitarbeiter/-innen, wie z. B. Personal- und Haushaltssachbearbeiter/-innen, können die Controlling-Ergebnisse für einen effizienten Ressourceneinsatz, von z. B. Personal oder auch Haushaltsmitteln, nutzen. Zum anderen wird empfohlen, die bisher eher rudimentär ausgeführte Aufgabe des Personalmarketings auszubauen. Zu einer verstärkten Personalakquisition am Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte gehören strategische Akquisitionskonzepte ebenso wie die Teilnahme an Präsenzveranstaltungen, wie z. B. Fachmessen.

**Handlungsempfehlung 3****Erweiterung des Aufgabenportfolios um neue Aufgaben:**

Das Aufgabenportfolio der Abteilung 51.3 sollte eine Erweiterung um die nachfolgend aufgeführten Aufgaben erhalten:

- Wirtschaftlichkeitsanalysen (Controlling) und
- Personalmarketing

Für die Entwicklung der neuen Aufgabengebiete sowie der damit verbundenen Prozesse sind die nachfolgenden Punkte zu berücksichtigen:

1. Definition der Aufgabengebiete (Zielsetzung, Funktion, relevante Schnittstellen und Gesamtprozesse)
2. eindeutige Auflistung der Arbeitsinhalte (insbesondere der niveaubestimmenden Inhalte)
3. Ableitung der Anforderungen (Qualifikationen, Kenntnisse und Fertigkeiten) für die Tätigkeiten
4. Bestimmung der Verantwortlichkeiten (Definition der Rollen) innerhalb der Abteilung
5. Bestimmung und Definition der Interaktionen mit Schnittstellen (Zuarbeiten, Abstimmungen usw.)
6. Ggf. Anmeldung des Stellenbedarfes bei FB 10, Beschluss Haushaltsplan, Stellenbesetzungsverfahren

Die Erweiterung des Aufgabenportfolios ist zwingend mit weiteren Optimierungsansätzen verbunden, da die für die Etablierung der neuen Aufgaben notwendigen Personalressourcen fehlen. Wie der Analyse der Ist-Situation (siehe Kapitel 5) zu entnehmen ist, kann perspektivisch nicht von einem Aufgaben-Wegfall in den Bereichen Personalsachbearbeitung und Haushaltssachbearbeitung ausgegangen werden. Die Mitarbeiterauslastung in den betroffenen Aufgabenbereichen ist als hoch bis sehr hoch einzuschätzen. Folglich werden keine Kapazitäten frei, die für die Etablierung neuer Aufgaben genutzt werden könnten. Es besteht somit ein zusätzlicher Stellenbedarf, welcher im entsprechenden Kapitel 6.9 des Soll-Konzeptes näher erläutert wird.

### 6.3 Aufgabenbeschreibung und Prozessdokumentation

Die Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage zeigt, dass teilweise in der Abteilung die Mitarbeiter/-innen keine umfassende Kenntnis über die aktuellen Aufgabenbeschreibungen haben. Zudem fehlt es grundsätzlich an einer Prozessdokumentation. Beschreibungen zu Prozessen, Verfahren, Verantwortlichkeiten, Zuarbeiten und Schnittstellen schaffen transparente und verpflichtende Strukturen für die Mitarbeiter/-innen. Darüber hinaus dienen Aufgabenbeschreibungen und Prozessdokumentationen der Wissensdokumentation. Wertvolles Erfahrungs- und Verfahrenswissen wird transparent und nachvollziehbar konserviert.

#### Aufgaben- und Prozessbeschreibungen

Es wird empfohlen, in sämtlichen Aufgabenbereichen der Abteilung 51.3, wie z. B. Personal- und Haushaltssachbearbeitung, die Aufgabenbeschreibungen, sofern vorhanden, auf ihre Aktualität zu überprüfen und ggf. anzupassen. Dabei sollten alle nicht aktuellen Dokumente, wie z. B. Berechnungstabellen, Formvorlagen und Formulare, aussortiert und schrittweise durch neue Dokumente bzw. Aufgabenbeschreibungen ersetzt werden. Grundsätzlich sollten solche Aufgaben, Verfahren oder Prozesse dokumentiert werden, die zu großen Teilen auf Erfahrungswissen der Mitarbeiter/-innen basieren und nicht zwangsläufig als selbsterklärend eingeschätzt werden können. Ziel ist es, Aufgabenerledigungen transparent darzustellen, um z. B. künftigen neuen Mitarbeitern/-innen eine selbstständige Einarbeitung zu ermöglichen.

#### Handlungsempfehlung 4

##### Erstellung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen

mit den folgenden Vorgehensschritten:

1. Überprüfung der vorhandenen Aufgaben- und Prozessbeschreibungen auf ihre jeweilige Aktualität und Verwendbarkeit
2. Kritische Prüfung der Aufgaben- und Vertretungsbereiche sämtlicher Verwaltungsmitarbeiter auf evtl. fehlende Aufgaben- und Prozessbeschreibungen
3. Aktualisierung der Aufgaben- und Prozessbeschreibung bzw. Erstellung von bisher fehlenden Beschreibungen
4. Ziel ist es,
  - a. eindeutige, sachliche und für Dritte leicht verständliche Beschreibungen zu erstellen, die
  - b. die Ausführungsbedingungen sowie Hilfsmittel (Formulare, Software, Berechnungstabellen usw.) zur Erledigung der Aufgaben/Prozesse erläutern.
5. Etablierung einer regelmäßigen Überprüfung der Aufgaben- und Prozessbeschreibungen

Die Anfertigung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen sollte als fortlaufende Optimierung verstanden werden. Grundsätzlich sollten die Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 für eine eigenständige Erstellung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen sensibilisiert werden. Immer dann, wenn neue Dokumente, z. B. Formulare oder Tabellen, für die Aufgabenerledigung regelmäßig Anwendung finden, sollten entsprechende Erläuterungen bzw. Beschreibungen für die korrekte Verwendung dieser Dokumente erstellt werden. Auch wenn die einzelnen Mitarbeiter/-innen die An- bzw. Verwendung der Arbeitsdokumente auch ohne Erläuterung ausführen können, so sind die Dokumentationen für den Wissenserhalt unabdingbar. Fallen Mitarbeiter/-innen zeitweise aus oder verlassen vollständig die Abteilung 51.3, so bleiben den neuen bzw. den verbleibenden Kollegen/-innen die zuvor erstellten Aufgaben- und Prozessbeschreibungen erhalten.

#### Prozessdokumentation

Die Ist-Analyse der erhobenen Kernprozesse der Abteilung 51.3 (siehe Kapitel 5.4) beinhaltete zugleich eine professionelle Prozessdokumentation. Der Anlage sind die nachfolgenden aufgeführten Ist-Prozesse zu entnehmen:

- Personalsachbearbeitung | Krank- und Gesundheitsprozess der
  - pädagogischen Mitarbeiter/-innen,
  - hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/-innen,
  - Kita-Leitungen,
  - pädagogischen Stellenleitungen 51.31, 51.32 und 51.33 sowie
  - Mitarbeiter/-innen der Stelle 51.30 Innendienst
- Personalsachbearbeitung | Stellenbesetzungsverfahren für
  - pädagogische Mitarbeiter/-innen,
  - hauswirtschaftliche Mitarbeiter/-innen,
  - Kita-Leitungen,
  - ständige Leitungsververtretungen,
  - Verwaltungsmitarbeiter/-innen

- Bausachbearbeitung | Instandhaltung
- Bausachbearbeitung | Sanierung
- Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten
- Urlaubsplanung und -beantragung Verwaltungsmitarbeiter/-innen und Kita-Leitungen
- Einsatzplanung | hauswirtschaftliches Personal
- Einsatzplanung | pädagogisches Personal

Diese bereits im Projektverlauf dokumentierten Prozesse stehen im nächsten Schritt für Optimierungen zur Verfügung. Hierzu siehe die Handlungsempfehlung des Kapitels 6.4. Das Beraterteam visualisierte die erhobenen Prozesse mit Hilfe einer Geschäftsprozessmodellierungs-Software in dem führenden Standard „Business Process Model and Notation 2.0“ (BPMN 2.0). Zum Projektabschluss erhält der Auftraggeber die entsprechenden weiter verarbeitbaren Dateien.

Zudem gilt es, künftig auch die Kernprozesse zu dokumentieren, die derzeit keinen fixen Prozessablauf aufweisen bzw. deren Prozessschritte erst noch etabliert werden müssen. Es handelt sich dabei um Prozesse, die entweder mit der Einführung neuer Aufgaben, wie z. B. der Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen/Controlling, verbunden sind oder die in der tatsächlichen Aufgabenerledigung unterschiedliche Vorgehensweisen aufweisen.

#### Handlungsempfehlung 5

##### Prozessgestaltung und Etablierung neuer Prozesse

nach den folgenden Schritten:

1. Identifikation von neuen Prozessen und Modellierung der Prozessschritte:
  - Personalmarketingprozesse
  - Controllingprozesse (Wirtschaftlichkeitsanalyse)
2. Aufnahme der Prozesse in einem Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.
  - a. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben
  - b. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenebene
3. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)
4. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen

Bevor diese bisher unbestimmten Prozesse dokumentiert werden können, muss die Prozessgestaltung festgelegt werden. Mit den in die Aufgabenerledigung und damit in den Prozessablauf involvierten Mitarbeitern/-innen der Abteilung 51.3 sowie anderer Schnittstellenabteilungen der Stadtverwaltung Braunschweig sollten für die Prozessgestaltung diskursive Arbeitstreffen stattfinden.



### Handlungsempfehlung 6

#### Prozessgestaltung von derzeit nicht standardisierten Prozessen

nach den folgenden Schritten:

1. Identifikation der zu definierenden Prozesse. Gemäß den Ergebnissen der Prozess-Ist-Analyse sollten die nachfolgenden Prozesse gestaltet und etabliert werden:
  - Entwicklungsprozesse für pädagogische Konzepte
  - Einarbeitungsprozesse (Onboarding) neuer Verwaltungsmitarbeiter/-innen
2. Erarbeitung bzw. Festlegung der einzelnen Prozessschritte durch die in den Prozess involvierten Mitarbeiter/-innen, z. B. im Rahmen eines Workshops. Nachfolgende Leitfragen sollten im Rahmen der Erarbeitung geklärt werden:
  - a. Welches Ziel bzw. welches Ergebnis soll der erfolgreiche Prozessablauf verfolgen bzw. erbringen? *Beispiel: Für die Erarbeitung neuer pädagogischer Konzepte sollte u. a. das Ziel bestehen, einen partizipativen Prozess unter Involvierung der pädagogischen Fachberatung, der pädagogischen Stellenleitungen und der Kita-Leitungen zu gestalten.*
  - b. Welche einzelnen Aufgaben gehören dem künftigen Prozess an?
  - c. Welche Mitarbeiter/-innen bzw. Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig sind für die Erledigung welcher Aufgaben zuständig?
  - d. Welche Zuarbeiten oder auch Teilergebnisse sind wann genau im Prozessablauf zu erstellen?
  - e. Welche evtl. Genehmigungen oder Beschlüsse sind einzuholen?
  - f. Welche Abstimmungsrunden sind abteilungsintern und abteilungsübergreifend evtl. im Zuge des Prozesses zu etablieren?
3. Festlegung der chronologisch-sachlogischen Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten im Prozessablauf – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.
4. Erstellung einer Prozessdokumentation

#### Vorschlag: Prozess für die Entwicklung pädagogischer Konzepte

1. Bildung einer Fachgruppe zur basisdemokratischen Entwicklung pädagogischer Konzepte
2. Verteilung von Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Fachgruppe: Leitung, ständige Teilnehmer, optionale Teilnehmer, Freigaben, Kommunikation zu Schnittstellen
3. Festlegung der strategischen Ausrichtung: Themenschwerpunkte, gesetzliche Grundlagen, pädagogisches Selbstverständnis, Qualitätsstandards
4. Bestimmung der Kommunikationsmittel und des -tonus
5. Arbeit an pädagogischen Konzepten und Ergebnissicherung in zu entwickelnden Vorlagen für Konzeptpapiere
6. Abstimmung und Diskussion in der Gruppe sowie mit Schnittstellen
7. Information aller Kita-Leitungen in der Leitungsbesprechung
8. Umsetzungsplanung in von der Fachgruppe in Absprache mit den notwendigen Schnittstellen erstellten Projektgruppen

## 6.4 Prozessoptimierungen

Sind die in der Ist-Analyse identifizierten und zum Teil bereits erhobenen Kernprozesse der Abteilung 51.3 in einer Prozess- und Verfahrenslandkarte dokumentiert, so kann im nächsten Schritt die Optimierung einzelner Kernprozesse erfolgen.

Nicht jede Optimierung führt zwangsläufig zu einer Abänderung der Prozessschritte. Die Beseitigung von Medienbrüchen, beispielsweise der Wechsel von papierhaften Formularen zu digitalen Formularen oder auch eine Änderung von Zuständigkeiten für die Ausführung einzelner Prozessschritte stellen keine Änderung in der chronologisch-sachlogischen Abfolge des Prozesses dar. Dennoch sind derartige Änderungen/ Optimierungen dokumentationswürdig, da diese die verbindlichen Rahmenbedingungen der Prozess- bzw. Aufgabenerledigung darstellen.

### Handlungsempfehlung 7

#### Erarbeitung und Implementierung von Prozessoptimierungen

nach den folgenden Schritten:

1. Identifikation der zu optimierenden Kernprozesse:
  - Einstellungsprozess extern
  - Krank- und Gesundheitsmeldungen des pädagogischen Personals
  - Bausachbearbeitung | Instandhaltung
  - Bausachbearbeitung | Sanierung
  - Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten
2. Aufnahme der Prozesse in ein Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.
  - a. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben
  - b. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenebene
3. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)
4. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen

Für die bereits erhobenen Ist-Prozesse (siehe Anlage) führte das Beraterteam gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern/-innen der Abteilung 51.3 sowie weiterer Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig Optimierungserarbeitungen im Rahmen eines Prozessworkshops (siehe hierzu Kapitel 3) durch. Somit wurde bereits während des Prozessablaufs teilweise mit der Umsetzung der Handlungsempfehlung 7 begonnen. Die entwickelten Optimierungsansätze betreffen die in der Ist-Analyse (siehe Kapitel 5.4) angeführten problembehafteten bzw. ineffizienten Kernprozesse der Abteilung 51.3:

- Personalsachbearbeitung | Einstellungsprozesse:
  - Wie bereits in der Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage näher ausgeführt, werden Prozessoptimierungen benötigt, die den Einstellungsprozess beschleunigen.<sup>21</sup> Dabei wurde auch erläutert, dass durch die Nutzung eines Online-Bewerbungsverfahrens bereits eine Beschleunigung des Verfahrens stattgefunden hat. Darüber hinaus wurden nachfolgende Optimierungsansätze identifiziert:

<sup>21</sup> Im Vergleich und in der „Konkurrenz“ zu Kindertagesstätten freier Träger sind vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels die Einstellungsprozesse weiter zu beschleunigen.

- Kritische Überprüfung der bisher bestehenden Pflicht für Bewerber/-innen im Einstellungsverfahren für die Tauglichkeitsprüfung (Erstellung eines Gesundheitszeugnisses) den Betriebsarzt aufsuchen zu müssen. Dürfte von dieser Pflicht abgewichen werden (z. B. durch Bescheinigung des Hausarztes), so könnte sich der Einstellungsprozess verkürzen, da die Terminierung der Untersuchungstermine zum Teil zu extremen Verzögerungen im Einstellungsprozess führt.
  - Ein weiterer identifizierter Lösungsansatz wäre die künftige Erlaubnis für eine Einstellung unter Vorbehalt. Der Einstellungsprozess kann schneller abgeschlossen werden, die Bewerber/-innen erhalten eine schnellere Rückmeldung und können die notwendigen Nachweise ihrer Tauglichkeit bis zu einer bestimmten Frist nachreichen. Für diesen Lösungsansatz gilt es, die Regelungen im Rahmen der Einstellung neuer Mitarbeiter/-innen gemeinsam mit dem FB 10 zu überprüfen.
  - Auch die Einholung des für eine Einstellung zwingend notwendigen Beschlusses des örtlichen Personalrats (ÖPR) wurde als zeitintensiver Prozessschritt identifiziert. Es gilt nun gemeinsam mit dem ÖPR beschleunigte Prozessschritte zu entwickeln. Beispielsweise könnte der ÖPR frühzeitiger und direkter in den Einstellungsprozess integriert werden. Bereits in den Bewerbungsgesprächen bzw. bei der Auswertung der Bewerbungsgespräche könnten Vertreter des ÖPR eine vorbehaltliche Zustimmung geben.
  - Bei Bewerbungen von Personen, die sich bereits in einem Beschäftigungsverhältnis mit der Stadt Braunschweig befinden, wird eine Anlassbeurteilung beim zuständigen Fachbereich angefordert. Es ist zu diskutieren, ob ein Lösungsansatz eine möglichst frühzeitige Beantragung dieser Anlassbeurteilung durch den FB 10 beim zuständigen FB wäre.
  - Der Prozess des Online-Bewerbungsverfahrens sollte ein Jahr nach Einführung (Einführung 12/2019, Evaluation Ende 2020) hinsichtlich seiner Funktion und Wirkung evaluiert werden. So können positive Effekte möglicherweise weiter ausgebaut werden.
- Personalsachbearbeitung | Krank- und Gesundheitsmeldungsprozess:
    - Seit Juni 2020 findet dieser Prozess nun digital statt, da in der Abteilung 10.1 die elektronische Aktenführung gestartet wurde. Mittels einer im Intranet verfügbaren Vorlage sollen die Fachämter ihre Krank- und Gesundheitsmeldungen nun elektronisch an die Stelle 10.13 übermitteln. Jedoch handelt es sich bei diesem Prozess nicht um eine workflowbasierte IT-Lösung, die z. B. durch einen internetbasierten Formularservice mit Schnittstelle zum HR-System einen geringeren Arbeitsaufwand bei den Personalsachbearbeitern/-innen herbeiführen würde, sondern um eine ökologische Lösung zur Reduktion von papierhafter Dokumentation. Folglich ist dies als erster Ansatz positiv zu bewerten, jedoch werden dadurch nicht die Prozessschritte optimiert.

- Eine Optimierung des Prozesses wäre der direkte Zugriff der Personalsachbearbeiter/-innen aus der Abteilung 51.3 über einen IT-basierten Formularservice auf die Datenbank in SAP. Ebenfalls sollte ein lesender Zugriff zur laufenden Überprüfung der aktuellen Krank- und Gesundheitsmeldungen ermöglicht werden. So könnte die doppelte Datenhaltung in der eigenen Access-Datenbank und der HR-Datenbank beseitigt werden. Ebenfalls hätten FB 10 und die Abteilung 51.3 die gleiche Datenbasis.
  - Wenngleich dieser Lösungsansatz zunächst praktikabel klingt, wurde in einem Tiefeninterview mit der Stelle 10.13 deutlich, dass erhebliche Bedenken bei einem direkten Zugriff der Personalsachbearbeiter/-innen auf die HR-Datenbank im SAP bestehen. So würde die Zwischenprüfung der gemeldeten Daten durch die Mitarbeiter/-innen im FB 10 entfallen, da die Daten direkt in das System integriert werden.
  - Ebenfalls wäre zu prüfen, welche Zusatzkosten bei der Programmierung/Beschaffung dieses workflowbasierten Formularservices anfallen würden.
  - Wir empfehlen die gemeinsame Lösungsfindung mit der Stelle 10.13 und der Abteilung 51.3, um den Prozess zu modellieren. Ebenfalls wären Schulungen für die Personalsachbearbeiter/-innen der Abteilung 51.3 bei der Umsetzung dieser Empfehlung zwingend notwendig.
- Bausachbearbeitung | Prozesse zur Instandhaltung und Sanierung von Kita-Einrichtungen:
    - Für diese Prozesse konnten mit Vertretern/-innen des FB 65 - Abteilung 65.42 bereits im Projektablauf konkrete Abstimmungen zu Optimierungen getroffen werden:
    - Prozess Bausachbearbeitung | Instandhaltung städtischer Kita-Einrichtungen:
      - Zum einen wurde der bisherige Prozessablauf (siehe Anlage) um einen Prozessschritt gekürzt. Die Vergabe und Mitteilung von Auftragsnummern bei Mängelmeldungen durch die Kita-Leitungen erfolgen nun direkt von der Abteilung 51.3. Das bedeutet, dass künftig die Auftragsnummern von der Abteilung 51.3 an den FB 65 weitergeleitet werden und damit nicht mehr von den Kita-Leitungen. Der abgeänderte Prozessablauf ist der Anlage zu entnehmen.
      - Zum anderen führte der Diskurs mit dem FB 65 zu der Erkenntnis, dass die künftige Nutzung eines elektronischen Formulars für die Mängelmeldung seitens der städtischen Kitas ein nützliches Instrument innerhalb des Prozesses darstellen kann. Mit Hilfe des Formulars kann gewährleistet werden, dass alle seitens der Abteilung 51.3 und des FB 65 benötigten Informationen für eine schnelle Mängelbeseitigung (Auftragsbearbeitung) ab Mängelmeldung vorhanden sind. Das Formular muss mindestens die nachfolgenden Informationen beinhalten bzw. folgende Felder aufweisen:
        - ~ ein Eintragungsfeld für eine Raumnummer,

(Jeder Raum innerhalb der Kitas besitzt eine eindeutige Raumnummer. Hierfür hält die Abteilung 65.42 entsprechende Raumpläne vor.)

- ~ ein Beschriftungsfeld zur näheren Erläuterung der Mängel,
- ~ Anlage-Möglichkeit (z. B. für Fotos mit Beschriftungen),
- ~ ein Feld für Rückfragen/Rückmeldungen seitens des FB 65,
- ~ ein Feld für eine Mittelabschätzung des finanziellen Auftragsumfangs, der von der Abteilung 51.3 vorausgefüllt werden kann und
- ~ ein Formularfeld zur Freigabe einer Auftragsänderung, wenn sich z. B. der Auftragsumfang erweitert.

○ Prozess Bausachbearbeitung | Sanierung städtischer Kita-Einrichtungen:

- Gemeinsam mit dem FB 65 wurde vereinbart, dass dem Informationsbedarf der Abteilung 51.3 zu den jeweiligen Maßnahmen im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Baubesprechungen wie folgt entsprochen wird:

- ~ Es findet grundsätzlich eine einvernehmliche Planung der Maßnahmen statt. Der Bausachverstand des FB 65 sowie das pädagogische Fachwissen für die Formulierung der Anforderungen an die Maßnahmen seitens der Abteilung 51.3 müssen bei der Maßnahmenplanung kombiniert werden.
- ~ Die Abteilung 51.3 erhält künftig zu den regelmäßig stattfindenden Baubesprechungen eine SAP-Auswertung (Auszug) über den aktuellen Mittelverbrauch seitens des FB 65 ausgehändigt.
- ~ Es finden künftig auch Rückmeldungen seitens des FB 65 statt, wenn Maßnahmen abgeschlossen sind.

○ Die Ist-Analyse der Bausachbearbeitung führte zur Feststellung einer Offenen-Posten-Liste, welche zu Lasten der Abteilung 51.3 in der Vergangenheit auflief. Eine finale Klärung für den Umgang mit der Offenen-Posten-Liste muss mit dem FB 65 erfolgen.

○ Zudem sollte eine weitere Optimierung der Prozesse unter Involvierung der Kita-Leitungen und des FB 65 stattfinden. Die Kita-Leitungen sind mit der Kommunikation im Rahmen der Instandhaltungs- und Sanierungsmaßnahmen unzufrieden. Wichtige Informationen, wie z. B. die Terminierung von Mängelbeseitigungen in den Einrichtungen oder die Beauftragung von externen Dienstleistern, erreichen die Kita-Leitungen häufig nicht. Hier ist auch innerhalb des FB 65 der Kommunikationsprozess kritisch zu überprüfen. Es sollte final geklärt werden, wer für die Kommunikation mit den Kita-Leitungen federführend zuständig und verantwortlich ist.

○ Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten

- Derzeit erfolgt die Lebensmittelbeschaffung in den Kindertagesstätten individuell durch jede Kita (außer Tiefkühlkost). Entweder wird bei einem präferierten Dienstleister bestellt oder vor Ort eingekauft.

Dies ist einerseits aufwendig für die Kita-Leitungen in der Organisation, andererseits können auch keine Einsparungen aufgrund von Skaleneffekten bei einem ausgewählten Dienstleister in Anspruch genommen werden.

- Wir empfehlen, das Angebot von Allergiekost und täglich frisch gekochten Gerichten als Alleinstellungsmerkmal stärker gegenüber der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Den kommunalen Kindertagesstätten steht eine städtische Ernährungsberaterin zur Verfügung, welche fortlaufend Speisepläne unter Berücksichtigung einer ausgewogenen Ernährung erstellt. Dabei wird auch auf Allergiekinder eingegangen. Dieses Konzept stellt ein wesentliches Qualitätsmerkmal der Kindertageseinrichtungen dar.

## 6.5 Erneute Information über Vertretungsregelungen

Für vorhersehbare (Urlaub, Dienstreisen) und auch für unvorhersehbare (Unfall, Krankheit, Kündigung) Fälle des Personalausfalls gilt es, vorab eine wirksame Vertretungsregelung festzulegen. Damit ist die Fortführung der Aufgabenwahrnehmung für sämtliche Fälle des Personalausfalls gesichert.

### Verwaltungsmitarbeiter/-innen

Für die Abteilung 51.3 gilt es, über die vorhandenen Vertretungsregelungen erneut zu informieren: Bezüglich der Verwaltungsmitarbeiter/-innen ist nochmalig zu kommunizieren, wer wen in welchen Angelegenheiten mit welchen Kompetenzen vertritt. Dies ist besonders in Aufgabenbereichen mit Spezial- bzw. Expertenwissen von Bedeutung, da hier eine zeitgerechte Einarbeitung unkundiger Mitarbeiter für den Vertretungsfall nicht möglich ist. Die Übernahme von Aufgaben im Vertretungsfall setzt voraus, dass der Aufgaben- und Verfahrensstand hinreichend dokumentiert ist – siehe hierzu Handlungsempfehlung 4.

#### Handlungsempfehlung 8

##### Information über Vertretungsregelungen

der Verwaltungsmitarbeiter/-innen nach den folgenden Schritten:

1. Aktualisierung bzw. Überprüfung der bestehenden Vertretungsregelungen auf Aktualität
2. Erstellung einer Handreichung für die Kita-Leitungen
3. Vorstellung der Handreichung in der Leitungsbesprechung
4. Zentrale Ablage der Datei
5. Laufende Überprüfung und Aktualisierung

### Kita-Leitungen

Hinsichtlich der Vertretung der Kita-Leitungen in den städtischen Einrichtungen führt die Analyse und Bewertung der aktuellen Sachlage zur Feststellung eines Bedarfs zur Anpassung der Rahmenbedingungen für den Vertretungsfall.

Die Rahmenbedingungen der Vertretung sollten hinsichtlich einer wirksamen Kita-Leitungs-Vertretung kritisch überprüft werden. Derzeit müssen die ständigen Leitungsververtretungen im Vertretungsfall eine nur schwer realisierbare Doppelfunktion erfüllen. Zum



einen soll der komplette Aufgabenbereich der Kita-Leitungen vertreten werden und zum anderen soll die eigentliche Position als pädagogische Gruppenleitung in gleicher Qualität wahrgenommen werden, ohne dass eine Freistellung erfolgen würde. Somit sollen die ständigen Leitungsververtretungen in der gleichen Zeit ein verdoppeltes Aufgabenspektrum wahrnehmen.

Diese Doppelbelastung führt bei den ständigen Leitungsververtretungen zu einer Überlastung sowie zu Unklarheiten, wie mit der Doppelfunktion im Vertretungsfall am besten umgegangen werden soll. Es gilt, für den Vertretungsfall eindeutige Rahmenbedingungen zu erarbeiten, die eine realisierbare Vertretung der Kita-Leitungen ermöglichen.

## 6.6 Standardisierung der elektronischen Ablage

Die Analyse und Bewertung der Ist-Situation führt zur Feststellung eines Standardisierungsbedarfs für die elektronische Ablage der Verwaltungsmitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3.

Für die elektronische Ablage sind Strukturpläne ein wirksames Mittel, um die im Zuge der Ist-Analyse festgestellten Suchaufwände zu reduzieren. Ein Plan allein reicht jedoch nicht aus. Die Mitarbeiter/-innen müssen die Regelungen zur Ablage und Speicherung der Dokumente auch nachhaltig berücksichtigen. In der Abteilung 51.3 gibt es bereits definierte Archiv-Ordner und Regelungen für Zugriffsberechtigungen. Im Zeitablauf fanden diese Regelungen keine einheitliche Berücksichtigung. Im Ergebnis bestehen derzeit für einige Mitarbeiter/-innen erhebliche Suchaufwände, welche auch bei der Vertretung von Kollegen/-innen zu Ineffizienzen führen.

### Handlungsempfehlung 9

#### **Überarbeitung des Strukturplans für die elektronische Dokumentenablage**

nach den folgenden Schritten:

1. Überprüfung der aktuellen Ablagestruktur auf ihre Aktualität
2. Meldung seitens der Mitarbeiter/-innen über die derzeit problembehafteten Ablageorte und Zugriffsrechte des eigenen Aufgabenbereiches sowie ggf. des Vertretungsbereiches
3. Aktualisierung bzw. Erstellung einer Ablagestruktur unter Involvierung der Mitarbeiter/-innen bzw. Involvierung von Vertreter/-innen eines jeden Aufgabenbereiches
4. Die überarbeiteten Ablagestrukturen sollten mind. nachfolgende Fragen eindeutig klären:
  - a. Welche rechtlichen bzw. sonstigen Regelungen, Verordnungen oder Dienstanweisungen sind in dem jeweiligen Aufgabenbereich hinsichtlich der Ablage und Archivierung von Dokumenten zu berücksichtigen?
  - b. Für welche Dokumente genügt eine elektronische Ablage und welche Dokumente müssen in Papierform aufbewahrt werden?
  - c. Wo werden welche Dokumente elektronisch abgelegt? (Schaffung von grundlegenden Struktur/ Ablageregeln)
  - d. Wie werden Dokumente korrekt für die Speicherung bezeichnet? (Wie suchen Mitarbeiter/-innen nach Dokumenten?)
  - e. Besitzen alle Mitarbeiter/-innen die notwendigen Zugangs- bzw. Leseberechtigungen zu den Archiv-Ordnern (Speicherorten) ihres Aufgabenbereiches sowie ihres Vertretungsbereiches?

Die Überarbeitung der Ablagestrukturen sollte schrittweise unter aktiver Mitwirkung der Mitarbeiter/-innen erfolgen. Die Aufgabenerledigung in den jeweiligen Aufgabenbereichen nimmt den Großteil der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit der Mitarbeiter/-innen ein, sodass die Überarbeitung der Ablagestrukturen als längerfristige und ständige Optimierungsmaßnahme in den Arbeitsalltag integriert werden muss. Für die Fortschrittskontrolle dieser Handlungsempfehlung sollten einzelne Mitarbeiter/-innen benannt werden.

## 6.7 Kommunikationswege

Um dem festgestellten Bedarf nach mehr Austausch (siehe 5.6) zwischen den Mitarbeitern/-innen der pädagogischen Fachberatung, den pädagogischen Stellenleitungen 51.31, 51.32 und 51.33 sowie den Kita-Leitungen – insbesondere zu pädagogischen Fachkonzepten – gerecht zu werden, sollte die Empfehlung in Kapitel 6.3 zur Gestaltung und Etablierung eines partizipativen Entwicklungsprozesses für pädagogische Konzepte umgesetzt werden.

Ein weiterer Optimierungsbedarf zeigt sich hinsichtlich der Kommunikation zwischen den pädagogischen Mitarbeitern/-innen in den städtischen Kitas und den Verwaltungsmitarbeitern/-innen (siehe 5.6). Die Erreichbarkeit der Verwaltungsmitarbeiter/-innen sollte nach Ansicht der Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen für die pädagogischen Mitarbeiter/-innen optimiert werden. Zudem sollten die pädagogischen Mitarbeiter/-innen, insbesondere die Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen, die Aufgabenzuständigkeiten künftig besser beachten. Hierfür kommen verschiedene Optimierungsansätze in Betracht:

- **Kommunikation und Informationsfluss nach dem s. g. Highlander-Prinzip:**

Derzeit haben die pädagogischen Mitarbeiter/-innen der städtischen Kitas eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansprechpartnern/-innen aus der Stadtverwaltung Braunschweig für verschiedene Thematiken zu berücksichtigen. Beispielsweise werden Themen der Personalverwaltung (z. B. Krank- und Gesundheitsmeldungen) mit den Personalsachbearbeitern/-innen der Abteilung 51.3 und Themen der Instandhaltung/Sanierung mit den Bausachbearbeitern/-innen des FB 65 oder auch mit den Haushaltssachbearbeitern/-innen der Abteilung 51.3 geregelt. Für die Ansprechpartner/-innen gelten unterschiedliche Arbeits- und Sprechzeiten, die seitens der pädagogischen Mitarbeiter/-innen beachtet werden müssen.

Eine Kanalisierung der Kommunikation nach dem Highlander-Prinzip konzentriert die Kontaktpunkte auf einen bzw. wenige ausgewählte Ansprechpartner/-innen, die jegliche Meldungen der pädagogischen Mitarbeiter/-innen innerhalb der Abteilung 51.3 bzw. innerhalb der Stadtverwaltung Braunschweig gezielt weiterleiten. Die pädagogischen Mitarbeiter/-innen müssen mit Hilfe des Highlander-Prinzips nur noch einen bzw. wenige Ansprechpartner/-innen berücksichtigen und die jeweiligen Meldungen gelangen über die zentralen Ansprechpartner/-innen zu den tatsächlich zuständigen Verwaltungsmitarbeitern/-innen. Dabei sollte eine sehr gute Erreichbarkeit der zentralen Ansprechpartner/-innen für die pädagogischen Mitarbeiter/-innen gewährleistet werden.

**Handlungsempfehlung 10****Verbesserung der Kommunikation nach dem Highlander-Prinzip**

zwischen den pädagogischen Mitarbeitern/-innen und den Verwaltungsmitarbeitern/-innen:

1. Diskurs und Entscheidung für bzw. gegen die Einführung einer Kommunikation gemäß dem Highlander-Prinzip, dabei aktive Involvierung der pädagogischen Mitarbeiter/-innen sowie der Verwaltungsmitarbeiter/-innen
2. Bestimmung der zentralen Ansprechpartner/-innen innerhalb der Abteilung 51.3
3. Information sämtlicher betroffener Schnittstellen innerhalb der Stadtverwaltung Braunschweig über die geänderte Kommunikation
4. Festlegung der Rahmenbedingungen für die Erreichbarkeit der zentralen Ansprechpartner/-innen (Sprechzeiten und bevorzugte Kommunikationsmittel)
5. Erprobung der neuen Kommunikation für mind. 3 Monate
6. Durchführung einer Evaluation nach mind. 3 Monaten sowie evtl. Anpassung der Kommunikation

- **Erreichbarkeit der Kita-Leitungen:**

Bezüglich der Erreichbarkeit der Kita-Leitungen wurde in den Gruppeninterviews die Anschaffung eines Anrufbeantworters diskutiert. Die Mehrzahl der Interviewteilnehmer/-innen ist für die Einrichtung eines Anrufbeantworters, um störungsfreie Arbeitszeiten zu ermöglichen. Die Kita-Leitungen und Leitungsververtretungen waren sich jedoch einig, dass dieser Anrufbeantworter nicht generell eingeschaltet werden sollte, sondern nur bei Bedarf. Dies sollte mit Bedacht genutzt werden.

**Handlungsempfehlung 11****Schaffung von störungsfreien Arbeitszeiten: Nutzung von Anrufbeantwortern in den Kindertagesstätten**

nach den folgenden Schritten:

1. Diskussion und Festlegung der Nutzung eines Anrufbeantworters
2. ggf. Bestimmung und Anpassung der technischen Voraussetzungen
3. Kommunikation und Belehrung zur Nutzung gegenüber den Kita-Leitungen

## 6.8 EDV-Kenntnisse und Digitalisierungsansätze

Die mit Schlüsselpersonen aus den Bereichen IT und Personal, Ansprechpartnern aus der Abteilung 51.04 sowie den Kita-Leitungen geführten Interviews ergaben, dass Digitalisierungspotenziale bei der Nutzung mobiler Endgeräte in den Kitas, der Automatisierung von Arbeitsschritten und der Nutzung von Verwaltungssoftware liegen.

### Gesamtkonzept Digitalisierung

Um die Wünsche und Anmerkungen seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen und Kita-Leitungen auf ihre Realisierbarkeit zu prüfen und konkrete Umsetzungen in die Wege zu leiten, sollte zunächst gemeinsam mit der IT-Abteilung ein Konzept zur Digitalisierung der Abteilung 51.3 und den Kindertagesstätten entwickelt werden. Dieses sollte die Zielsetzungen von Digitalisierungsmaßnahmen und deren Kosten sowie Finanzierung enthalten und mögliche Schnittstellen, wie im Falle der Verwaltung den Fachbereich 10, integrieren. Dabei sollten auch die bereits existierenden Projekte der frühkindlichen Bildung, wie z. B. Bildungs- und Lerngeschichten, in die Konzeption einbezogen werden.

Ein Teil des Niedersächsischen Orientierungsplans für Bildung und Erziehung ist ebenfalls die sogenannte „Ästhetische Bildung“, welche sämtliche Methodik zur Förderung der Sinneswahrnehmungen (z. B. plastisches Gestalten mit verschiedenen Materialien, Zeichnen, Musizieren) im Kita-Alltag beinhaltet. Darin wird auch empfohlen, die Kinder in die kreative Nutzung moderner Medien einzuführen.<sup>22</sup> Dies könnte einen weiteren Ansatz zur Digitalisierung im zu erarbeitenden Konzept darstellen.

#### Handlungsempfehlung 12

##### Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Digitalisierung

nach den folgenden Schritten:

1. Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ etablieren, bestehend aus: Vertreter/-in IT, Vertreter/-innen Kita-Leitung, Stellenleitungen, relevante Ansprechpartner/-innen aus den Schnittstellen je nach Thema
2. Diskussion zu Wünschen und deren Machbarkeit sowie konkrete Festlegung von Digitalisierungszielen
3. Priorisierung von Zielsetzungen
4. Bildung von Projektgruppen (idealerweise zusammengesetzt aus mehreren Bereichen) zur Umsetzung und Evaluation
5. Fortlaufende Prüfung der Ziele des Gesamtkonzepts in der Arbeitsgruppe

#### Erweiterung des Kita-Planers

Ein spezielles Augenmerk sollte auf die Nutzung der Software „Kita-Planer 2“ gelegt werden, welche die Platzvergabe optimieren und besser steuerbar machen soll. Aktuell wird hier das Basismodul genutzt. Da es positive Beispiele der Nutzung weiterer Module der Software, wie beispielsweise der von den Kita-Leitungen gewünschten Kinder- und Jugendhilfestatistik-Funktion sowie einer Schnittstelle zur Entgeltstelle, gibt, sollte perspektivisch die Erweiterung der Grundfunktionen um weitere Module geprüft werden. Hierzu könnte beispielsweise ein Austausch mit der Stadt Salzgitter stattfinden, da hier der Kita-Planer bereits umfänglich genutzt wird. Darüber hinaus sollten die Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen fortlaufend in der Nutzung der Software geschult werden. Hier empfiehlt sich neben Präsenzformaten auch die Bereitstellung von digitalen Anleitungen zur Nutzung bestimmter Funktionen.

<sup>22</sup> Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2018), Orientierungsplan für Bildung und Erziehung, Gesamtausgabe, S. 26 f.

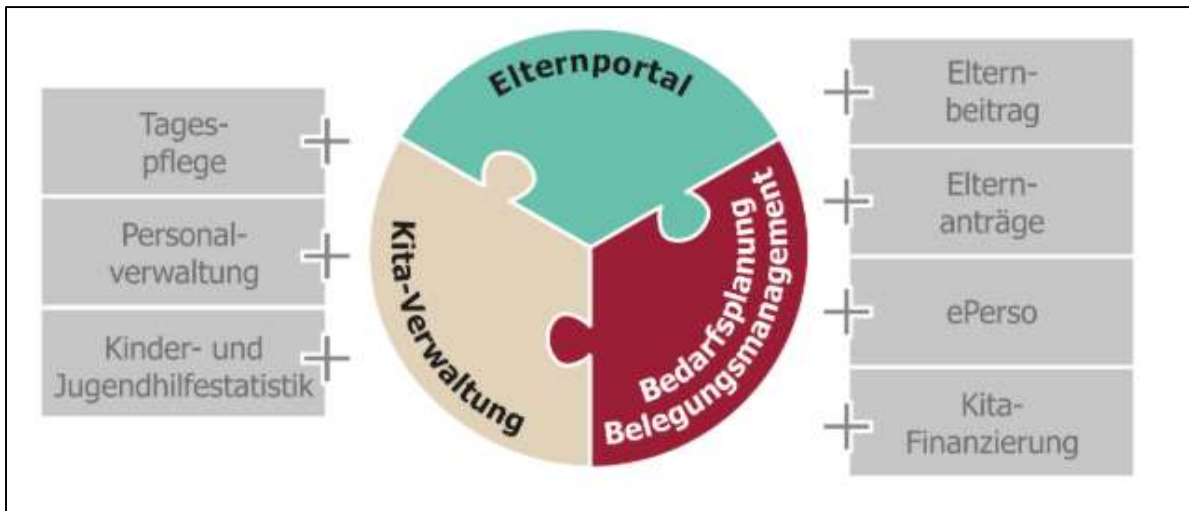


Abbildung 8: Modularer Aufbau des Kita-Planers 2, Quelle: [kita-planer.de/module](http://kita-planer.de/module)

#### Handlungsempfehlung 13

##### Erweiterung des Kita-Planers

nach den folgenden Schritten:

1. Einholen von Erfahrungsberichten (z. B. Stadt Salzgitter) zur Arbeit mit anderen Modulen
2. Abstimmung mit Softwareanbieter über die Verwendungsmöglichkeiten
3. Prüfung auf Verwendbarkeit weiterer Module für die Abteilung 51.3 und die Kita-Leitungen
4. Schulung der Kita-Leitungen im Umgang mit der Software (auch wenn keine weiteren Module hinzugefügt werden)
5. Bereitstellung digitaler Kurzanleitungen für die Kita-Leitungen (z.B. im PDF-Format)

## 6.9 Stellenbedarfe

Obwohl eine generelle Personalbedarfsbemessung nicht Gegenstand der vorliegenden Organisationsuntersuchung ist, konnten im Projektverlauf im Rahmen der Ist-Analyse einige Ansatzpunkte für einen möglichen Stellenbedarf festgestellt werden.

#### Verwaltungsmitarbeiter/-innen:

- Wie bereits umfassend im Kapitel 5.3 beschrieben, hat die Ist-Analyse im Innendienst ergeben, dass einige Mitarbeiter/-innen sich an der Auslastungsobergrenze befinden, einzelne Prozesse derzeit noch nicht vollumfänglich ausgeführt werden (Personalmarketing, Controlling) sowie andere Prozesse optimiert werden könnten (z. B. Krank- und Gesundheitsmeldungen, Zentralisierung von verwaltungsbezogenen Aufgaben aus den Kitas in den Innendienst).

Der notwendige Stellenbedarf ist dabei von Faktoren abhängig, die sich gegenseitig beeinflussen (+/-). Dabei ist die aktuelle Auslastung bzw. die Aufgabenverteilung in den Stellenbedarf einzubeziehen. Dies hängt jedoch eng mit perspektivischen Aufgabenänderungen aufgrund von Digitalisierungspotentialen zusammen. Zusätzlich können



Aufgabenänderung und somit auch Stellenbedarf aufgrund der in der Analyse festgestellten Empfehlungen entstehen:

Aktuelle Auslastung/ Aufgabenverteilung	Aufgabenänderungen aufgrund Handlungsempfehlungen der Organisationsuntersuchung	Perspektivische Aufgabenänderungen aufgrund Digitalisierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überlastung in der Personalsachbearbeitung 51.30</li> <li>▪ Prüfung Erweiterung d. Stelle Sachbearbeiter Buchungsangelegenheit</li> <li>▪ Päd. Fachberatung an der Auslastungsgrenze → Aufgabenzuwachs durch z. B. Early Excellence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überführung 51.3 in Eigenbetrieb → evtl. Ausbau Personal-SB</li> <li>▪ Errichtung Pool für Verwaltungsaufgaben/ Assistenz (z. B. Rechnungsbearbeitung)</li> <li>▪ Errichtung Pool für Hausmeister-Tätigkeiten</li> <li>▪ Controlling findet derzeit für 51.3 nur im Ansatz statt</li> <li>▪ Personalmarketing findet derzeit nur ansatzweise statt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entlastung der Personal-SB durch workflowbasierte Digitalisierung des Prozesses Krank-/Gesundmeldung</li> <li>▪ Kita-Planer: Erweiterung um Module zur automatisierten Statistikerstellung, Schnittstelle Entgeltstelle</li> </ul>

Abbildung 9: Ansatz Stellenbedarf 51.3

Im Rahmen einer Personalbedarfsbemessung sollten folgende Aspekte geklärt werden:

- Prüfung der Erweiterung der Stellenanteile der Stelle „Sachbearbeiter Buchungsangelegenheiten“
  - Reichen 0,5 VZÄ aus, wenn künftig evtl. die Rechnungskontierung der Kita-Leitungen übernommen werden soll?
- Stellenausbau für die Pädagogische Fachberatung
  - Derzeit werden diese Aufgaben von zwei Mitarbeiterinnen in Teilzeit wahrgenommen. Wir empfehlen, die Wochenstunden zu erhöhen oder kann eine weitere Stelle geschaffen werden? Können eventuell Fördermittel beantragt werden?
- Stellenausbau für die Personalsachbearbeitung
  - Aufgrund der aktuellen Prozessgestaltung der Krank- und Gesundheitsmeldungen ist von einer weiterhin sehr hohen Arbeitsbelastung auszugehen. Sollte hier keine Anpassung des Prozesses hinsichtlich einer workflowbasierten Lösung erfolgen, so ist hier von einem zusätzlichen Stellenbedarf von mind. 1,0 VZÄ auszugehen. Ebenfalls würde die Aufgabenwahrnehmung im Bereich Personalmarketing je nach Aufgabenportfolio einen zusätzlichen Personalbedarf bedeuten.
- Einrichtung eines Hausmeisterpools für mehrere Kitas
  - Für wie viele Kitas soll ein Hausmeister zukünftig zuständig sein? Welche Aufgaben soll dieser wahrnehmen? (z. B. laufende Instandhaltung kleinerer Reparaturen, Begleitung von Dienstleistungsfirmen bei Reparaturen/ Aufträgen in den Kitas, Botendienste)
- Überprüfung des Stellenausbaus Ökotrophologe/-in:



- Der Zuwachs an Kita-Plätzen führt auch zu einem Aufgabenzuwachs an Beratung der Einrichtungen, Erstellung von Speiseplänen, aber auch an Beratungen und Gesprächen mit den Eltern. Zudem besteht aktuell die Problematik der Vertretung, da die aktuelle Stelleninhaberin alleinig die Aufgaben der Ernährungsberatung in der Abteilung 51.3 wahrnimmt.
- Überprüfung des Stellenbedarfes Controlling
  - Zur Wahrnehmung von Controlling-Aufgaben für die Abteilung 51.3 z. B. in Form von Wirtschaftlichkeitsanalysen ist der benötigte Stellenbedarf zu ermitteln. Dafür sind die Aufgaben und voraussichtlichen -umfänge zu ermitteln. Dabei ist auch die Schnittstelle zum Controlling der Stadtverwaltung Braunschweig zu klären.

#### Handlungsempfehlung 14

##### Überprüfung des Stellenbedarfes in der Abteilung 51.3

nach den folgenden Schritten:

1. Identifikation der Bereiche, die einen zusätzlichen Stellenbedarf benötigen:
  - Sachbearbeitung Buchungsangelegenheiten
  - Personalsachbearbeitung
  - Bündelung von Stellen/Aufgaben, die mit einer Zentralisierung von Aufgaben aus den Kitas heraus in den Innendienst einhergehen (z. B. Statistikerstellung, Rechnungsbearbeitung)
  - Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben im Bereich Personalmarketing und Controlling
  - Einrichtung eines Hausmeisterpools für mehrere Kitas sowie weiterführende Nutzung als Botendienst (vor allem für Kitas in den Randgebieten Braunschweigs)
  - Überprüfung des Stellenausbaus Ökotrophologe/-in
2. Erhebung der Stellenbedarfe durch Definition der Aufgabenportfolios
3. Durchführung der Personalbedarfsbemessung durch z. B. Schätz- und Richtwertverfahren
4. Anpassung von vorhandenen Aufgabenbeschreibungen
5. Aufnahme der Änderungen in den Stellenplan
6. Besetzung bzw. Neustrukturierung der Stellen

Diese Handlungsempfehlung steht in engem Zusammenhang mit den Empfehlungen zur Erweiterung des Kita-Planers (HE 13) sowie der workflowbasierten Optimierung der Prozesse Krank- und Gesundheitsmeldungen (HE 7), bei welchen sich bei erfolgreicher Einführung freie Stellenkapazitäten aufgrund von Optimierungen ergeben würden. Ebenfalls besteht ein enger Zusammenhang zur HE 16, da aufgrund der Überführung der 51.3 in einen Eigenbetrieb erneut untersucht werden müsste, welche Aufgaben und damit auch Stellenbedarfe in den Eigenbetrieb übergehen.

#### Pädagogisches Personal:

- Im Bereich der Kindertagesstätten existiert für das pädagogische Personal sowie für das hauswirtschaftliche Personal eine Personalausfallreserve. Die Bemessung dieser zusätzlichen Stellen wurde dem Beraterteam zusammen mit der Stelle 10.22 umfassend erläutert, sodass die Erfüllung des gesetzlichen Anspruchs sowie darüber hinaus die Bedarfserfüllung gegeben ist. Außerdem wird bereits eine

tatsächliche Quote an Krankentagen in die Berechnung einbezogen, um den zusätzlichen Bedarf zu decken.

- Jedoch ist in den Gesprächen mit den Kita-Leitungen und Leitungsververtretungen deutlich geworden, dass aufgrund des Krankenstandes das Springerpersonal fest verplant ist und eine kurzfristige Reaktion auf personelle Engpässe schwierig ist. Daher sollte die Nutzung flexibler, kurzfristiger Personalbeschaffung, z. B. stundenweiser Einsatz von bereits ausgeschiedenen Mitarbeitern/innen auf Honorarbasis, vermehrt genutzt werden. Die Nutzung von Zeitarbeitsfirmen wird von den Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretungen kritisch gesehen. Eine entsprechende rechtliche Prüfung des Einsatzes von Mitarbeitern/innen auf Honorarbasis hat im Vorfeld zu erfolgen.

#### Handlungsempfehlung 15

**Überprüfung der Nutzung flexibler Personalbeschaffungsmaßnahmen als Reserve** nach den folgenden Schritten:

1. Rücksprache mit dem FB 10 zu rechtlichen Möglichkeiten der Nutzung alternativer Personalbeschaffungsmodelle, Einbezug des ÖPR
2. Erstellung eines Springerpools mit ehemaligen Mitarbeitern/-innen im Ruhestand durch Abfrage bei den Kita-Leitungen
3. Anfrage bei den entsprechenden ehemaligen Mitarbeitern/innen zur Bereitschaft
4. Erstellung einer Datenbank inkl. aller Kontaktdaten und Präferenzen (z. B. Einrichtungspräferenzen)
5. Klärung der Vertragsgrundlage zusammen mit dem FB 10
6. Schließen der Verträge
7. Information aller Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretung über die Möglichkeit der Nutzung ehemaliger Mitarbeiter/-innen sowie dazugehöriger Datenbank

## 6.10 Aufbauorganisation

### 6.10.1 Grundlagen

Die Erkenntnisse der Analysephase sowie die in den vorherigen Punkten beschriebenen Optimierungen verdeutlichen, dass es notwendig ist, über die Aufbauorganisation zu diskutieren. Vor allem vor dem Hintergrund, dass wesentliche Optimierungsansätze für eine vollumfängliche Umsetzung eine andere Organisationsform benötigen, ist dies relevant.

Die Abteilung 51.3 Kindertagesstätten stellt in der Stadtverwaltung Braunschweig sowohl in der Art und Weise des Aufgabenfeldes (Betrieb von Kindertagesstätten), der notwendigen Prozesse als auch in der Anzahl der Mitarbeiter/-innen eine Besonderheit dar. Dies wurde in Bezug auf die Prozesse Personalbeschaffung, Personalbewirtschaftung sowie Gebäude und Ausstattung sehr deutlich. Hierbei sind die entsprechenden Verwaltungsprozesse z. B. zu lang andauernd für die Einstellung von Mitarbeiter/-innen, zu wenig auf die Besonderheiten von Kindertagesstätten abgestimmt (vorausschauende Besetzung, Personalmarketing, Einarbeitung etc.), zu ineffizient für die täglichen Anforderungen (Krank-/Gesundmeldungen, Bestellung von Lebensmitteln etc.) und zu kritisch für die zu erfüllenden Regelungen (Mindestanzahl Erzieher/-innen, Instandhaltung etc.).

Zahlreiche dieser Prozesse (z. B. Personalbeschaffung) können nicht wesentlich durch Optimierungen, Anpassung der Schnittstellen oder Veränderungen der Zuordnung in der Verwaltung verbessert werden. Vielmehr stellt sich die Frage, ob eine Veränderung der Organisationsform wesentliche Vorteile bieten könnte. Daher werden in den nachfolgenden Darstellungen die möglichen Organisationsvarianten bestimmt und anhand von Kriterien die vorteilhafteste Variante beschrieben. Im Ergebnis der Prüfung erfolgt die Ableitung einer Handlungsempfehlung zur Umsetzung.

Im Niedersächsischen Kommunalverfassungsgesetz (NKomVG) sind in den §§ 136-137 mögliche Organisationsformen außerhalb der Ämterstruktur (Status quo) benannt. Daneben werden im § 136 NKomVG besondere Bedingungen für Einrichtungen des Erziehungs- und Bildungswesens angegeben, wenn diese in eine der genannten Organisationsformen (insbesondere der privaten Rechtsform) überführt werden sollen. Grundsätzlich sind die folgenden Varianten außerhalb der Ämterstruktur möglich:

### **Regiebetrieb**

Der Regiebetrieb stellt eine besondere Form der Ämterstruktur dar. Der Regiebetrieb ist vollständig (haushälterisch und prozessual) in die Stadtverwaltung (ohne eigenen Stellenplan und ohne eigene Organe) integriert. Damit stellt diese Variante keinen Unterschied zur derzeitigen Organisationsform dar.

### **Eigenbetrieb**

Der Eigenbetrieb ist eine Organisationsform mit selbständiger Wirtschaftsführung (Stellenplan, Organe etc.) und wird als Sondervermögen einer Kommune bezeichnet. Der Eigenbetrieb agiert vollständig außerhalb der Ämterstruktur und vereint damit die Vorteile einer selbstständigen Organisation sowie einer kommunalen Anbindung. Die Stadt Dresden hat ihre Kindertagesstätten beispielsweise im Eigenbetrieb Kindertageseinrichtungen Dresden organisiert.

### **Kommunale Anstalten öffentlichen Rechts**

Anstalten des öffentlichen Rechts sind Einrichtungen, die dauerhaft einem öffentlichen Zweck dienen oder Aufgaben des Staates übernehmen (z. B. Rundfunkanstalten, Handelskammern). Diese Organisationsform ist für die Verwaltung und den Betrieb von Kindertagesstätten nicht geeignet. Zudem ist die Umsetzung sehr aufwendig und die Gründung kann nur durch das Land Niedersachsen erfolgen.

### **Private Rechtsform**

Diese Organisationsform (z. B. GmbH) eignet sich grundsätzlich für die Verwaltung und den Betrieb von Kindertagesstätten. Im Niedersächsischen Kommunalverfassungsgesetz gibt es jedoch erstens Beschränkungen hinsichtlich der Überführung von Aufgaben der Bildung und Erziehung in eine private Rechtsform. Darüber hinaus gilt der Grundsatz, dass die Aufgabe nicht besser und wirtschaftlicher von einem privaten Dritten erfüllt werden könnte. Dies würde im Widerspruch zur Verwaltung und zum Betrieb von Kindertagesstätten der Freien Träger stehen. Daher ist diese Variante kommunalrechtlich sehr schwer bzw. nicht durchsetzbar.

Im Ergebnis sind daher nur die Organisationsformen Ämterstruktur (Status Quo) und Eigenbetrieb möglich. In der nachfolgenden Übersicht sind die wesentlichen Grundlagen beider Varianten dargestellt.

	Ämterstruktur	Eigenbetrieb
gesetzliche Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz (NKomVG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz (NKomVG)</li> <li>Eigenbetriebsverordnung (EigBetrVO)</li> </ul>
rechtlicher Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommune als rechtlich selbständige Organisationsform, Abteilung rechtlich unselbständig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rechtlich unselbständige öffentlich-rechtliche Organisationsform</li> </ul>
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinde haftet mit ihrem Vermögen</li> <li>Haftung Oberbürgermeister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>siehe Ämterstruktur, zzgl. Haftung Eigenbetriebsleiter</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beamten- oder Tarifrecht</li> <li>Personalrat der Kommune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beamten- oder Tarifrecht</li> <li>eigener Personalrat oder die Zuständigkeit liegt beim Personalrat der Kommune</li> </ul>
Wirtschaftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaufmännische Buchführung</li> <li>Beschlussfassung über Wirtschaftsplan und Jahresabschluss gemäß NKomVG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaufmännische Buchführung</li> <li>Beschlussfassung über Wirtschaftsplan und Jahresabschluss gemäß NKomVG und EigBetrVO</li> </ul>
Sonstiges		<ul style="list-style-type: none"> <li>Beteiligung Dritter durch Aufnahme in Betriebsausschuss möglich</li> </ul>

Abbildung 10: Grundlagen der Varianten Beibehaltung Status Quo sowie Eigenbetrieb

### 6.10.2 Bestimmung der Vergleichskriterien

Die Grundlagen des Variantenvergleichs sind die Präzisierung der Anforderungen seitens der Stadt Braunschweig (siehe Workshop im Kapitel 3) sowie die Bestimmung der Ausgangssituation der zu untersuchenden Organisationen. Im vorherigen Kapitel wurden die zwei möglichen Varianten dargestellt.

In diesem Kapitel sollen nun die jeweiligen Charakteristika der Varianten anhand von Kriterien diskutiert und bewertet werden. Die Gemeindeordnung des Landes Niedersachsen enthält hierzu keine eindeutigen Vorgaben. Demnach wurden die Kriterien an die Vorgaben anderer Bundesländer angelehnt.

Der Vergleich stellt strategische, organisatorische, wirtschaftliche, rechtliche und steuerrechtliche Unterschiede sowie Auswirkungen dar.



Abbildung 11: Vergleichskriterien zur Bewertung der Varianten zur Optimierung der Aufbauorganisation

#### Strategische Kriterien

- Kann eine Einflussnahme der Stadt gewährleistet werden?
- Werden Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Stadt eingeschränkt?
- Werden die strategischen Vorgaben der Stadt erfüllt?
- Kommt es zu einer Einschränkung des Handlungsspielraums oder der Mitbestimmung?

#### Organisatorische Kriterien

- Kann eine transparente und klare Abgrenzung der Aufgabenwahrnehmung geschaffen werden?
- Erfolgt eine Optimierung von Entscheidungsprozessen?
- Kann eine Optimierung von Abstimmungs- und Umsetzungsprozessen erzielt werden?
- Wie hoch ist der organisatorische Aufwand der Umstrukturierung?
- Welche Auswirkungen auf die Schnittstellenzusammenarbeit könnte bzw. müsste eine Änderung der Organisationsform mit sich bringen?
- Welche organisatorischen Auswirkungen im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation würden sich durch Änderungen der Aufgabenerledigung ergeben?

#### Wirtschaftliche Kriterien

- Welche Möglichkeiten bestehen hinsichtlich der Budgetierung und der Mittelverwendung?
- Welche finanziellen Auswirkungen ergeben sich auf den Haushalt?
- Welche finanziellen Auswirkungen ergeben sich durch die Veränderung?

#### Rechtliche und steuerrechtliche Kriterien

- Sind kommunalrechtliche Genehmigungen/Beschlüsse einzuholen?
- Welche personalrechtlichen Aspekte sind zu beachten?
- Sind Fördermittelbindungen zu beachten?
- Welche Auswirkungen bestehen durch arbeitsrechtliche Aspekte (qualitativ und quantitativ)?
- Ist die Variante mit Haftungsrisiken verbunden?
- Gibt es vergaberechtliche Auswirkungen?
- Werden andere Steuerzahlungen ausgelöst?

### 6.10.3 Bewertung der Varianten

In diesem Kapitel werden die Diskussion und die Bewertung der Varianten anhand der zuletzt dargestellten Kriterien vorgenommen.

#### 6.10.3.1 Variante Ämterstruktur

Diese Variante ist die derzeitige Organisationsform der Abteilung 51.3.

##### Strategische Kriterien

In dieser Variante sind die Steuerung und die Kontrolle über die Gremien der Stadt Braunschweig umfänglich möglich. Somit ist die Einflussnahme vollständig gegeben. Die Vorgaben der Stadt Braunschweig werden über den Stadtrat sowie die Verwaltungsgremien erfüllt. Es bestehen keine Einschränkungen der Handlungsspielräume und der Mitbestimmung.

##### Organisatorische Kriterien

Die Aufgabenwahrnehmung ist gemäß dem Organigramm und den jeweiligen Stellenbeschreibungen klar abgegrenzt. Eine Optimierung der Entscheidungsprozesse gemäß der Analyse und Bewertung der durchgeführten Organisationsuntersuchung ist nicht vollumfänglich möglich (Personalakquise, Personalverwaltung). Ebenfalls ist in der derzeitigen Organisationsform keine vollumfängliche Optimierung der Abstimmungs- und Umsetzungsprozesse möglich (Ausfall von Personal, Instandhaltungen).

##### Wirtschaftliche Kriterien

Die Regelungen für die Budgetierung und die Mittelverwendung richten sich nach dem Produktplan und der Produktverantwortlichkeit der Stadt Braunschweig.

##### Rechtliche und steuerrechtliche Kriterien

In dieser Variante haben diese Kriterien keine Relevanz.

#### 6.10.3.2 Variante Eigenbetrieb

In dieser Variante würde die Abteilung 51.3 Kindertagesstätten in einen Eigenbetrieb überführt und aus der derzeitigen Ämterstruktur herausgelöst werden. Dieser Eigenbetrieb würde über die Betriebsleitung und das Kontrollorgan Betriebsausschuss geführt. Damit würden die Verantwortung für die Verwaltung und den Betrieb der Kindertagesstätten auf den Eigenbetrieb übergehen und somit auch die personellen und betriebswirtschaftlichen Aufgaben.

##### Strategische Kriterien

In dieser Variante erfolgen die Steuerung und die Kontrolle über den Stadtrat und den Betriebsausschuss des Eigenbetriebs. Somit ist die Einflussnahme der Stadt Braunschweig vollständig gegeben. Die Vorgaben der Stadt Braunschweig können über den Stadtrat im Rahmen der Verabschiedung der Wirtschaftsplanung sowie über die Betriebsausschusssitzungen erfüllt werden. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit der Verabschiedung von Eigentümerzielen zur Erfüllung von Vorgaben. Es bestehen keine Einschränkungen der Handlungsspielräume und der Mitbestimmung.



## Organisatorische Kriterien

Die Aufgabenwahrnehmung kann in dieser Variante zwischen der Stadtverwaltung und dem Eigenbetrieb eindeutig geregelt werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit für bestimmte Aufgaben, die die Verwaltung für den Eigenbetrieb wahrnimmt (z. B. Buchhaltung), vertragliche Vereinbarungen zu treffen.

Die Entscheidungsprozesse können im Eigenbetrieb erheblich effizienter gestaltet werden, da ein Eigenbetrieb die Budget- und Personalhoheit besitzt. Die Abstimmungs- und Umsetzungsprozesse können entsprechend den Erkenntnissen der Organisationsuntersuchung optimiert werden, da wesentliche Abstimmungspunkte (Personal, Instandhaltungen) in der Verantwortung der Betriebsleitung liegen und keine weiteren Schnittstellen für Entscheidungen sowie die Durchführungen notwendig sind.

Die Umsetzung ist innerhalb von 18-36 Monaten möglich und benötigt vor allem hinsichtlich der Befassung mit den politischen Gremien einigen Aufwand. Die Errichtung des Eigenbetriebs selbst ist aufwandsgering.

Die Anzahl der Schnittstellen würde beim Eigenbetrieb im Gegensatz zur Ämterstruktur deutlich reduziert und die Zusammenarbeit mit den verbliebenen Schnittstellen zur Stadtverwaltung könnte, wie bereits dargestellt, über vertragliche Vereinbarungen geregelt werden. Die Ablauf- und Aufbauorganisation würde sich hinsichtlich der verschiedenen Prozesse dahingehend ändern, dass heutige Schnittstellenprozesse in die Prozesse des Eigenbetriebs übergehen.

## Wirtschaftliche Kriterien

Der Eigenbetrieb hat das Budgetrecht und damit die Verantwortung, Mittel zwischen Budgets zu verschieben oder in Abstimmung mit dem Betriebsausschuss Budgets zu erhöhen. Die Mittelverwendung wird durch die Wirtschaftsplanung determiniert.

Zusätzliche Kosten würden nur für Gründungskosten und jährliche Jahresabschlussprüfungen anfallen (Kosten der Gründung des Eigenbetriebes (Umstellung Verträge etc.) ca. 10.000 EUR und laufende zusätzliche JA-Prüfung (ca. 5.000 EUR - 8.000 EUR)).

Der Eigenbetrieb würde zukünftig im Haushalt als Sondervermögen abgebildet.

## Rechtliche und steuerrechtliche Kriterien

Für die Errichtung des Eigenbetriebes sind sowohl Beschlüsse der städtischen Gremien als auch eine Genehmigung der Kommunalaufsicht notwendig.

Im Eigenbetrieb würde sich personalrechtlich außer dem neuen Vertragspartner nichts ändern. Das Personal ist dann disziplinarisch und fachlich der Betriebsleitung unterstellt. Auch arbeitsrechtlich ergeben sich keine Veränderungen. Haftungsrechtlich würden sich ebenfalls nur im Hinblick auf die heutige Abteilungsleitung in Bezug zur zukünftigen Betriebsleitung Veränderungen (z. B. Personalverantwortung, Budgetverantwortung) ergeben. Die Stadt Braunschweig würde weiter Haftungsträger bleiben. Der Eigenbetrieb kann eine eigene Vergabestelle sein oder die Vergaben wie bisher über die Vergabestelle der

Stadt Braunschweig durchführen lassen. Für den derzeitigen Leistungsbereich entstehen in dieser Variante keine steuerlichen Veränderungen.

Es empfiehlt sich die Gebäude und Anlagen (Kindertagesstätten, Spielplätze, Grünanlagen etc.) im Vermögen der Stadtverwaltung zu belassen. Damit sind keine Fördermittelbindungen bei der Errichtung des Eigenbetriebs zu beachten.

#### 6.10.4 Fazit und Handlungsempfehlung

Die in der Analyse und Bewertung der durchgeführten Organisationsuntersuchung ermittelten Optimierungen lassen sich vollumfänglich in der Organisationsform Eigenbetrieb umsetzen. In der Ämterstruktur wären einige Themen (z. B. Personaleinstellungen, Personalverwaltung) nicht vollständig umsetzbar. Des Weiteren spricht für die Variante Eigenbetrieb der hohe Personalumfang der Abteilung 51.3, die Besonderheit der Abteilung gegenüber der Verwaltung und der geringe organisatorische Aufwand zur Errichtung des Eigenbetriebs. In keinem der geprüften Kriterien stellt die Variante Eigenbetrieb eine Verschlechterung gegenüber dem Status Quo dar. Daher empfehlen wir die Überführung der Abteilung 51.3 in einen Eigenbetrieb.

##### Handlungsempfehlung 16

##### **Überführung der Abteilung 51.3 Kindertagesstätten in einen Eigenbetrieb**

nach den folgenden Schritten:

1. Interne Grundsatzentscheidung zur weiteren organisatorischen Aufstellung der Abt. 51.3
2. Erstellung eines Eigenbetriebskonzepts (Aufgaben, Personal, Schnittstellen, Prozesse, Budget etc.)
3. Erstellung einer Beschlussvorlage für die Gremien der Stadt Braunschweig auf der Grundlage des Eigenbetriebskonzepts
4. Beschluss der Errichtung des Eigenbetriebs durch die Gremien der Stadt Braunschweig sowie Genehmigung durch die Kommunalaufsicht
5. Errichtung des Eigenbetriebs und damit Überführung der Aufgaben, des Personals, der finanziellen Grundausstattung etc.
6. Evaluierung der Maßnahmen und gegebenenfalls Anpassung nach 24 Monaten

Darüber hinaus ist im Rahmen einer möglichen Umsetzung der Überführung der Abteilung 51.3 Kindertagesstätten in einen Eigenbetrieb die rechtssichere Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten und des Personalrates zu berücksichtigen.

## 7 Umsetzungskonzept

### 7.1 Vorbemerkungen und Veränderungsbegleitung

Mit der Umsetzung der benannten Maßnahmen und der damit einhergehenden Änderung der Aufgaben und Prozesse beginnt für die Abteilung 51.3 sowie für die in Verbindung stehenden Bereiche der Stadtverwaltung Braunschweig ein umfangreicher Veränderungsprozess.

Die erfolgreiche Implementierung der in der Soll-Konzeption benannten Themen wird stark von der Begleitung der Mitarbeiter/-innen in diesem Veränderungsprozess leben und erheblich von der Motivation und der Involvierung der Mitarbeiterschaft abhängen.

Die Ergebnisse des Projekts und Erwartungen der am Projekt beteiligten Mitarbeiter/-innen sowie die formulierten Anforderungen verdeutlichen, welche Hoffnungen die Mitarbeiter/-innen mit diesen Themen und der damit verbundenen Neuausrichtung verknüpfen und welche motivierenden Potenziale damit einhergehen können.

Daher sollen dem Umsetzungskonzept zunächst allgemeine Themen vorangestellt werden, die für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig sind.

#### Erfolgsfaktor Umsetzungsorganisation

Ein erfolgreicher Umsetzungsprozess innerhalb der Abteilung 51.3 sollte eine strukturierte und geplante Vorbereitung und Durchführung sowie ein Monitoring des Veränderungsprozesses und der damit einhergehenden Maßnahmen umfassen.

Jede Umsetzungsmaßnahme sollte damit beginnen, dass die für das Umsetzungsziel notwendigen Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Termine und benötigten Ressourcen benannt werden. Zu jeder Phase sollten die Betroffenen wissen, warum welche Veränderungsmaßnahme erfolgt und was diese Veränderung für den Einzelnen bedeutet.

Um eine begleitende Dokumentation zu ermöglichen, könnte für jede Umsetzungsempfehlung ein Maßnahmensteckbrief erstellt werden, welche von einer Steuerungsgruppe (z. B. ehemalige Projektgruppe) fortlaufend aktualisiert wird. So können Meilensteine und Erfolgsfaktoren festgehalten werden.

Ein Beispiel für einen Maßnahmensteckbrief ist auf der folgenden Seite dargestellt.

ID / Bezeichnung der Maßnahme	Prio*	IT Relevanz	Beteiligte	Verantwortlicher
		Techn. Spez.	Bereiche	
<b>Beschreibung der Maßnahme</b>				
<b>Ausgangssituation und Bewertung</b>		<b>Zielsetzung</b>		
<b>Grobe Skizzierung / Meilensteine</b>		<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b>		

Abbildung 12: Beispiel für ein Maßnahmensteckbrief während der Umsetzungsphase

### Erfolgsfaktor Partizipation

Ein weiterer wichtiger Faktor am Anfang des Umsetzungsprojektes ist die Analyse aller Interessengruppen bzw. im vorliegenden Fall vor allem der betroffenen Mitarbeiter/-innen.<sup>23</sup> Daher sollte es einer der ersten Schritte sein, die betroffenen Mitarbeiter/-innen sowie deren Wünsche und Ängste zu identifizieren und geeignete Maßnahmen für ihre Beteiligung im Veränderungsprozess zu eruieren. Erfahrungsgemäß nehmen die Widerstände in Veränderungsprozessen durch die Beteiligung von betroffenen Mitarbeitern/-innen ab. Zudem kann durch die gezielte Einbindung der Betroffenen im Veränderungsprozess ein besseres Ergebnis erzielt werden.

### Erfolgsfaktor Kommunikation

Erfahrungsgemäß ist Kommunikation einer der entscheidenden Faktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Sie schafft Transparenz und Orientierung und dient als Instrument zur Beilegung von Konflikten sowie zur Vermeidung von Widerständen.

- Schaffung von informatorischer Transparenz

Zu einem zieleffizienten Wandel gehört die ausreichende Information der Beteiligten und Betroffenen. Hierzu zählt die Übermittlung der Gründe für den Wandel sowie dessen Notwendigkeit. Insbesondere die Ziele müssen vermittelt werden, damit jede/r Mitarbeiter/-in weiß, worauf er/sie sich einstellen muss und die Chance bekommt, sich damit zu identifizieren und gegebenenfalls Rückfragen zu stellen.

- Erkennen und Abschwächen von Widerständen

<sup>23</sup> Auch Mitarbeiter/-innen aus Schnittstelleneinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig sind von den Veränderungen der Abteilung 51.3 betroffen und müssen entsprechend informiert und involviert werden.

Widerstände sind meist das Ergebnis von fehlgeschlagenen Kommunikationsprozessen. Daher ist es für den Erfolg wegweisend, dass Widerstände möglichst bereits im Vorfeld erkannt werden. So kann die weitere Kommunikation diese präventiv aufgreifen.

- Verstärkung des Prozesses im Sinne positiver Rückkopplung

Gerade zu Beginn eines Umsetzungsprozesses herrscht bei Mitarbeitern/-innen oftmals Skepsis. Damit sich diese nicht in Widerstände wandeln, müssen die Erfolge der eingeleiteten Veränderungen in Form eines Feedbacks vermittelt werden. Dieses Vorgehen erhält oder erhöht die Motivation.

Eine Methode, welche alle genannten Erfolgsfaktoren berücksichtigt, ist die Nutzung von Kanban zur Veränderungsbegleitung. Kanban ist eine agile Technik der Prozesssteuerung im Rahmen des Change-Managements, durch deren Einsatz der Projektfortschritt für alle Beteiligten visualisiert und transparent gemacht wird sowie vor allem der Widerstand bei der Einführung von Maßnahmen verringert werden kann. Engpässe und parallele Arbeiten werden auf diese Weise ebenfalls sichtbar gemacht.

Dafür wird eine Kanban-Wand genutzt, die für alle Mitarbeiter/-innen sichtbar platziert wird. Diese besteht idealerweise aus einem Whiteboard und Haftnotizen oder Karteikarten (vgl. dazu Abbildung 8). Jede dieser Karten (oder Notizen) repräsentiert eine Aufgabe der unterschiedlichen Umsetzungsempfehlungen im Veränderungsprozess. Eine Aufgabe wandert dabei von links nach rechts, also von Spalte zu Spalte. Dabei kann durch Farben oder weitere Notizen die Verantwortlichkeit visualisiert werden.

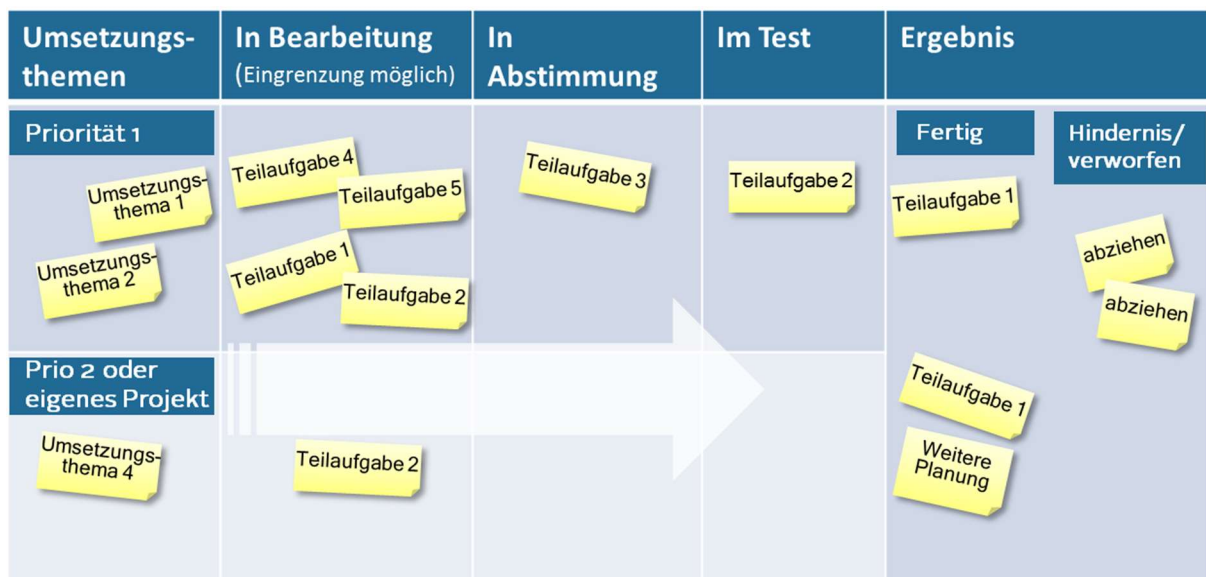


Abbildung 13: Beispiel einer Kanban-Wand

## 7.2 Empfehlungen

Die nachfolgende Beschreibung der Umsetzung erfolgt getrennt nach den bereits erläuterten Soll-Themen, nimmt eine Priorisierung dieser Themen vor und stellt maßnahmenbezogen die internen (innerhalb der Abteilung 51.3) und externen (Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig, bzw. externe Dritte) Verantwortlichkeiten dar.

Für die Umsetzung dieser Themen muss eine Priorisierung und damit verbundene Festlegung eines Zeithorizonts erfolgen. Wir schlagen eine Priorisierung gemäß der Kategorien A bis C vor.

- A - höchste Priorität: schnellstmöglicher Beginn der Umsetzung
- B - mittlere Priorität: Umsetzungsbeginn nach 6 Monaten
- C - geringe Priorität: mittelfristige Umsetzung

Empfehlung	Priorität	Bemerkungen/ möglicher Umsetzungs- zeitplan
<b>1 Erstellung Aufgabenprofil einer Kita-Leitung</b>	A	Jan. 2021 – April 2021
1. Neudefinition der Aufgaben einer Kita-Leitung		
2. Abstimmung und Feinjustierung des Entwurfs mit Abteilungs-, Stellen- und ausgewählten Kita-Leitungen		
3. Zuordnung von nun nicht besetzten Aufgaben zu anderen Stellen bzw. Optimierung von Prozessen		
4. Kommunikation des abgestimmten Aufgabenportfolios gegenüber allen Kita-Leitungen sowie Leitungsververtretungen.		
<b>2 Überprüfung des Aufgabenportfolios der Kita-Leitungen auf übertragbare Aufgaben für Verwaltungsmitarbeiter/-innen</b>	A	Jan. 2021 – Dez. 2021
1. Beschreibung der Aufgabenbestandteile / Prozessschritte, die übernommen werden sollen – Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Welche Schritte der Rechnungsbearbeitung können übernommen werden und welche müssen weiterhin von den Kita-Leitungen ausgeübt werden?</li> <li>b. Welche statistischen Erhebungen / Zuarbeiten können nicht von den Kita-Leitungen effizient erstellt werden und sollten daher übernommen werden?</li> </ul>		Bezug zu HE 1
2. Bestimmung der Mitarbeiter/-innen der Abteilung 51.3 bzw. Schnittstellen der Stadtverwaltung Braunschweig, die evtl. die Aufgaben künftig erledigen könnten		
3. Vorüberlegung der mit den Aufgabenübertragungen verknüpften Prozessänderungen oder Änderungen in der Aufgabenerledigung		
4. Abstimmung, Planung und Vorbereitung der Aufgabenübertragung unter Involvierung der betroffenen Mitarbeiter/-innen bzw. Schnittstellen		
5. Finale Aufgabenübertragung ab einem zuvor abgestimmten Zeitpunkt		
6. Erste Evaluierung der Aufgabenübertragung/Aufgabenerledigung nach ca. 3 Monaten		
<b>3 Erweiterung des Aufgabenportfolios um neue Aufgaben</b>	B	April 2021 – März 2022
Das Aufgabenportfolio der Abteilung 51.3 sollte eine Erweiterung um die nachfolgend aufgeführten Aufgaben erhalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlichkeitsanalysen (Controlling) und</li> <li>• Personalmarketing</li> </ul>		
1. Definition der Aufgabengebiete (Zielsetzung, Funktion, relevante Schnittstellen und Gesamtprozesse)		



2. Eindeutige Auflistung der Arbeitsinhalte (insbesondere der niveaubestimmenden Inhalte)			
3. Ableitung der Anforderungen (Qualifikationen, Kenntnisse und Fertigkeiten) für die Tätigkeiten			
4. Bestimmung der Verantwortlichkeiten (Definition der Rollen) innerhalb der Abteilung			
5. Bestimmung und Definition der Interaktionen mit Schnittstellen (Zuarbeiten, Abstimmungen usw.)			
6. Ggf. Anmeldung des Stellenbedarfes bei FB 10, Beschluss Haushaltsplan, Stellenbesetzungsverfahren			
<b>4 Erstellung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen</b>	<b>A</b>	<b>Jan. 2021 – Sept. 2021</b>	
1. Überprüfung der vorhandenen Aufgaben- und Prozessbeschreibungen auf ihre jeweilige Aktualität und Verwendbarkeit		Aufnahme der Kernprozesse und ihrer Prozessschritte bereits nach BPMN2-Standard erfolgt.	
2. Kritische Prüfung der Aufgaben- und Vertretungsbereiche sämtlicher Verwaltungsmitarbeiter auf evtl. fehlende Aufgaben- und Prozessbeschreibungen			
3. Aktualisierung der Aufgaben- und Prozessbeschreibung bzw. Erstellung von bisher fehlenden Beschreibungen			
4. Ziel ist es, <ul style="list-style-type: none"> <li>a. eindeutige, sachliche und für Dritte leicht verständliche Beschreibungen zu erstellen, die</li> <li>b. die Ausführungsbedingungen sowie Hilfsmittel (Formulare, Software, Berechnungstabellen usw.) zur Erledigung der Aufgaben/Prozesse erläutern.</li> </ul>			
5. Etablierung einer regelmäßigen Überprüfung der Aufgaben- und Prozessbeschreibungen			
<b>5 Prozessgestaltung und Etablierung neuer Prozesse</b>	<b>C</b>	<b>Jan. 2022 – Juni 2022</b>	
1. Identifikation von neuen Prozessen und Modellierung der Prozessschritte: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Personalmarketingprozesse</li> <li>b. Controlling -Prozesse (Wirtschaftlichkeitsanalyse)</li> </ul>		zunächst ist HE 3 umzusetzen	
2. Aufnahme der Prozesse in ein Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.			
3. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben			
4. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenebene			
5. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)			
6. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen			
<b>6 Prozessgestaltung von derzeit nicht standardisierten Prozessen</b>	<b>C</b>	<b>Okt. 2021 – März 2022</b>	
1. Identifikation der zu definierenden Prozesse. Gemäß den Ergebnissen der Prozess-Ist-Analyse sollten die nachfolgenden Prozesse gestaltet und etabliert werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungsprozesse für pädagogische Konzepte</li> <li>• Einarbeitungsprozesse (Onboarding) neuer Verwaltungsmitarbeiter/-innen</li> </ul>			
2. Erarbeitung bzw. Festlegung der einzelnen Prozessschritte durch die in den Prozess involvierten Mitarbeiter/-innen, z. B. im Rahmen eines Workshops. Nachfolgende Leitfragen sollten im Rahmen der Erarbeitung geklärt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Welches Ziel bzw. welches Ergebnis soll der erfolgreiche Prozessablauf verfolgen bzw. erbringen? Beispiel: Für die Erarbeitung neuer pädagogischer Konzepte sollte u. a. das Ziel bestehen, einen partizipativen Prozess unter Involvierung der</li> </ul>			

pädagogischen Fachberatung, der pädagogischen Stellenleitungen und der Kita-Leitungen zu gestalten. b. Welche einzelnen Aufgaben gehören dem künftigen Prozess an? c. Welche Mitarbeiter/-innen bzw. Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig sind für die Erledigung welcher Aufgaben zuständig? d. Welche Zuarbeiten oder auch Teilergebnisse sind wann genau im Prozessablauf zu erstellen? e. Welche evtl. Genehmigungen oder Beschlüsse sind einzuholen? f. Welche Abstimmungsrunden sind abteilungsintern und abteilungsübergreifend im Zuge des Prozesses zu etablieren?			
	3. Festlegung der chronologisch-sachlogischen Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten im Prozessablauf – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm.		
	4. Erstellung einer Prozessdokumentation		
<b>7 Erarbeitung und Implementierung von Prozessoptimierungen</b>		<b>A</b>	<b>Jan. 2021 – Dez. 2021</b>
1. Identifikation der zu optimierenden Kernprozesse: a. Einstellungsprozess extern b. Krank- und Gesundheitsmeldungen des pädagogischen Personals c. Bausachbearbeitung   Instandhaltung d. Bausachbearbeitung   Sanierung e. Lebensmittelbeschaffung Kindertagesstätten		Prozessoptimierungen sind teilweise während des Projektes schon erfolgt (→ Prozessworkshop), siehe Anlage	
2. Aufnahme der Prozesse in ein Prozessmodell in chronologisch-sachlogischer Abfolge der Funktionen bzw. Tätigkeiten – idealerweise erfolgt die Dokumentation in einem Flussdiagramm. a. Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben b. Schrittweise Erarbeitung der Detailmodelle auf Teilaufgabenebene			
3. Vervollständigung der Prozesse durch die Dokumentation einzelner Attribute je Prozessschritt (Attribute sind z. B. Verantwortliche, Formulare, Fristen)			
4. Bei Bedarf: Darstellung von Sonderfällen in einzelnen Verfahrensanweisungen.			
<b>8 Erneute Information über Vertretungsregelungen</b>		<b>A</b>	<b>Jan. 2021 – März 2021</b>
1. Aktualisierung bzw. Überprüfung der bestehenden Vertretungsregelungen auf Aktualität			
2. Erstellung einer Handreichung für die Kita-Leitungen			
3. Vorstellung der Handreichung in der Leitungsbesprechung			
4. Zentrale Ablage der Datei			
5. Laufende Überprüfung und Aktualisierung			
<b>9 Überarbeitung des Strukturplans für die elektronische Dokumentenablage</b>		<b>B</b>	<b>Juli 2021 – Dez. 2021</b>
1. Überprüfung der aktuellen Ablagestruktur auf ihre Aktualität			
2. Meldung seitens der Mitarbeiter/-innen über die derzeit problembehafteten Ablageorte und Zugriffsrechte des eigenen Aufgabenbereiches sowie ggf. des Vertretungsbereiches			
3. Aktualisierung bzw. Erstellung einer Ablagestruktur unter Involvierung der Mitarbeiter/-innen bzw. Vertreter/-innen eines jeden Aufgabenbereiches			
4. Die überarbeiteten Ablagestrukturen sollten mind. nachfolgende Fragen eindeutig klären: a. Welche rechtlichen bzw. sonstigen Regelungen, Verordnungen oder Dienstanweisungen sind in			

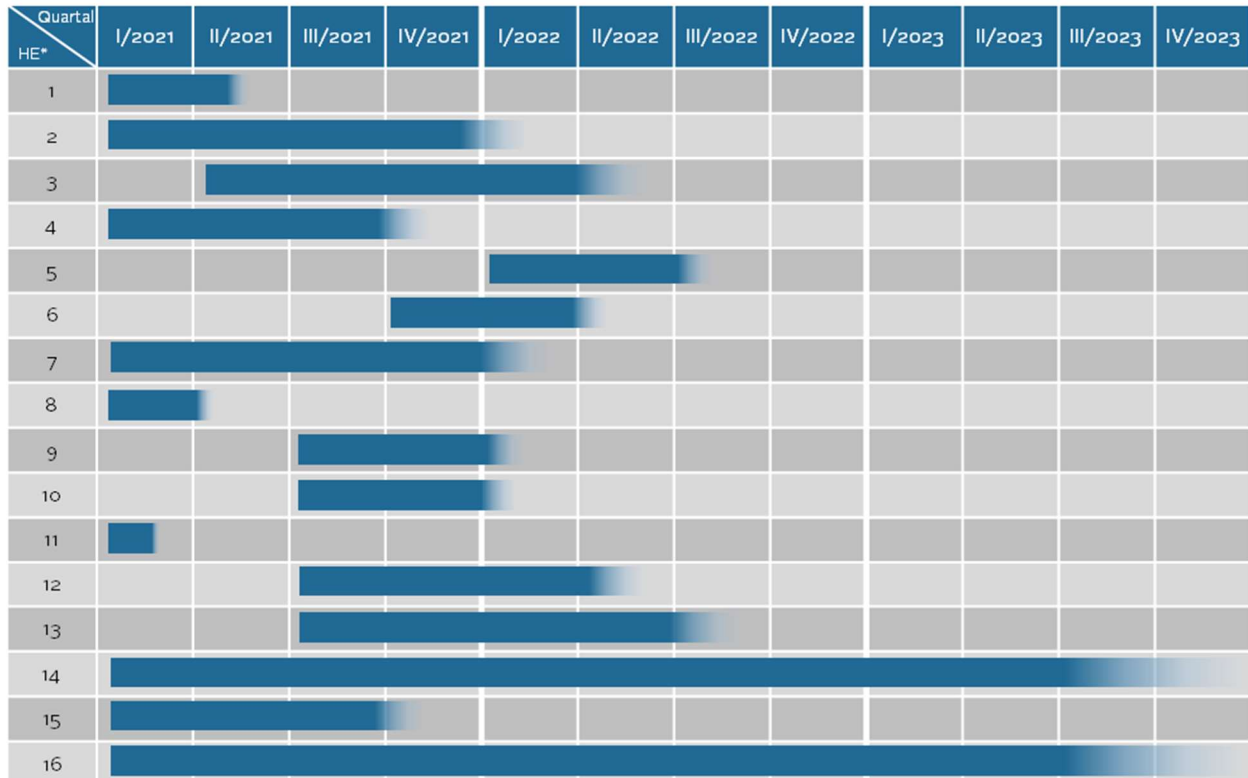
dem jeweiligen Aufgabenbereich hinsichtlich der Ablage und Archivierung von Dokumenten zu berücksichtigen?			
b. Für welche Dokumente genügt eine elektronische Ablage und welche Dokumente müssen in Papierform aufbewahrt werden?			
c. Wo werden welche Dokumente elektronisch abgelegt? (Schaffung der grundlegenden Struktur/ Ablageregeln)			
d. Wie werden Dokumente korrekt für die Speicherung bezeichnet? (Wie suchen Mitarbeiter/-innen nach Dokumenten?)			
5. Besitzen alle Mitarbeiter/-innen die notwendigen Zugangs- bzw. Leseberechtigungen zu den Archiv-Ordern (Speicherorten) ihres Aufgabenbereiches sowie ihres Vertretungsbereiches?			
<b>10 Verbesserung der Kommunikation gemäß Highlander-Prinzip</b>	<b>B</b>	<b>Juli 2021 – Dez. 2021</b>	
zwischen den pädagogischen Mitarbeiter/-innen und den Verwaltungsmitarbeiter/-innen:			
1. Diskurs und Entscheidung für bzw. gegen die Einführung einer Kommunikation nach dem Highlander-Prinzips, dabei aktive Involvierung der pädagogischen Mitarbeiter/-innen sowie der Verwaltungsmitarbeiter/-innen			
2. Bestimmung der zentralen Ansprechpartner/-innen innerhalb der Abteilung 51.3			
3. Information sämtlicher betroffener Schnittstellen innerhalb der Stadtverwaltung Braunschweig über die geänderte Kommunikation			
4. Festlegung der Rahmenbedingungen für die Erreichbarkeit der zentralen Ansprechpartner/-innen (Sprechzeiten und bevorzugte Kommunikationsmittel)			
5. Erprobung der neuen Kommunikation für mind. 3 Monate			
6. Durchführung einer Evaluation nach mind. 3 Monaten sowie evtl. Anpassung der Kommunikation			
<b>11 Schaffung von störungsfreien Arbeitszeiten: Nutzung Anrufbeantworter in den Kindertagesstätten</b>	<b>A</b>	<b>Jan. 2021 – Feb. 2021</b>	
1. Diskussion und Festlegung der Nutzung eines Anrufbeantworters			
2. ggf. Bestimmung und Anpassung der technischen Voraussetzungen			
3. Kommunikation und Belehrung zur Nutzung gegenüber den Kita-Leitungen			
<b>12 Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Digitalisierung</b>	<b>B</b>	<b>Juli 2021 – März 2022</b>	
1. Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ etablieren, bestehend aus: Vertreter/-in IT, Vertreter/-innen Kita-Leitung, Stellenleitungen, relevante Ansprechpartner/-innen aus den Schnittstellen je nach Thema			
2. Diskussion zu Wünschen und deren Machbarkeit sowie konkrete Festlegung von Digitalisierungszielen			
3. Priorisierung von Zielsetzungen			
4. Bildung von Projektgruppen (idealerweise zusammengesetzt aus mehreren Bereichen) zur Umsetzung und Evaluation			
5. Fortlaufende Prüfung der Ziele des Gesamtkonzepts in der Arbeitsgruppe			
<b>13 Erweiterung des Kita-Planers</b>	<b>B</b>	<b>Juli 2021 – Juni 2022</b>	
1. Einholen von Erfahrungsberichten (z. B. Stadt Salzgitter) zur Arbeit mit anderen Modulen			

2. Abstimmung mit Softwareanbieter über die Verwendungsmöglichkeiten		
3. Prüfung auf Verwendbarkeit weiterer Module für die Abteilung 51.3 und die Kita-Leitungen		
4. Schulung der Kita-Leitungen im Umgang mit der Software (auch wenn keine weiteren Module hinzugefügt werden)		
5. Bereitstellung digitaler Kurzanleitungen für die Kita-Leitungen (z.B. im PDF)		
<b>14 Überprüfung des Stellenbedarfes in der Abteilung 51.3</b>	<b>A</b>	<b>Jan. 2021 – Dez. 2023</b>
1. Identifikation der Bereiche, die einen zusätzlichen Stellenbedarf benötigen: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identifikation der Bereiche, die einen zusätzlichen Stellenbedarf benötigen:</li> <li>b. Sachbearbeitung Buchungsangelegenheiten</li> <li>c. Personalsachbearbeitung</li> <li>d. Bündelung von Stellen/Aufgaben, die mit einer Zentralisierung von Aufgaben aus den Kitas heraus in den Innendienst einhergehen (z. B. Statistikerstellung, Rechnungsbearbeitung)</li> <li>e. Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben im Bereich Personalmarketing und Controlling</li> <li>f. Einrichtung eines Hausmeisterpools für mehrere Kitas sowie weiterführende Nutzung als Botendienst (vor allem für Kitas in den Randgebieten Braunschweigs)</li> <li>g. Überprüfung des Stellenausbaus Ökotrophologe/-in</li> </ul>		Bezug zu HE 16
2. Erhebung der Stellenbedarfe durch Definition der Aufgabenportfolios		
3. Durchführung der Personalbedarfsbemessung durch z. B. Schätz- und Richtwertverfahren		
4. Anpassung von vorhandenen Aufgabenbeschreibungen		
5. Aufnahme der Änderungen in den Stellenplan		
6. Besetzung bzw. Neustrukturierung der Stellen		
<b>15 Überprüfung der Nutzung flexibler Personalbeschaffungsmaßnahmen als Reserve</b>	<b>A</b>	<b>Jan. 2021 – Sept. 2021</b>
1. Rücksprache mit dem FB 10 zu rechtlichen Möglichkeiten der Nutzung alternativer Personalbeschaffungsmodelle, Einbezug des ÖPR		
2. Erstellung eines Springerpools mit ehemaligen Mitarbeitern/-innen im Ruhestand durch Abfrage bei den Kita-Leitungen		
3. Anfrage bei den entsprechenden ehemaligen Mitarbeitern/-innen zur Bereitschaft		
4. Erstellung einer Datenbank inkl. aller Kontaktdaten und Präferenzen (z. B. Einrichtungspräferenzen)		
5. Klärung der Vertragsgrundlage zusammen mit dem FB 10		
6. Schließen der Verträge		
7. Information aller Kita-Leitungen und ständigen Leitungsververtretung über die Möglichkeit der Nutzung ehemaliger Mitarbeiter/-innen sowie dazugehöriger Datenbank		

16 Überführung der Abteilung 51.3 in einen Eigenbetrieb		A	Jan. 2021 – Dez. 2023	
1.	Interne Grundsatzentscheidung zur weiteren organisatorischen Aufstellung der Abt. 51.3		hohe Priorität dieser Empfehlung, Umsetzungszeiträumen von 18-36 Monaten möglich	
2.	Erstellung eines Eigenbetriebskonzepts (Aufgaben, Personal, Schnittstellen, Prozesse, Budget etc.)			
3.	Erstellung einer Beschlussvorlage für die Gremien der Stadt Braunschweig auf der Grundlage des Eigenbetriebskonzepts			
4.	Beschluss der Errichtung des Eigenbetriebs durch die Gremien der Stadt Braunschweig sowie Genehmigung durch die Kommunalaufsicht			
5.	Errichtung des Eigenbetriebs und damit Überführung der Aufgaben, des Personals, der finanziellen Grundausstattung etc.			
6.	Evaluierung der Maßnahmen und gegebenenfalls Anpassung nach 24 Monaten			

### 7.3 Zeitplan

Für die Umsetzung der zuvor beschriebenen Maßnahmen schlagen wir unter Berücksichtigung des jeweils damit verbundenen Aufwands einen Zeitplan für die Umsetzung vor (vgl. folgende Abbildung). Dieser ist in der nachstehenden Grafik dargestellt. Daraus geht hervor, dass für die Umsetzung insgesamt ein Zeitraum von bis zu 36 Monaten zu veranschlagen ist.



\* Handlungsempfehlung (HE): Die Bezeichnungen der jeweiligen Empfehlungen ergeben sich aus den in Abschnitt 6 formulierten Handlungsempfehlungen.

Abbildung 14: Umsetzungszeitplan

## 8 Anlagen

### Anlagenverzeichnis

Anlage 1 .....	Zusammenfassung Dokumentenanalyse
Anlage 2.....	Muster-Interviewleitfaden
Anlage 3.....	Aufgaben-Stellen-Matrix
Anlage 4 .....	Ist-Analyse der Kernprozesse (visuelle Dokumentation)
Anlage 5.....	Soll-Prozess Bausachbearbeitung   Instandhaltung



## Daten-/Dokumentenanalyse

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden																											
I. Daten & Zahlen																															
1. Bevölkerungsentwicklung	Statistik	Stadt BS, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2019	seit 1990 stetiger Rückgang der Bevölkerung 1990: 257.521 2003: 238.939 (Tiefpunkt) 2018: <b>250.386</b>  Altersgruppe 0-3 Jahre: <b>6.720</b> (2005: 5.789, 2012: 6.346) Altersgruppe 3-6 Jahre: 6.185 (2005: 5.828, 2012: 5.981) Altersgruppe 6-10 Jahre: 7.782 (2005: 7.638, 2012: 7.590)	in den letzten Jahren kontinuierliches Bevölkerungswachstum																											
2. Bevölkerungsfortschreibung	Prognose	Stadt BS, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2012	2030: 255.626 Einwohner  Altersgruppenentwicklung: 0-5 Jahre → 2012: 10.311, 2030: 10.980 5-10 Jahre → 2012: 9.606, 2030: 10.972	Bedarf an Kita-Plätzen steigt gemäßigt an, Fokus vor allem auf Wachstum in den vergangenen Jahren																											
3. Kita-Statistik	Statistik	StaLa NS 2018, Stadt BS, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2018	2000: 110 Einrichtungen 2010: 114 Einrichtungen 2018: 142 Einrichtungen, davon 33 kommunal (ohne „Schulkindbetreuungsangebote“, +62 Einrichtungen)  Anzahl Plätze öffentlicher Träger stetig gesunken während Plätze der freien Träger stetig gestiegen sind  Anzahl der betreuten Kinder in Kindertageseinrichtungen (Kita inkl. Hort, ohne Kindertagespflege) innerhalb der letzten Jahre um 18 % gestiegen (von 2012 auf 2018) → v. a. 0-3 Jahre (+41 %), 6-11 Jahre (+42 %)  Gründe: Ziel laut KEP 2012: Anstieg Betreuung U3; Bevölkerungsanstieg 6-11-Jährige seit 2012	enormer Anstieg der Kinderbetreuung in den letzten Jahren  Ausbau vor allem auf Ebene der freien Träger + Elterninitiativen (Was sind Elterninitiativen?)																											
<table><tr><th>Jahr</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>Δ</th></tr><tr><td>Kita-Kinder</td><td>9.171</td><td>9.707</td><td>9.999</td><td>10.168</td><td>10.353</td><td>10.540</td><td>10.848</td><td>18,3</td></tr><tr><td>ohne Schulkinder</td><td>7.568</td><td>7.812</td><td>8.084</td><td>8.134</td><td>8.154</td><td>8.157</td><td>8.159</td><td>7,8</td></tr></table>					Jahr	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Δ	Kita-Kinder	9.171	9.707	9.999	10.168	10.353	10.540	10.848	18,3	ohne Schulkinder	7.568	7.812	8.084	8.134	8.154	8.157	8.159	7,8
Jahr	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Δ																							
Kita-Kinder	9.171	9.707	9.999	10.168	10.353	10.540	10.848	18,3																							
ohne Schulkinder	7.568	7.812	8.084	8.134	8.154	8.157	8.159	7,8																							

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
<b>II. Konzepte/ Veröffentlichungen</b>				
4. Kindertagesstätten-Entwicklungsplan 2012 - 12. Fortschreibung zum KEP 1990	Konzept	Fachbereich 51, Okt. 2012	<p><b>Ziele</b> der Kita-Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf Ausbau an Betreuungsplätzen U3-Bereich → bis 2014: Versorgungsquote U3 mind. 40 %</li> <li>- Schaffung zusätzlicher Plätze insgesamt, um Anschlussbetreuung U3 sicherzustellen</li> <li>- kontinuierliche Ausweitung der kürzeren Betreuungszeiten in längere</li> </ul> <p>große Besonderheit in Braunschweig seit 2011: Kita-Platz für erstes bis drittes Kiga-Jahr <b>kostenfrei</b> (Besuch im Alter von 3 bis 6 Jahren komplett kostenfrei)</p> <p>seit 2003: nach jahrelangem Rückgang der Bevölkerungszahlen nun <b>kontinuierlicher Anstieg</b>, dies spiegelt sich auch in den Kinderzahlen wider → Anpassung der Kita-Planung von jahrelangem Rückbau auf nun Aufbau</p> <p>Kita-Planung erfolgt <b>kleinräumig</b> auf Stadtbezirksebene</p> <p>Bildungsauftrag der Kitas im Lernbereich <b>Sprache &amp; Sprechen</b></p>	<p>Organisatorische Verankerung der Horte? Fachbereich Schule?</p> <p>Aktueller Stand Kita-Planung?</p> <p>Stand Zielerreichung? (Öffnungszeiten Kitas, Wartezeiten Kita-Platz)</p> <p>Prozess des Kapazitätsausbaus in der Mitte der 2000er Jahre?</p>
5. Haushaltsplan 2019/ Strategische Ziele FB 51	HH-Plan	DVII, 2019	<p>Strategische Ziele 2019-2022 Bereich Kita betreffend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung verbesserter Lebensbedingungen (v. a. für sozial benachteiligte Kinder) durch Qualitätsverbesserung in den Kitas, Schulkindbetreuung, Tagespflege, Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit „Qualität“: Personalressourcen, sächl./ räuml. Ausstattung mit Schwerpunkt auf Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf</li> <li>- quantitativer und qualitativer Ausbau der Tagesbetreuung bis zur Beendigung des Grundschulalters (z. B. bedarfsgerechter U3-Ausbau, Ausbau und Weiterentwicklung der außerschulischen Bildungsinfrastruktur in Kitas)</li> </ul>	<p>Mit welchen Kennzahlen werden Ziele, Qualität gemessen? Gibt es dazu ein Konzept/ Handlungsleitfaden?</p>

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
6. Maßnahmenkatalog zur Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten	Beschlussvorlage	Stadtrat, 17-05824 Beschlussvorlage, 30.11.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz von ErzieherInnen als Zweitkräfte jeweils in Gruppen mit Leitungsververtretung</li> <li>- Entwicklung eines päd. Leitbildes Bildung und Betreuung in Form eines Workshops</li> <li>- Zuschussanpassungen (u. a. in Stadtteilen mit besonderem Handlungsbedarf)</li> <li>- Aufstockung Projektmittel VA/EV-Konzept<sup>1</sup></li> <li>- Berücksichtigung weiterer Bundes- und Landesprogramme zur Verbesserung der Qualität</li> <li>- Sachkostenförderung Sprach-Kitas</li> <li>- Pilot: Verringerung/ Abschaffung Schließzeiten</li> <li>- Pilot.: Ausweitung Öffnungszeiten</li> <li>- Medienkampagne, u. a. Elternwegweiser</li> <li>- bedarfsorientierte Evaluierungsprojekte in ausgewählten Kitas</li> </ul>	<p>Wird das Leitbild gelebt?</p> <p>Welche Bundes- und Landesprogramme laufen aktuell?</p> <p>Wie laufen die Pilotprojekte?</p>
7. Konzept zur Ausweitung der Öffnungszeiten in Kindertagesstätten	Beschlussvorlage	Stadtrat, 19-09822 Beschlussvorlage, 21.01.2019	Erprobung verschiedener Umsetzungsvarianten für die Ausweitung der täglichen Betreuungszeiten von mind. 11 bis max. 14 h/Tag an ausgewählten Standorten (bis Ende Sommerferien Kita-Jahr 2022/2023)	Wie läuft das Projekt? Wo gibt es Probleme?
8. Anpassung der Angebote im Kindertagesstätten- und Schulkindbetreuungsbereich zum Kindergarten- bzw. Schuljahr 2019/2020	Beschlussvorlage	Stadtrat, 19-10561 Beschlussvorlage, 30.04.2019	jährlich stattfindende Planungskonferenz für Kindertagesstätten- und Schulkindbetreuungsbereich mit dem Ergebnis der Angebotsanpassungen für das folgende Kita-Jahr → konkrete Maßnahmen für einzelne Einrichtungen	Planungskonferenz so i. O.? Oder z. B. anderer Teilnehmerkreis?
9. Kita-Kompass 2018/2019	Broschüre	Fachbereich 51, Abtl. Verwaltung, Stelle Planung, 2018	Informationsbroschüre zum Kita-Angebot inkl. Plätze, Öffnungszeiten im jeweiligen Kita-Jahr auf Stadtbezirks-Ebene + besondere Angebote auf einen Blick (z. B. Sprach-Kitas, Integrationsgruppen, Familienzentren)  zzgl. Übersicht zur Schulkindbetreuung	aktuelle Fassung?

<sup>1</sup> verhaltensauffällige/entwicklungsverzögerte Kinder

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
<b>10. Orientierungsplan für Bildung und Erziehung – Gesamtausgabe</b>	Konzept	Niedersächsisches Kultusministerium, 2018	<p>Konkretisierung des gesetzlichen Bildungsauftrages niedersächsischer Tageseinrichtungen für Kinder (=Grundlage für die Bildungsarbeit im Elementarbereich niedersächsischer Kinder)</p> <p>Ausgangspunkt für die Erarbeitung von pädagogischen Konzepten &amp; Grundlage für Qualifizierung von pädagogischen Fachkräften</p> <p>Festlegen von Zielen + methodischen Aspekten und Aufgaben für Fachkräfte</p> <p>3 Konzepte in der Gesamtausgabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierungsplan für Bildung und Erziehung im Elementarbereich niedersächsischer Tageseinrichtungen für Kinder</li> <li>- Sprachbildung und Sprachförderung</li> <li>- Die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren</li> </ul>	<p>Operationalisierung für Stadt Braunschweig erfolgt? Wenn ja, wie?</p> <p>Bildung als wesentlicher Bestandteil der Kita-Arbeit → v. a. frühkindliche Bildung &amp; Sprachbildung</p>
<b>III. Organisatorische Festlegungen</b>				
<b>11. Projektgruppenverfügung</b>	Verfügung	FB 10, Sept. 2019	Bildung Projektgruppe Organisationsuntersuchung 51.3 Kindertagesstätten (51, 10, beratungsraum) zur inhaltlichen Steuerung und Begleitung der Untersuchung	mögliche Interviewpartner
<b>12. Verwaltungsstruktur</b>	Organigramm	FB 10, Okt. 2018	<p>Abteilung 51.3 als Teil des FB 51 Kinder, Jugend und Familie → Teil des Dez. V: Sozial-, Schul-, Gesundheits- und Jugenddezernat zusammen mit FB 40 Schule (inkl. Bildungsbüro), Sozialreferat, FB 50 Soziales und Gesundheit</p> <p>über Organisation/ Hr. Zimmermann bereits mögliche Schnittstellen angemarkert</p>	<p>mögliche Interviewpartner in Schnittstellenfunktionen:</p> <p>10 Zentrale Dienste, 37 Feuerwehr, 65 Hochbau und Gebäudemanagement, 40 Schule, 20 Finanzen, 0200 HH, Controlling, Beteiligungen, 67 Stadtgrün und Sport</p>
<b>13. Stellenverteilungsplan FB 65</b>	Organigramm	FB 10, 2019	<p>Im Bereich 65 weitere Schnittstellen, die sich mit Kita befassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilung 65.3 Projektmanagement Kitas und sonstige Gebäude mit 65.31 Projekte Kitas (12,0 Planstellen)</li> <li>- Abteilung 65.4 Objektmanagement und Instandsetzung mit 65.42 Objekte Kitas und Grundschulen (13,0 Planstellen)</li> </ul>	mögliche Interviewpartner

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
14. Stellenverteilungsplan FB 51	Organigramm	FB 10, 2019	<p>FB 51 mit fünf Abteilungen (850 Planstellen)</p> <p>51.3 Abteilung Kindertagesstätten (463,5 Planstellen) mit folgenden Stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 51.30 Innendienst Kindertagesstätten (110,5 Planstellen)</li> <li>- 51.31 Kindertagesstätten (124,5 Planstellen)</li> <li>- 51.32 Kindertagesstätten (126 Planstellen)</li> <li>- 51.33 Kindertagesstätten (99,5 Planstellen)</li> </ul>	<p>Interviewpartner</p> <p>über 50 % der Stellen im FB 51 gehören zur Abteilung 51.3</p>
15. Dienstverteilungsplan FB 51	Tabelle	FB 51, Sept. 2019	<p>je Org.einheit kurze Beschreibung:</p> <p><b>51.3 Abteilungsleitung Kindertagesstätten</b> (Fr. Reinmüller)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht übergreifend für Beschäftigte</li> <li>- Grundsatzfragen Planung (städtisches Angebot Krippe/Kiga)</li> <li>- Beratung/Zusammenarbeit mit freien Trägern</li> <li>- Außenvertretung der Abteilung in politischen Gremien</li> <li>- Grundsatzfragen der Qualitätsentwicklung städtischer Kitas</li> <li>- Festlegung/Weiterentwicklung strategischer Ziele &amp; Maßnahmen im Kita-Bereich</li> </ul> <p><b>Stellenleitung 51.30</b> (Herr Kirsch)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht, Personalangelegenheiten</li> <li>- Grundsatzangelegenheiten Haushalt (Planung, Berichtswesen, Kennzahlen)</li> <li>- Grundsatzangelegenheiten Verwaltung</li> <li>- Bearbeitung Anfragen Stadtbezirksbeiräte</li> </ul> <p><b>weitere Stellen</b> wie Fachberatung, Ökotrophologen, SB Bürokommunikation, SB Haushalt, SB Sonstige Innendienstaufgaben, SB Personal</p> <p><b>Kitas:</b> <b>Stellenleitung 51.31</b> (Frau Bork)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht 10 Kita-Leitungen</li> <li>- Weiterentwicklung Kita-Angebot</li> </ul>	<p>erste Anhaltspunkte für Prozesse &amp; Schnittstellen, Inhalt Interview</p>

Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
			<b>Stellenleitung 51.32</b> (Frau Maedge) - Dienst- und Fachaufsicht 9 Kita-Leitungen - Weiterentwicklung Kita-Angebot <b>Stellenleitung 51.33</b> (Frau Schöps) - Dienst- und Fachaufsicht 14 Kita-Leitungen - Weiterentwicklung Kita-Angebot <b>alle Kita-Leitungen:</b> neben Dienst- und Fachaufsicht auch Weiterentwicklung des Teams und der inhaltlichen Arbeit unter Berücksichtigung des <b>Bildungsauftrages</b> , Abschluss Betreuungsverträge Eltern, Materialbedarf, Ausübung Hausrecht, Außenvertretung der Kita	
<b>16. Neustrukturierung FB 51</b>	Verfügung	FB 51, Juli 2016	Zum 01.08.2016 neue Stelle Planung 51.04 mit 15,75 Planstellen laut Stellenverteilungsplan Aufgaben: - Jugendhilfeplanung - Kita-Planung (Planung Ausbau U3, Standortplanung, laufende Planungsangelegenheiten, Kindertagesstättenentwicklungsplanung (KEP), Planungskonferenz) - Kostencontrolling trägerübergreifend - Platzvermittlung - Fachberatung trägerübergreifende Aufgaben - Fachberatung Sprachkitas - Kindertagespflege (Überprüfung Tagespflegepersonen) - Fachberatung „Early Excellence“	Mögliche Interviewpartner, Kita-Planung als Aufgabe, Schnittstelle zu 51.3 → sowohl intern als auch zu Kitas  Kita-Planung & Platzvermittlung wurden 2016 aus 51.3 rausgenommen und 51.04 hinzugefügt → War das richtig so?
<b>17. Auszug Stellenplan 2017</b>	Stellenplan	FB 10, 2017	Schaffung einer neuen Stellenleitung im Bereich 51.3 wegen gestiegener Anforderungen bei der Umsetzung von pädagogischen Konzepten, der damit verbundenen Qualitätsentwicklung sowie der steigenden Ausfallzeiten der Fachkräfte	Wurden Aufgaben so umgesetzt? Tätigkeitsfeld?
<b>18. Führungsleitlinien Stadt Braunschweig</b>	Leitlinien	Stadt Braunschweig, 2013	Leitlinien der Stadt Braunschweig über Führung und Zusammenarbeit, u.a.:	Mitwirkung der Mitarbeiter als Teil der Organisationsuntersuchung



Dokumentenname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stadtverwaltung als eine Einheit, die lebendig und wirkungsvoll zum Nutzen und Vorteil der Bürger zusammenarbeitet</li> <li>- kooperativer Führungsstil, Einbezug Mitarbeiter</li> <li>- kontinuierliche Weiterbildung erwünscht</li> <li>- Veränderungsbereitschaft</li> </ul>	
<b>19. Personalentwicklungskonzept</b>	Konzept	FB Zentrale Dienste, 2010	<p>Durchschnittsalter FB 51: 42,6 Jahre (insgesamt: 45,3)</p> <p>Durchschnittsalter FK FB 51: 49,9 Jahre (insgesamt: 49,1)</p> <p>Zahlreiche PE-Maßnahmen, die priorisiert wurden</p>	<p>PEK relativ alt mit Stand 2010</p> <p>Reifegrad</p> <p>Personalmanagement: Standard-Personalmanagement</p> <p>→ Welche Weiterbildungen wären wichtig? Auch im Kita-Bereich?</p>

## **Interviewleitfaden – Stadt Braunschweig,**

### **Untersuchung der Abt. 51.3 Kindertagesstätten**

#### **1. Einleitung (Zeit klären)**

- Vorstellung Personen (beratungsraum GmbH)
- Projektziel
  - Auftrag: Aufnahme, Analyse und Bewertung zur Erarbeitung von Vorschlägen für eine optimierte Aufbau- und Ablauforganisation unter Berücksichtigung des erforderlichen Stellen- und Qualifikationsbedarfs
  - Vorgehen: kurze Vorgehensbeschreibung durch beratungsraum
- Interviewziel
  - Klärung Ist-Aufgaben, Schnittstellen, Optimierungsmöglichkeiten
  - Dauer: ca. 1 bis 1,5 h
- Interviewauswertung (Ergebnisverwendung, keine Einzelmeinungen, Vertraulichkeit)
- offene Fragen des Interviewpartners

#### **2. Aufgabenportfolio & -erledigung Abteilung 51.3**

- Wie schätzen Sie das aktuelle Aufgabenportfolio der Abteilung ein?
  - Fehlen Ihrer Meinung nach Aufgaben?
  - Gibt es Aufgaben, die Sie eigentlich nicht der Abteilung 51.3 zuordnen würden?
- Kommen aus Ihrer Sicht perspektivische Aufgaben dazu oder fallen Aufgaben weg?
- Was sind Entwicklungen in der Perspektive, von denen der Umfang der Aufgaben und der Stellenbedarf abhängig sind?
- Wie schätzen Sie die Aufgabenerledigung ein? (z. B. Über- oder Untererfüllung)
- Wie gestaltet sich die Auslastung der (Auslastungsgrad) der Abteilung?
- Wie schätzen Sie die Anzahl der Stellen in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben ein?

#### **3. Prozessanalyse Abteilung 51.3**

- In welche Prozesse der Abteilung sind Sie involviert (z. B. als Entscheider, Informationsempfänger)?
- Gibt es derzeit aus Ihrer Sicht problembehaftete Prozesse? (abteilungsinterne sowie abteilungsübergreifende Prozesse)
- Sind perspektivisch Änderungen in den (Kern)prozessen absehbar?
- Wie bewerten Sie die Prozesse? Sind die Prozessabläufe problembehaftet?

#### 4. Schnittstellen

- Welche internen Schnittstellen bestehen bei Ihren Tätigkeiten?
- Welche Schnittstellen bestehen bei Ihren Tätigkeiten zu anderen Organisationseinheiten der Stadt Braunschweig sowie zu externen Dritten?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit diesen Schnittstellen?
- Wo sehen Sie in diesem Zusammenhang den größten Veränderungsbedarf (Probleme/Verbesserungspotentiale)?

#### 5. Optimierungen

- Welche Optimierungspotentiale sehen Sie im Zusammenhang mit der Aufgabenerledigung?  
Z. B. in Bezug auf:
  - Aufgabenverteilung
  - Prozesse
  - Arbeitsmaterialien
  - Organisation der Arbeitsplätze
  - gelebte Kommunikation, Informationsfluss, Wissensaustausch
- Sehen Sie Verbesserungspotential in der organisatorischen Aufstellung der Abt. 51.3?

#### 6. IT

- Welche IT-Systeme werden zur Unterstützung der Aufgaben genutzt?
- Welche Brüche zwischen der Aufgabenerledigung und der Unterstützungsleistung der IT-Systeme gibt es (z. B. Medienbrüche)?
- Welche perspektivischen Änderungen bezüglich der IT-Infrastruktur gibt es bzw. sollte es geben? (z. B. geplante Digitalisierungsprojekte?)

#### 7. Sonstiges

- Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Anmerkungen, die wir bei unserer Untersuchung berücksichtigen sollten?
- Gibt es weitere Personen/Interviewpartner, die wir in unsere Untersuchung einbeziehen sollten?
- Welche Ihrer Aussagen möchten Sie noch einmal besonders hervorheben?

Wenn Sie sich etwas (z. B. im Zusammenhang mit möglichen Veränderungen in Ihrem Bereich) wünschen dürften, wäre das...?

**DANKE!**

Aufgabenerfassungsbogen/Aufgaben-Stellen-Matrix (ASM)  
Stadt Braunschweig  
FB 51 / Abt. 51.3 Kindertagesstätten

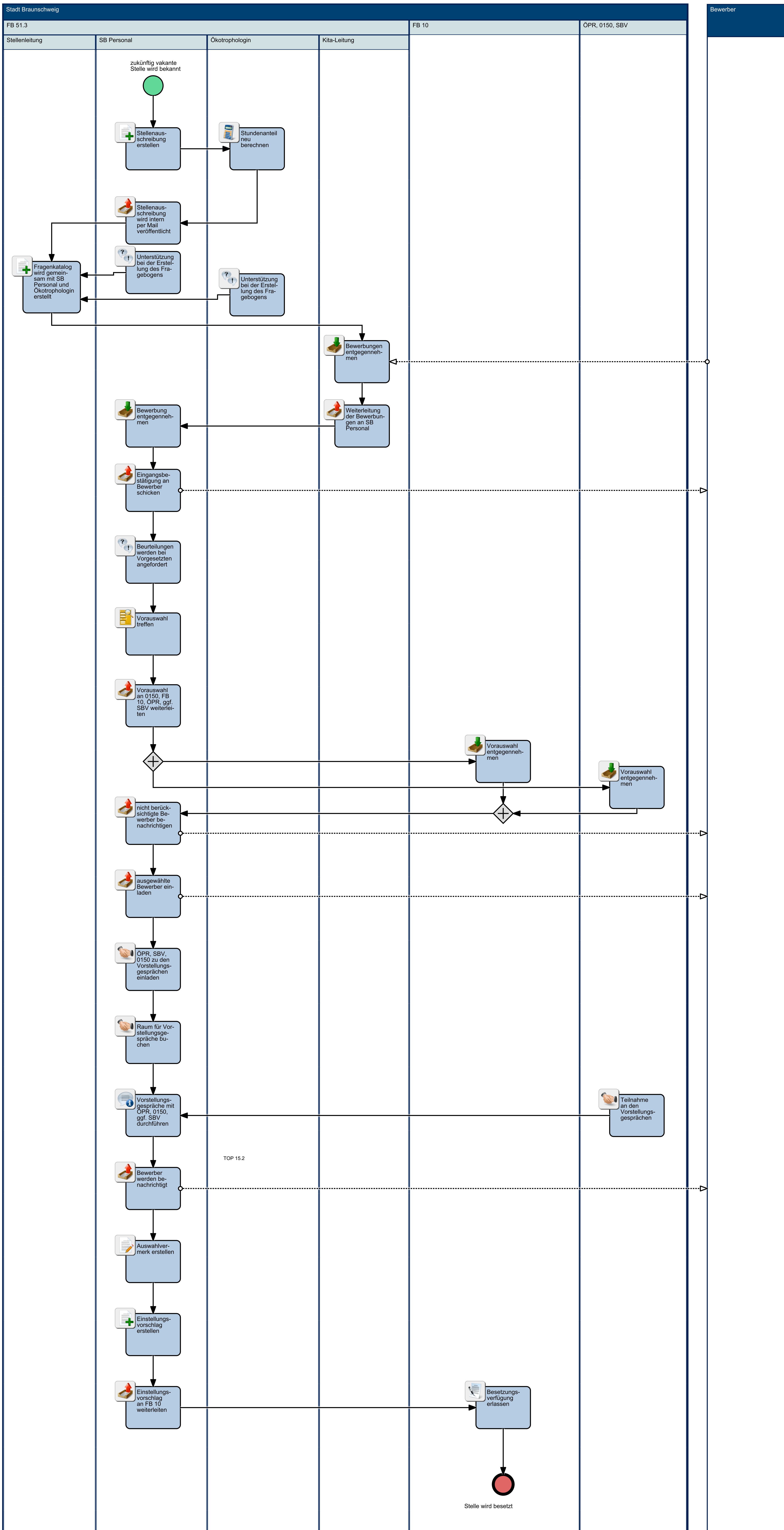
lfd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	Stellenanteile je Aufgabe gesamt	Stellen(-anteile) je Aufgabe														Bemerkung
			MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6	MA 7	MA 8	MA 9	MA 10	MA 11	MA 12	MA 13	MA 14	
			Abt.- Leitung	Stellenleitung 51.30	SB Geschäfts- zimmer Abt. 51.3	SB allg. Verwaltung Abt. 51.3	SB Personal	SB Personal	SB Haushalt	??	Pädagogische Fachberatung	Pädagogische Fachberatung	Ökoto- phologie	Stellenleitung 51.31	Stellenleitung 51.32	Stellenleitung 51.33	
			Fr.	Hr.	Fr.	Fr.	Hr.	Fr.	Fr.	ehem. Fr. Anton	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	
			Reinmüller	Kirsch	Seyfarth	Hemes	Rewitz	Sauerzapf	Schwiertzke		Meseke-Hahn	Geschke	Kästner	Bork	Maedge	Schöps	
		2020	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	EGr/ Bes.Gr.	
1	2	4	38,00	38,00	38,00	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	6

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

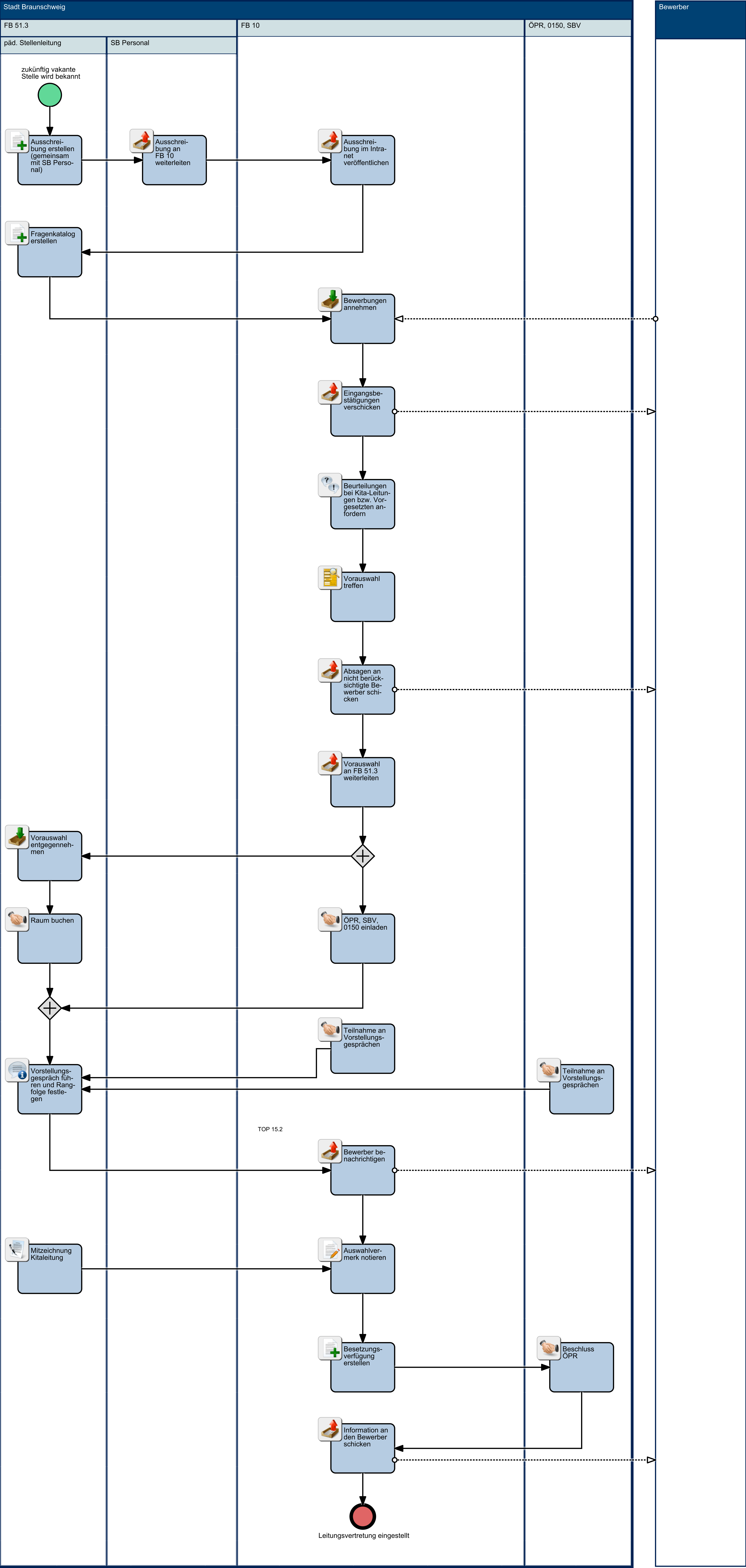
10.00.00	Leitungstätigkeiten Verwaltungsmitarbeiter/-innen																
10.00.01	Dienst- und Fachaufsicht	0,00	x	x										x*	x*	x*	* Dienst- und Fachaufsicht besteht für die Kitaleitungen der städtischen Einrichtungen
10.00.02	Grundsatzfragen Planung (städtisches Angebotsspektrum Krippe und Kiga)	0,00	x														
10.00.03	Beratung/Zusammenarbeit mit den freien Trägern der Jugendhilfe	0,00	x														
10.00.04	Außenvertretung der Abteilung/ der Abteilungspositionierung u. a. in politischen Gremien und externen Fachkreisen	0,00	x	x										x	x	x	
10.00.05	Grundsatzfragen der Qualitätsentwicklung städtischer Kitas	0,00	x														
10.00.06	Grundsatzfragen Essenversorgung/Gesundheit	0,00	x														
10.00.07	Festlegung/Weiterentwicklung strategischer Zielsetzungen und Maßnahmen im Kita-Bereich	0,00	x														
10.00.08	Grundsatzangelegenheiten Personal	0,00		x													
10.00.09	Grundsatzangelegenheiten Haushalt	0,00		x													
10.00.10	Personalbedarfsberechnung	0,00		x													
10.00.11	Grundsatzangelegenheiten Verwaltung	0,00		x													
10.00.12	Ausschussangelegenheiten	0,00		x													
10.00.13	Planung und Mitwirkung an Leitungsbesprechungen / Gesprächskreisen / Dienstbesprechungen	0,00	x	x										x	x	x	
10.00.14	Beratung der Beschäftigten	0,00	x	x										x	x	x	
10.00.15	Koordinierung Fortbildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen	0,00		x										x	x	x	
10.00.16	Erfassung und Bewertung der Arbeitsleistung	0,00		x										x	x	x	
10.00.17	Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der jährl. zu führenden Bewertungs- und sonstiger Gespräche	0,00		x										x	x	x	
20.00.00	Sekretariats- und allg. Verwaltungsaufgaben																
20.00.01	Korrekturlesen und Schreibdienst	0,00			x												
20.00.02	Druckaufträge/Vordrucke	0,00			x												
20.00.03	Bearbeitung/Verteilung der Posteingänge	0,00			x												
20.00.04	Internetredakteurin für die Abt. 51.3	0,00			x												
20.00.05	Protokollführung Leitungsbesprechung	0,00			x												
20.00.06	Sachbearbeitung Urlaubsanträge Innendienst sowie Leitungen und Leitungsververtretungen	0,00			x												
20.00.07	Planung und Organisation von Dienstreisen	0,00			x												
20.00.08	Erfassung Studientage der städtischen Einrichtungen	0,00			x												
20.00.09	Sachbearbeitung „jährliche Aktionen“ (z. B. Blutspendenaktion, Stadtputz, Gripeschutzimpfungen etc.)	0,00			x												
20.00.10	Beantragung Betriebserlaubnisse für städtische Einrichtungen	0,00				x											
20.00.11	Beantragung der Personalkostenförderung	0,00				x											
20.00.12	Datenpflege „Kita Web“	0,00				x											
20.00.13	Sachbearbeitung Landesprogramm RAT und RiT (Fördermittelbearbeitung)	0,00				x											
20.00.14	Zusammenfassung und Prüfung Belegungsstatistiken der städtischen Kitas	0,00				x											
20.00.15	Zuarbeit zur Haushaltsrechnung	0,00				x											
30.00.00	Personalsachbearbeitung																
30.00.01	Personalangelegenheiten pädagogisches Personal						x	x									
30.00.02	Sachbearbeitung päd. Personalausfallreserve	0,00					x	x									
30.00.03	Krank- und Gesundheitsmeldungen des pädagogischen Personals	0,00					x	x									

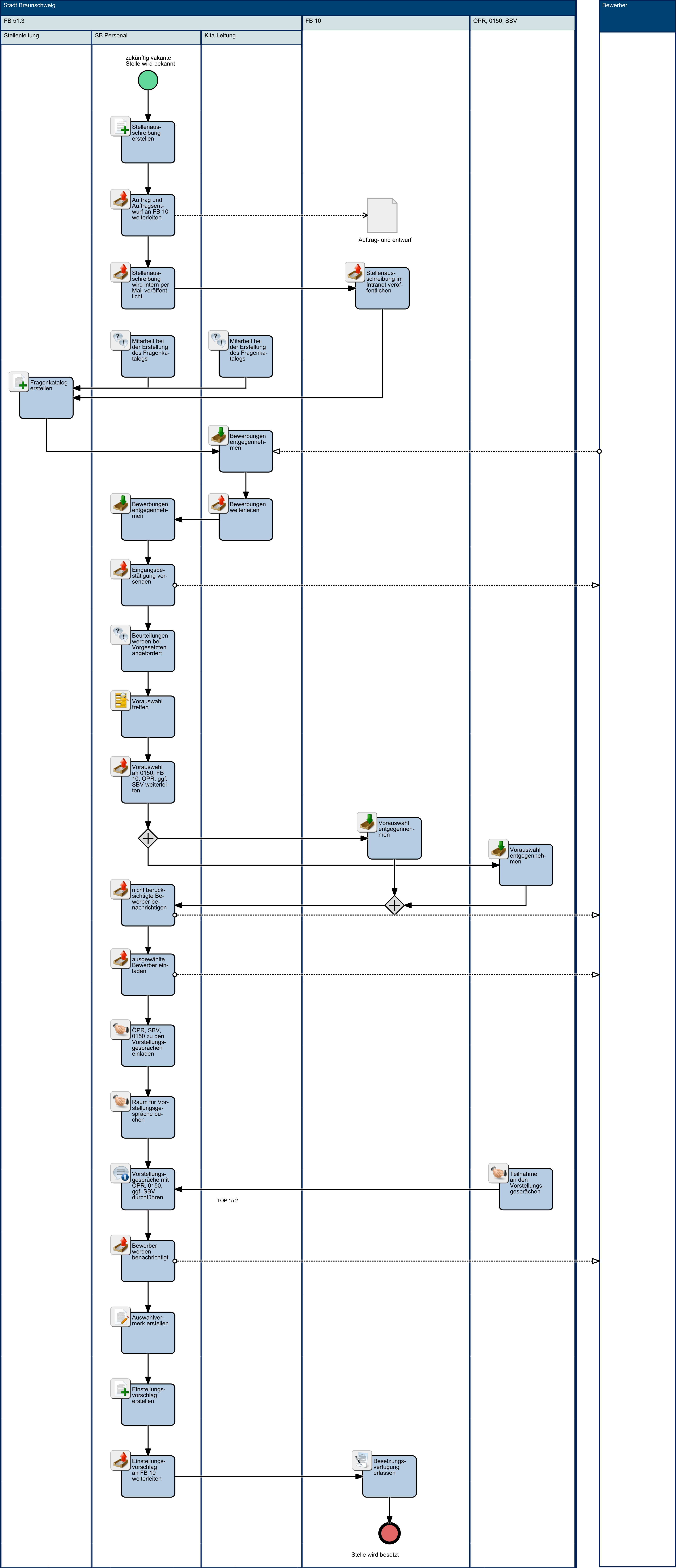
TOP 15.2

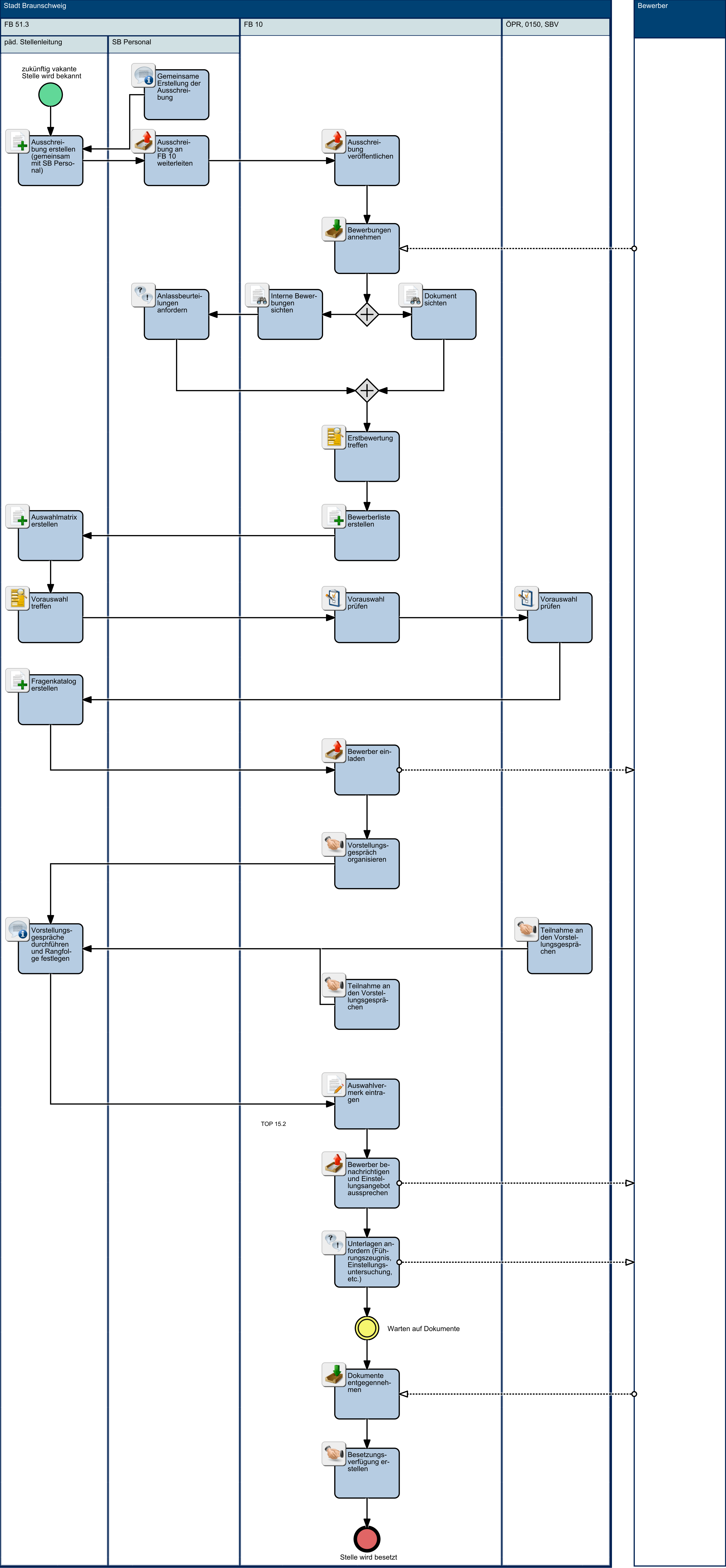
30.00.04	Vorbereitung von externen und internen Stellenausschreibungen	0,00					x	x								
30.00.05	Personalangelegenheiten hauswirtschaftliches Personal	0,00					x	x								
30.00.06	Einsatzplanung hauswirtschaftliche Personalausfallreserve	0,00					x	x								
30.00.07	Krank- und Gesundmeldungen des hauswirtschaftlichen Personals	0,00					x	x								
30.00.08	Sachbearbeitung/ Betreuung Auszubildende, Praktikanten und FSJ	0,00					x	x								
30.00.09	Planung und Durchführung Personalmarketingmaßnahmen	0,00														
40.00.00	Haushaltssachbearbeitung															
40.00.01	Beratung in Fragen zum Haushalt, Girokonten und der Bauunterhaltung	0,00							x							
40.00.02	Gebäude- und Grünflächenunterhaltung inkl. der Betriebsträger-Kindertagesstätten	0,00							x							
40.00.03	Erfassung des Sanierungsbedarfs und Umsetzung des Kita-Sanierungsprogramms in städtischen Kindertagesstätten und Betriebsträgereinrichtungen	0,00							x							
40.00.04	Haushaltsplanaufstellung und sonstige übergeordnete Haushaltsangelegenheiten	0,00							x							
40.00.05	Prüfung der Girokonten	0,00							x							
40.00.06	Sachbearbeitung Sachschäden	0,00							x							
40.00.07	Spendenangelegenheiten	0,00							x							
40.00.08	Führung der Haushaltsüberwachungsliste	0,00							x	x						
40.00.09	Kontierung	0,00							x	x						
50.00.00	sonstige Sachbearbeitung															
50.00.01	Sachbearbeitung Fortbildung und Bildungsurlaub	0,00			x					x						
50.00.02	Sachbearbeitung Anerkennung/Ermächtigung von	0,00			x					x						
50.00.03	Sachbearbeitung Mehrstundennachweise	0,00			x					x						
50.00.04	Arbeitszeitrachweise der Kita-Leitungen	0,00			x					x						
50.00.05	Sachbearbeitung Unfallanzeigen	0,00			x					x						
50.00.06	Datenpflege Kita-Konzeptionen	0,00			x					x						
60.00.00	Pädagogische Fachberatung															
60.00.01	Beratung der pädagogischen Beschäftigten zu jeglichen pädagogischen Sachverhalten sowie zur Teamarbeit	0,00								x	x					
60.00.02	Organisation von Mitarbeiterschulungen, auch mit externen Anbietern	0,00								x	x					
60.00.03	Eigene Durchführung von Inhouse Schulungen	0,00								x	x					
60.00.04	Sicherstellung / Mitwirkung an der Verwirklichung der Abteilungsziele bezgl. der pädagogischen Arbeit	0,00								x	x		x	x		
60.00.05	Bewertung und Bearbeitung von Projekten im Kitabereich	0,00								x	x		x	x		
60.00.06	Fallbearbeitung/ Unterstützung von Kindern bzw. derer Eltern mit Verhaltensauffälligkeiten / Entwicklungsverzögerungen (VA/EV-Konzept) - Sprachförderung	0,00								x	x		x	x		
60.00.07	Integrations- / Inklusionsarbeit in den Einrichtungen	0,00								x	x					
60.00.08	Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von Studientagen in den Einrichtungen	0,00								x						
70.00.00	Ernährungsberatung															
70.00.01	Beratung pädagogischen Beschäftigten, Mitwirkung und Teilnahme Studientage	0,00										x				
70.00.02	Einarbeitung von neuem hauswirtschaftlichen Personal und Vertretungskräften	0,00										x				
70.00.03	Beratende Unterstützung des hauswirtschaftlichen Personals (Coachingfunktion)	0,00										x				
	Information und beratende Einzelgespräche mit Eltern	0,00										x				
70.00.04	Risikomanagement bei Lebensmittelskandalen	0,00										x				
70.00.05	Erarbeitung und Weiterentwicklung betrieblichen Konzepte sowie Speiseplanerstellung	0,00										x				
70.00.06	Zusammenarbeit mit ext. Dienstleistern bzgl. Lebensmittellieferungen, inkl. Qualitätskontrolle	0,00										x				
70.00.07	Sicherstellung / Mitwirkung an der Verwirklichung der Abteilungsziele bezgl. der pädagogischen Arbeit und Ernährung	0,00										x				
80.00.00	Sonstiges															
80.00.01	Mitwirkung an abteilungsübergreifenden Projekten der	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
80.00.02	Aus- und Fortbildung der Azubis/Praktikanten	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
80.00.03	eigene Fortbildung	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
80.00.04	Besprechungen / Kenntnisnahme neuer	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
80.00.05	Beteiligung Stellenbesetzungsverfahren	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
80.00.06	Zuarbeit / Unterstützung von Ausschreibungen der Abt. 51.3	0,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	



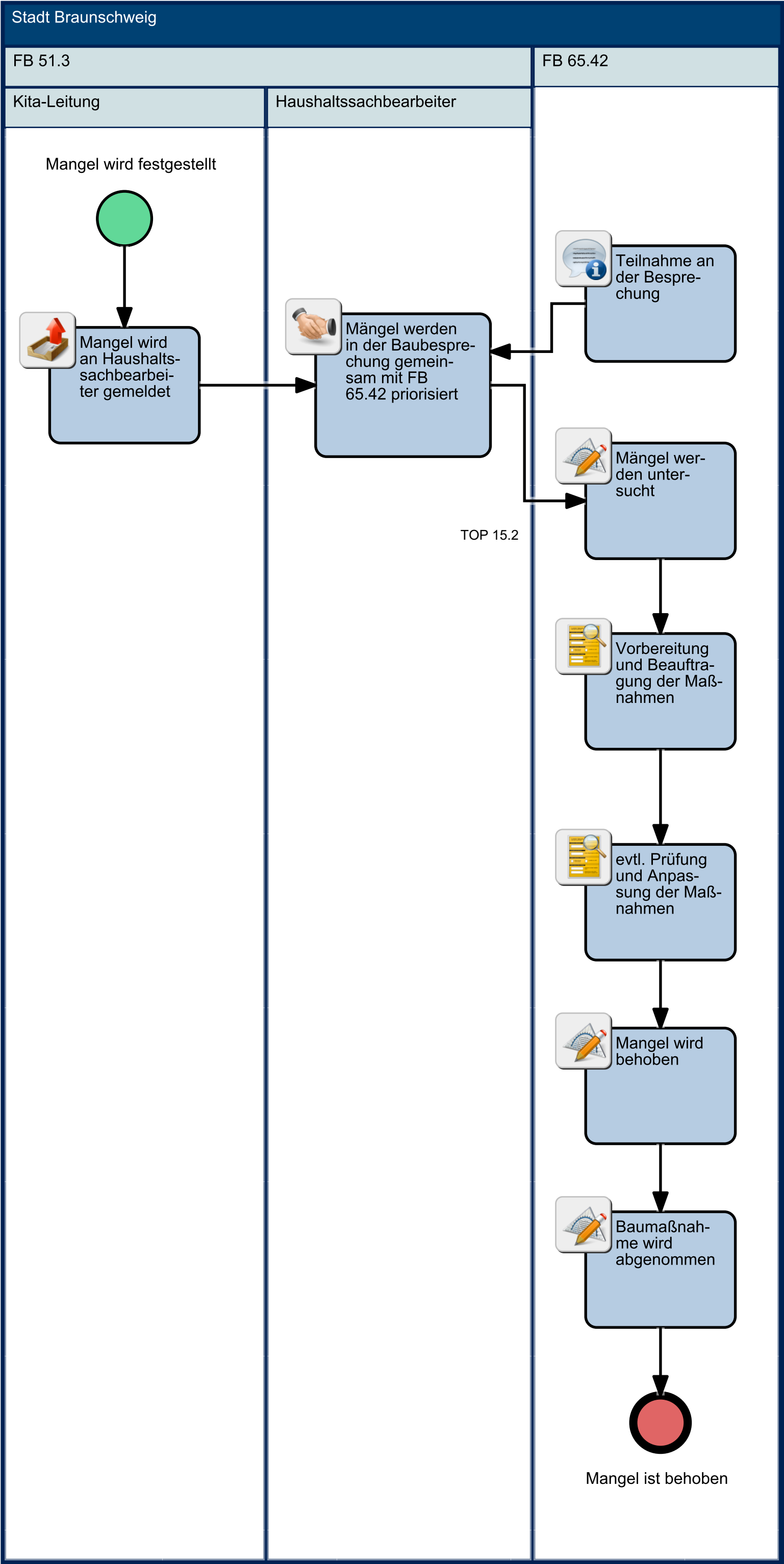


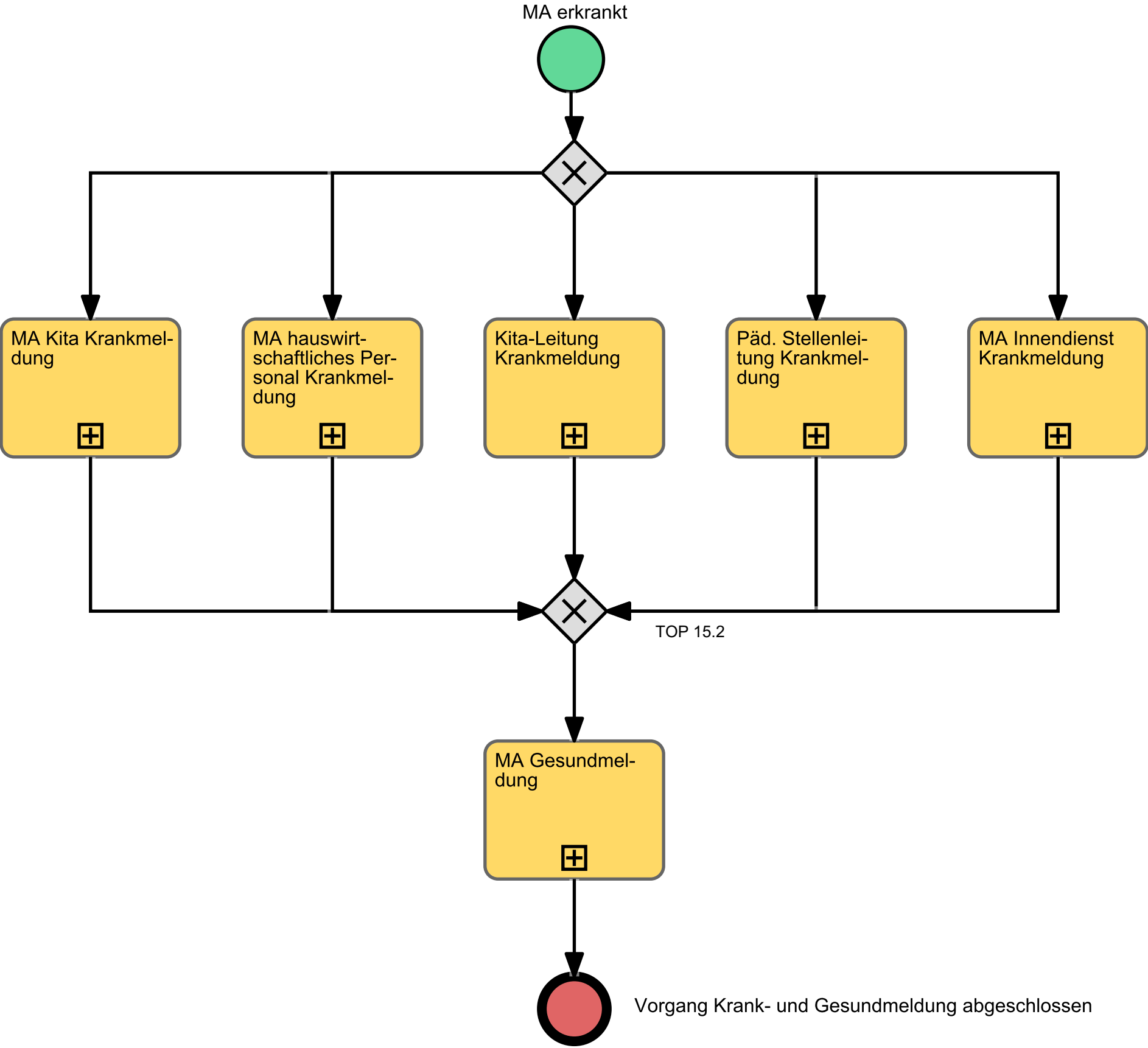




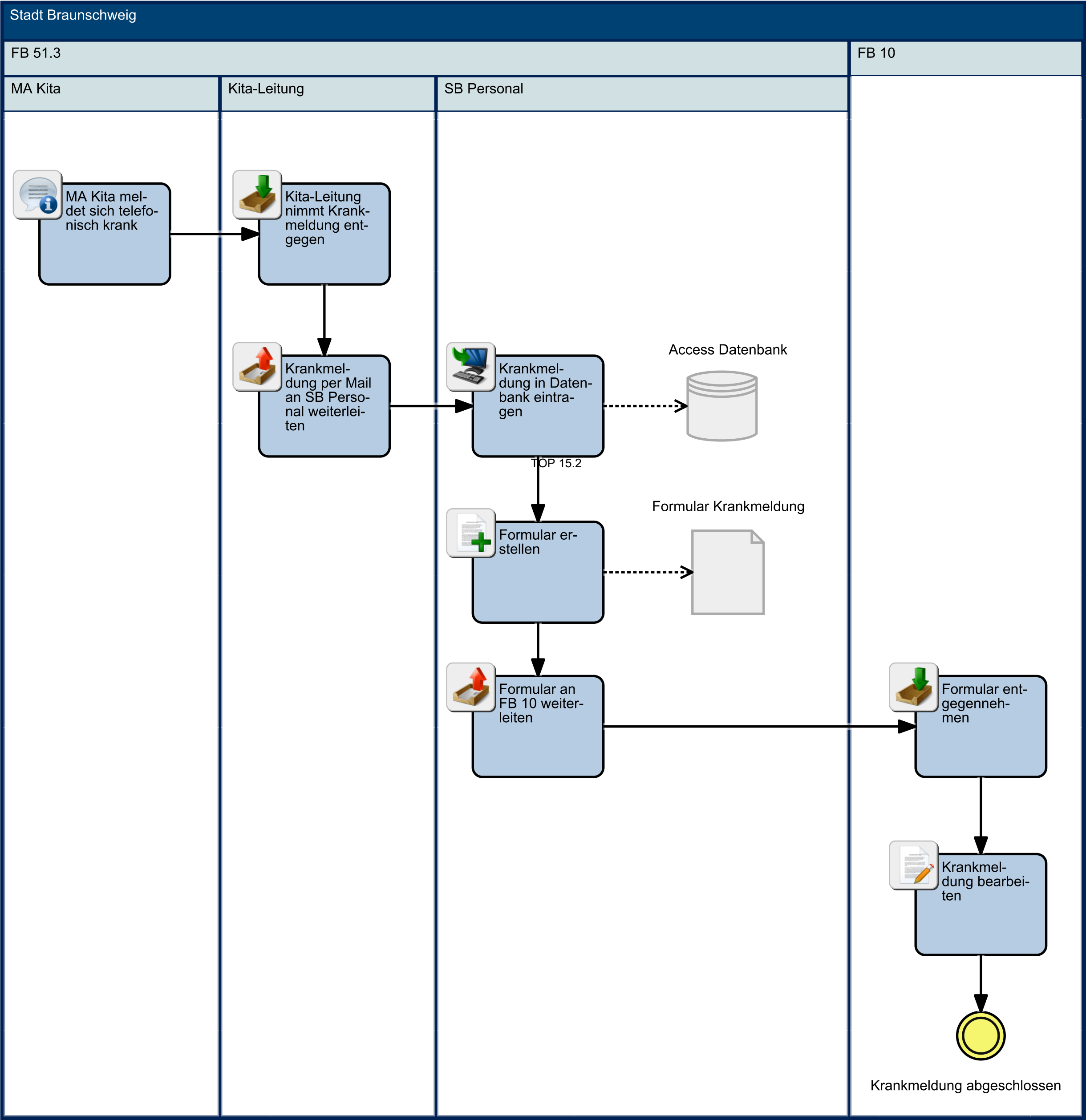


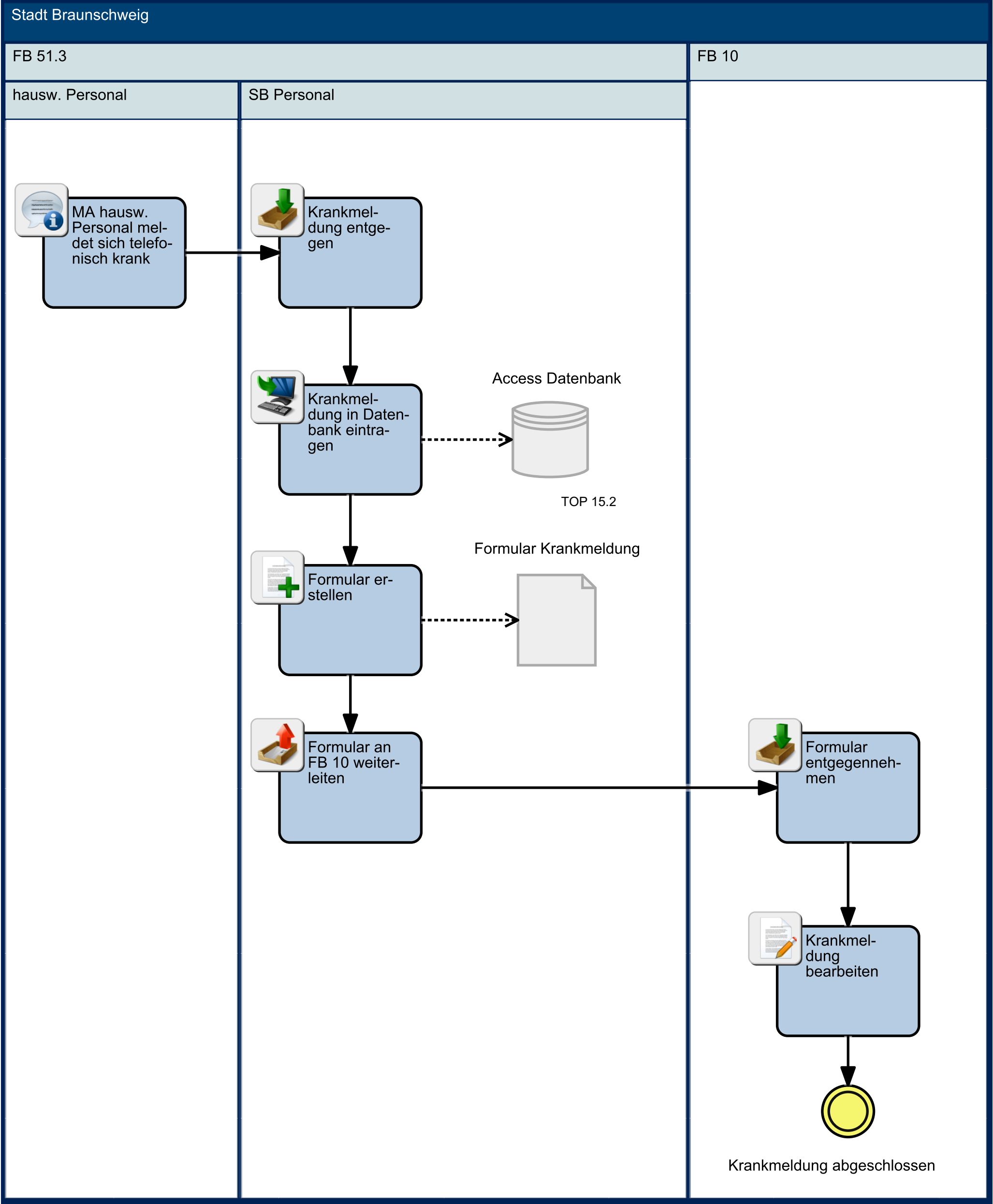






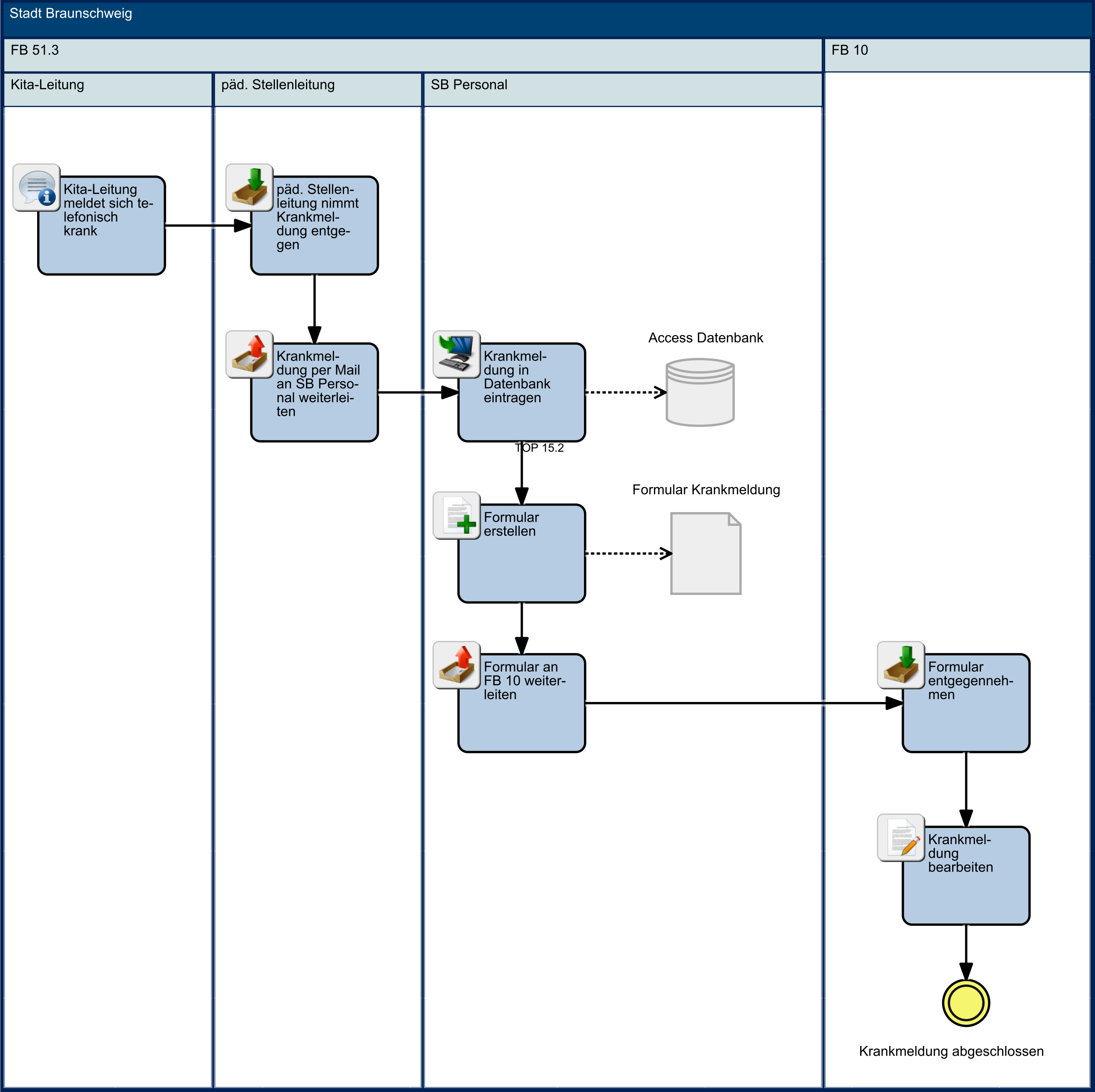


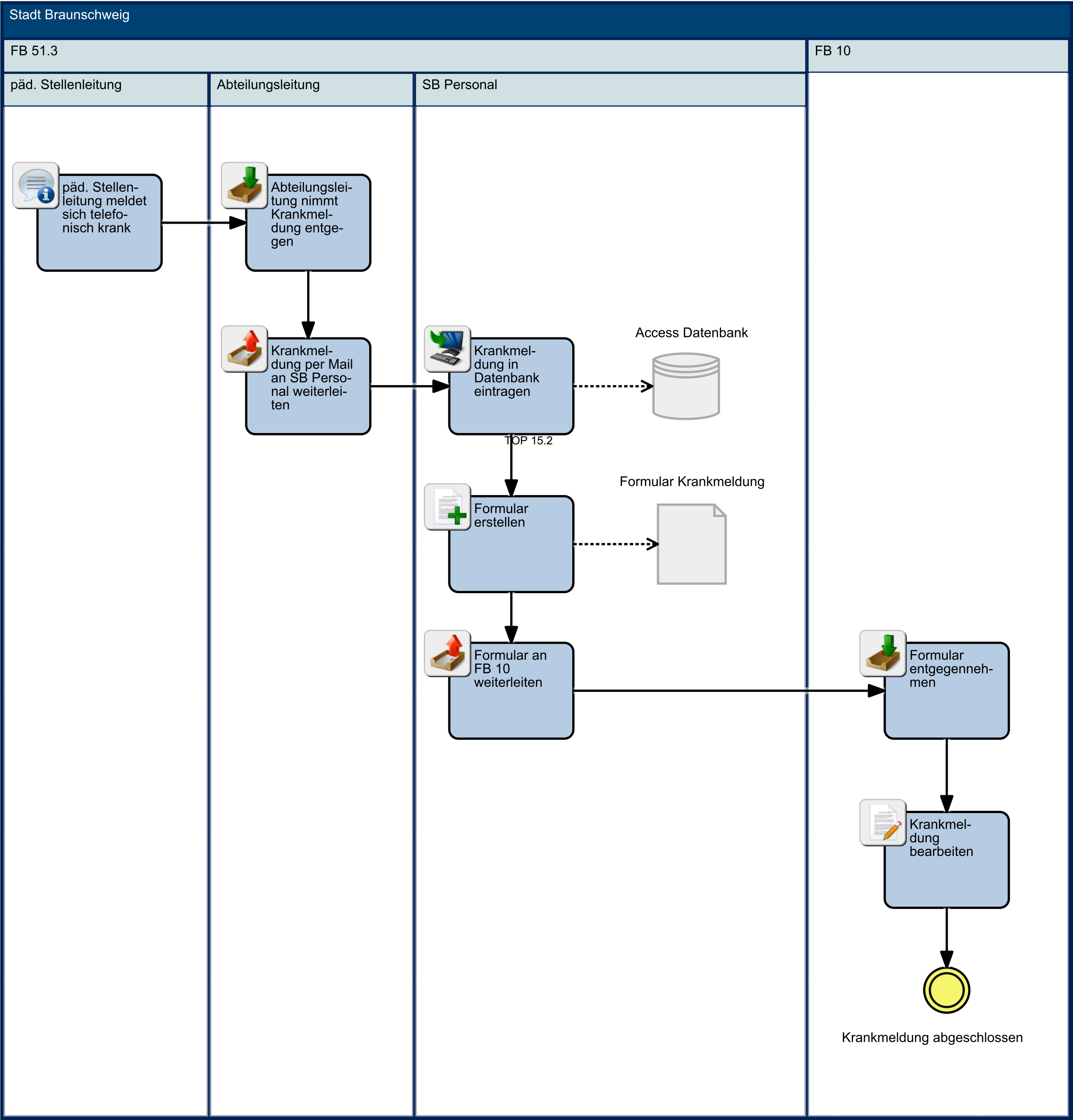


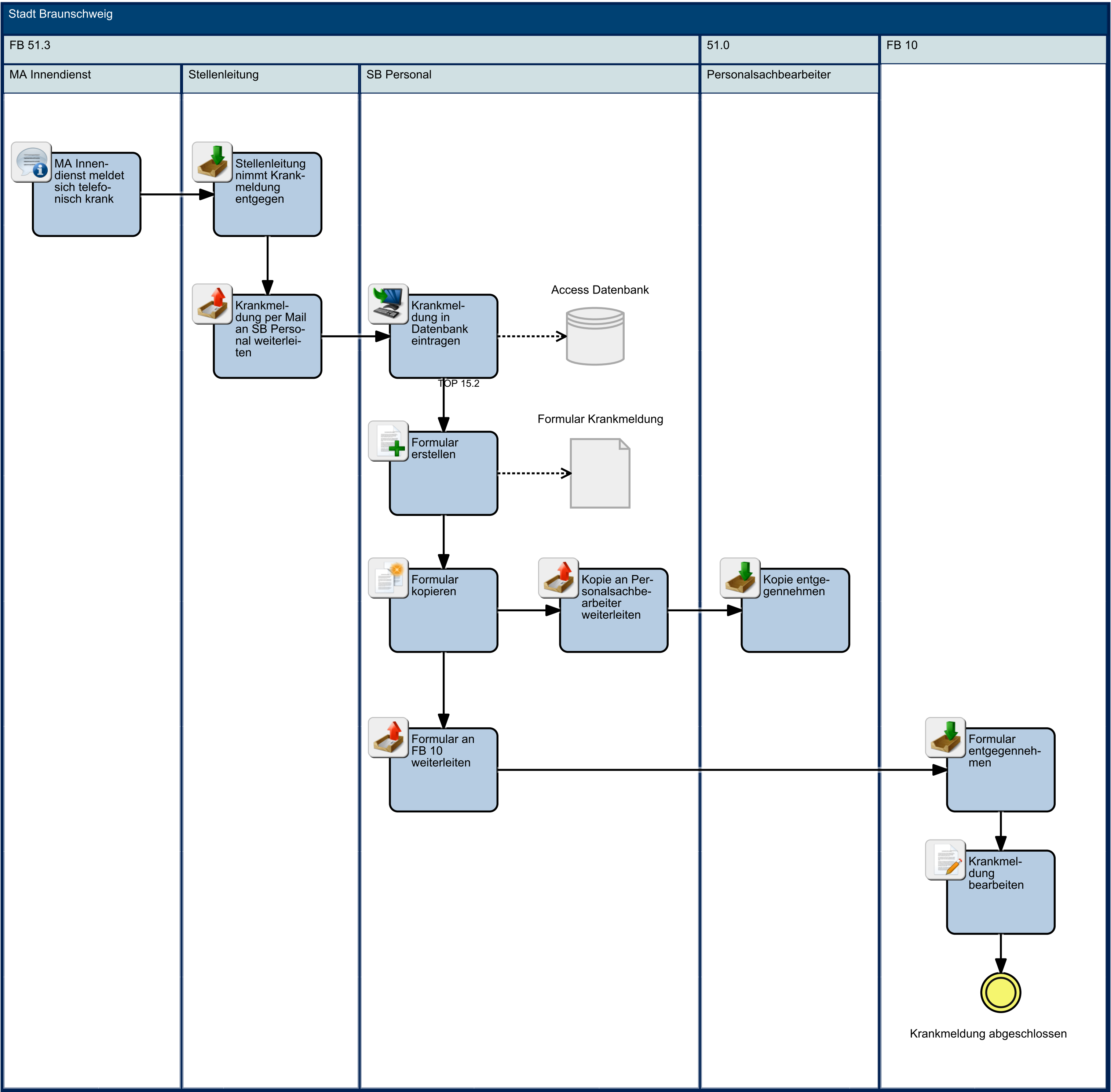


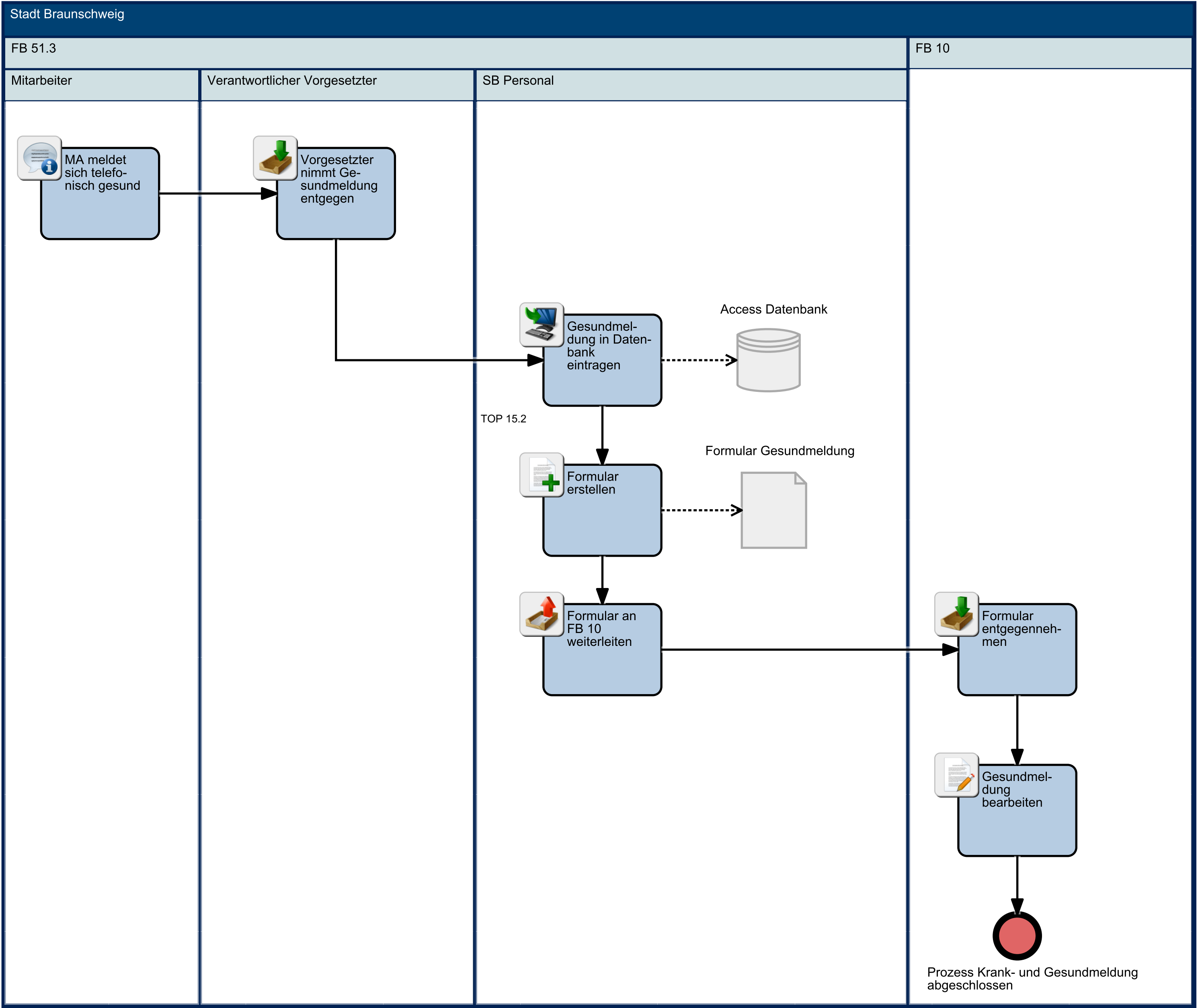
90 von 269 in Zusammenstellung

12.12.2019, 15:48 Uhr

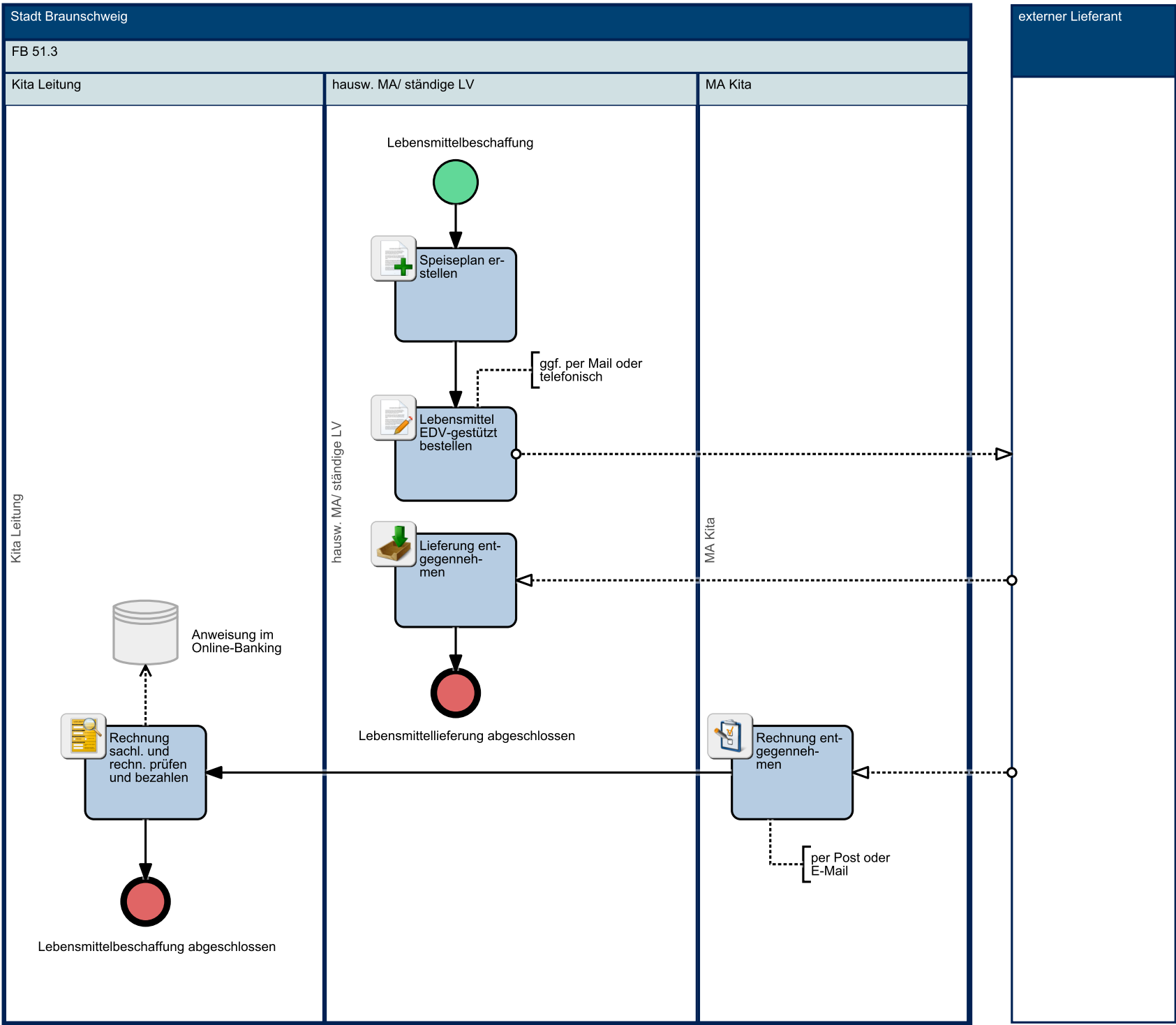












FB 51.3

FB 51.0

Urlaubsbeantragender MA  
(MA Innendienst/ Leitungspersonal Kita)

Herr Kirsch/ Stellenleitung

Frau Seyfarth

Urlaubsbeantragender MA  
(MA Innendienst/ Leitungspersonal Kita)

Herr Kirsch/ Stellenleitung

Frau Seyfarth

FB 51.0

Urlaubsbeantragender MA  
(MA Innendienst/ Leitungspersonal Kita)

Herr Kirsch/ Stellenleitung

Frau Seyfarth

FB 51.0

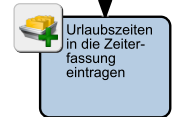
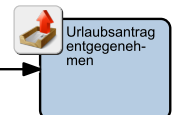
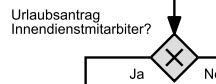
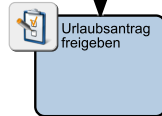
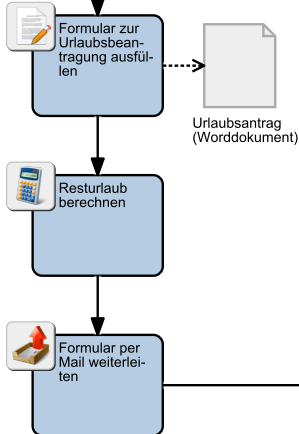
Urlaubsbeantragender MA  
(MA Innendienst/ Leitungspersonal Kita)

Herr Kirsch/ Stellenleitung

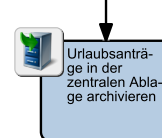
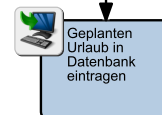
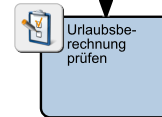
Frau Seyfarth

FB 51.0

Urlaub muss beantragt werden



Urlaubszeiterfassung abgeschlossen

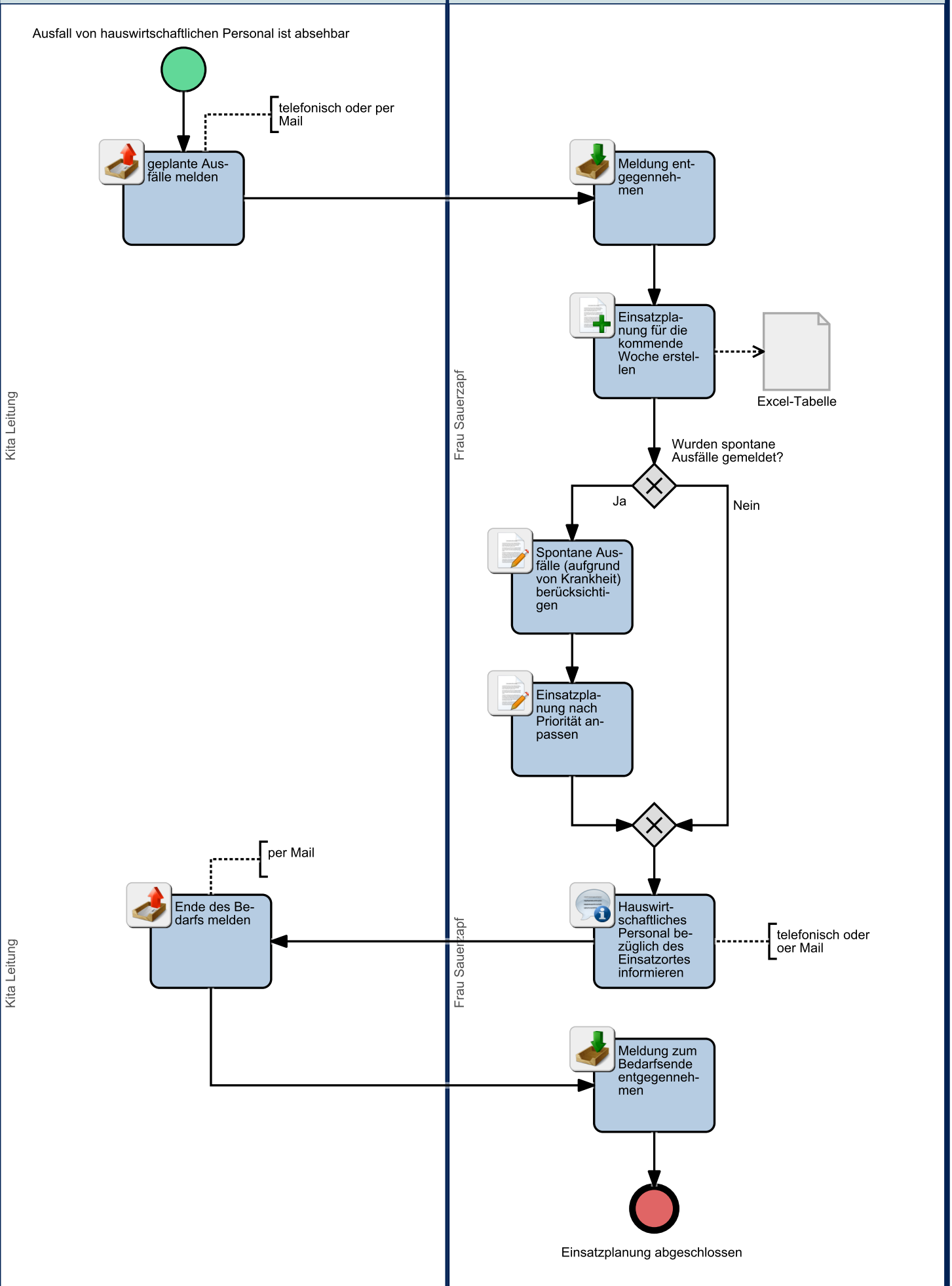


Urlaubsbeantragung abgeschlossen

FB 51.3

Kita Leitung

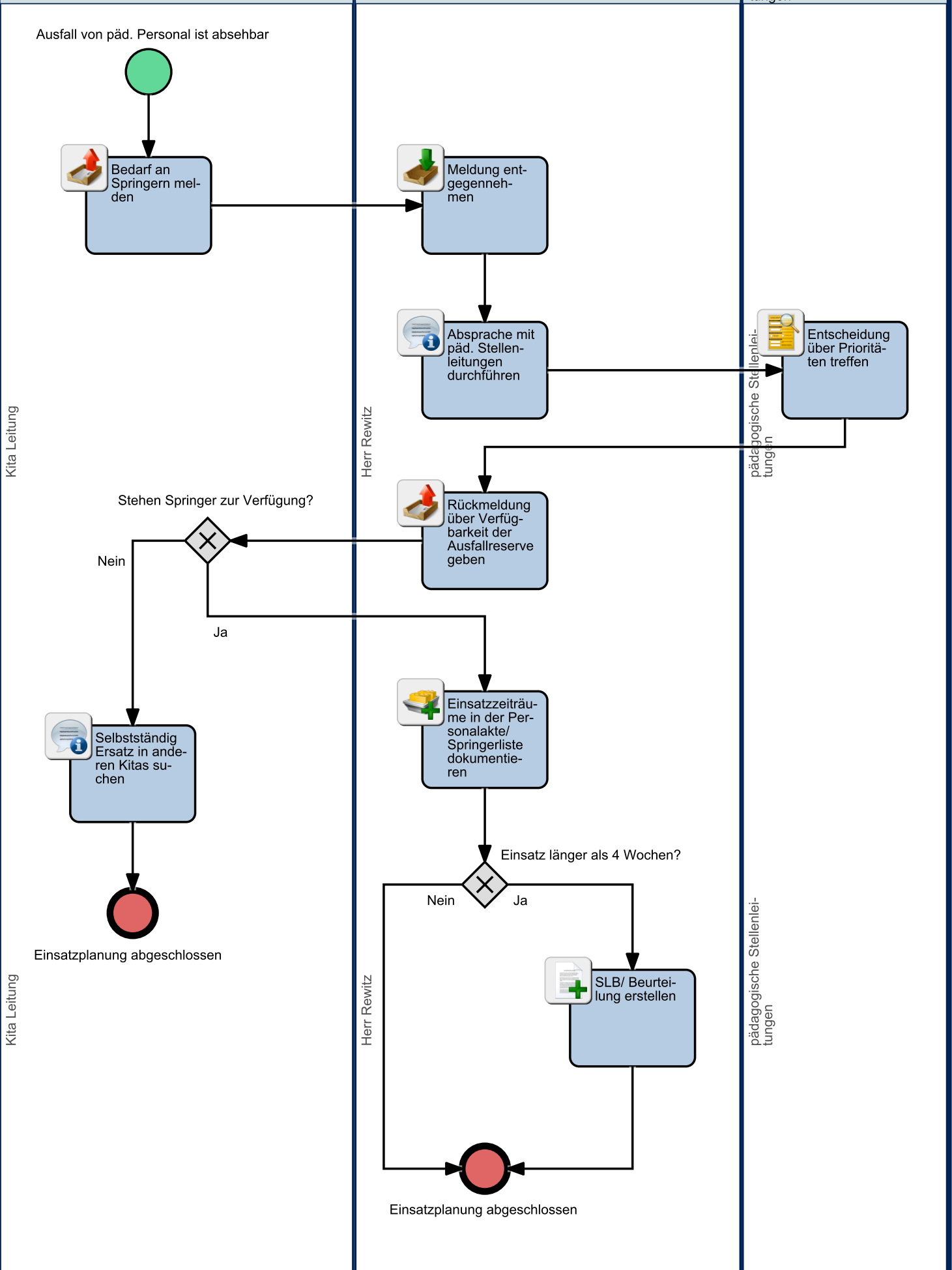
Frau Sauerzapf

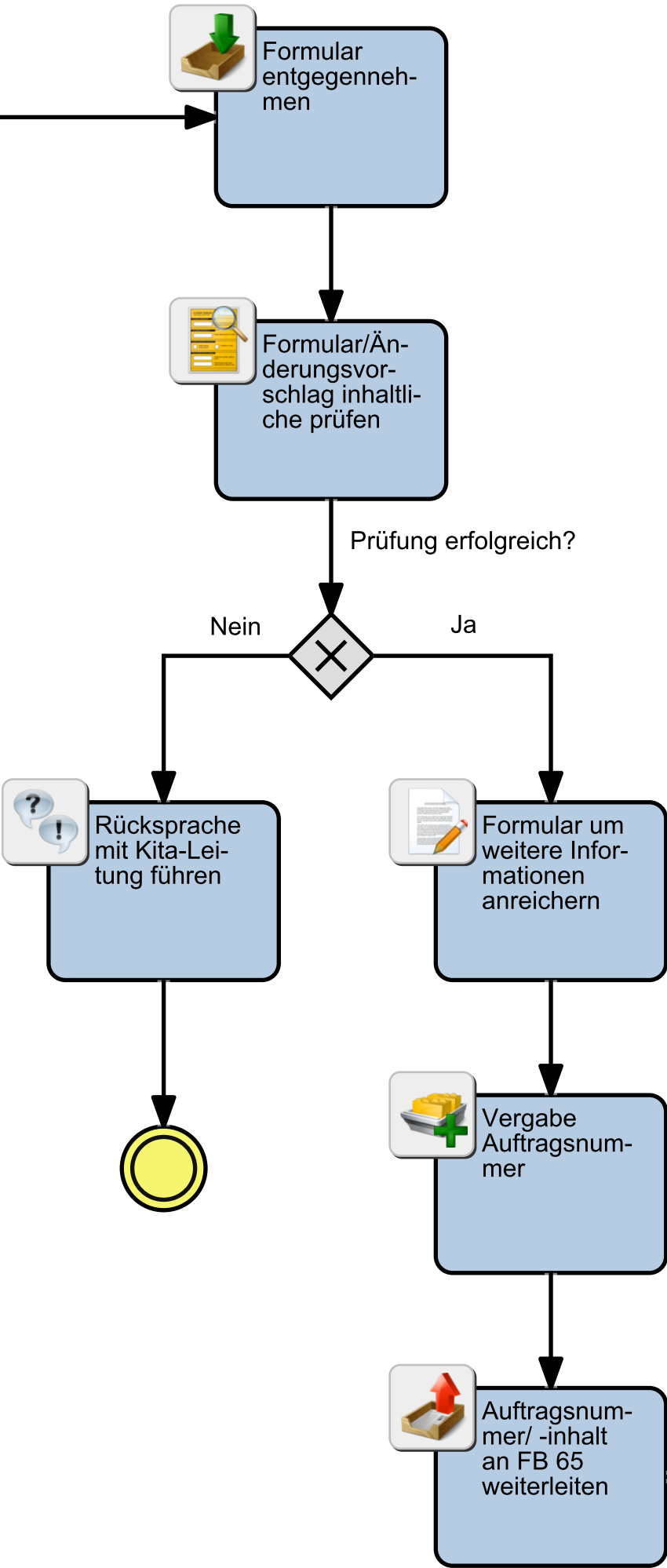
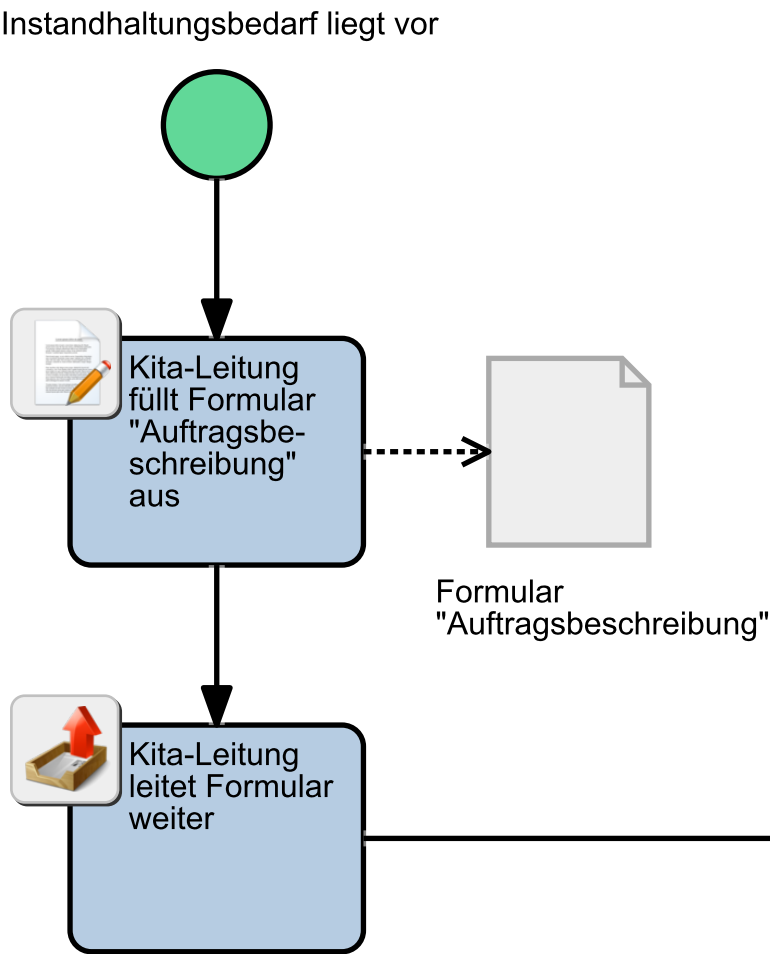


FB 51.3

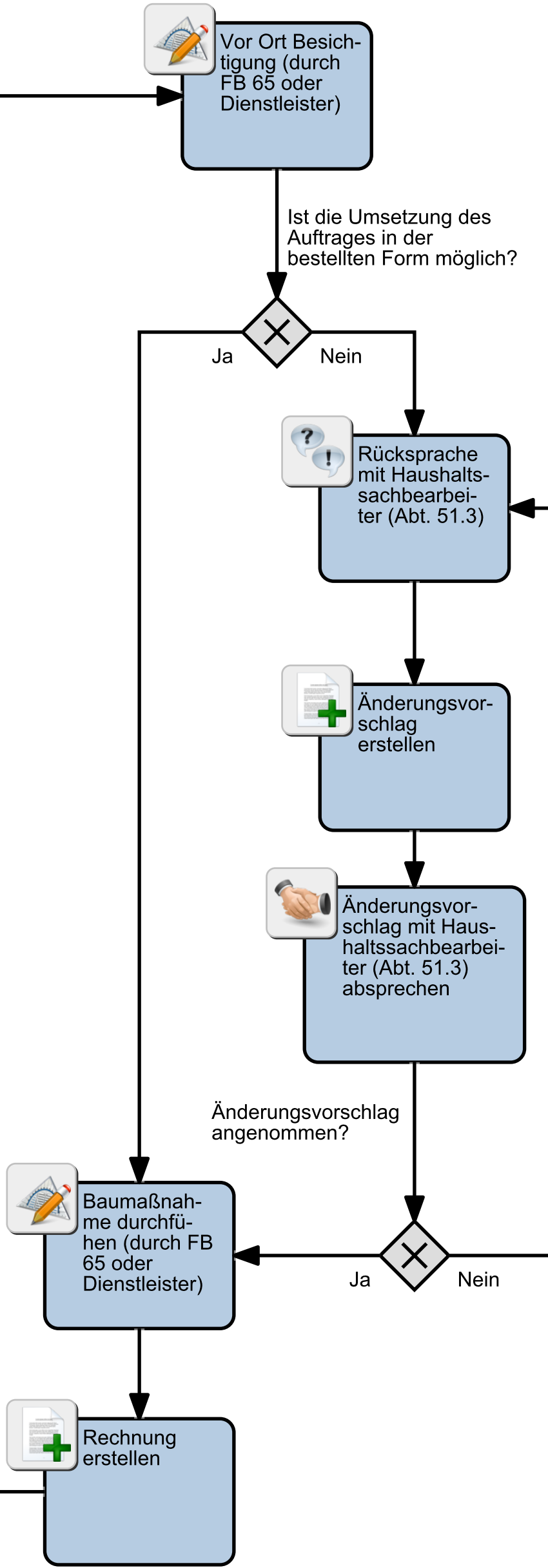
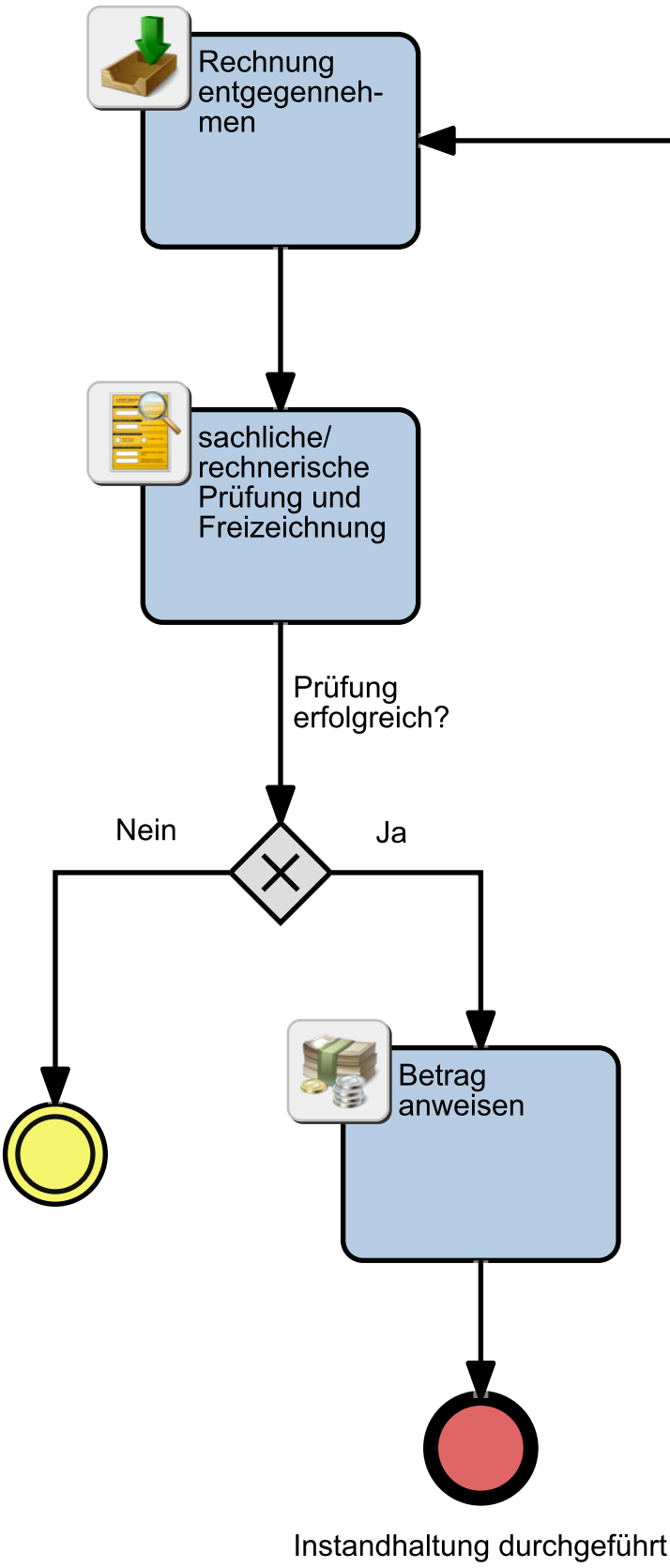
Kita Leitung

Herr Rewitz

pädagogische Stellenlei-  
tungen



TOP 15.2



Betreff:

**Feststellung der Entlassung aus dem Beamtenverhältnis auf Zeit**

Organisationseinheit:

Dezernat II  
10 Fachbereich Zentrale Dienste

Datum:

24.11.2022

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Status
Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Vorberatung)	01.12.2022	Ö
Verwaltungsausschuss (Vorberatung)	13.12.2022	N
Rat der Stadt Braunschweig (Entscheidung)	20.12.2022	Ö

**Beschluss:**

Es wird festgestellt, dass Frau Stadträtin Dr. Christine Arbogast, Leiterin des Dezernates V Sozial-, Schul-, Gesundheits- und Jugenddezernat, aufgrund ihrer Berufung in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit beim Land Niedersachsen gemäß § 22 Abs. 2 des Beamtenstatusgesetzes mit Ablauf des 7. November 2022 aus dem Beamtenverhältnis auf Zeit zur Stadt Braunschweig kraft Gesetzes entlassen ist.

**Sachverhalt:**

Frau Stadträtin Dr. Christine Arbogast wurde mit Wirkung vom 8. November 2022 in ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit beim Land Niedersachsen berufen.

Gemäß § 22 Abs. 2 des Beamtenstatusgesetzes - BeamStG - ist die Beamtin kraft Gesetzes entlassen, wenn ein öffentlich-rechtliches Dienst- oder Amtsverhältnis zu einem anderen Dienstherrn begründet wird. Die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Behörde stellt gemäß § 30 Abs. 1 des Niedersächsischen Beamtengesetzes - NBG - das Vorliegen der Voraussetzungen des § 22 Abs. 2 BeamStG sowie den Tag der Beendigung des Beamtenverhältnisses fest.

Dr. Pollmann

**Anlage:**

Keine



Betreff:

**Braunschweig Stadtmarketing GmbH**  
**EU-beihilferechtskonforme Finanzierung**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

24.11.2022

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (zur Kenntnis)

Sitzungstermin

01.12.2022

Status

Ö

**Sachverhalt:**

Sachverhalt:

Die Braunschweig Stadtmarketing GmbH (BSM) ist seit dem 1. Januar 2013 mit sämtlichen Aufgaben im Rahmen der Wirtschaftsförderung, insbesondere Marketingmaßnahmen, touristischen Produkten und Conventions sowie Aufgaben der Daseinsvorsorge, wie zum Beispiel die Durchführung des Weihnachtsmarktes und die Beteiligung am Haus der Wissenschaft, betraut. Die Betrauung erfolgte auf Grundlage des Beschlusses der Kommission vom 20. Dezember 2011 über die Anwendung von Art. 106 Abs. 2 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV; sogenannter Freistellungsbeschluss). Sie endet - aufgrund der vorgegebenen maximal zehnjährigen Laufzeit - mit Ablauf des 31. Dezember 2022.

Aus diesem Grund wurde die Kanzlei PKF Fasselt Partnerschaft mbH; Braunschweig (PKF), mit der beihilferechtlichen Überprüfung, insbesondere der Frage einer erneuten Betrauung ab dem 1. Januar 2023, beauftragt

Aufgrund der laufenden Fortentwicklung des EU-Beihilferechts war insbesondere zu prüfen, ob es einer erneuten EU-beihilferechtlichen Absicherung - ggf. in Form einer erneuten Betrauung - bedarf oder ob die Finanzierung der Gesellschaft dem EU-Beihilferecht gar nicht mehr unterliegt. Dies wäre nach aktueller Rechtsprechung dann der Fall, wenn die Tätigkeiten der BSM – analog derer z.B. der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH sowie der Stadt Braunschweig Sport und Freizeit GmbH (vgl. DS 18-09593) die Tatbestandsmerkmale der Wettbewerbsverzerrung und bzw. oder Handelsbeeinträchtigung nicht erfüllen würden und ihre Auswirkungen als lokal eingestuft würden.

Das Gutachten der Kanzlei PKF kommt zu dem Schluss, dass die Tätigkeitsfelder der BSM (Stadtmarketing, Tourismusförderung, Durchführung des Weihnachtsmarktes, Beteiligung an der Haus der Wissenschaft) als lokale Sachverhalte zu qualifizieren sind. Es sind daher weder eine erneute Betrauung noch weitere Maßnahmen erforderlich.

Allerdings wird die Gesellschaft der Empfehlung folgen, die schon bereits in der Vergangenheit durchgeführte Trennungsrechnung beizubehalten, um einer Vermutung einer Quersubventionierung des wirtschaftlichen Tätigkeitsbereichs durch den nichtwirtschaftlichen Bereich erhaltene Ausgleichszahlungen entgegentreten zu können.

Geiger

**Anlage/n:**  
Keine

Betreff:

**Braunschweiger Verkehrs-GmbH**  
**Wirtschaftsplan 2023**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

24.11.2022

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Entscheidung) 01.12.2022

Sitzungstermin

Status

Ö

## **Beschluss:**

„Die Vertreter der Stadt in der Gesellschafterversammlung der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH werden angewiesen, folgende Beschlüsse zu fassen:

1. Die Geschäftsführung der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH wird veranlasst, in der Gesellschafterversammlung der Braunschweiger Verkehrs-GmbH den Wirtschaftsplan 2023 in der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 30. November 2022 empfohlenen Fassung zu beschließen.
2. Die Geschäftsführung der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH wird veranlasst, in der Gesellschafterversammlung der Braunschweiger Verkehrs-GmbH im Vorgriff auf die Wirtschaftsplanung 2024 für folgende Projekte bereits im Wirtschaftsjahr 2023 eine Handlungsermächtigung zur Initiierung von Beschaffungsvorgängen zu erteilen:
  - Elektrobussbeschaffung
  - Infrastruktur/Software für Ladung der Elektrobusse
  - Sanierung Stadtbahnwendeschleife am Inselwall
  - Sanierung der Gleisanlagen Münchenstraße (BAB 391 – Höhe Haltestelle Emsstraße)
  - Sanierung des Gleisdreiecks am Berliner Platz“

## **Sachverhalt:**

### Zu 1. Wirtschaftsplan 2023

Sämtliche Geschäftsanteile der Braunschweiger Verkehrs-GmbH (BSVG) werden von der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH (SBBG) gehalten.

Gemäß § 12 Ziffer 3 des Gesellschaftsvertrages der BSVG entscheidet die Gesellschafterversammlung der BSVG über die Feststellung der Wirtschaftspläne. Nach § 12 Ziffer 5 des Gesellschaftsvertrages der SBBG unterliegt die Stimmabgabe in der

Gesellschafterversammlung der BSVG der Entscheidung durch die  
Gesellschafterversammlung der SBBG.

Um eine Stimmbindung der städtischen Vertreter in der Gesellschafterversammlung der SBBG herbeizuführen, ist ein Anweisungsbeschluss erforderlich. Gemäß § 6 Ziffer 1 Buchstabe a) der Hauptsatzung der Stadt Braunschweig in der aktuellen Fassung entscheidet hierüber der Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung.

Der Aufsichtsrat der BSVG wird den Wirtschaftsplan 2023 in der in der Anlage vorgelegten Fassung in seiner Sitzung am 30. November 2022 beraten. Über das Ergebnis wird in der Sitzung des Ausschusses für Finanzen, Personal und Digitalisierung mündlich berichtet.

Der Wirtschaftsplan 2023 der BSVG weist einen Fehlbetrag in Höhe von 32.620 T€ aus. Der Verlust wird aufgrund des bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages von der SBBG ausgeglichen.

Der Erfolgsplan 2023 und auch die mittelfristige Unternehmensvorschau sind betrieblich signifikant durch die verstärkte Investitionstätigkeit der Gesellschaft u. a. in Elektromobilität und die Stadtbahnerweiterung geprägt. Zudem wirken insbesondere auch die aktuellen Energiepreisentwicklungen, die weiter anhaltenden Pandemie-Wirkungen auf das Nutzungsverhalten und erhöhte Personalaufwendungen.

Neben den bereits umgesetzten Einsparmaßnahmen berücksichtigt der Wirtschaftsplan 2023 auf Basis der bundes- und landespolitischen Grundsatzaussagen auch einen Ansatz weiterer finanzieller Unterstützungsleistungen im Rahmen der Aufstockung der Regionalisierungsmittel von jährlich 15 Mio. bis 18,4 Mio. €. Hinsichtlich der konkreten Jahresbeträge wird auf den Erfolgsplan in der Textziffer I.3 auf Seite 5 des der Vorlage beigefügten Wirtschaftsplans verwiesen. Die daraus resultierende Entlastung wird vorbehaltlich der exakten Ausgestaltung lediglich dazu dienen, den Status Quo zu erhalten. Bei Ausbleiben oder Minderung der finanziellen Unterstützung von Bund und Land sind Nachjustierungen erforderlich, die z. B. Fahrplanreduzierungen und ggf. geplante Investitionsprojekte betreffen und politisch vor dem Hintergrund der eingetretenen Veränderungen erneut zu bewerten wären.

Unter diesen Planungsprämissen stellt sich die Ergebnisentwicklung wie folgt dar:

	Angaben in T€	Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022	Plan 2023
1	Umsatzerlöse	34.913	42.766	34.800	39.674
1a	% zum Vorjahr/Plan		+22,5%	-0,3% / -18,6%	+14,0%
2	andere aktivierte Eigenleistungen	1.147	930	960	1.060
3	sonstige betriebliche Erträge	9.891	978	10.829	17.521
4	Materialaufwand	-17.868	-18.859	-21.770	-29.421
5	Personalaufwand	-38.280	-39.794	-39.433	-42.603
6	Abschreibungen	-9.887	-10.737	-10.452	-11.459
7	sonstige betriebliche Aufwendungen	-3.377	-3.941	-3.832	-4.431
8	Betriebsergebnis (Summe 1-7)	-23.461	-28.656	-28.898	-29.659
9	Zins-/Finanzergebnis	-2.751	-2.994	-2.745	-2.868
10	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	0	0	0
11	<b>Ergebnis nach Steuern</b> (Summe 8-10)	<b>-26.212</b>	<b>-31.650</b>	<b>-31.643</b>	<b>-32.527</b>
12	sonstige Steuern	-92	-108	-94	-93
13	<b>Jahresergebnis</b> (Summe 11-12)	<b>-26.304</b>	<b>-31.759</b>	<b>-31.737</b>	<b>-32.620</b>

Im Vergleich zur mittelfristigen Planung des Vorjahres, die ohne eine relevante Corona-Wirkung betrachtet wurde, wird für das Jahr 2023 ein Rückgang der Erlöse aus Fahrgastbeförderung von 4.691 T€ erwartet. Die kalkulierten Rückgänge reduzieren sich trotz der sich teils unklar verändernden Rahmenbedingungen im weiteren Zeitablauf. Es wird mit einer jährlichen Steigerung von rund 3 % geplant, sodass im Jahr 2027 wieder eine Annäherung an das Vor-Corona-Niveau erreicht wird. Ebenso ist die leicht reduzierende Wirkung des neuen Einnahmeaufteilungsvertrages berücksichtigt.

Die Ausgleichszahlungen für die Schwerbehindertenbeförderung für das Jahr 2023 belaufen sich auf 898 T€ und bemessen sich am Zählergebnis des Jahres 2022. Aufgrund der Einführung des 9-Euro-Tickets in den Monaten Juli bis August 2022 wurde ein entsprechend höheres Fahrgastaufkommen ermittelt. Die daraus resultierten Verzerrungen in der Ermittlung zu Lasten der BSVG werden durch das Land ausgeglichen.

Die Ausgleichsleistung des Landes zur Finanzierung der Fehlbeträge durch Ausgabe von preisrabattierten Wochen-, Monats- oder Jahreskarten im Linienverkehr an Schüler, Studenten und Auszubildende (Schülerverkehre) ist in den § 7a und 7b des Niedersächsischen Nahverkehrsgesetzes geregelt. Die bisherigen Ausgleichszahlungen in Höhe von 2.877 T€ wurden in der Planung fortgeschrieben.

Aus der Werbeflächenvermietung, welche im Wesentlichen die Außenwerbung auf Fahrzeugen und Haltestellen beinhaltet, werden Erlöse in Höhe von 900 T€ erwartet.

Die sonstigen Umsatzerlöse belaufen sich auf 3.215 T€ und beinhalten im wesentlichen Zahlungen des Regionalverbandes und Dritten für die Erbringung von Regiobusleistungen und weiteren Bedarfsverkehren sowie innerkonzernliche Umsätze.

Die anderen aktivierten Eigenleistungen, die insbesondere auf eigenen Projektaufwendungen der Gesellschaft für den Betriebshof Lindenberg, die Gleissanierungen und im Rahmen des Stadtbahnausbauprojektes anfallen, bleiben im Planungszeitraum auf einem hohen Niveau.

Der Materialaufwand 2023 wird in Höhe von insgesamt 29.421 T€ prognostiziert und setzt sich aus den Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (19.251 T€) sowie aus den bezogenen Leistungen (10.170 T€) zusammen. Erstere beinhalten neben den Materialkosten insbesondere Energiekosten für den Fahrbetrieb (Fahrstrom und Dieselskosten). Hier sind im Finanzplanungszeitraum insbesondere Aufwandssteigerungen durch den kriegsbedingten Energiepreisanstieg und durch Preissteigerungen in Bezug auf die seit dem Jahr 2021 stufenweise eingeführte CO<sub>2</sub>-Besteuerung sowie die Ausweitung von ÖPNV-Leistungen berücksichtigt. Unter den bezogenen Leistungen werden u. a. Fremdleistungen für die Instandhaltung und Reinigung der Fahrzeuge und aller Braunschweiger Haltestellen (4.914 T€) sowie Anmietverkehre (5.256 T€) veranschlagt.

Der Personalaufwand beläuft sich auf 42.603 T€. Neben einem erhöhten Personalbedarf, der aus Leistungsausweitungen resultiert, sind auch Tarifsteigerungen von rund 6 % berücksichtigt. Die Mitarbeiterzahl wird sich entsprechend auf Basis der Vollzeitbetrachtung gegenüber der Vorschau 2022 (720 Mitarbeiter) um 24 auf 744 Mitarbeiter (inkl. Auszubildende) erhöhen.

Im Jahr 2023 werden Abschreibungen in Höhe von 11.459 T€ geplant. Diese resultieren in Höhe von 9.823 T€ aus bereits durchgeführten Investitionen der Vorjahre, während 1.636 T€ auf die im Finanzplan vorgesehenen Neuinvestitionen entfallen. Die Abschreibungen erhöhen sich im Finanzplanungszeitraum kontinuierlich auf 15.714 T€ im Jahr 2027, wobei der Anteil für die Neuinvestitionen auf 8.122 T€ ansteigen wird. Auf Basis der bereits in den Vorjahren realisierten Investitionsmaßnahmen führen insbesondere die im Finanzplan vorgesehenen Investitionen für die Fahrzeugbeschaffungen, die Sanierung des Betriebshofs Lindenberg und die Gleissanierungsmaßnahmen zu dem gezeigten Aufwuchs. Aus dem Stadtbahnausbauprojekt sind erstmals ab dem Jahr 2027 Abschreibungen zu erwarten.

Bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen werden insbesondere das an die Stadt Braunschweig zu zahlende Wegenutzungsentgelt und Zahlungen für Dienstleistungen der SBBG im Rahmen der Finanzbuchhaltung veranschlagt. Zudem werden hier die erhöhten Aufwendungen für die EDV-Leistungen abgebildet. Aus lizenzrechtlichen Gründen wird die Dienstleistung ab dem 1. Dezember 2022 nicht mehr von der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG erbracht. Der Wechsel zu einem neuen IT-Dienstleister führt zu einer Vervielfachung der EDV-Kosten im Planungszeitraum.

Das Zins- und Finanzergebnis steht in direktem Zusammenhang mit den im Finanzplan enthaltenen Investitionen und berücksichtigt den um die Förderung bereinigten Fremdkapitalbedarf.

Der Finanzplan 2023 weist unter Einrechnung einer leichten Steigerung des Baupreisindex einen Finanzbedarf für Investitionen in Höhe von 51.438 T€ (Brutto-Finanzbedarf) aus. Hiervon entfällt ein Betrag von 3.208 T€ auf Investitionen (Planungskosten) im Rahmen des Stadtbahnausbauprojekts.

Aufgrund der erwarteten Zuschüsse in Höhe von 17.783 T€ wird ein Netto-Finanzbedarf in Höhe von 33.655 T€ prognostiziert. Als Investitionsschwerpunkte 2023 sind neben der genannten Bereitstellung von Planungsmitteln für das Stadtbahnausbauprojekt zu nennen:

• Omnibusbeschaffungen (E-Standard- und E-Gelenkbusse, Gelenkbusse)	8.586 T€
• Sanierung und Erweiterung Betriebshof Lindenberg	8.321 T€
• Brückensanierung und Gleisanlagen Europaplatz – JFK-Platz	8.143 T€
• HESOP (Energierückgewinnungssystem)	2.600 T€
• Gleissanierung Donaustraße/Kruckweg – Am Lehmaner – Turmstraße	2.260 T€
• Bahnsteiganhebung/Möblierung Stadtbahnhaltestellen	2.200 T€
• Grunderneuerung Stadtbahn 07er Serie	1.771 T€

#### Zu 2. Handlungsermächtigung für Maßnahmen des Planjahres 2024

In Anbetracht der steigenden Vorlaufzeiten einzelner Projekte hat sich gezeigt, dass aus zeitlichen und wirtschaftlichen Aspekten heraus bereits vorfristig eine Initiierung von Beschaffungsvorgängen erforderlich werden kann, um diese plankonform realisieren oder Preisvorteile generieren zu können.

Dies gilt insbesondere im Bereich von geförderten Gleissanierungen sowie von Busbeschaffungen. Bei den Gleissanierungen ist die Entwicklung zu verzeichnen, dass im Rahmen der europaweiten Ausschreibungen immer weniger Angebote abgegeben werden. Dies führt in der Folge zu sehr engen Produktionsslots bei steigenden Preisen. Die BSVG läuft zudem Gefahr, dass bei einer nicht rechtzeitigen Bestellung die für die jeweilige Maßnahme benötigten Ressourcen, Leistungen oder Materialien gar nicht angeboten werden. Die Bearbeitungszeiten und Fristen auf Seiten des Fördermittelgebers führen teilweise unvermeidbar zusätzlich zu terminlichen Konflikten, die bei einem Vorziehen der Ausschreibung abgemildert werden können. Auch Busse können bei einer frühzeitigen Bestellung wirtschaftlicher und gesicherter beschafft werden. Die Beschaffungszeiten haben sich bei den Herstellern signifikant verlängert.

Um für entsprechende Maßnahmen, deren eigentliche Umsetzung erst im Jahr 2024 vorgesehen ist, bereits im Laufe des Jahres 2023 Ausschreibungen vornehmen zu können, benötigt die BSVG eine Handlungsermächtigung. Demzufolge wird im Vorgriff auf die Wirtschaftsplanung 2024 für folgende Projekte um die Erteilung einer entsprechenden Ermächtigung zur Initiierung von Beschaffungsvorgängen bereits im Wirtschaftsjahr 2023 gebeten:

- Elektrobusbeschaffung



- Infrastruktur/Software für Ladung der Elektrobusse
- Sanierung Stadtbahnwendeschleife am Inselwall
- Sanierung der Gleisanlagen Münchenstraße (BAB 391 – Höhe Haltestelle Emsstraße)
- Sanierung des Gleisdreiecks am Berliner Platz

Da dieser Vorgriff auf das Wirtschaftsjahr 2024 eine Vorfestlegung für die Wirtschaftsplanung 2024 der BSVG bedeutet, ist nach den bereits genannten Bestimmungen der Gesellschaftsverträge der BSVG bzw. der Alleingesellschafterin SBBG ein Anweisungsbeschluss des Ausschusses für Finanzen, Personal und Digitalisierung zur Stimmbindung der städtischen Vertreter in der Gesellschafterversammlung der SBBG erforderlich.

Das seit der Wirtschaftsplanung 2018 praktizierte Verfahren der Handlungsermächtigung hat sich bewährt und soll entsprechend auch weiterhin Anwendung finden.

Der Wirtschaftsplan 2023 der BSVG ist als Anlage beigefügt.

Geiger

**Anlage/n:**

BSVG – Wirtschaftsplan 2023

# Wirtschaftsplan 2023

**Braunschweiger Verkehrs-GmbH**

**und mittelfristige Unternehmensvorschau  
2024 bis 2027**

## Inhaltsübersicht

### I. Erfolgsvorschau

1. Allgemeines und Entwicklung der Mitarbeiterzahl
2. Ergebnisdarstellung
3. Erfolgsplan 2023 und mittelfristige Unternehmensvorschau  
2024 bis 2027
4. Erläuterungen zu Aufwand und Erträgen

### II. Finanzvorschau

1. Investitionsvorhaben
2. Finanzierung

### III. Bilanzplan

## I. Erfolgsvorschau

### **1. Ansätze/Rahmenbedingungen und Entwicklung der Mitarbeiterzahlen**

Aufwandssteigerungen und erwartete verringerte Erträge aus Fahrgeldeinnahmen (zur Basis 2019) wurden mittels kompensierender Bundes- und Landesmittel zum Ausgleich im Wirtschaftsplan berücksichtigt. Der Wirtschaftsplan 2023 beinhaltet somit auch den Ansatz finanzieller Unterstützungsleistungen im Rahmen der Aufstockung der Regionalisierungsmittel von jährlich 15 Mio. bis 18,4 Mio. Euro. Die daraus resultierende Entlastung wird lediglich dazu dienen, den Status Quo zu erhalten. Bei Ausbleiben oder Minderung der finanziellen Unterstützung von Bund und Land sind Nachjustierungen erforderlich, die z. B. Fahrplanreduzierungen und ggf. geplante Investitionsprojekte betreffen und politisch vor dem Hintergrund der eingetretenen Veränderungen erneut zu bewerten wären. Insofern kann im Jahresverlauf 2023 die Aufstellung eines Nachtragswirtschaftsplanes notwendig werden.

Die Braunschweiger Verkehrs-GmbH entwickelt sich in enger Abstimmung mit der Stadt Braunschweig sowie unter enger Einbindung des Regionalverbandes Großraum Braunschweig aus der kosten- und angebotsseitigen Konsolidierungsphase zu Anfang der 2000er Jahre zu einem leistungsfähigen und modernen Verkehrsunternehmen. Zudem wurde in den letzten Jahren gestützt auf Beschlüssen der Aufgabenträger Stadt Braunschweig zum Fahrplanangebot in der Stadt und auf Intention des Regionalverbandes über stetige Mehrbestellungen von Regiobusleistungen die Betriebsleistung erhöht. Dies zeigt sich im Planungszeitraum in einem stärker angebotsorientierten, ökologisch geprägten Fahrplanangebot für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt, auch als Beitrag für den Klimaschutz. Diese zusätzlichen Leistungen spiegeln sich einhergehend mit der gesetzlichen Verpflichtung der Einführung von Elektrobussystemen in erhöhten Aufwendungen der Gesellschaft wider. Unternehmenssichernde Großinvestitionen befinden sich weiterhin in der baulichen Umsetzung (z. B. Busbetriebshof, Stadtbahnbeschaffung, Echtzeitumstellung, Infrastruktur für Elektrobusse, Bahnsteiganhebung und Aufwertung der Möblierung der Stadtbahnhaltestellen, GUV HESOP) bzw. in der planerischen Vorbereitung (Stadtbahnausbau, Elektrobussbeschaffung, Wagenkastenverbreiterung auf 2,65 m). Im Ergebnis wird im Planungszeitraum ein kontinuierlicher Systemausbau einhergehend mit einer qualitativen Steigerung des ÖPNVs in Braunschweig, auch im Sinne der politisch übergeordnet geplanten Verkehrswende, umgesetzt. All dies sind aktuell zukunftsweisende Projekte, die die Zugangshemmnisse zum ÖPNV-System vermindern und die Verfügbarkeit und Qualität des ÖPNV verbessern sollen. Damit verbundene Ziele sind die Steigerung der Kundenzufriedenheit, ein Zuwachs an Fahrgästen im ÖPNV und eine Steigerung des ÖV-Anteils am Modal-Split in Braunschweig, was u. a. auch zu einer Reduzierung von Emissionen führt. Übergeordnet soll auch mittels dieser Maßnahmen im ÖPNV die ökologische Gesamtbilanz der Stadt Braunschweig verbessert werden.

Das Stadtbahnausbauprojekt ist für die ÖPNV-Entwicklung der Stadt Braunschweig wegweisend und wird gemeinsam von Stadtverwaltung und BSVG auf Basis des Ratsbeschlusses aus dem Frühjahr 2017 intensiv vorangetrieben. Die Umsetzbarkeit des Projektes hängt wesentlich von den Fördermöglichkeiten der Trassen durch Bund und Land, der Sicherstellung der investiven Eigenmittelanteile und den langfristigen wirtschaftlichen Folgen für das Unternehmen ab. Hierzu hat sich das Bundes-Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG) deutlich zu Gunsten dieses Projektes entwickelt. Die BSVG ist dazu in regelmäßigen Abstimmungen mit dem Fördermittelgeber Land und Bund. Der eingereichte Rahmenantrag hat das Projekt von Fördermittelkategorie C bereits in die nächsthöhere Stufe B beim Bund befördert.

Zu den zukunftsweisenden betrieblichen Investitionen zählen die Sanierung und Modernisierung des Busbetriebshofes Lindenberg mit Photovoltaikanlagen und die Vorbereitung der Umstellung des Busbetriebs auf Elektromobilität samt Ladeinfrastruktur, einer innovativen Unterwerkstechnik „HESOP“ und der Ausbau des digitalen Vertriebs. Diese Projekte werden das Gesicht der BSVG weiter positiv verändern und den ÖPNV weiter modernisieren. Bei den Gleisanlagen werden im Planungszeitraum u. a. in den Bereichen Europaplatz – John-F.-Kennedy-Platz, Berliner Platz, Münchenstraße, Inselwall und Ottenroder Straße die Gleisanlagen sukzessive weiter saniert und modernisiert.



Die Corona-Pandemie hat die Entwicklung und Stärkung des ÖPNV in Braunschweig und in ganz Deutschland behindert und beeinträchtigt. Die Fahrgastzahlen sind signifikant gesunken. Mit dem Abklingen der Corona-Pandemie normalisiert sich die Leistungserstellung und die Nutzung des ÖPNVs wieder. Deutliche Zuwächse der Nutzung sind zu erwarten. Insbesondere durch die Überlagerung mit Effekten aus der Verteuerung von Energie, Materialien und Personal bedarf der kommunale ÖPNV in den nächsten Jahren deutlich mehr öffentliche/staatliche Mittel, um sich weiterentwickeln zu können.

Ab dem Jahr 2023 wird mit steigenden Umsatzerlösen gerechnet. Gegenläufig entsteht durch den im März 2022 begonnenen Angriffskrieg auf die Ukraine eine abrupt ansteigende Inflationslage, die preissteigende Wirkungen auf Personalkosten und generell auf alle Materialaufwendungen entfaltet.

Auch die Fremdkapitalzinsen steigen von unter 1 % auf nahe 4 % deutlich an. Zur Abmilderung dieser Effekte sind bundesseitige Maßnahmen adressiert worden.

Ob und in welcher Höhe diese wirken und den Unternehmen des ÖPNV zugutekommen und kommen dürfen, ist derzeit völlig offen, wird aber auf diversen Ebenen teils auch unter Beteiligung der BSVG beraten.

Das erweiterte Fahrplanangebot, gestiegene Energiekosten und die gestiegene Investitionstätigkeit in Großprojekte führen zu steigenden Aufwendungen, die nicht (voll) durch Erträge gegenfinanzierbar sind. Die Personalkosten steigen durch die zusätzlich benötigten Mitarbeiter im Fahrdienst und für Projektbearbeitung ebenso an. Hierdurch sollen Leistungseinschränkungen aufgrund von hohen Krankheitszahlen perspektivisch vermieden werden. Die Beschaffung der erforderlichen Mitarbeiter bleibt kritisch.

Auch wird im Plan von angestrebten anstehenden Tarifierhöhungen des TVÖD im Bund als Basis für den TVN-NDS ausgegangen, die aufgrund der Inflationslage höher ausfallen als in den Vorjahren.

Bereits seit Mitte 2021 und aufgrund der kriegsbedingten Entwicklungen seit März 2022 sind auf den Börsenmärkten drastische Preissteigerungen bei der Beschaffung von allen relevanten Energiearten (Diesel, Gas und Strom) zu verzeichnen. Ab dem Jahr 2025 wurde im Planwerk mit einer preislichen Entspannung für die Energiebeschaffung gerechnet. Künftig wird der relative Anteil der Dieselmotorkraftstoffbeschaffung aufgrund der zunehmenden Elektrifizierung der Busflotte abnehmen, sodass sich die Bedarfe samt der Kostenhöhen entsprechend verschieben.

Die BSVG hält weiter daran fest, die im Rahmen der Restrukturierung erarbeitete strukturelle Aufstellung des Unternehmens mit dem Fokus auf Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation das Kerngeschäft zu wahren. Angemessene Berichts- und Abstimmungsläufe mit den Verwaltungen der Stadt Braunschweig und dem Regionalverband sind ein Faktor für einen effizient aufgestellten betrieblichen Overhead. Die Entwicklungen der fortschreitenden Digitalisierung, der weiterführenden Elektromobilität und zunehmenden komplexen Projekten haben und werden weiterhin eine angemessene Ressourcenzuführung erforderlich machen.

Aufgrund des erarbeiteten Projektfortschrittes und der damit einhergehend getroffenen städtischen Beschlusslagen zum Projekt Stadtbahnausbau sind im Wirtschaftsplan sowie der Mittelfristplanung umfangreiche Planungs- und in 2024/2025 bereits erste Bauleistungen in Volkmarode und Rautheim berücksichtigt.

Auch im Jahr 2023 werden die getätigten Leistungserweiterungen im Angebot gemäß Abstimmungen mit der Stadt Braunschweig und des Regionalverbandes auf die Entwicklung der Nachfrage mit den jetzt verfügbaren Fahrgastzählgeräten evaluiert und nach Bewertung der Ergebnisse Vorschläge zum weiteren Vorgehen erarbeitet. Eine anteilige Finanzierung erfolgt durch den Regionalverband. Zukünftig sind zunehmend längere Vorlaufzeiten erforderlich, um geförderte Fahrzeuge einsetzen zu können und das benötigte Fahrpersonal zu akquirieren.

Das unter der Führung des Regionalverbandes und der Verbundgesellschaft verbundweit eingeführte Einnahmeaufteilungsverfahren (EAV) wurde für 2021 erstmals Mitte 2022 abgerechnet. Es werden daraus negative Wirkungen auf den Ertrag wesentlich aufgrund der Neuverteilung der Semesterkarten erwartet, die für 2022 nur gering wirkten und zudem durch angestiegene Erträge aus den sonstigen Ticketsegmenten kompensiert werden konnten.

Signifikante Verbesserungen der Jahresergebnisse sind aufgrund fehlender Kompensationsmöglichkeiten von allgemeinen Kostensteigerungen und ansteigenden systemischen Bedarfen und rechtlich eher ansteigender Forderungen ohne Leistungsreduzierungen oder Einschränkungen der steigenden Kundenerwartungen nicht möglich. Die Entwicklung der Jahresergebnisse im Planverlauf ist durch die zu erbringende Verkehrsleistung, die Qualität des Verkehrsangebotes und das Marktpreisniveau geprägt. Die BSVG verfügt im Vergleich zu anderen kombinierten Stadtbahn-Busunternehmen über einen außergewöhnlich geringen Bestand an Mitarbeitern die nicht im Fahrdienst beschäftigt sind.

Dies führt zu Deckungsbeiträgen von rund 64 %, die ohne die in der Branche üblichen separaten Zahlungen von Infrastrukturzuschüssen, verkehrsvertraglichen Leistungsvergütungen oder weiteren finanziellen Ausgleichen verbundspezifischer Kosten erreicht werden.

Das prognostizierte Jahresergebnis 2022 liegt derzeit noch auf dem Niveau des Wirtschaftsplanwertes für 2022. Diese Ergebniseinschätzung zeigt den Kenntnisstand Oktober 2022 und ist bezogen auf die unklaren Wirkungen aus der Corona-Pandemie samt deren teilweiser Begleichung aus dem Rettungsschirm und der weiteren Entwicklung der Energiepreise zu bewerten. Die Planansätze sind mit dem Kenntnisstand September/Okttober 2022 getroffen und unter vorsichtiger Einschätzung der relevanten und bekannten Einflussfaktoren erstellt worden, die u. a. durch die stark ansteigenden Energiepreise schwer planbar sind. Es wird im Plan von einem hohen Preisniveau für die Energiebeschaffung in den Jahren 2023 und 2024 ausgegangen. Ab dem Jahr 2025 wird mit einem Rückgang der Energiepreise gerechnet, jedoch liegen die Preise auf einem höheren als dem jetzigen Niveau.

#### Personalbilanz BSVG

(zum Stichtag 31.12. des jeweiligen Planjahres)

Nach MITARBEITERZAHL

Busfahrer/innen

Straßenbahnfahrer/innen

**= Mitarbeiter/innen Fahrpersonal Bus/Schiene**

Mitarbeiter/innen nicht im Fahrdienst

**GESAMT**

2022 Vorschau	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
338	356	356	356	356	356
145	155	155	152	152	152
<b>483</b>	<b>511</b>	<b>511</b>	<b>508</b>	<b>508</b>	<b>508</b>
269	269	269	267	266	266
<b>752</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>775</b>	<b>774</b>	<b>774</b>

(zum Stichtag 31.12. des jeweiligen Planjahres)

Nach VOLLZEITÄQUIVALENT

Busfahrer/innen

Straßenbahnfahrer/innen

**= Mitarbeiter/innen Fahrpersonal Bus/Schiene**

Mitarbeiter/innen nicht im Fahrdienst

**GESAMT**

2022 Vorschau	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
327	340	340	340	340	340
141	149	149	146	146	146
<b>468</b>	<b>489</b>	<b>489</b>	<b>486</b>	<b>486</b>	<b>486</b>
252	255	255	253	253	253
<b>720</b>	<b>744</b>	<b>744</b>	<b>739</b>	<b>739</b>	<b>739</b>



## 2. Ergebnisdarstellung

Die BSVG erwartet für die Planjahre folgende Ergebnisse:

	T€ 2022 Vorschau	T€ 2023 Plan	T€ 2024 Plan	T€ 2025 Plan	T€ 2026 Plan	T€ 2027 Plan
<b>Verlustübernahme</b>	<b>-31.737</b>	<b>-32.620</b>	<b>-32.855</b>	<b>-30.380</b>	<b>-32.050</b>	<b>-34.111</b>

Der jeweilige Verlust ist nach dem geltenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag von der Obergesellschaft der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH auszugleichen.

## 3. Erfolgsplan 2023 bis 2027

	T€ 2022 Vorschau	T€ 2023 Plan	T€ 2024 Plan	T€ 2025 Plan	T€ 2026 Plan	T€ 2027 Plan
1. Umsatzerlöse	-34.800	-39.674	-43.052	-47.140	-48.053	-48.889
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	-960	-1.060	-1.110	-1.160	-1.160	-1.160
3. Sonstige betriebliche Erträge	-10.829	-17.521	-18.921	-16.021	-15.521	-15.521
davon Ansatz Ertrag Rettungsschirm	-10.300	-17.000	-18.400	-15.500	-15.000	-15.000
	<b>-46.589</b>	<b>-58.255</b>	<b>-63.082</b>	<b>-64.321</b>	<b>-64.734</b>	<b>-65.570</b>
4. Materialaufwand						
a) Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	11.791	19.251	20.372	15.865	15.738	16.175
b) Bezogene Leistungen	9.979	10.170	9.985	10.326	10.370	10.319
davon Anmietung	5.077	5.256	5.256	5.256	5.256	5.256
5. Personalaufwand	39.433	42.603	44.748	45.113	45.816	46.995
a) davon Löhne und Gehälter	31.113	33.614	35.306	35.594	36.149	37.079
b) davon Soz. Abgaben/Altersversorgung	8.320	8.989	9.442	9.519	9.667	9.916
6. Abschreibung auf Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	10.452	11.459	12.745	14.033	14.850	15.714
davon geplante Neuinvestitionen	326	1.636	3.722	5.722	6.971	8.122
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen	3.832	4.431	4.494	4.534	4.569	4.606
8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	-5	-6	-6	-7	-7	-7
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	2.750	2.874	3.507	4.744	5.356	5.786
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>31.642</b>	<b>32.527</b>	<b>32.762</b>	<b>30.287</b>	<b>31.957</b>	<b>34.018</b>
10. Sonstige Steuern	94	93	93	93	93	93
<b>Erträge aus Verlustübernahme</b>	<b>-31.737</b>	<b>-32.620</b>	<b>-32.855</b>	<b>-30.380</b>	<b>-32.050</b>	<b>-34.111</b>



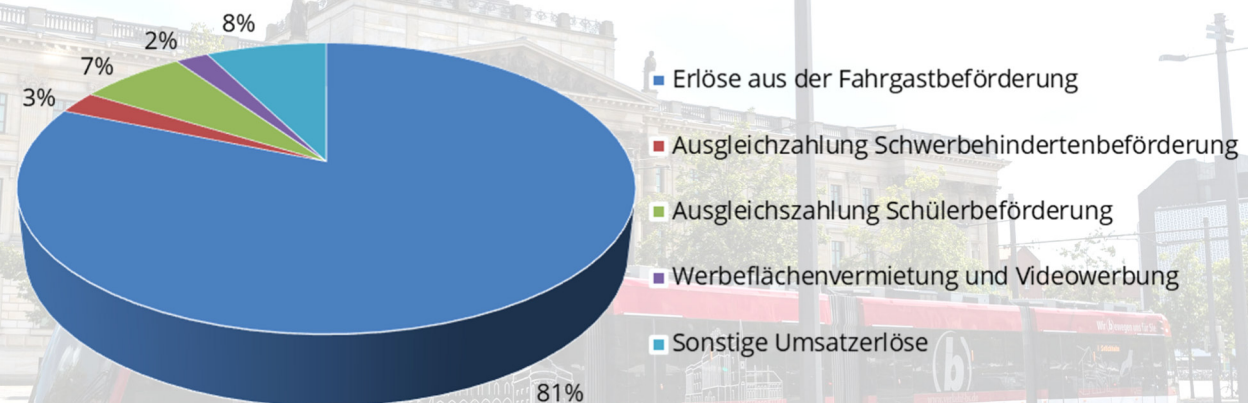
#### 4. Erläuterungen zu Aufwand und Erträgen

Zu 1. Umsatzerlöse

- 1.1 Erlöse aus der Fahrgastbeförderung
  - 1.2 Ausgleichszahlung für Schwerbehindertenbeförderung § 148 SGB IX 9. Buch
  - 1.3 Ausgleichszahlung für gemeinwirtschaftliche Leistungen im Straßenpersonenverkehr § 7a NNVG
  - 1.4 Werbeflächenvermietung und Videowerbung
  - 1.5 Sonstige Umsatzerlöse
- Umsatzerlöse**

T€ 2022 Vorschau	T€ 2023 Plan	T€ 2024 Plan	T€ 2025 Plan	T€ 2026 Plan	T€ 2027 Plan
-26.919	-31.784	-34.936	-38.925	-39.655	-40.400
-889	-898	-1.079	-1.133	-1.270	-1.314
-2.877	-2.877	-2.877	-2.877	-2.877	-2.877
-900	-900	-900	-900	-900	-900
-3.215	-3.215	-3.260	-3.305	-3.351	-3.398
<b>-34.800</b>	<b>-39.674</b>	<b>-43.052</b>	<b>-47.140</b>	<b>-48.053</b>	<b>-48.889</b>

Mittlere Erlösstruktur bis 2027



##### Erlöse aus Fahrgastbeförderung

Die Ansätze der Fahrgastentwicklung und damit einhergehend die Umsatzerlöse aus dem Fahrbetrieb sind in der Planung mit ehrgeizigen Zielstellungen bei sich teils unklar verändernden Rahmenbedingungen eingeflossen. Die prognostizierte Erlösentwicklung der Fahrgeldeinnahmen ist ab dem Jahr 2023 sukzessive ansteigend geplant, mit einer durchschnittlichen jährlichen Steigerung von ca. 3 % bis zum Jahr 2027. Wie ein 49-Euro-Ticket genau ausgestaltet wird, in sich in der Nachfrage- und Ertragswirkung verhält, bleibt zu beobachten. Die BSVG wird im Planungszeitraum mit den Partnern im Verkehrsverbund Maßnahmen bewerten, um zukünftig eine verbesserte Tarifergiebigkeit generieren zu können und gleichzeitig den gegenfinanzierten Kunden weiterhin im Fokus des Handelns zu behalten.

Im Verkehrsverbund wird die BSVG in den unterschiedlichen Gremien deutlich machen, dass eine Kernaufgabe in der Erstellung einer nutzerfreundlichen und gleichzeitig verursachungskonformen Tarifsystremreform besteht. Dieses ist elementar, um moderne Tarifprodukte für die Kunden zu erschließen und gleichzeitig eine auskömmliche Finanzierung für die Unternehmen zu erreichen.

Das Primärziel dabei bleibt, den Dauerkunden wie auch den Gelegenheitskunden ein qualitativ sehr hochwertiges, transparentes, modernes und finanzierbares ÖPNV-Angebot zur Verfügung zu stellen. Dadurch sollen die Bestandskunden dauerhaft weiter gebunden und möglichst viele Neukunden gewonnen werden. Dieses Vorhaben konnte aufgrund der Pandemie im Jahr 2022 nicht voll bearbeitet und umgesetzt werden – bleibt aber ein Kernziel.

Gerade bezüglich der Neukundengewinnung bietet das Stadtbahnerweiterungsprojekt eine große Herausforderung, da neue Gebiete mit jungen Familien an die direkt verkehrende Stadtbahn angebunden werden. Im Wirtschaftsplan sind mit der weiteren Gestaltung einer attraktiven und zukunftsgerichteten Infrastruktur, der Modernisierung des Fahrzeugparks Tram und Bus und der Weiterentwicklung der Digitalisierung wichtige Ansätze für die zukünftige erfolgreiche Unternehmensentwicklung eingebracht. Die besten Kostendeckungsbeiträge werden insbesondere in den von diversen Kundengruppen sehr gut ausgelasteten Hauptverkehrszeiten eines Stadtverkehrs erzielt, welcher ausgebaut wurde. Für die Leistungsentwicklung in der Schwachlastzeit werden über Fahrgastzählgeräte und Kundenbefragungen ähnliche Auswertungen erstellt.

Kenntnisse bezüglich geeigneter Fahrtarifanpassungen und Entwicklungen zum Ticketsortiment bringt die BSVG in die entsprechenden Gremien des VRB ein. Zudem arbeitet die BSVG an diversen Zukunftsthemen im VRB wie Abozentrale, Erbringung der Arbeitspakete im VRB-Projekt Echtzeit und der EFA. Dies sind Beiträge der Gesellschaft, um auch zukünftig die engagierten Zielvorstellungen verbundweit umsetzen zu können. Diese neuen Schnittstellen in der Zusammenarbeit erfordern zusätzliche personelle Ressourcen und teils etwas komplexere Abläufe. Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung sind auch hier die steigenden Kosten für z. B. Fachpersonal und Serverkosten weiterzugeben.

Im Planungszeitraum 2023 ff. wird von einer stetig steigenden Einnahmeentwicklung ausgegangen, da keine Lockdowns mehr für die Jahre 2023 und 2024 erwartet werden. Die Ertragsprognose ist steigend und soll innerhalb des Planungszeitraumes künftig den „Alt-Zustand“ erreichen, wobei der EAV nach Auslaufen des Übergangszeitraumes zu einer Reduzierung des Semestertickets führt.

#### Ausgleichszahlung für die Beförderung von Schwerbehinderten § 148 SGB IX 9. Buch

Die geplanten Zählungen im Jahr 2021 konnten aufgrund der Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus nicht umgesetzt werden. Im Jahr 2022 erfolgten die Zählungen und die bisher ermittelten Quotienten sind unterhalb des vorherigen Zeitraumes. Aufgrund der Einführung des 9-Euro-Tickets in den Monaten Juni bis August 2022 wurde ein entsprechend höheres Fahrgastaufkommen ermittelt. Dadurch kommt es zu Verzerrungen in der Quotienten-Ermittlung zu Lasten der BSVG. Bis zur Neufestlegung der Sätze gleicht das Land nur auf Basis des geringeren Landessatzes aus.

#### Ausgleichszahlung für die rabattierte Beförderung von Schülern § 7 NNVG

Die Landesregierung hat das vertragsbasierte Ausgleichsverfahren zum Ausgleich gemeinwirtschaftlicher Leistungen im Niedersächsischen Nahverkehrsgesetz im NNVG § 7a (und 7b) verankert.

#### Aktivierte Eigenleistung

Die Eigenleistungen in Investitionsprojekten werden durch die erforderlichen internen Planungs- und Steuerungsmaßnahmen im Planungszeitraum, insbesondere in dem Projekt Stadtbahnausbau auf hohem Niveau bleiben und bezogen auf die Projektstände den zu erwartenden Aufwendungen angepasst.

#### Sonstige betriebliche Erträge

Die Ansätze aus möglichen Bundes- und Landesrettungsschirmen sind aufgrund der ersten Bundespolitischen Zusagen gebildet, jedoch ohne derzeit verbriefte Regularien. Die Höhe ist an den Wirkungen aus dem 49-Euro-Ticket sowie den Pandemieeffekten aus den Vorjahresausgleichen gebildet.



## Materialaufwand

	T€ 2022 Vorschau	T€ 2023 Plan	T€ 2024 Plan	T€ 2025 Plan	T€ 2026 Plan	T€ 2027 Plan
a) <u>Roh-, Hilfs- und Betriebskosten</u>						
Materialkosten	3.220	3.574	3.683	3.753	3.840	3.867
Kosten für Energie und Wasser	610	660	710	760	810	860
Fahrstrom für Straßenbahn- und E-Busbetrieb	2.500	9.794	11.486	7.891	8.013	8.716
Treibstoffkosten	5.461	5.223	4.493	3.460	3.075	2.732
<b>Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe</b>	<b>11.791</b>	<b>19.251</b>	<b>20.372</b>	<b>15.865</b>	<b>15.738</b>	<b>16.175</b>
b) <u>Bezogene Leistungen</u>						
Fremdleistungen	4.901	4.914	4.728	5.070	5.113	5.062
Anmietung von Fahrleistungen	5.077	5.256	5.256	5.256	5.256	5.256
<b>Bezogene Leistungen</b>	<b>9.979</b>	<b>10.170</b>	<b>9.985</b>	<b>10.326</b>	<b>10.370</b>	<b>10.319</b>
<b>Materialaufwand - Gesamt</b>	<b>21.770</b>	<b>29.422</b>	<b>30.357</b>	<b>26.190</b>	<b>26.108</b>	<b>26.494</b>

### Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

Die Kosten für den Fahrstrombedarf basieren auf einer Beschaffungsstrategie, aus der heraus nach Wertung der Strompreisentwicklung an der Leipziger Strombörse der Einkauf über Chargen beim Lieferanten erfolgt. Dieses reduziert die kursbedingten Energiepreisschwankungen etwas, wobei derzeit ein generell hohes und extrem schnell wechselndes Preisniveau zu verzeichnen ist. Die zu beschaffenden Energiemengen steigen durch Leistungsausweitungen der Stadtbahn an.

Auch die Beschaffung von elektrisch angetriebenen Bussen wird den Fahrstrombedarf steigen lassen. Seit 2021 nutzt die BSVG gemäß politischer Beschlusslage nur noch Ökostrom, was zum derzeitigen Preisstand im Planwerk hinterlegt wurde. Die Wirkung auf den Stromverbrauch durch den Elektrobus wurde zunächst auf theoretischen Verbrauchsberechnungen eingepreist.

Die Kosten für Brenn- und Treibstoffe werden über die kommenden Jahre trotz des erhöhten Einsatzes von Elektrobussen und den damit verbundenen Einsparungen von Diesel ansteigen. Dies liegt insbesondere am Anstieg des Dieselpreises, der für die Jahre 2023/24 auf einem hohen Niveau verharret. In den folgenden Jahren wird mit einer Preisberuhigung samt Absinken des Dieselpreises gerechnet. Die Effekte der Preissteigerung sind einerseits auf die seit 2021 stufenweise eingeführte Besteuerung von Kohlenstoffdioxid sowie auf die Verknappung durch die Kriegszusammenhänge zurückzuführen. Die nächste Stufe der Preiserhöhung wird um ein Jahr verschoben. Aufgrund des abnehmenden Außenhandelswertes des Euros seit Mai 2021 verteuern sich Ölimporte.

### Bezogene Leistungen

In dieser Position werden neben der Subunternehmerleistung die Fremdleistung für die Instandhaltung sowie die Fahrzeuginnenreinigung Stadtbahn und Bus abgebildet. Die externen Leistungen zeigen sich am Markt preisstiegend. Wesentliche Preissteigerungen bei zu erneuernden Fremdleistungsvergaben sind nicht abgebildet. In den Fremdleistungen sind ebenso Gleisschleifarbeiten und Wartungsverträge enthalten.

### Anmietung von Fahrleistungen

Der zentrale Subunternehmer der BSVG ist das Schwesterunternehmen Kraftverkehr Mundstock GmbH (KVM), die diese Leistung derzeit zu Marktkonditionen über einen Haustarifvertrag erbringt. Dieser musste in 2022 mit der Gewerkschaft ver.di neu verhandelt werden und beinhaltet im Tarifabschluss die Inflationsentwicklungen. Die auch bei KVM kriegsbedingt angestiegenen Kosten werden weiterberechnet.

### Personalaufwand

Der Personalaufwand wird im Planungszeitraum tarifbedingt mit rund 6 % für das Jahr 2023 ansteigend angesetzt. Des Weiteren sollen weitere geplante Personaleinstellungen insbesondere im Fahrdienst erfolgen. Ob und in welcher Form die deutschlandweite Fahrerknappheit auf die Personalkosten wirkt, ist unklar und gegebenenfalls anzupassen. Bereits bekannte baustellenbedingte Ersatz- und Umleitungsverkehre sind eingeflossen. Für 2024 wird eine übliche „knappe“ Tarifentwicklung von rund 2 % angesetzt.

### Abschreibungen

Die Abschreibungen errechnen sich aus der Realisierung des geplanten mehrjährigen Investitionsprogramms sowie den Abschreibungen auf bereits durchgeführte Investitionen der Vorjahre. Berücksichtigt wurde bei den Projekten im Rahmen des Niedersächsischen Konjunkturprogrammes jeweils eine Förderquote nach dem GVFG.

Im Planungszeitraum sind unbefristet ebenfalls Maßnahmen gemäß dem Niedersächsischen Konjunkturprogramm enthalten, da dieses durch das Land Niedersachsen offensichtlich fortgesetzt wird.

Die Effekte aus dem seitens der Stadtverwaltung, der BSVG und dem Regionalverband projektierten Stadtbahnerweiterungsprojekt sind als Investitionsvolumen mit vorgeschalteter Planungsphase im Wirtschaftsplan dargestellt. Diese Investitionen werden nach der aktuellen Projektplanung über Abschreibungen nicht bis 2027 ergebnisrelevant.

Mit der weiteren Beschaffung von Elektrobusen ist beginnend ab 2022 und mit Lieferung in 2023 zu rechnen, um die Vorgaben der Clean Vehicle EU-Richtlinie zu erfüllen.

Die Ertüchtigung des hohen Anlagevolumens führt zu den damit verbundenen steigenden Abschreibungen und den aktivierten Eigenleistungen.

### Sonstige betriebliche Aufwendungen

Das Wegebenutzungsentgelt wird in unveränderter Höhe zur Nutzung öffentlicher Flächen für die Erbringung des ÖPNV an die Stadt abgeführt.

### Dienstleistungen der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH (SBBG)

Von der SBBG werden für die BSVG die Arbeiten der Finanzbuchhaltung durchgeführt. Hierfür sind Dienstleistungsaufwendungen zu entrichten.

Die EDV-Leistungsbereitstellung für die Gesellschaft musste nach Kündigung des Vertrages aus 2002 von der BSIEnergy neu projektiert, EU-weit ausgeschrieben und im August 2022 komplett technisch und leistungsseitig durch den neuen Anbieter neu aufgesetzt werden. Technisch wurde dieses gut und sicher umgesetzt, führt in der Konsequenz jedoch zu einer Vervierfachung der EDV-Kosten im Planungszeitraum.



## Zinsen und ähnliche Aufwendungen

Die Zinsen resultieren aus dem um die Förderung bereinigten Fremdkapitalbedarf der Gesellschaft, welche eng mit dem steigenden Mittelbedarf aus den beschriebenen Investitionsprojekten verbunden sind. Der zu Grunde gelegte Zinssatz wurde nach Projektion des derzeitigen Marktniveaus angesetzt.

## Erträge aus Verlustübernahme

Das Geschäftsjahr 2022 wird die Braunschweiger Verkehrs-GmbH nach derzeitigen Erkenntnissen mit einem Verlust in Höhe von rund 31,737 Mio. Euro abschließen, der nach dem Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag von der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH ausgeglichen wird.

Die Abrechnung des Bundesrettungsschirms für das Jahr 2021 wird voraussichtlich im Jahr 2023 erfolgen. Somit sind mögliche finanzielle Zu- und Abflüsse sowie der Aufwand für das Testat für das Jahr 2022 nicht relevant. Die deutlichen Energiepreiserhöhungen für Fahrstrom, Diesel und Gas beeinflussen das Jahresergebnis negativ, werden aber nach derzeitiger Sicht aus dem Rettungsschirm kompensiert.



## II. Finanzvorschau

### Investitionsvorhaben

	T€ 2022 Vorschau	T€ 2023 Plan	T€ 2024 Plan	T€ 2025 Plan	T€ 2026 Plan	T€ 2027 Plan
1. Wartung, Werkzeuge, Regale, Getriebe, Besandungsgerät	82	434	418	210	10	10
2. Gebäudeanteil Werkstatt Strab / Nebengebäude	213	683	58	721	58	58
3. Grunderneuerung Stadtbahn 07er Serie	167	1.771	200	0	0	0
4. DFI + Teilprojekte	2.700	200	200	0	0	0
5. Neufahrzeuge Stadtbahn Tramino I	49	330	0	100	0	0
6. Neufahrzeuge Stadtbahn Tramino III	0	100	12.500	6.250	6.250	12.500
7. Gelenkornibusse *	0	5.835	0	0	0	0
8. E-Standardomnibusse ** (Bundes- u. Landesförderung)	0	1.176	8.904	2.397	4.195	8.988
9. E-Gelenkornibusse ** (Bundes- u. Landesförderung)	0	1.575	10.335	11.235	7.223	1.605
10. Infrastruktur Ladung/Software für Elektrobus	70	805	5.985	2.045	2.860	1.880
11. Ersatzbeschaffung Fahrausweisdrucker Bus	800	800	100	0	0	0
12. Stromversorgung, Gleichrichterunterwerke	605	395	980	215	225	225
13. HESOP	800	2.600	2.600	0	0	0
14. Weichen, Elektroteile, Schmieranlagen	290	380	390	390	390	390
15. Wendeschleifen + Umsteigeanlagen	97	110	580	55	70	70
16. Haltestellen Bahn	12	310	605	980	270	270
17. Arbeitsfahrzeuge	43	551	1.012	12	12	12
18. Herzstücke-Austausch Bohlweg + Friedrich-Wilhelm-Platz	0	533	0	0	0	0
19. BH Lindenberg Sanierung und Erweiterung	2.550	8.321	8.300	5.681	1.112	0
20. Donaustraße zwischen Münchenstraße und Isarstraße	286	0	0	0	0	0
21. Brückenbauwerk A39	4.018	223	0	0	0	0
22. Erneuerung FL-Maste Wolfenbütteler Straße Süd	0	466	0	0	0	0
23. Bahnhof Glesmarode	330	70	0	0	0	0
24. Gleiserneuerung Lincolnsiedlung bis WS Carl-Miele-Straße	1.413	680	0	0	0	0
25. Gleisbögen Sachsendam Höhe Erfurtplatz	454	5	0	0	0	0
26. Donaustraße/Kruckweg Am Lehmaner – Turmstraße	2.509	2.260	0	0	0	0
27. Anpassung der Linie 1/10 auf 2,65 m Wagenkästen	150	490	3.490	2.780	3.290	3.290
28. Bahnsteiganhebung/Möbelierung Stadtbahnhaltestellen	200	2.200	2.400	2.400	2.160	2.160
29. Gleiserneuerung Hagenmarkt – Fallersleber Straße	921	396	0	0	0	0
30. Gleisanlagen Europaplatz - JFK-Platz + Brückensanierung	238	8.143	0	0	0	0
31. Erneuerung Gleisdreieck Berliner Platz	46	1.292	0	0	0	0
32. Münchenstraße SA (BAB A391 - Hst. Emsstraße)	0	100	1.962	542	0	0
33. Wendeschleife Inselwall	0	100	2.947	872	0	0
34. Erneuerung Gleisdreieck Berliner Platz	0	71	2.538	0	0	0
35. Ottenroder Str. (Bienroder Weg - vor Wendeschleife)	0	0	85	2.885	572	0
36. Gleisverschlingung Lange Straße (Baujahr 1986)	0	0	10	657	70	0
37. Mühlenpfordstraße bis Wendentorwall	0	0	25	1.562	392	0
38. Erneuerung Gleisbögen an Rampen A2	0	0	0	20	1.403	387
39. Erneuerung Gleisbögen Magnitorwall	0	0	0	15	900	5
40. Erneuerung Gleisanlagen F.W.Straße/Waisenhausdamm	0	0	0	0	45	6.090
41. Erneuerung Gleisanlagen Hagenbrücke/Lange Straße	0	0	0	0	55	2.515
42. ZIV-Investition Verkehrs-GmbH, MFP	1.018	90	75	75	100	175
Maßnahmen mit Herstellungskosten < 250 T€ ***	4.013	4.226	2.707	1.703	1.337	1.522
<b>Investitionen Braunschweiger Verkehrs-GmbH ohne Stadtbahnausbauprojekt</b>	<b>24.074</b>	<b>47.721</b>	<b>69.406</b>	<b>43.802</b>	<b>32.999</b>	<b>42.152</b>
1. Stadt.Bahn.Plus Planungs-/Nebenkosten übergeordnet	250	250	250	250	250	250
2. Volkmarode Nord	1.068	366	689	4.855	10.318	10.239
3. Rautheim	856	1.300	297	80	1.937	10.415
4. Erweiterung Werkstattfläche im Süden FB 2a	0	300	2.500	4.650	4.350	0
5. Erweiterung Abstellanlage im Norden FB 3	0	0	60	200	90	0
6. Campusbahn (via Stammstrecke)	154	305	587	579	579	723
7. Salzdahlumer Straße (Tram 2 Variante B)	215	568	284	568	796	529
8. Lehdorf/Kanzlerfeld	8	48	57	204	624	780
9. westl. Innenstadtstrecke	9	71	71	58	200	212
10. Stadtbahnen - zusätzl. Fahrzeugbedarf	0	0	6.125	3.063	0	3.063
<b>Investitionen Stadtbahnausbauprojekt</b>	<b>2.560</b>	<b>3.208</b>	<b>10.920</b>	<b>14.507</b>	<b>19.144</b>	<b>26.211</b>
<b>Investitionen gesamt</b>	<b>26.634</b>	<b>50.929</b>	<b>80.326</b>	<b>58.309</b>	<b>52.143</b>	<b>68.363</b>
Preissteigerung - Baupreisindex (1 %/a)	0	509	1.607	1.749	2.086	3.418

**Finanzbedarf Investitionen BSVG**

*davon Finanzbedarf Investitionen STADTBAHNAUSBAU*

**Netto-Finanzbedarf Investitionen Verkehrs-GmbH**

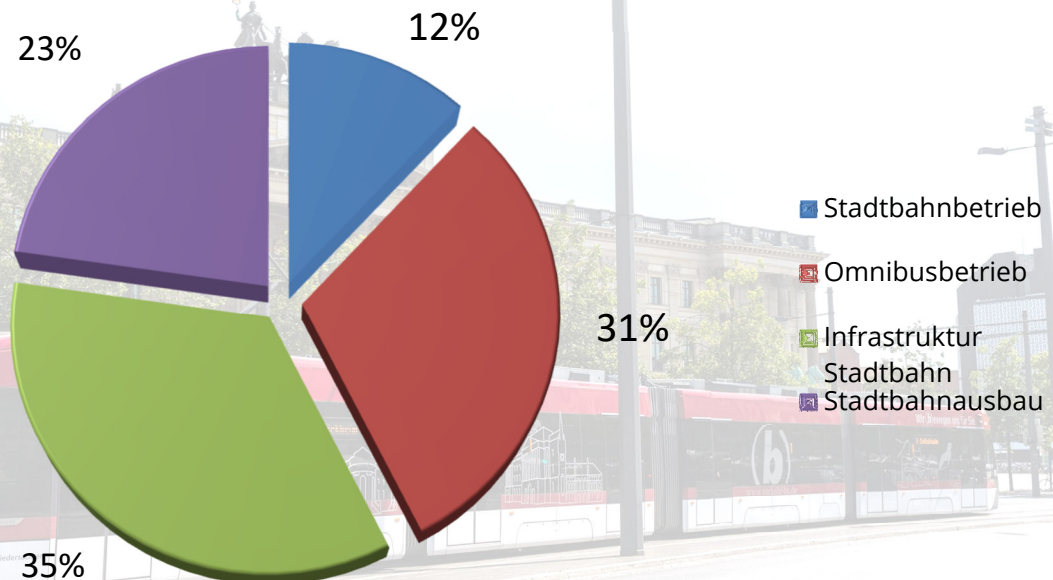
**abzüglich Fördermittel**

2022	2023	2024	2025	2026	2027
26.634	51.438	81.933	60.058	54.229	71.781
2.560	3.208	10.920	14.507	19.144	26.211
15.729	33.655	44.375	24.678	20.084	35.440

\* Berücksichtigung der seit 2021 erfolgten Umsetzung der EU-Richtlinie in nationales Recht.  
Parallel ist die Beschaffung von Diesellbussen in einer kleineren Charge 2023 geplant.

\*\* Inklusive Berücksichtigung des Ratsbeschlusses zu alternativen Antrieben.

**Mittlere Jahresinvestitionen BSVG 2022 bis 2027**





## 5. Finanzierung

Mittelherkunft	T€ 2022 Vorschau	T€ 2023 Plan	T€ 2024 Plan	T€ 2025 Plan	T€ 2026 Plan	T€ 2027 Plan
1. Ergebnis Braunschweiger Verkehrs-GmbH	31.737	32.620	32.855	30.380	32.050	34.111
2. Verlustübernahme Stadt Braunschweig Beteiligungs-GmbH	-31.737	-32.620	-32.855	-30.380	-32.050	-34.111
3. Abschreibungen auf das Anlagevermögen und immaterielle Vermögensgegenstände	-10.452	-11.459	-12.745	-14.033	-14.850	-15.714
	-10.452	-11.459	-12.745	-14.033	-14.850	-15.714
4. Kapitalzuschüsse Bund, Land	-10.720	-17.209	-36.305	-33.468	-32.032	-32.896
5. Fremdmittelbedarf ****	-18.200	-25.900	-43.600	-25.700	-21.500	-38.800
6. Darlehensprolongation	0	0	0	0	0	0
7. Entnahme Cash Pool / Mittel vorhanden	-4.900	-6.250	0	0	0	0
<b>Gesamte Mittelherkunft</b>	<b>-44.272</b>	<b>-60.817</b>	<b>-92.650</b>	<b>-73.201</b>	<b>-68.382</b>	<b>-87.410</b>
8. Finanzbedarf aus Investitionen	26.634	51.438	81.933	60.058	54.229	71.781
9. Tilgung von Fremdmitteln	17.638	9.379	10.717	13.143	14.153	15.629
<b>Gesamte Mittelverwendung</b>	<b>44.272</b>	<b>60.817</b>	<b>92.650</b>	<b>73.201</b>	<b>68.382</b>	<b>87.410</b>
<b>davon nachrichtlich für STADTBAHNAUSBAU</b>						
10. Investition Stadtbahnausbau	2.560	3.208	10.920	14.507	19.144	26.211
11. Förderung Stadtbahnausbau	0	165	4.438	12.237	14.980	13.619
12. Mittelbedarf für Stadtbahnausbau	2.560	3.043	6.482	2.270	4.164	12.592

\*\*\*\* bis zur jeweiligen Projektschlussrechnung wird die Finanzierung im Regelfall über den CashPool der Stadt Braunschweig Beteiligungs-GmbH dargestellt, die langfristige Projektfinanzierung erfolgt nach Marktbefassung nach derzeitigem Stand am externen Kapitalmarkt. Das echte Aufnahmevermögen am Kapitalmarkt beinhaltet neben den geschäftsjahresbezogenen Investitionsmittelbedarfen auch gebündelte Maßnahmen der jungen Vergangenheit bzw. Sammelabrufe für Mehrjahresgroßprojekte und entspricht daher nicht voll dem sich rechnerisch ergebenden und unter 5. gezeigten Fremdmittelbedarf.

Für den Stadtbahnausbau sind für das Regelgeschäft separate Vertrags- und Buchungsstrukturen zwischen den beiden Projektpartnern Stadt und BSVG abgestimmt und werden eingerichtet. Die Fördermittelbeträge sind die vorsichtige Einschätzung 09/2022. Die Mittelaufnahme für den Stadtbahnausbau erfolgt analog zu den BSVG-seitigen großvolumigen Finanzierungen getrennt vom Regelgeschäft der BSVG. Für 2022 werden keine zusätzlichen Mittel mehr aufzunehmen sein, da diese bereits in der Gesellschaft zur Verfügung stehen.

### III. Bilanzplanung

	T€ 31.12.22 Vorschau	T€ 31.12.23 Plan	T€ 31.12.24 Plan	T€ 31.12.25 Plan	T€ 31.12.26 Plan	T€ 31.12.27 Plan
<b>Aktiva</b>						
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>138.798</b>	<b>160.994</b>	<b>192.624</b>	<b>203.269</b>	<b>208.503</b>	<b>228.229</b>
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	152	82	29	13	1	0
II. Sachanlagen	138.634	160.900	192.583	203.244	208.490	228.217
III. Finanzanlagen	12	12	12	12	12	12
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>27.647</b>	<b>19.221</b>	<b>20.474</b>	<b>22.386</b>	<b>24.499</b>	<b>27.944</b>
I. Vorräte	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
II. Forderungen u. sonst. Vermögensge.	23.847	15.421	16.674	18.586	20.699	24.144
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Summe Aktiva (Bilanzsumme)</b>	<b>166.545</b>	<b>180.315</b>	<b>213.198</b>	<b>225.755</b>	<b>233.102</b>	<b>256.273</b>

	31.12.22	31.12.23	31.12.24	31.12.25	31.12.26	31.12.27
<b>Passiva</b>						
<b>A. Eigenkapital</b> (Planung bei EAV ohne Anreizsystem)	<b>19.578</b>	<b>19.578</b>	<b>19.578</b>	<b>19.578</b>	<b>19.578</b>	<b>19.578</b>
I. Gezeichnetes Kapital	17.938	17.938	17.938	17.938	17.938	17.938
II. Kapitalrücklage	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640
<b>B. Rückstellungen</b>	<b>6.863</b>	<b>6.834</b>	<b>6.797</b>	<b>6.752</b>	<b>6.702</b>	<b>6.700</b>
<b>C. Verbindlichkeiten</b>	<b>139.604</b>	<b>153.403</b>	<b>186.323</b>	<b>198.925</b>	<b>206.322</b>	<b>229.495</b>
<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>Summe Passiva (Bilanzsumme)</b>	<b>166.545</b>	<b>180.315</b>	<b>213.198</b>	<b>225.755</b>	<b>233.102</b>	<b>256.273</b>

#### Bilanzkennzahlen:

<b>Eigenkapitalquote:</b>	EK/Bilanzsumme	0,12	0,11	0,09	0,09	0,08	0,08
<b>Fremdkapitalquote:</b>	FK/Bilanzsumme (ohne D. RAP)	0,88	0,89	0,91	0,91	0,91	0,92
<b>Verschuldungsquote:</b>	FK/EK	7,48	8,18	9,86	10,51	10,88	12,06
<b>Anlagedeckungsgrad I</b>	EK/AV	0,14	0,12	0,10	0,10	0,09	0,09

Die wesentlichen Bilanzpositionen sind auf Basis der geplanten Investitionsaktivitäten der BSVG fortgeschrieben.

Die Fremdkapitalquote des aktuell im hohen Maße investiv tätigen Verkehrsunternehmens mit einem Stadtbahnbereich und voller Fertigungstiefe ist im Vergleich zur Eigenkapitalquote eines mit Gewinnabführungsvertrag unterlegtem kommunalen Verkehrsunternehmens klassischer Weise als hoch anzusehen. Der sich daraus ergebende Verschuldungsgrad kann aus gleichen Gründen, ohne eine zusätzliche Infrastrukturunterstützung durch Dritte, ebenso nicht niedrig sein.

Dieser Sachverhalt ist seitens der BSVG als strukturelles Problem seit langem thematisiert. Insbesondere die Sicherstellung der langfristigen Fremdkapitalausstattung, die ausschließlich über den externen Bankenmarkt durchgeführt wird, ist durch o. g. Bilanzkennzahlen tendenziell erschwert (Basel II) und verteuert. Ebenso unterstützt der durch die Stadt Braunschweig und den Regionalverband erteilte Öffentliche Dienstleistungsauftrag des Unternehmens den Vorgang der Generierung der benötigten Fremdkapitalausstattung.

Neben den reinen Kennzahlen sind bei einer Bewertung der finanziellen Situation eines Unternehmens zusätzlich Faktoren wie stille Reserven, Fristigkeit des Fremdkapitals, Rechtsrahmen, Sicherheit der Branche, Marktstellung des Unternehmens, genutzte Finanzierungsstrukturen sowie die Stellung des kommunalen Eigners zum Unternehmen zu bewerten.

Die Bilanzkennziffern zeigen den Effekt der vielfältigen investiven Projektumsetzungen, insbesondere der bereits thematisierten Großprojekte im Planungszeitraum. Nach Möglichkeit wird die landesweit bereitgestellte Mittelaufnahme über die Experimentierklausel eingesetzt.

Betreff:

**Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH**  
**Wirtschaftsplan 2023**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

24.11.2022

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Entscheidung) 01.12.2022

Sitzungstermin

Status

Ö

**Beschluss:**

„Die Vertreter der Stadt in der Gesellschafterversammlung der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH werden angewiesen, folgenden Beschluss zu fassen:

Der Wirtschaftsplan der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH für das Geschäftsjahr 2023 in der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 30. November 2022 empfohlenen Fassung wird festgestellt.“

**Sachverhalt:**

Gemäß § 12 Ziffer 3 Buchstabe a) des Gesellschaftsvertrages der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH (SBBG) entscheidet die Gesellschafterversammlung über die Feststellung des Wirtschaftsplanes. Um eine Stimmbindung der städtischen Vertreter in der Gesellschafterversammlung der SBBG herbeizuführen, ist ein Anweisungsbeschluss erforderlich. Gemäß § 6 Ziffer 1 Buchstabe a) der Hauptsatzung der Stadt Braunschweig in der aktuellen Fassung entscheidet hierüber der Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung.

Der Aufsichtsrat der Gesellschaft wird den Wirtschaftsplan 2023 in der in der Anlage vorgelegten Fassung in seiner Sitzung am 30. November 2022 beraten. Über das Ergebnis wird in der Sitzung des Ausschusses für Finanzen, Personal und Digitalisierung mündlich berichtet.

Der Wirtschaftsplan 2023 der SBBG weist einen Fehlbetrag in Höhe von insgesamt 36.091 T€ aus, der sich aus dem Betriebsergebnis (-829 T€), dem Zinsergebnis (-352 T€), den Steuern vom Einkommen und Ertrag (-168 T€), den sonstigen Steuern (-50 T€) sowie dem Beteiligungsergebnis der Tochter- bzw. Beteiligungsgesellschaften (-34.692 T€) zusammensetzt. Die Ergebnisentwicklung der SBBG wird hauptsächlich vom Beteiligungsergebnis bestimmt. Eine Übernahme des Verlustes durch die Stadt Braunschweig ist vorgesehen.

Aufgrund der fortgeschriebenen Ergebnisentwicklungen – vor allem im Beteiligungsergebnis der SBBG – ergibt sich gegenüber der bisherigen mittelfristigen Planung für das Jahr 2023 in Höhe von -33.093 T€ ein um 2.998 T€ höherer Verlustausgleichsbedarf für die SBBG. Neben den Auswirkungen der nach wie vor nicht überwundenen Corona-Pandemie ist diese negative Entwicklung insbesondere auf den Ukraine-Konflikt und die steigenden

Energiepreise zurückzuführen. Wie sich diese Punkte letztlich auf das Kundenverhalten auswirken und mit welchen staatlichen Unterstützungen einzelne Gesellschaften rechnen dürfen, ist zum großen Teil noch unklar.

Im Vergleich zu den Daten der Jahre 2021 und 2022 stellen sich die Planzahlen wie folgt dar:

Angaben in T€	Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022	Plan 2023
<b>Betriebsergebnis SBBG</b>	<b>-21</b>	<b>-782</b>	<b>418</b>	<b>-829</b>
<u>Erträge aus Beteiligungen</u>				
Brg. Versorgungs-AG & Co. KG	6.411	7.679	4.473	12.299
Nibelungen-Wohnbau-GmbH Brg. *)	1.816	1.206	1.291	1.077
Hafenbetriebsgesellschaft Brg. mbH	396	246	275	258
Kraftverkehr Mundstock GmbH	-204	120	155	103
<u>Aufwendungen aus Verlustübernahmen</u>				
Brg. Bus- u. Bahnbetriebsgesellschaft mbH	0	0	0	0
Braunschweiger Verkehrs-GmbH	-26.304	-31.759	-31.737	-32.620
Stadthalle Brg. Betriebsgesellschaft mbH	-3.970	-5.104	-4.636	-6.321
Stadtbad Brg. Sport und Freizeit GmbH	-7.350	-8.612	-8.004	-9.488
<b>Beteiligungsergebnis</b>	<b>-29.205</b>	<b>-36.224</b>	<b>-38.183</b>	<b>-34.692</b>
<b>Zins/Finanzergebnis</b>	<b>-621</b>	<b>-563</b>	<b>-444</b>	<b>-352</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-155	-177	-177	-168
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-30.002</b>	<b>-37.746</b>	<b>-38.386</b>	<b>-36.041</b>
Sonstige Steuern	-47	-50	-50	-50
<b>Jahresergebnis</b>	<b>-30.049</b>	<b>-37.796</b>	<b>-38.436</b>	<b>-36.091</b>
Erträge aus Verlustübernahme	30.049	37.796	38.436	36.091
<b>Bilanzgewinn/Bilanzverlust</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\*) Ausschüttungen erfolgen um ein Jahr zeitversetzt, da kein Ergebnisabführungsvertrag besteht.

## I. Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH (SBBG)

Im Betriebsergebnis wird das operative Geschäft der SBBG abgebildet. Das Betriebsergebnis 2023 (inklusive sonstige Steuern) beträgt -879 T€. In der mittelfristigen Unternehmensvorschau bleibt das Betriebsergebnis auf gleichem Niveau. Der Dienstleistungsbereich ist sehr stabil. Ergebnisschwankungen, Chancen und Risiken ergeben sich insbesondere aufgrund von Entwicklungen im Immobilienbereich im Hinblick auf die im Eigentum der SBBG stehenden Gebäude Taubenstraße 7, Neue Knochenhauerstraße 5 und Wilhelmstraße 62 - 71. Vom Jahr 2023 an wird sich das an sich konstante Betriebsergebnis dauerhaft verschlechtern, da bei einer Immobilie ein Leerstand eintreten wird. Hinsichtlich näherer Einzelheiten wird auf die Ausführungen in der Textziffer 3.3 auf Seite 9 des der Vorlage beigegefügt Wirtschaftsplans verwiesen.

Im Personalaufwand sind insbesondere Tarifierhöhungen für den geplanten Personalstand von 11 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von denen fünf in Teilzeit arbeiten, berücksichtigt. In den Planzahlen ist die Einstellung einer weiteren Nachwuchskraft enthalten.

Das Zinsergebnis beläuft sich im Jahr 2023 auf -352 T€. Aufgrund der Zinsentwicklung wird das Ergebnis besser ausfallen als noch in der Planung des letzten Jahres angenommen. Auf mittelfristige Sicht sind – vor allem wegen einer für das Jahr 2026 geplanten Umfinanzierung sowie wegen der abschmelzenden Liquidität – aber Verschlechterungen zu erwarten.

Das Beteiligungsergebnis 2023 beläuft sich auf -34.692 T€. Die sich im Finanzplanungszeitraum ergebenden Schwankungen sind insbesondere durch die Ergebnisabführung der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG (BVAG) und die Verlustübernahmen der Braunschweiger Verkehrs-GmbH (BSVG) bedingt. Zur Ergebnisentwicklung der Beteiligungsgesellschaften wird auf die Ausführungen in der Textziffer 3.2 auf den Seiten 6 ff. des Wirtschaftsplans verwiesen.

Bei der Position Steuern vom Einkommen und Ertrag ist zu berücksichtigen, dass bei der SBBG durch die steuerliche Organschaft erhebliche Steuervorteile realisiert werden. So werden die auf die SBBG entfallenden Gewinnanteile der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG letztlich nicht mit Körperschaftsteuer belastet. Vom Jahr 2017 an wurde auch die Hafenbetriebsgesellschaft Braunschweig mbH in die steuerliche Organschaft aufgenommen, so dass auch die von dieser Gesellschaft erwirtschafteten Gewinne nicht mehr durch Ertragssteuern belastet werden. Die geplanten Körperschaft- und Gewerbesteuern in Höhe von 168 T€ fallen insbesondere für die Aktivitäten im Immobilien- und Reisebereich an. Der o. a. Leerstand im Immobilienbereich führt zu einer Reduzierung der erwarteten Ertragsteuern gegenüber Vorjahren.

Der Investitionsplan 2023 der SBBG hat einen Umfang von 1.220 T€. Neben Ersatzinvestitionen im Bereich der IT-Ausstattung (15 T€) sind im Jahr 2023 Investitionen zur Erhöhung der Energieeffizienz im Zusammenhang mit dem Standort Taubenstraße vorgesehen. Daneben sind vorsorglich Mittel für die Erarbeitung von Vorplanungen und Konzepten für die Standorte Wilhelmstraße 62 - 71 und Neue Knochenhauerstraße 5 in Höhe von 130 T€ eingeplant. Zudem wird die SBBG im Rahmen des beschlossenen Anreizsystems für die Stadtbad Braunschweig Sport und Freizeit GmbH eine Einstellung in die Kapitalrücklage der Stadtbad Braunschweig Sport und Freizeit GmbH in Höhe von rd. 913 T€ vornehmen.

## **II. Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG (BVAG)**

Nach der Wirtschaftsplanung 2023 der BVAG wird für das Jahr 2023 ein Jahresüberschuss in Höhe von 49.000 T€ erwartet. Der auf die SBBG entfallende Ergebnisanteil beträgt 25,1 % und beläuft sich somit auf 12.299 T€.

Die BVAG berücksichtigt in ihrer Planung für die Zukunft eine kontinuierliche Rücklagenbildung in Höhe von 10 % des Gewinns, um die Eigenkapitalbasis zu stärken. Für das Jahr 2023 beträgt der Anteil der SBBG an dieser Maßnahme 1.229 T€. In der Wirtschaftsplanung der SBBG ist die von der BVAG geplante Rücklagenbildung aber noch nicht abgebildet, da über die Frage der Rücklagenbildung und die dabei ggf. zu berücksichtigenden Modalitäten zunächst eine Abstimmung im Gesellschafterkreis erfolgen muss. Wenn die Rücklagenbildung realisiert wird, wird der SBBG ein Betrag von 1.229 T€ ergebnismäßig (wie bei einer Vollausschüttung) zugerechnet; er fließt ihr aber nicht zu und steht ihr liquiditätsmäßig insofern nicht zur Verfügung, sondern erhöht stattdessen den Buchwert der Beteiligung, den die SBBG an der BVAG hält.

Durch den mit Wirkung vom 1. Januar 2005 vollzogenen Formwechsel der BVAG in eine Personengesellschaft wurde erreicht, dass auf Ebene der SBBG eine Verrechnung der aus der Beteiligung an der BVAG resultierenden Gewinne ohne Körperschaftsteuerbelastung insbesondere mit Verlusten aus dem Verkehrsbereich erfolgen kann.

Die Ergebnisse der BVAG spiegeln die Entwicklung der Rahmenbedingungen auf den Energiemärkten wider. In der Planung sind umfangreiche Investitionen zum Ausbau der städtischen Infrastruktur berücksichtigt. Die erfolgreiche Inbetriebnahme der derzeit im Bau befindlichen Erzeugungsanlagen im Dezember 2022 stellt somit auch einen wesentlichen Einflussfaktor auf die künftige Ergebnisentwicklung dar.



Der Aufsichtsrat der BVAG wird über den Wirtschaftsplan 2023 in seiner Sitzung voraussichtlich am 29. November 2022 beschließen.

### **III. Nibelungen-Wohnbau-GmbH Braunschweig (Niwo)**

Die Ergebnisse der Niwo fließen um ein Jahr versetzt in den Jahresabschluss der SBBG ein, da hier weder ein Ergebnisabführungsvertrag besteht noch Abschlagszahlungen auf das Jahresergebnis zu leisten sind. Unter Berücksichtigung der zwischen der Niwo und ihren Gesellschafterinnen Stadt Braunschweig und SBBG abgeschlossenen Vereinbarung über die Ergebnisverwendung vom 7. März 2016 entfällt auf die SBBG auf Basis der Ergebnisprognose 2022 der Gesellschaft eine Dividendenzahlung in Höhe von 1.077 T€ im Jahr 2023. Der Anweisungsbeschluss im Hinblick auf die Stimmbindung der Vertreter der Stadt in den Gesellschafterversammlungen der Niwo und der SBBG zur Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan 2023 der Niwo wurde nach Beratung im Aufsichtsrat der Niwo am 30. September 2022 bereits durch den FPA in seiner Sitzung am 10. November 2022 gefasst. Hierzu wird auf die Drucksachen-Nr. 22-19786 verwiesen.

### **IV. Hafenbetriebsgesellschaft Braunschweig mbH (HBG)**

Ende des Jahres 2016 wurden 94,9 % der Anteile an der HBG von der Stadt auf die SBBG übertragen. Die Gesellschaft wurde in den bei der SBBG bestehenden steuerlichen Querverbund integriert, sodass auf die positiven Ergebnisse der Gesellschaft keine Ertragsteuern mehr anfallen. Dabei wurde auch ein Ergebnisabführungsvertrag geschlossen, der vom Geschäftsjahr 2017 an wirksam ist. Die Ergebnisse der Gesellschaft fließen somit - bis auf eine fixe Garantiedividende für die Minderheitsgesellschafterin - vollständig an die SBBG. Unter bestimmten Bedingungen können aber trotzdem Rücklagen in der Gesellschaft gebildet werden, ohne den steuerlichen Querverbund zu gefährden. Diese Bedingungen werden aus heutiger Sicht im Planungszeitraum vorliegen, sodass in der Wirtschaftsplanung auch eine Rücklagenbildung in Höhe von jährlich 150 T€ abgebildet ist. Ob dies tatsächlich immer realisiert werden kann, wird aber als Einzelfallentscheidung jedes Jahr erneut betrachtet werden. Auf Basis der Wirtschaftsplanung 2023 und der im Planungszeitraum voraussichtlich in Frage kommenden Rücklagenbildung, ergibt sich eine geplante Gewinnabführung für das Jahr 2023 in Höhe von 258 T€.

Der Anweisungsbeschluss im Hinblick auf die Stimmbindung der Vertreter der Stadt in den Gesellschafterversammlungen der HBG und der SBBG zur Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan 2023 der HBG wurde nach Beratung im Aufsichtsrat der HBG am 6. Oktober 2022 bereits durch den FPA in seiner Sitzung am 10. November 2022 gefasst. Hierzu wird auf die Drucksachen-Nr. 22-19765 verwiesen.

### **V. Kraftverkehr Mundstock GmbH (KVM)**

Gemäß § 10 Abs. 2 Ziffer 1 des Gesellschaftsvertrages der KVM bedarf der Wirtschaftsplan der Gesellschaft der Zustimmung des Aufsichtsrates. Eine Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung ist nicht vorgesehen. Der Aufsichtsrat der KVM wird den Wirtschaftsplan 2023 in seiner Sitzung am 30. November 2022 beraten. Über das Ergebnis wird in der Sitzung des Ausschusses für Finanzen, Personal und Digitalisierung mündlich berichtet.

Die wesentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens besteht neben der Erbringung der eigenen Linienverkehre auf zwei konzessionierten Linien im Braunschweiger Umland in der Durchführung von Auftragsverkehren auf dem Gebiet des öffentlichen Personennahverkehrs mit Omnibussen. Hierfür stellt die Gesellschaft auf vertraglicher Grundlage der Braunschweiger Verkehrs-GmbH (BSVG) Fahrer und Fahrzeuge zur Verfügung, die im Linienverkehr eingesetzt werden.

Die Gesellschaft hält 100 % der Geschäftsanteile an der Peiner Verkehrsgesellschaft mbH (PVG) und der Mundstock Reisen GmbH (MR) und ist mit 50,96 % an der Magdeburg



Nutzfahrzeug-Service-GmbH (MNS) beteiligt. Die KVM ist Mitglied und Gesellschafterin der Verkehrsverbund Region Braunschweig GmbH (VRB).

Ein Ergebnisabführungsvertrag besteht zwischen der KVM und der MR. Die anteilige Gewinnausschüttung der MNS an die KVM erfolgt erst mit der Beschlussfassung über die Verwendung des jeweiligen Jahresergebnisses und damit um ein Jahr zeitversetzt.

Die PVG erbringt ÖPNV-Leistungen im Stadtgebiet und im Landkreis Peine. Die KVM ist für diese Leistungen Inhaber der Linienkonzessionen, die Betriebsführung wurde bereits vor Jahren auf die PVG übertragen. Die Jahresüberschüsse bzw. Jahresfehlbeträge der PVG werden auf neue Rechnung vorgetragen und reduzieren bzw. erhöhen den Bilanzverlust bzw. Bilanzgewinn des Unternehmens (Stand Bilanzgewinn per 31. Dezember 2021: 32.702,36 €). Für das Jahr 2023 ist ein Ergebnis in Höhe von 75 T€ geplant.

Die KVM erwartet für das Planjahr 2023 ein Ergebnis in Höhe von 103 T€. Darin enthalten sind prognostizierte Gewinnabführungen der Tochterunternehmen in Höhe von insgesamt 84 T€ (MNS: 57 T€ und MR: 27 T€).

Im Finanzplan der KVM sind für das Jahr 2023 Investitionen im Umfang von 475 T€ vorgesehen. Hiervon entfällt ein Großteil auf die Beschaffung von Linienbussen (440 T€).

## **VI. Braunschweiger Verkehrs-GmbH (BSVG)**

Die SBBG ist alleinige Gesellschafterin der BSVG. Der von der BSVG erwirtschaftete Fehlbetrag wird gemäß des bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages von der SBBG ausgeglichen. Zum Anweisungsbeschluss zur Stimmbindung der Vertreter der Stadt in der Gesellschafterversammlung der SBBG zur Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan 2023 der BSVG wird auf die Drucksachen-Nr. 22-20027 zur heutigen Sitzung verwiesen.

## **VII. Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH (Stadthallen-GmbH)**

Die SBBG hält 94,8077 % an der Stadthallen-GmbH und trägt den für das Jahr 2023 geplanten Verlust entsprechend im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile. Der Anweisungsbeschluss im Hinblick auf die Stimmbindung der Vertreter der Stadt in den Gesellschafterversammlungen der Stadthallen-GmbH und der SBBG zur Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan 2023 der Stadthallen-GmbH wurde nach Beratung im Aufsichtsrat der Stadthallen-GmbH am 2. November 2022 bereits durch den FPA in seiner Sitzung am 10. November 2022 gefasst. Hierzu wird auf die Drucksachen-Nr. 22-19784 verwiesen.

## **VIII. Stadtbad Braunschweig Sport und Freizeit GmbH (Stadtbad GmbH)**

Die SBBG hält 94,8954 % an der Stadtbad GmbH und trägt den für das Jahr 2023 geplanten Verlust entsprechend im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile. Der Anweisungsbeschluss im Hinblick auf die Stimmbindung der Vertreter der Stadt in den Gesellschafterversammlungen der Stadtbad GmbH und der SBBG zur Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan 2023 der Stadtbad GmbH wurde nach Beratung im Aufsichtsrat der Stadtbad GmbH am 3. November 2022 bereits durch den FPA in seiner Sitzung am 10. November 2022 gefasst. Hierzu wird auf die Drucksachen-Nr. 22-19787 verwiesen.

Die Wirtschaftspläne 2023 der SBBG, KVM, PVG, MR und MNS sind als Anlage beigefügt.

Geiger

**Anlage/n:**

SBBG - Wirtschaftsplan 2023  
KVM - Wirtschaftsplan 2023  
PVG - Wirtschaftsplan 2023  
MR - Wirtschaftsplan 2023  
MNS - Wirtschaftsplan 2023

**Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH**

**Wirtschaftsplan 2023**

**und**

**mittelfristige Unternehmensvorschau**

## Inhaltsübersicht

	<b><u>Seite</u></b>
<b>1. Allgemeines</b>	<b>3</b>
<b>2. Personalplan</b>	<b>4</b>
<b>3. Ergebnisplan</b>	<b>5</b>
<b>3.1 SBBG gesamt</b>	<b>5</b>
<b>3.2 Beteiligungsergebnis</b>	<b>6</b>
<b>3.3 SBBG ohne Beteiligungsgesellschaften</b> <b>Betriebsergebnis, Zinsergebnis sowie Steuern vom Einkommen</b> <b>und Ertrag</b>	<b>8</b>
<b>3.4 Konzernergebnis</b>	<b>10</b>
<b>4. Investitionsplan</b>	<b>11</b>
<b>5. Finanzplan</b>	<b>12</b>
<b>6. Bilanzplan</b>	<b>15</b>
<b>7. Chancen und Risiken</b>	<b>17</b>

## 1. Allgemeines

Die Kernaufgabe der Stadt Braunschweig Beteiligungs-Gesellschaft mbH (SBBG) besteht im Halten, Verwalten und in der Steuerung von Beteiligungsunternehmen. In ihrer zentralen Funktion agiert sie somit als Finanzholding. Dabei wird insbesondere die ertragsteuerliche Organisation zwischen dem Verkehrs-, dem Versorgungs- und dem Hafenbereich sichergestellt, die im Konzern letztlich Ertragsteuern in erheblichem Umfang erspart.

Neben den daraus resultierenden Aufgaben im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens, der Beteiligungssteuerung und des Liquiditätsmanagements werden von der SBBG kaufmännische Dienstleistungen speziell im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens, des Controllings und der Unternehmensführung erbracht. Darüber hinaus verfügt sie noch über - allerdings nicht betriebsnotwendige - Immobilien und ist insofern im Bereich des Immobilienmanagements aktiv.

In den folgenden Darstellungen werden neben dem Planjahr 2023 und den Vorschaujahren 2024 – 2027 auch das laufende Jahr 2022 abgebildet. Die Planansätze basieren überwiegend auf dem Kenntnisstand Oktober 2022. Bei der Erarbeitung der Planung wurden insbesondere folgende wesentliche Prämissen berücksichtigt:

- Es wird von einer grundsätzlich unveränderten Beteiligungsstruktur ausgegangen. Insbesondere sind die zurzeit noch diskutierten Veränderungen, die im Zusammenhang mit der Kraftverkehr Mundstock GmbH in den nächsten Jahren angestrebt werden, noch nicht im Planwerk abgebildet.
- Im Personalbereich wurden für die Jahre 2023 und 2024 eine Tarifierhöhung von jeweils 5,0 % und für die Folgejahre von jeweils 2,0 % planerisch berücksichtigt.
- Die bestehenden Chancen und Risiken werden in den weiteren Darstellungen ausführlich abgebildet und erläutert.
- Kurzfristige Liquiditätsüberhänge werden im Cashpool der Stadt Braunschweig angelegt. Kurzfristige Liquiditätsfehlbeträge werden aus dem Cashpool der Stadt Braunschweig gedeckt. Im Jahr 2026 ist die Umschuldung eines in der Vergangenheit aufgenommenen Darlehens berücksichtigt worden. Weitere langfristige Kapitalaufnahmen sind im Planungszeitraum nicht vorgesehen.
- Es sind Verlustausgleichszahlungen der Gesellschafterin Stadt Braunschweig in Höhe der bei der SBBG voraussichtlich entstehenden Verluste geplant. Im Haushalt der Stadt Braunschweig erfolgt im Rahmen der Fortschreibung des städtischen Haushaltsplanentwurfs 2023 ff eine korrespondierende Einplanung.

## 2. Personalplan

### Personalplan

Stichtag: 31.12. des Planjahres

	2022 Plan	2022 Vor- schau	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Arbeiter und Angestellte	11,0	10,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Personen Mitarbeiterjahre	11,0 10,19	10,0 8,94	11,0 9,94	11,0 9,94	11,0 9,94	11,0 9,94	11,0 9,94

Die SBBG hat - ohne Berücksichtigung der Geschäftsführung - aktuell einen Personalstand von zehn Mitarbeitern; davon arbeiten fünf in Teilzeit.

Für die Folgejahre ist ein Personalstand von jeweils elf geplant. Darin ist die Einstellung einer weiteren Nachwuchskraft enthalten. Hierzu wurde vor einigen Jahren ein entsprechendes Handlungskonzept zur Gewinnung und Förderung von Nachwuchskräften entwickelt. Dadurch soll das Know-how, insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich, weiter gestärkt werden. Weiterhin wird die Möglichkeit geschaffen, bei - immer wieder auftretenden ungeplanten - Engpässen in den Gesellschaften zu unterstützen. Darüber hinaus sollen die neuen Leistungsträger mittelfristig im Rahmen von Nachfolgeregelungen auch für die Übernahme von anspruchsvollen Fach- oder Führungsaufgaben in Betracht gezogen werden können. Das Programm bildet zudem einen wichtigen Baustein im Rahmen der Nachfolgeplanung für in den nächsten Jahren planmäßig ausscheidende Leistungsträger.

Das Konzept hat sich bisher bewährt. Diese Maßnahme wurde im Konzern Stadt Braunschweig auch im Rahmen des Haushaltsoptimierungsprozesses betrachtet und soll weitergeführt werden.

In den Plandaten ist insofern für die Folgejahre unterstellt, dass kontinuierlich Nachwuchskräfte im Unternehmen tätig sind. Es wird dabei davon ausgegangen, dass es sich nicht permanent um dieselben Personen handelt, sondern dass bisherige Nachwuchskräfte in andere Positionen wechseln und neue Nachwuchskräfte nachrücken können.

Die Geschäftsführung ist in den o. a. Zahlen nicht enthalten. Bei der Planerstellung wurde aber unterstellt, dass nach dem Ausscheiden des aktuellen Stelleninhabers eine Wiederbesetzung erfolgt; die Kosten sind in den Ergebnisplanungen also berücksichtigt.



### 3. Ergebnisplan

#### 3.1 SBBG gesamt

In der folgenden Aufstellung ist die Ergebnisentwicklung dargestellt:

	2022 Plan T Euro	2022 Vor- schau T Euro	2023 Plan T Euro	2024 Plan T Euro	2025 Plan T Euro	2026 Plan T Euro	2027 Plan T Euro
Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG	7.679	4.473	12.299	12.600	13.278	13.830	14.031
Nibelungen-Wohnbau-GmbH	1.206	1.291	1.077	1.066	1.088	1.008	1.061
Hafenbetriebsgesellschaft Braunschweig mbH	246	275	258	303	306	315	326
Kraftverkehr Mundstock GmbH	120	155	103	131	106	165	178
Braunschweiger Bus und Bahnbetriebs- Gesellschaft mbH	0	0	0	0	0	0	0
Braunschweiger Verkehrs-GmbH	-31.759	-31.737	-32.620	-32.885	-30.380	-32.050	-34.111
Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH	-5.104	-4.636	-6.321	-6.765	-6.968	-6.527	-7.040
Stadtbad Braunschweig Sport und Freizeit GmbH	-8.612	-8.004	-9.488	-9.812	-9.888	-9.914	-10.050
Beteiligungsergebnis	-36.224	-38.183	-34.692	-35.362	-32.458	-33.173	-35.605
Stadt Braunschweig Beteiligungs-GmbH							
Betriebsergebnis	-782	418	-829	-936	-984	-924	-935
Zinsergebnis	-563	-444	-352	-392	-436	-747	-889
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-177	-177	-168	-153	-132	-152	-152
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-37.746</b>	<b>-38.386</b>	<b>-36.041</b>	<b>-36.843</b>	<b>-34.010</b>	<b>-34.996</b>	<b>-37.581</b>
Sonstige Steuern	-50	-50	-50	-50	-54	-54	-54
<b>Jahresüberschuss (+) / -fehlbetrag (-)</b>	<b>-37.796</b>	<b>-38.436</b>	<b>-36.091</b>	<b>-36.893</b>	<b>-34.064</b>	<b>-35.050</b>	<b>-37.635</b>
<b>Verlustausgleich durch die Stadt BS</b>	<b>37.796</b>	<b>38.436</b>	<b>36.091</b>	<b>36.893</b>	<b>34.064</b>	<b>35.050</b>	<b>37.635</b>
<b>Bilanzgewinn (+) / -verlust (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Bei der SBBG entsteht für das Jahr 2023 vor Verlustübernahme ein Jahresfehlbetrag in Höhe von rd. 36,1 Mio. Euro. Das Ergebnis der SBBG setzt sich dabei aus mehreren Komponenten zusammen, dem Beteiligungsergebnis, dem Betriebsergebnis, dem Zinsergebnis und den Steuern vom Einkommen und Ertrag. Es ist vorgesehen, dass dieser Verlust durch die Stadt Braunschweig ausgeglichen wird, so dass sich nach Verlustausgleich ein Ergebnis von null ergibt und die Liquidität der Gesellschaft grundsätzlich sichergestellt ist.

In den Folgejahren liegen die Ergebnisse in einer vergleichbaren Größenordnung, verschlechtern sich aber gleichwohl noch weiter; dies ist insbesondere auf die Schwankungen in den Ergebnissen einiger Tochtergesellschaften zurückzuführen. Auch für die Folgejahre ist geplant, dass die entstehenden Verluste vollständig durch die Stadt Braunschweig ausgeglichen werden sollen.

Bei der Interpretation der Daten und beim Vergleich mit anderen Darstellungen und vorangegangenen Planwerken ist zu beachten, dass von diesem Jahr an eine Änderung in der Darstellung erfolgt ist. Die Ergebnisdarstellung wurde den sich vor einiger Zeit geänderten handelsrechtlichen Vorschriften angeglichen. So wurde eine neue Position „Ergebnis nach Steuern“ eingeführt, in der neben den o. a. Teilergebnissen auch die Steuern vom Einkommen und Ertrag enthalten sind. Die Position „sonstige Steuern“, die vor allem Grund- und Kfz-Steuern umfasst, ist nicht mehr wie bisher im Betriebsergebnis ausgewiesen, sondern wird nun erst nach dem „Ergebnis nach Steuern“ als eigene Position gezeigt. Auf separate Darstellungen und Interpretation dieser eher kleinen Position wird im Folgenden aber weitgehend verzichtet.

### 3.2 Beteiligungsergebnis

Im **Beteiligungsergebnis** werden die auf die SBBG entfallenden Ergebnisanteile der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG, der Hafenbetriebsgesellschaft Braunschweig mbH, der Kraftverkehr Mundstock GmbH, der Braunschweiger Bus und Bahnbetriebs-Gesellschaft mbH, der Braunschweiger Verkehrs-GmbH, der Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH und der Stadtbad Braunschweig Sport und Freizeit GmbH desselben Jahres berücksichtigt. Zusätzlich ist noch der aus dem Vorjahresergebnis an die SBBG ausgeschüttete Ergebnisanteil der Nibelungen-Wohnbau-GmbH enthalten. Das **Beteiligungsergebnis** wird im Planjahr 2023 rd. -34,7 Mio. Euro betragen.

Die Ergebnisse der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG spiegeln die Entwicklung der Rahmenbedingungen auf den Energiemärkten wider, die zurzeit mit großen Unsicherheiten behaftet ist. In der Planung sind umfangreiche Investitionen zur Dekarbonisierung beim Heizkraftwerk Mitte berücksichtigt. Die erfolgreiche Inbetriebnahme der derzeit im Bau befindlichen Erzeugungsanlagen Ende 2022 stellt somit auch einen wesentlichen Einflussfaktor auf die künftige Ergebnisentwicklung dar.

Die Nibelungen-Wohnbau-GmbH entwickelt sich im Planungszeitraum weiterhin positiv. Sie wird sich in den nächsten Jahren u. a. um die klimagerechte Entwicklung ihrer Bestände kümmern, wird aber auch noch weiter maßgeblich an der begonnenen Entwicklung von neuen Wohnquartieren beteiligt sein. Die Ergebnisentwicklung der Gesellschaft bleibt grundsätzlich erfreulich. Im Beteiligungsergebnis der SBBG wird die von der Gesellschaft an die SBBG ausgeschüttete Dividende im Jahr der Ausschüttung ergebniswirksam gezeigt. Eine Aufteilung des von der Ge-

gesellschaft erwirtschafteten Ergebnisses in eine auszuschüttende Dividende und einen in die Gewinnrücklagen einzustellenden Teil erfolgt auf Basis der Anfang des Jahres 2016 geschlossenen Vereinbarung zwischen der Gesellschaft, der Stadt Braunschweig und der SBBG über die Ergebnisverwendung. Das so geregelte Vorgehen zur Gewinnverwendung hat sich aus Sicht der Vertragspartner weiter bewährt.

Ende des Jahres 2016 wurden 94,9 % der Anteile an der Hafenbetriebsgesellschaft Braunschweig mbH von der Stadt auf die SBBG übertragen. Die Gesellschaft wurde in den bei der SBBG bestehenden steuerlichen Querverbund integriert, so dass auf die positiven Ergebnisse der Gesellschaft keine Ertragsteuern mehr anfallen. Dabei wurde auch ein Ergebnisabführungsvertrag geschlossen, der vom Geschäftsjahr 2017 an wirksam ist. Die Ergebnisse der Gesellschaft fließen somit - bis auf eine fixe Garantiedividende für die Minderheitsgesellschafterin - grundsätzlich vollständig an die SBBG. Unter bestimmten Bedingungen können aber trotzdem Rücklagen in der Gesellschaft gebildet werden, ohne den steuerlichen Querverbund zu gefährden. Diese Bedingungen werden aus heutiger Sicht im Planungszeitraum vorliegen, so dass in der Wirtschaftsplanung auch eine Rücklagenbildung von je 150 T Euro p. a. abgebildet ist. Ob diese Rücklagenbildung tatsächlich immer realisiert werden kann, wird aber als Einzelfallentscheidung im Rahmen des Jahresabschlusses in jedem Jahr erneut betrachtet und beschlossen werden.

Die Kraftverkehr Mundstock GmbH plant leicht positive Ergebnisse. Darin sind die auf sie entfallenden Ergebnisse ihrer eigenen Tochtergesellschaften berücksichtigt. Zur künftigen strategischen Aufstellung der KVM-Gruppe wurde eine Studie erstellt; darin wird die Realisierung erheblicher Veränderungen empfohlen. Zurzeit wird eine eventuelle Umsetzung der aufgezeigten Vorzugsvarianten durch die Geschäftsführung der Kraftverkehr Mundstock GmbH vorbereitet; vor einer Umsetzung sind aber noch jeweils separate Entscheidungen der Gremien zu fassen. Insofern wurde in der Planung von einer zunächst unveränderten Struktur der KVM-Gruppe ausgegangen.

Die Braunschweiger Verkehrs-GmbH plant für 2023 einen Verlust von rd. 32,6 Mio. Euro; in den Folgejahren wird er jeweils etwas unter diesem Niveau erwartet. In den Planungen der Gesellschaft wirken zum einen die aktuellen Energiepreisteigerungen stark verschlechternd. Gegenläufig hat die Gesellschaft bereits staatliche Unterstützungsmaßnahmen verbessernd in ihrer Planung berücksichtigt, auch wenn genaue Modalitäten hierzu noch nicht bekannt sind. Unabhängig davon hat die Gesellschaft in ihren Planungen eine Fortschreibung des aktuellen Status quo unterstellt und so z. B. keine Leistungseinschränkungen eingeplant.

Der auf die SBBG entfallende Anteil am Ergebnis der Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH wird im Planjahr 2023 bei rd. -6,3 Mio. Euro liegen. Der auf die SBBG entfallende Ergebnisanteil der Stadtbad Braunschweig Sport und Freizeit GmbH liegt im Jahr 2023 bei -9,5 Mio. Euro. Hier wirken insbesondere die Energiepreisteigerungen stark verschlechternd.

### 3.3 SBBG ohne Beteiligungsgesellschaften

#### Betriebsergebnis, Zinsergebnis sowie Steuern vom Einkommen und Ertrag

In der folgenden Aufstellung ist die Entwicklung des „eigenen“ Jahresergebnisses der SBBG ohne Berücksichtigung der Ergebnisse der Beteiligungsgesellschaften dargestellt. Dabei sind die einzelnen Ergebniskomponenten - das Betriebsergebnis, das Zinsergebnis sowie die Steuern vom Einkommen und Ertrag – erkennbar:

	2022 Plan T Euro	2022 Vor- schau T Euro	2023 Plan T Euro	2024 Plan T Euro	2025 Plan T Euro	2026 Plan T Euro	2027 Plan T Euro
Umsatzerlöse	1.680	2.880	1.641	1.653	1.660	1.663	1.669
Sonstige betriebliche Erträge							
Materialaufwand	-441	-441	-443	-498	-565	-501	-515
a) Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	-104	-104	-240	-289	-289	-289	-289
b) Bezogene Leistungen	-337	-337	-203	-209	-276	-212	-226
Personalaufwand	-1.172	-1.172	-1.231	-1.281	-1.311	-1.340	-1.366
Abschreibung auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlage- vermögens und Sachanlagen	-47	-47	-53	-54	-61	-60	-58
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-802	-802	-743	-756	-707	-686	-665
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-782</b>	<b>418</b>	<b>-829</b>	<b>-936</b>	<b>-984</b>	<b>-924</b>	<b>-935</b>
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	14	0	9	1	1	1	1
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-577	-444	-361	-393	-437	-748	-890
<b>Zinsergebnis</b>	<b>-563</b>	<b>-444</b>	<b>-352</b>	<b>-392</b>	<b>-436</b>	<b>-747</b>	<b>-889</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-177	-177	-168	-153	-132	-152	-152
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-1.522</b>	<b>-203</b>	<b>-1.349</b>	<b>-1.481</b>	<b>-1.552</b>	<b>-1.823</b>	<b>-1.976</b>
Sonstige Steuern	-50	-50	-50	-50	-54	-54	-54
<b>Jahresüberschuss (+) / -fehlbetrag (-)</b> (ohne Beteiligungsergebnis)	<b>-1.572</b>	<b>-253</b>	<b>-1.399</b>	<b>-1.531</b>	<b>-1.606</b>	<b>-1.877</b>	<b>-2.030</b>

Im **Betriebsergebnis** der SBBG wird das operative Geschäft der Gesellschaft abgebildet. Der Dienstleistungsbereich ist sehr stabil. Ergebnisschwankungen, Chancen und Risiken ergeben sich insbesondere aufgrund von Entwicklungen im Immobilienbereich. Im Jahr 2022 wirkt darüber hinaus die Auflösung einer Pensionsrückstellung deutlich ergebnisverbessernd. Im Jahr 2024 wurden erhöhte Beraterkosten eingeplant, da dann voraussichtlich ein größeres IT-Projekt gestartet werden muss, in dem es um die Ablösung des auf Sicht nicht mehr gepflegten aktuellen SAP-Systems geht.

Bezüglich der Immobilien sind darüber hinaus folgende Punkte besonders herauszuheben:

Die SBBG besitzt neben einigen unbebauten Grundstücken noch die Gebäude Taubenstraße 7 (Bauteile B1 - B4), Wilhelmstraße 62 - 71 sowie Neue Knochenhauerstraße 5.

- Der Standort Wilhelmstraße 62 - 71 ist bis April 2023 noch an das Land Niedersachsen vermietet, das danach an einen anderen Standort in der Kurt-Schumacher-Straße umziehen will. Aus heutiger Sicht steht das Gebäude dann leer; dies wurde planerisch so abgebildet. Die mit der Immobilie bisher erwirtschafteten positiven Ergebnisse werden dann wegfallen. Nach wie vor ist aber vorgesehen, dass das gesamte Areal entwickelt werden soll. In diesem Zuge würde die SBBG das Gebäude und die dazugehörigen Flächen höchstwahrscheinlich an einen Investor veräußern wollen. Der Entwicklungsprozess wird durch die Stadt Braunschweig gesteuert. Zurzeit finden dort noch vorbereitende Klärungen statt.
- Für den Standort Taubenstraße 7, Bauteile 3 und 4 konnte ein Mietvertrag mit dem Niedersächsischen Studieninstitut (NSI) abgeschlossen werden. Die umfangreichen Umbauarbeiten, die das NSI auf eigenen Kosten vor Einzug durchführen will, haben begonnen. Als Einzugstermin ist August 2023 vorgesehen. Unabhängig vom Stand der Umbauarbeiten wird das NSI von diesem Termin an Miete zahlen; bereits jetzt werden aber die Betriebskosten für das Gebäude vom NSI getragen.
- Für die Standorte Taubenstraße 7, Bauteile 1 und 2 sowie Neue Knochenhauerstraße 5 bestehen langfristige Mietverträge mit der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG bzw. mit der Stadt Braunschweig.
- In der Planung sind erhebliche Steigerungsraten für Energiebezüge berücksichtigt. Da die zunächst auf Ebene der SBBG anfallenden Kosten aber über die Betriebskostenabrechnung auf die – aus unserer Sicht sehr solventen – Mieter übergewälzt werden, entsteht daraus kein wesentlicher Ergebniseffekt. Lediglich die von Mai 2023 aufgrund des geplanten Leerstandes am Standort Wilhelmstraße geringen Energieverbräuche führen auf Ebene der SBBG zu entsprechenden Belastungen.

Das **Zinsergebnis** wird im Jahr 2023 bei rd. -0,4 Mio. Euro liegen. Vor allem aufgrund der Zinsentwicklung wird es damit kurzfristig besser ausfallen als noch in der Planung des letzten Jahres erwartet. Auf mittlere Sicht sind – vor allem wegen einer für 2026 geplanten Umfinanzierung sowie wegen der abschmelzenden Liquidität – aber Verschlechterungen zu erwarten.

Bei der Position **Steuern vom Einkommen und Ertrag** ist zu berücksichtigen, dass bei der SBBG durch die steuerliche Organschaft erhebliche Steuervorteile realisiert werden. So werden die auf die SBBG entfallenden Gewinnanteile der BVAG & Co. KG nicht mit Körperschaftsteuer belastet. Vom Jahr 2017 an wurde auch die Hafenbetriebsgesellschaft Braunschweig mbH in

die steuerliche Organschaft aufgenommen, so dass auch die von dieser Gesellschaft erwirtschafteten Gewinne nicht mehr durch Ertragssteuern belastet werden.

Unabhängig davon muss die SBBG aber seit dem Geschäftsjahr 2009 die entstehenden Ergebnisse in mehrere Sparten aufteilen, die steuerlich separat betrachtet werden. In der Sparte 2 werden dabei alle Sachverhalte zusammengefasst, die nicht direkt mit dem Kerngeschäft zusammenhängen, wie z. B. der Reise- und der Immobilienbereich. Diese Sparte weist in der Regel ein positives steuerliches Ergebnis aus und führt somit zu einer Belastung mit Körperschaft- und Gewerbesteuer.

Vor diesem Hintergrund ist in der Wirtschaftsplanung eine vorsichtige Einschätzung der möglicherweise in der Zukunft entstehenden Körperschaftsteuer- und Gewerbesteuerzahlungen erfolgt. Für den Planungszeitraum werden Werte von jeweils rd. 0,2 Mio. Euro p. a. erwartet. Dabei ist das durch den o. a. Leerstand im Immobilienbereich verschlechterte Ergebnis der Sparte 2 berücksichtigt. Für den ebenfalls in Sparte 2 wirkenden Reisebereich ist wie o. a. das going-concern-Prinzip unterstellt.

### 3.4 Konzernergebnis

Die SBBG ist Obergesellschaft eines Konzerns. Sie ist insofern verpflichtet, auch einen Konzern-Jahresabschluss aufzustellen. In diesen fließen die Aufwendungen und Erträge ihrer Tochtergesellschaften ein, die der SBBG zuzuordnen sind; Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Gesellschaften werden eliminiert. Im Jahresabschluss wird auch für den Konzern eine Gegenüberstellung der Ist-Daten mit den geplanten Werten vorgenommen; insofern erfolgt auch auf Ebene des Konzerns SBBG eine Ergebnisplanung.

Die wesentlichen Daten dieser Planung sind in der folgenden Aufstellung abgebildet:

	<b>2022 Plan T Euro</b>	<b>2022 Vor- schau T Euro</b>	<b>2023 Plan T Euro</b>	<b>2024 Plan T Euro</b>	<b>2025 Plan T Euro</b>	<b>2026 Plan T Euro</b>	<b>2027 Plan T Euro</b>
Konzernjahresüberschuss (+) / -fehlbetrag (-)	-37.774	-38.759	-36.199	-37.010	-34.329	-35.163	-37.813
Konzerngewinnvortrag (+) / -verlustvortrag (-)	4.336	4.725	5.117	5.860	6.635	7.278	8.050
Auf andere Gesellschaft- ter entfallender Verlust	738	680	851	892	908	885	922
Verlustübernahme durch Stadt BS	37.796	38.471	36.091	36.893	34.064	35.050	37.635
Konzernbilanzgewinn (+) / -verlust (-)	5.096	5.117	5.860	6.635	7.278	8.050	8.794



#### 4. Investitionsplan

Die Investitionen stellen sich wie folgt dar:

	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Plan</b>	<b>Vor-</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
	<b>T Euro</b>	<b>schau</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>
	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>	<b>T Euro</b>
Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände	288	33	307	113	15	15	195
Finanzanlagen	896	3.542	913	0	0	0	0
Summe	1.184	3.575	1.220	113	15	15	195

Im Bereich der Sachanlagen und immateriellen Vermögensgegenstände sind im gesamten Planungszeitraum kontinuierlich Ersatzinvestitionen von jeweils rd. 15 T Euro geplant. Diese umfassen insbesondere Bildschirme und Drucker sowie Software. Weiterhin sind im Jahr 2022 im Zuge des erfolgten Wechsels des IT-Dienstleisters zahlreiche Neubeschaffungen von Geräten (PC's, Drucker etc.) nötig geworden.

Im Zusammenhang mit dem Standort Taubenstraße sind Investitionen zur Erhöhung der Energieeffizienz eingeplant. Im Zusammenhang mit dem Standort Wilhelmstraße 62 - 71 / Neue Knochenhauerstraße 5 sind wie auch in den Vorjahren Mittel zur Erarbeitung von Vorplanungen und Konzepten in Höhe von 130 T Euro eingestellt. Diese Einplanung ist aber zunächst rein vorsorglich erfolgt; es ist noch offen, ob und wann entsprechende Mittel tatsächlich benötigt werden. Für das Jahr 2024 sind darüber weitere Investitionen in das Gebäude Taubenstraße zur Erhöhung der Energieeffizienz berücksichtigt.

Die abgebildeten Investitionen in das Finanzanlagevermögen betreffen zum einen Einstellungen in die Kapitalrücklage der Stadtbad Braunschweig Sport und Freizeit GmbH (Stadtbad) sowie die damit verbundene Erhöhung des Beteiligungsbuchwertes an dieser Gesellschaft. Hintergrund ist, dass die Ergebnisverbesserungen, die das Stadtbad im Rahmen des sogenannten Anreizsystems gegenüber dem Planergebnis erzielt hat, der Gesellschaft wieder zufließen, um die Eigenkapitalbasis zu stärken. Dies geschieht in einem zweistufigen Prozess. Zunächst stellt die Stadt Braunschweig einen entsprechenden Betrag in die Kapitalrücklage der SBBG ein; dadurch fließen der SBBG auch liquide Mittel zu. In einem zweiten Schritt, der wie o. a. im Investitionsplan abgebildet ist, stellt die SBBG den Betrag in die Kapitalrücklage von Stadtbad ein; die liquiden Mittel fließen wieder ab.

Des Weiteren wurde von den Gesellschaftern beschlossen, dass ein Teil des Jahresüberschusses 2021 der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG in die Kapitalrücklage der Gesellschaft eingestellt werden soll. Der Anteil der SBBG an dieser Maßnahme beträgt 2.646 T Euro. Dieser Betrag wurde der SBBG zwar ergebnismäßig zugeordnet, steht ihr aber nicht liquiditätsmäßig zur Verfügung. Er erhöht stattdessen den Buchwert der Beteiligung, den die SBBG an der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG hält. Somit wird er im Jahr 2022 als Investition in das Finanzanlagevermögen gezeigt.

## 5. Finanzplan

Der Finanzplan stellt sich wie folgt dar:

	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<u>Mittelherkunft</u>	Plan T Euro	Vor- schau T Euro	Plan T Euro	Plan T Euro	Plan T Euro	Plan T Euro	Plan T Euro
Jahresergebnis	-37.796	-38.436	-36.091	-36.893	-34.064	-35.050	-37.635
Abschreibungen	47	47	53	54	61	60	58
Weitere Korrekturposition zwischen Ergebnis- und Liquiditätsebene	-3.209	-4.173	-7.150	-301	-678	-552	-201
<b>Cashflow</b>	<b>-40.958</b>	<b>-42.562</b>	<b>-43.188</b>	<b>-37.140</b>	<b>-34.681</b>	<b>-35.542</b>	<b>-37.778</b>
Tilgungsrückflüsse aus langfr. Ausleihungen an verb. Unternehmen Braunschweiger Verkehrs-GmbH	231	231	233	235	223	0	0
Tilgungsrückflüsse aus Arbeitgeberdarlehen	6	6	6	3	0	0	0
Darlehensaufnahmen	0	0	0	0	0	0	0
Darlehensprolongationen/-umschuldungen	0	0	0	0	0	12.000	0
Einstellung in die Kapitalrücklage	2.396	2.396	2.413	1.500	1.500	1.500	1.500
Entnahme Cashpool	4.479	7.834	7.547	507	771	1.057	1.488
Verlustausgleich	37.796	38.436	36.091	36.893	34.064	35.050	37.635
<b>Summe Mittelherkunft</b>	<b>3.950</b>	<b>6.341</b>	<b>3.102</b>	<b>1.998</b>	<b>1.877</b>	<b>14.065</b>	<b>2.845</b>
<u>Mittelverwendung</u>							
Finanzbedarf Sachanlagen	288	33	307	113	15	15	195
Einstellung in die Kapitalrücklage Stadtbad GmbH	896	896	913	0	0	0	0
BVAG & Co: KG	0	2.646	0	0	0	0	0
Rückzahlung Cashpool	0	0	0	0	0	0	0
Tilgung langfristiger Fremdmittel	2.766	2.766	1.882	1.885	1.862	14.050	2.650
<b>Summe Mittelverwendung</b>	<b>3.950</b>	<b>6.341</b>	<b>3.102</b>	<b>1.998</b>	<b>1.877</b>	<b>14.065</b>	<b>2.845</b>

Der Cashflow der SBBG ist im Planungszeitraum - bedingt durch die Verlustsituation - dauerhaft negativ. Tilgungsrückflüsse im Zusammenhang mit langfristigen Ausleihungen an verbundene Unternehmen verbessern die Liquiditätssituation minimal. Die Stadt Braunschweig gleicht die bei der SBBG entstehenden Verluste aus. Dadurch fließen der SBBG liquide Mittel zu, die ihre Liquiditätssituation entsprechend verbessern. Die zurzeit vorhandenen Liquiditätsüberschüsse werden im Cashpool der Stadt Braunschweig angelegt; die Liquiditätsüberschüsse nehmen aber im Zeitablauf ab, so dass im Cashpool angelegte Mittel kontinuierlich zurückgeführt werden. Im Jahr 2023 wird die Liquidität der SBBG weitgehend erschöpft sein, so dass dann zunächst dauerhaft Mittel aus dem Cashpool aufgenommen werden müssen (s.u.).

Zur Tilgung von in der Vergangenheit aufgenommenen langfristigen Fremdmitteln sowie zur Finanzierung der Investitionen bei der SBBG werden liquide Mittel benötigt.

Nach wie vor wird die finanzielle Situation der SBBG auch durch die im Jahr 2016 erfolgte Umfinanzierung geprägt. Dabei wurden ein Darlehen am Kapitalmarkt (19 Mio. Euro) und ein Darlehen beim Pensionsfonds der Stadt Braunschweig (24 Mio. Euro) aufgenommen. Letztlich konnte somit der in der Vergangenheit erfolgte Erwerb der Anteile an der Nibelungen-Wohnbau-GmbH gegenfinanziert und auf eine längerfristig tragfähige Basis gestellt werden. Der SBBG sind Anfang des Jahres 2016 somit 43 Mio. Euro zugeflossen, die zu den o. a. zeitlich begrenzten Liquiditätsüberschüssen führten.

Das dabei beim Pensionsfonds der Stadt Braunschweig aufgenommene Darlehen in Höhe von 24 Mio. Euro war im Jahr 2021 zur vollständigen Rückzahlung fällig. Hier wurde aber vereinbart, dass ein Teilbetrag von 12 Mio. Euro für weitere fünf Jahre vom Pensionsfonds bereitgestellt wird. Ein weiterer Teilbetrag von 12 Mio. Euro wurde am Kapitalmarkt aufgenommen und wird über 24 Jahre getilgt. Die für die Tilgung benötigten Mittel von 0,5 Mio. Euro p. a. können von der SBBG aber genau wie die für die Tilgung der o. a. 19 Mio. Euro benötigten Mittel von 1 Mio. Euro p. a. nicht erwirtschaftet werden. Es ist deshalb verabredet, dass die Stadt Braunschweig eine jährliche Einstellung in die Kapitalrücklage der Gesellschaft in Höhe von künftig jeweils 1,5 Mio. Euro vornimmt. Damit fließen der SBBG die zur Tilgung der Darlehen benötigten Mittel zu. Als „Gegenfinanzierung“ auf Seiten der Stadt dient die vorgesehene Gewinnabführung der Nibelungen-Wohnbau-GmbH. Dieser Betrag mindert zunächst den Verlust der SBBG und führt somit zu einem entsprechend geringeren Verlustausgleich auf Seiten der Stadt. Dadurch werden dort Beträge frei, die sonst für den Verlustausgleich der SBBG benötigt worden wären.

Für die Tilgung der o. a. beim Pensionsfonds für fünf Jahre aufgenommenen Mittel in Höhe von 12 Mio. Euro stehen aber aus heutiger Sicht noch keine Mittel zur Verfügung. Hierzu ist spätestens zum Umschuldungszeitpunkt Mitte 2026 noch eine Lösung zu erarbeiten.

Im Jahr 2022 ist darüber hinaus eine weitere Einstellung in die Kapitalrücklage der SBBG vorgesehen; dies dient zur Gegenfinanzierung der durch die SBBG vorzunehmende Einstellung in die Kapitalrücklage der Stadtbad Braunschweig Sport und Freizeit GmbH (siehe auch die Ausführungen im Investitionsplan).

Freie Liquidität legt die SBBG wie o. a. beim Cashpool der Stadt Braunschweig an. Im Laufe des Jahres 2023 wird unter Berücksichtigung der aktuellen Planungsprämissen die Liquidität der SBBG erschöpft sein. Der entstehende Liquiditätsbedarf kann aber zunächst aus dem Cashpool der Stadt Braunschweig gedeckt werden. Die Liquidität der Gesellschaft ist dabei grundsätzlich gut ausgesteuert. Trotzdem entsteht ab dem Jahr 2023 nicht unerheblicher Liquiditätsbedarf. Neben der o. a. Umschuldung sind die wesentlichen Ursachen dafür:

- Die Ergebnisse der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG werden liquiditätsmäßig immer erst im Folgejahr vereinnahmt, sodass jedes Jahr ein Jahresergebnis der BVAG zwischenfinanziert werden muss.
- Im Jahr 2022 erfolgte keine vollständige Gewinnausschüttung des Ergebnisses der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG. Hieraus resultiert ein Liquiditätsfehlbetrag in Höhe von 2,6 Mio. Euro.
- Die Auflösung der Pensionsrückstellung im Jahr 2022 führt zu einer Ergebnisverbesserung in Höhe von 1,2 Mio. Euro, jedoch auch zu einer Liquiditätslücke in derselben Höhe.

Darüber hinaus wird seitens der Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG angestrebt, nach der im Rahmen des Jahresabschlusses 2021 vorgenommenen Thesaurierung von Teilen des Jahresüberschusses auch einen Teil des Jahresergebnisses zu thesaurieren und nicht an die Gesellschafter auszuschütten; der Gesellschaft schwebt dafür ein Wert von 10 % vor. Dieser Punkt ist zwischen den Gesellschaftern noch nicht besprochen und entsprechend auch nicht im Planwerk abgebildet. Die Auswirkungen sind aber simuliert worden. Bei einer Realisierung des Vorhabens würde bis zum Jahr 2027 auf Ebene der SBBG eine zusätzliche Liquiditätslücke in Höhe von 8 Mio. Euro entstehen.

Zur Lösung des Liquiditätsproblems wurden bereits folgende Lösungsansätze generiert:

- Die SBBG verkauft Anteile an der Nibelungen-Wohnbau GmbH an die Stadt Braunschweig zurück.
- Die BVAG schüttet Gewinne vorab an die SBBG aus (aktuell aufgrund der Liquiditätssituation bei der BVAG nicht realisierbar).
- Die SBBG verkauft ihre Immobilien. Aus dem Verkauf wird ein Veräußerungsgewinn erwartet, der den Verlustausgleich der Stadt Braunschweig reduzieren würde. Im Rahmen einer ergänzenden Vereinbarung könnte geregelt werden, dass der entstehende Veräußerungsgewinn bei der SBBG verbleibt.
- Weitere Kapitalerhöhungen durch die Stadt Braunschweig.

Die ideale weitere Vorgehensweise ist hier noch zu erarbeiten. Es besteht aber Einigkeit, den Verkauf der Immobilien auf jeden Fall voranzutreiben.

## 6. Bilanzplan

Die Entwicklung der Bilanz stellt sich wie folgt dar:

(alle Daten zum: 31.12. des jeweiligen Jahres)

### Aktiva

	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Plan	Vor-	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	T Euro	schau	T Euro	T Euro	T Euro	T Euro	T Euro
A. Anlagevermögen	80.377	82.773	83.704	83.528	83.259	83.214	83.351
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	0	0	0	0	0	0	0
II. Sachanlagen	824	572	826	885	839	794	931
III. Finanzanlagen	79.553	82.201	82.878	82.643	82.420	82.420	82.420
B. Umlaufvermögen	12.704	29.455	15.142	15.363	15.815	16.349	16.573
I. Vorräte	0	0	0	0	0	0	0
II. Forderungen u. sonstige Vermögensgegenstände	10.512	29.352	15.039	15.260	15.712	16.246	16.470
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	2.192	103	103	103	103	103	103
C. Rechnungsabgrenzungsposten	20	20	20	20	20	20	20
<b>Summe Aktiva</b>	<b>93.101</b>	<b>112.248</b>	<b>98.866</b>	<b>98.911</b>	<b>99.094</b>	<b>99.583</b>	<b>99.944</b>

### Passiva

A. Eigenkapital	49.608	49.608	52.021	53.521	55.021	56.521	58.021
I. Gezeichnetes Kapital	32.724	32.724	32.724	32.724	32.724	32.724	32.724
II. Kapitalrücklage	15.935	15.935	18.348	19.848	21.348	22.848	24.348
III. Gewinnrücklagen	949	949	949	949	949	949	949
IV. Bilanzgewinn	0	0	0	0	0	0	0
B. Rückstellungen	6.005	5.142	4.807	4.750	4.419	4.218	4.047
C. Verbindlichkeiten	37.488	57.454	42.038	40.640	39.654	38.844	37.876
D. Rechnungsabgrenzungsposten	0	34	0	0	0	0	0
<b>Summe Passiva</b>	<b>93.101</b>	<b>112.248</b>	<b>98.866</b>	<b>98.911</b>	<b>99.094</b>	<b>99.583</b>	<b>99.944</b>

### Bilanzkennzahlen:

	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Plan	Vor-	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
		schau					
Eigenkapitalquote: EK/Bilanzsumme	0,53	0,44	0,53	0,54	0,56	0,57	0,58
Fremdkapitalquote: FK/Bilanzsumme	0,47	0,56	0,47	0,46	0,44	0,43	0,42
Verschuldungsquote: FK/EK	0,88	1,26	0,90	0,85	0,80	0,76	0,72
Anlagedeckungsgrad I: EK/AV	0,62	0,60	0,62	0,64	0,66	0,68	0,70

Die Bilanzsumme beträgt zum Ende des Planjahres 2023 rd. 99 Mio. Euro; der Wert steigt in den Folgejahren leicht an. Auf der Aktivseite der Bilanz ist das Anlagevermögen weitgehend konstant. Die abnutzbaren Vermögensgegenstände, insbesondere die Gebäude, sind bereits überwiegend abgeschrieben; Neuinvestitionen finden nur im begrenzten Umfang statt.

Der Anstieg der Forderungen und Verbindlichkeiten im Jahr 2022 ist insbesondere auf die erfolgte Darlehensaufnahme der BSVG in Höhe von 18,2 Mio. Euro im vierten Quartal zurückzuführen, die diesen Betrag im gemeinsamen Cashpool der SBBG angelegt hat. Die SBBG hat diesen Betrag wiederum im gemeinsamen Cashpool der Stadt Braunschweig angelegt. Aus Sicht der SBBG entsteht somit eine Verbindlichkeit gegenüber der BSVG als auch eine Forderung gegenüber der Stadt Braunschweig. Für das Folgejahr wird bereits ein Abfluss dieser Liquidität angenommen.

Die Veränderungen im Umlaufvermögen im weiteren Zeitablauf sind zum einen durch die abschmelzende Liquidität verursacht, wegen der die Bankbestände sowie die zurzeit im Cashpool der Stadt Braunschweig vorgenommenen Anlagen abnehmen. Darüber hinaus werden die auf die SBBG entfallenden Gewinnabführungen der BVAG & Co. KG jeweils erst im Folgejahr gezahlt und deshalb im laufenden Jahr als Forderung ausgewiesen; durch die von Jahr zu Jahr unterschiedlich hohen Ergebnisse dieser Gesellschaft entstehen somit im Zeitverlauf in der Höhe schwankende Forderungsbestände.

Das Eigenkapital nimmt während des Planungszeitraums durch die vorgesehenen Einstellungen in die Kapitalrücklage kontinuierlich zu. Die Rückstellungen, insbesondere für Pensionsverpflichtungen steigen leicht an.

Bei den Verbindlichkeiten wirken im Planungszeitraum zwei gegenläufige Effekte. So nehmen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten durch die planmäßige Tilgung von Altdarlehen kontinuierlich ab. Weiterhin entstehen durch die abschmelzende Liquidität Liquiditätsbedarfe.

Die wesentlichen Bilanzkennzahlen haben sich in der Vergangenheit bereits stabilisiert. Vor allem durch die vorgenommenen und weiter vorgesehenen Einstellungen in die Kapitalrücklage verbessern sie sich auch in der Zukunft weiter. Die Eigenkapitalquote steigt im Planungszeitraum auf über 50 %. Der Anlagendeckungsgrad I verbessert sich auf über 70 %. Insbesondere die Kennzahl Eigenkapitalquote weist somit einen sehr guten Wert auf. Dieser ist in der Höhe aber angemessen, da die SBBG über einen hohen Anteil an langfristig gebundenem Vermögen verfügt, das idealerweise über Eigenkapital finanziert sein soll.



## 7. Chancen und Risiken

Das Geschäft der Gesellschaft beinhaltet eine Reihe von Chancen und Risiken. Da die SBBG nur in geringem Umfang ein eigenes operatives Geschäft betreibt, können Einzelsachverhalte eine starke Wirkung entfalten. Somit gibt es grundsätzlich auch nur begrenzte Möglichkeiten, auftretende negative Abweichungen zu kompensieren. Gegenüber der Planung abweichend eintretende Sachverhalte im positiven wie im negativen Bereich können somit letztlich relativ stark auf das Gesamtergebnis durchschlagen. Darüber hinaus liegen die Chancen und Risiken vor allem in folgenden Bereichen:

- Unsicherheiten durch Ukraine-Konflikt, Energiepreissteigerungen und die Corona-Pandemie: In den meisten Gesellschaften hat es im Zusammenhang mit dem Ukraine-Konflikt und den steigenden Energiepreisen zunächst erhebliche Ergebnisverschlechterungen gegeben. Es ist nach wie vor im hohen Maße unsicher, wie sich die Gesamtsituation weiter entwickeln wird. Insbesondere ist unklar, auf welchem Niveau sich die Energiepreise mittelfristig bewegen werden, wie sich das Kundenverhalten entwickelt und welche staatlichen Unterstützungen ggf. realisiert werden können. Darüber hinaus ist die Corona-Pandemie noch längst nicht überwunden, und auch hier bestehen erhebliche Unsicherheiten bezüglich der Auswirkungen auf zahlreiche betriebliche Bereiche. Trotz permanenter enger Betrachtung im Rahmen von Risikomanagementsystemen können hier naturgemäß keine abschließend belastbaren Prognosen entwickelt werden. In den meisten Gesellschaften entstehen aus diesem Themenkonglomerat heraus insofern nicht unerhebliche Chancen und Risiken.
- Entwicklung und Ergebnisse der Tochtergesellschaften: Die Ergebnisse der Tochtergesellschaften beeinflussen darüber hinaus in hohem Maße das Ergebnis der SBBG. So liegen in den vom Plan abweichenden Ergebnisentwicklungen der Tochtergesellschaften auch Chancen und Risiken. Speziell für die Kraftverkehr Mundstock GmbH wurde eine Machbarkeitsstudie vorgelegt, in der die Möglichkeiten der weiteren Entwicklung herausgearbeitet wurden. Über den Umgang mit den Ergebnissen ist noch zu entscheiden. Bei einer Umsetzung der vorgeschlagenen Handlungsoptionen können sich dann aber Auswirkungen auf die SBBG ergeben.
- Immobilien: Nach der vor einigen Jahren erfolgten Bereinigung des Immobilien-Portfolios verfügt die Gesellschaft nur noch über wenige Gewerbeimmobilien. Insofern existiert bei diesen Immobilien nach wie vor grundsätzlich ein Instandhaltungs- und Vermietungsrisiko; aktuell bestehen aber für fast alle Immobilien langfristige Mietverträge, so dass dieses Risiko als gering eingeschätzt wird. Ein weiteres Risiko könnte zum Tragen kommen, wenn entgegen der heutigen Erwartung doch Ertüchtigungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Standsicherheit des Bauteils B3 in der Taubenstraße 7 notwendig werden.
- Für den Standort Wilhelmstraße 62 – 71 ergeben sich Chancen durch die vorgesehene Entwicklung des gesamten Areals.
- Finanzbereich: Die Liquidität der Gesellschaft ist im Planungszeitraum sichergestellt. Chancen und Risiken entstehen hier naturgemäß im Zusammenhang mit einer Veränderung des Zinsniveaus. Zur mittel- und langfristigen Sicherstellung der Liquidität sind noch Detailmaßnahmen zu erarbeiten; es bestehen aber keine Zweifel, dass dies gelingt.
- Steuern: Im Konzern SBBG wird eine ertragsteuerliche Verrechnung der Gewinne und Verluste zwischen dem Verkehrs- und dem Versorgungs- sowie ab 2017 auch dem Hafenbereich realisiert; damit entstehen erhebliche Steuervorteile. Hier besteht permanent ein

latentes Risiko, dass diese Konstruktion von der Steuerverwaltung nicht mehr anerkannt werden könnte. Ein weiteres latentes Risiko wird darüber hinaus vor dem Hintergrund der immer wiederkehrenden Diskussion und der sich möglicherweise einmal verändernden Rechtslage darüber gesehen, dass Verlustausgleichszahlungen an manche Gesellschaften als verdeckte Gewinnausschüttung angesehen werden könnten.

Gegenläufig könnten - nach der vor einigen Jahren erfolgten Übertragung von Anteilen an der Hafenbetriebsgesellschaft Braunschweig mbH auf die SBBG - durch eine Optimierung der Konzern- und Beteiligungsstruktur eventuell noch weitere Chancen zur Verbesserung der Steuerposition entstehen.

Durch die Einführung eines Tax Compliance Management Systems sind darüber hinaus Risiken aus operativem Fehlverhalten weiter minimiert und Strafen wegen Organisationsmängeln nahezu ausgeschlossen worden. Zwischenzeitlich haben auch alle Beteiligungsgesellschaften entsprechende Systeme implementiert oder bereiten ihre Einführung vor. Insofern werden auch im Rahmen der seit knapp einem Jahr laufenden Betriebsprüfung keine überraschenden Sachverhalte erwartet.

- Bilanzierung und Bewertung: Die Vermögensgegenstände der SBBG werden regelmäßig auf Werthaltigkeit geprüft; ggf. werden sie abgewertet. Ein latentes Risiko liegt hier grundsätzlich vor allem im Bereich der Beteiligungsbuchwerte. Es wird aktuell aber kein besonderes Risiko gesehen.

## Mittelfristige Unternehmensvorschau 2024 bis 2027



- Erfolgsplan
- Investitionsplan
- Personalplan

# Erfolgsplan

	Vorschau	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Umsatzerlöse	8.282	7.037	8.583	8.797	8.973	9.153	9.306
Sonstige betriebliche Erträge	132	200	150	153	156	159	162
Umsatzerlöse und Erträge gesamt	8.414	7.237	8.733	8.950	9.129	9.312	9.468
Materialaufwand	2.440	1.847	2.534	2.631	2.707	2.737	2.766
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	2.229	1.419	2.318	2.411	2.483	2.508	2.533
Aufwendungen für bezogene Leistungen	211	427	215	220	224	229	233
Personalaufwand	4.965	4.350	5.155	5.258	5.364	5.471	5.580
Löhne und Gehälter	4.091	3.608	4.255	4.340	4.427	4.515	4.606
Soziale Abgaben	874	742	901	919	937	956	975
Abschreibungen	439	400	440	440	450	450	460
0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige betriebliche Aufwendungen	511	535	525	535	540	545	550
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	5	0	0	0	0	0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	25	50	30	30	35	35	35
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>33</b>	<b>74</b>	<b>76</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Steuern	20	30	30	30	30	30	30
Erträge aus Beteiligungen (MNS)	115	67	57	69	69	68	68
<b>Ergebnis ohne Tochtergesellschaft</b>	<b>129</b>	<b>98</b>	<b>76</b>	<b>95</b>	<b>72</b>	<b>112</b>	<b>114</b>
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen (MR)	26	23	27	36	34	53	64
<b>Ergebnis mit Tochtergesellschaft</b>	<b>155</b>	<b>120</b>	<b>103</b>	<b>131</b>	<b>106</b>	<b>165</b>	<b>178</b>

➤ Corona Rettungsschirm

Bundes und Landesausgleichsregularien aus Corona-Rettungsschirm sind nach aktuellem Kenntnisstand in der Prognose 2022 angesetzt. Noch fehlen eine Abstimmung zu finanziellen Nachforderungen und Energieausgleichsunterstützungen.

➤ Erträge Fahrereinnahme

Das neue Einnahmeaufteilungsverfahren (EAV) führt zu leichten Mindererträgen, die eingeplant sind.

Die Fremdnutzerbeträge aus der EAV-Zuscheidungsmatrix sind gegenüber der BSVG zu Ende 2021 abgestimmt und werden vollzogen.

Aufgrund der möglichen Umsetzung einer Ausschreibung des RGB zum Teilnetz 50/52 werden die Linien 560/566 evtl. in andere Teilnetze übertragen bzw. durch andere Unternehmen gefahren. Aufgrund der prozessualen Unklarheit ist dieses zunächst nicht in den Zahlen hinterlegbar, in jedem Fall würden in dem Fall auch identische Aufwandsentwicklungen die Mindereinnahmen kompensieren.

➤ Energiepreis/Tarifverhandlungen

Die Dieselpreisanstiege sind bestmöglich beplant und mit einer geringen Gegenfinanzierung von Bund/Land abgemildert.

Der Umgang mit den Energiepreisanstiegen, den Dieselmehraufwendungen und die Wirkung aus der ab Juli 2022 geführten Tarifverhandlung sind derzeit noch unklar und mit dem Aufgabenträger in Abstimmung, um eine Abrechnung über die Allgemeine Vorschrift (AV) zu vollziehen.

➤ Anmietung

Die Position muss aufgrund der Energiepreisanstiege und des in 2022 aktuell laufenden Lohntarifverfahrens mit der Gewerkschaft ver.di auch gegenüber dem Leistungsbesteller Regionalverband und BSVG erfolgen.

➤ Berücksichtigung KVM-Gutachten (Machbarkeitsstudie)

Die Planansätze sind unter der Maßgabe einer Geschäftsfortführung gemäß Ist-Struktur getroffen. Nach Vorlage, Beratung und Beschlussfassung können ergebnisabhängig bezogen auf die Peiner Verkehrsgesellschaft mbH, die Mundstock Reisen GmbH und zeitlich nachrangig die Magdeburg Nutzfahrzeug-Service GmbH die Pläne neu zu bewerten sein. Zur Aufstellung des Planes lagen weder genaue Zeitpunkte noch mögliche Rahmenbedingungen eventueller Änderungen verbindlich vor.

**Der Wirtschaftsplan basiert auf einer periodengerechten und in der Höhe ausreichenden Finanzierung der Mehrkosten durch Energiekrise, Corona etc. über die Allgemeine Vorschrift des Aufgabenträgers, zusätzlicher Bundeshilfen sowie dem Auftraggeber der Subunternehmerleistung der BSVG. Etwaige übergeordnet festgelegte Änderungen der Ticketstruktur (z. B. Nachfolge 9-Euro-Ticket) sind finanzseitig noch unklar, aber planerisch ebenfalls als voll gegenfinanziert eingepreist.**

# Investitionsplan

Investitionsvorhaben in T€	Vorschau 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
<u>Gebäude/Außenanlagen</u>	19	0	0	0	0	0	0
<u>Fahrzeuge</u>							
Linienbus	0	325	440	550	550	550	550
PKW	15	20	0	0	0	0	0
<u>Masch. Anlagen</u>	33	20	20	20	20	20	20
<u>Betriebs- und. GA, GWG, EDV</u>							
Betriebshof Wedtlenstedt	11	15	15	15	15	15	15
<b>Gesamt</b>	<b>78</b>	<b>380</b>	<b>475</b>	<b>585</b>	<b>585</b>	<b>585</b>	<b>585</b>

Die Vorschau 2022 enthält die benötigten Mittel der in dieses Jahr verschobenen Erneuerung der Tankanlage (30 TEuro).

Die zwei geplanten Linienbusse wurden aufgrund von angezeigten Lieferverzögerungen aus der Planung für 2022 herausgenommen und in das Planjahr 2023 verschoben. Die Vorschau wurde hierzu angepasst.

Für die weiteren Jahre sind kontinuierliche Busbeschaffungen geplant, um einen Betrieb mit angemessenen KOM gegenüber den Kunden und dem Leistungsbesteller der BSVG zu gewährleisten. Auswirkungen der Clean Vehicle Richtlinie sind mangels Klarheit der Umsetzung nicht berücksichtigt und würden alternativ den Investitionsbedarf aufgrund der Beschaffungsquotierung über E-Busse und Ladeinfrastruktur merklich erhöhen.

## ➤ Fremdkapital

Die benötigten Mittel werden bedarfskonform über das Unternehmen am externen Kapitalmarkt eingeholt.



	Vorschau 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Angestellte	9	8	8	8	8	8	8
Gewerbliche	105	105	105	105	105	105	105
Auszubildende	0	0	0	0	0	0	0
kaufmännisch	0	0	0	0	0	0	0
gewerblich	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bestand</b>	<b>114</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>113</b>

Der Bestand an Fahrpersonal wird durch geeignete Maßnahmen an den Leistungsbedarf anzupassen sein.  
Unternehmensziel ist es auch weiterhin Auszubildende zu beschäftigen, was bei erfolgreicher Akquise, eingearbeitet wird.

Mittelfristige Unternehmensvorschau 2024 bis 2027



- Erfolgsplan
- Investitionsplan
- Personalplan

# Erfolgsplan

	Vorschau 2022 T€	Plan 2022 T€	Plan 2023 T€	Plan 2024 T€	Plan 2025 T€	Plan 2026 T€	Plan 2027 T€
Umsatzerlöse	5.637	5.464	6.130	6.336	6.572	6.709	6.862
Sonstige betriebliche Erträge	605	286	401	409	317	324	330
Umsatzerlöse und Erträge gesamt	6.242	5.750	6.531	6.745	6.889	7.032	7.192
Materialaufwand	2.295	1.933	2.384	2.477	2.527	2.577	2.629
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	1.441	1.082	1.513	1.588	1.620	1.652	1.685
Aufwendungen für bezogene Leistungen	855	851	872	889	907	925	944
Personalaufwand	2.902	2.791	3.089	3.176	3.239	3.304	3.370
Löhne und Gehälter	2.384	2.313	2.555	2.632	2.684	2.738	2.793
Soziale Abgaben	518	477	534	544	555	566	578
Abschreibungen	345	355	345	363	381	400	420
Sonstige betriebliche Aufwendungen	585	589	597	609	621	634	646
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	2	0	0	0	0	0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	15	10	20	24	26	26	28
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>99</b>	<b>74</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>94</b>	<b>91</b>	<b>98</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	5	5	5	5	5	5	5
Sonstige Steuern	15	15	16	16	16	16	16
<b>Jahresergebnis</b>	<b>79</b>	<b>53</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	<b>77</b>

## ➤ Corona Rettungsschirm

Bundes- und Landesausgleichsregularien aus Corona-Rettungsschirm sind nach aktuellem Kenntnisstand in der Prognose 2022 angesetzt.

Noch fehlen gänzlich Antragsunterlagen sowie die notwendige Landesregelung sowie eine umgesetzte Schlussrechnung (EAV) 2020 bis 2021. Ebenso sind die durch den Regionalverband ermittelten Corona-Schäden, die in die Hilfsanträge eingehen, bislang nicht einvernehmlich abgestimmt und unplausibel.

## ➤ Erträge Fahrereinnahmen

Die neu verhandelten Ausgleichsbeträge (Allgemeine Vorschrift, EAV) zeigen positive Wirkungen für die PVG, wenngleich diese noch nicht vollständig ausgezahlt wurden.

## ➤ Energiepreis/Tarifverhandlungen

Die Dieselpreisanstiege sind bestmöglich beplant und mit einer geringen Gegenfinanzierung von Bund/Land abgemildert. Der Umgang mit den Energiepreisanstiegen, den Dieselmehraufwendungen und die Wirkung aus der ab Juli 2022 geführten Tarifverhandlung sind derzeit noch unklar und mit dem Aufgabenträger in Abstimmung, um eine Abrechnung über die Allgemeine Vorschrift zu vollziehen. Die Subunternehmer der PVG haben bereits entsprechende Preisanstiege von über 10 % aufgrund der Entwicklungen bei Energie und Personal gegenüber der PVG geltend gemacht.

## ➤ Zinsen

Der Fremdkapitalzinsmarkt ist derzeit sehr angespannt, so ist die Aufwandshöhe auch von der zukünftigen Beteiligungsstruktur als auch der weiteren europapolitischen Entwicklung abhängig.

## ➤ Berücksichtigung des KVM-Gutachtens (Machbarkeitsstudie)

Die Planansätze sind unter der Maßgabe einer Geschäftsfortführung gemäß Ist-Struktur getroffen. Nach Vorlage, Beratung und Beschlussfassung werden ergebnisabhängig bezogen auf die PVG die Pläne neu zu fassen sein. Zur Aufstellung des Planes lagen weder genaue Zeitpunkte noch mögliche Rahmenbedingungen eventueller Änderungen verbindlich vor.

Ebenso erwartet die PVG von der neu gestalteten „Allgemeinen Vorschrift“ sowie dem EAV ab 2021 positive Effekte, die derzeit mehrfach hinterfragt wurden.

## ➤ Konzessionsverlängerungsverfahren

Die aktuell von der PVG bedienten Konzessionen laufen bis 31. Oktober 2024. Der Regionalverband wird voraussichtlich Ende 2022 ein Vergabeverfahren initiieren, oder eventuell den „Not-ÖDA“ verbundweit verlängern. Konzessionsrechtlich herrscht Unklarheit im RGB-Bediengebiet.

**Der Wirtschaftsplan basiert auf einer periodengerechten und in der Höhe ausreichenden Finanzierung der Mehrkosten durch Energiekrise, Corona etc. über die Allgemeine Vorschrift des Aufgabenträgers und zusätzlicher Bundeshilfen. Etwaige übergeordnet festgelegte Änderungen der Ticketstruktur (z. B. Nachfolge 9-Euro-Ticket), oder auch zusätzliche Anforderungen aus der Neuvergabe der Linienkonzessionen sind finanzseitig noch unklar, aber planerisch ebenfalls als voll gegenfinanziert eingepreist.**

# Investitionsplan

Investitionsvorhaben in T€	Vorschau 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
<u>Gebäude</u>	0	0	10	10	10	10	10
<u>Fahrzeuge</u>							
Sololinienbusse	114	0	250	250	500	250	0
Gelenkbusse	150	630	1.050	700	700	350	1.050
Abbiegeassistent*	15	0	0	0	0	0	0
<u>Masch. Anlagen (Echtzeit*)</u>	79	0	0	0	0	0	0
<u>Betriebs- und. GA, GWG, EDV</u>	7	10	10	10	10	10	10
<b>Gesamt</b>	<b>365</b>	<b>640</b>	<b>1.310</b>	<b>960</b>	<b>1.210</b>	<b>610</b>	<b>1.060</b>

\* Zuschuss WVG = 28 T€

\* Zuschuss LNVG = 7.500 Euro (1.500 Euro pro Bus je Abbiegeassistent)

Die für 2022 bestellten zwei Gelenkbusse sind aus der Planung für 2022 rausgenommen, da diese aufgrund von Lieferverzögerungen erst in 2023 ausgeliefert werden können. Aufgrund der Dringlichkeit ist zunächst optional ein gebrauchter Gelenk- sowie ein gebrauchter Solobus für 2022 berücksichtigt. Die Vorschau wurde hierzu angepasst.

Für 2023 sind somit drei neue und ein gebrauchter Bus eingestellt. Ein Bus wurde bei der LNVG zur Förderung beantragt. Das Ziel der verbesserten Fördermittelstruktur nach Anteilsveräußerung wird nach erhaltener Aussage des Landkreises Peine als wenig wahrscheinlich angesehen.

Für die weiteren Jahre sind kontinuierliche Busbeschaffungen (Neu- oder Gebrauchtfahrzeuge ) unerlässlich, um das Durchschnittsalter der Busflotte zu senken und den Betrieb wirtschaftlich erbringen zu können.

Die Investitionen in Abbiegeassistenten und Echtzeit werden durch die LNVG bzw. den Bund gefördert. Für den Betriebshof in Peine sind aufgrund des jungen Alters lediglich kleine Instandhaltungsmaßnahmen eingeplant. Eine PV-Anlage auf dem Dach des Betriebshofes wird derzeit projektiert, statisch geprüft und bei technischer Umsetzbarkeit voraussichtlich extern umgesetzt.

## ➤ Fremdkapital

Die benötigten Mittel werden bedarfskonform über das Unternehmen am externen Kapitalmarkt eingeholt.

# Personalplan

	<b>Vorschau 2022</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>	<b>Plan 2027</b>
Angestellte	5	5	5	5	5	5	5
Gewerbliche	67	62	70	70	70	70	70
Auszubildende	0	0	0	0	0	0	0
kaufmännisch	0	0	0	0	0	0	0
gewerblich	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bestand</b>	<b>72</b>	<b>67</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>

Einstellungen sind aufgrund einer hohen Anzahl "dauerkranker Mitarbeiter und Altersrentner" elementar.  
Auszubildende laufen über die KVM.





Mittelfristige Unternehmensvorschau 2024 bis 2027

- Erfolgsplan
- Investitionsplan
- Personalplan

# Erfolgsplan

	Vorschau 2022 T€	Plan 2022 T€	Plan 2023 T€	Plan 2024 T€	Plan 2025 T€	Plan 2026 T€	Plan 2027 T€
Umsatzerlöse	2.586	1.904	2.716	2.805	2.909	2.986	3.056
Sonstige betriebliche Erträge	120	85	125	125	85	85	85
Umsatzerlöse und Erträge gesamt	2.706	1.989	2.841	2.930	2.994	3.071	3.141
Materialaufwand	1.045	580	1.113	1.141	1.170	1.200	1.230
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	541	202	599	617	635	654	674
Aufwendungen für bezogene Leistungen	504	378	514	524	535	546	556
Personalaufwand	952	680	990	1.010	1.030	1.051	1.072
Löhne und Gehälter	766	590	797	813	829	846	863
Soziale Abgaben	186	90	193	197	201	205	209
Abschreibungen	374	390	390	390	400	400	400
Sonstige betriebliche Aufwendungen	298	300	300	330	335	340	345
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	6	5	10	12	14	16	18
<b>Ergebnis der gewönl. Geschäftstätigkeit</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>76</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Steuern	6	11	11	11	11	12	12
Eigenfinanzierungsbetrag	0						
<b>Jahresüberschuss vor Gewinnabführung</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>53</b>	<b>64</b>

Die gesamte Reisebranche kam Ende 2020 bis Mai 2021 komplett zum Erliegen. Nach diversen Wiederaufnahmen der Tätigkeit ab 2021 wurde die Geschäftstätigkeit neben der klassischen Busreisetätigkeit zusätzlich in den Schienenersatzverkehr der Bahnunternehmen ausgeweitet, was gute Umsatzerlöse einbrachte.

In 2022 stieg auch das Buchungsverhalten in der Touristik wechselnd, aber teils erfreulich an, bleibt in Bezug auf Corona sehr fragil und damit wenig prognostizierbar.

Der private Tourismus und die öffentlich bestellten Fahrten wie Schulverkehre und auch Gruppenfahrten und Arrangements entwickeln sich hingegen recht gut. Der nicht zuletzt aufgrund des neuen Mindestlohnlevels erforderliche Lohntarifanstieg der Reisen kann überwiegend am Markt umgesetzt werden.

Zum 3. Quartal 2022 erwirtschaftete die Mundstock Reisen durch die außerordentlichen Bemühungen der Fahrdienstleitung, dem Verkauf und des Fahrpersonals erstmals seit 1999 wieder ein positives Ergebnis. Da viele Aufträge durch Linienbusleistungen zu erbringen waren, wird die Mundstock Reisen in einen Gebrauchtbus investieren, um den Ertrag aus dem Geschäft zu vergrößern.

Mundstock Reisen ging und geht ohne Hilfsförderung durch die Pandemie, da dieses mit einer Ausnahme weder von Bund noch vom Land für öffentliche Unternehmen bereitgestellt wurde. Die Geschäftsführung geht in der Planung von einem identisch positiven Jahresverlauf ohne erneute pandemiebedingte Leistungseinschränkungen aus.

Wie sich die Energie- und sonstigen Preisanstiege, die durch die Ukraine-Krise ausgelöst sind, in der Höhe und im Zeitverlauf entwickeln werden, ist derzeit unklar und wenig planbar. In jedem Falle werden die Kostenanstiege am Markt an die Kunden weitergereicht.

Das gezeigte Prognoseergebnis 2022, wie die Planung 2023 und 2024, haben durch die generell unklaren Einflüsse nicht vermeidbare und unplanbare Risiken.

## **Berücksichtigung KVM-Gutachten**

**Die Planansätze für Mundstock Reisen sind unter der Maßgabe einer weiteren Geschäftsfortführung in der Ist-Struktur getroffen. Dieser Rahmen wird nach Vorlage der Ergebnisse sowie der erfolgten Umsetzungsmaßnahmen dazu in 2023 gemeinsam mit dem Eigner neu zu bewerten sein.**

# Investitionsplan

Investitionsvorhaben in T€		Vorschau 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
<u>Fahrzeuge</u>								
	Reisebus	0	450	450	450	450	450	450
	PKW	2	15	15	0	0	0	0
<u>Betriebs- und GA, GWG, EDV</u>		20	20	20	20	20	20	20
<b>Gesamt</b>		<b>22</b>	<b>485</b>	<b>485</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>

Aufgrund der Unklarheit der coronabedingten Reisetätigkeit sowie der Umsetzung des Gutachtens ist für 2022 kein Neukauf eines dringend benötigten Reisebusses eingeplant. Entsprechend notwendige Aktivitäten (Ausschreibung) wurden nicht eingeleitet. Bei Verfügbarkeit wird kurzfristig noch ein gebrauchter Solo-Linienbus erworben, um bestehende großvolumige SEV-Aufträge damit kostengünstig abfahren zu können.

Für die weiteren Jahre 2023 ff sind zunächst kontinuierliche Busbeschaffungen optioniert, um im Bestand den Kunden- und Werkstattanforderungen gerecht zu werden. Ob die Ist-Anzahl von 13 Bussen beibehalten werden sollte, ist auch zentral im weiteren Fortgang von der Umsetzung des Gutachtens und der Corona-Krise abzuwägen und umzusetzen.

# Personalplan

	Vorschau 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Angestellte	9	7	8	8	8	8	8
Gewerbliche*	24	16	25	25	25	25	25
Auszubildende	0	0	0	0	0	0	0
kaufmännisch	0	0	0	0	0	0	0
gewerblich	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bestand</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

\* In der Vorschau 2022 sind im Bestand 10 Aushilfen enthalten.



Mittelfristige Unternehmensvorschau 2024 bis 2027



- Erfolgsplan
- Investitionsplan
- Personalplan



# Erfolgsplan

Magdeburg Nutzfahrzeug-  
Service GmbH

	Vorschau 2022 T€	Plan 2022 T€	Plan 2023 T€	Plan 2024 T€	Plan 2025 T€	Plan 2026 T€	Plan 2027 T€
Umsatzerlöse	2.533	2.005	2.596	2.677	2.730	2.785	2.844
Sonstige betriebliche Erträge	2	15	2	3	4	5	5
Umsatzerlöse und Erträge gesamt	2.535	2.020	2.598	2.680	2.734	2.790	2.849
Materialaufwand	1.403	1.010	1.458	1.516	1.546	1.577	1.608
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	1.324	958	1.377	1.432	1.461	1.490	1.520
Aufwendungen für bezogene Leistungen	79	52	81	83	85	87	88
Personalaufwand	597	549	620	644	668	694	720
Löhne und Gehälter	488	450	507	528	549	571	593
Soziale Abgaben	109	99	113	116	120	123	127
Abschreibungen	31	30	31	30	30	30	30
Sonstige betriebliche Aufwendungen	289	255	295	303	305	305	305
Kosten für Marketingmaßnahmen (Lt. MAN-Vertrag)	17	10	17	10	10	10	10
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>198</b>	<b>166</b>	<b>176</b>	<b>177</b>	<b>175</b>	<b>174</b>	<b>175</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	50	53	40	41	40	40	40
Sonstige Steuern	1	1	1	1	1	1	1
<b>Jahresüberschuss vor Gewinnabführung</b>	<b>147</b>	<b>112</b>	<b>134</b>	<b>135</b>	<b>134</b>	<b>133</b>	<b>134</b>
Anteil KVM = 50,96	75	57	69	69	68	68	68
Anteil Schmid = 49,04	72	55	66	66	66	65	66

In dem Prognosewert sind erneut die coronabedingten Anstiege berücksichtigt.

Für den Umsatz 2023 ist planerisch der Stand "vor Corona" eingegangen, da die Effekte daraus die MNS vergleichsweise gering trafen bzw. aufgrund der Zunahme des LKW-Speditionsverkehrs sogar positive Wirkungen zeigten.

Die Energieanstiege sind bepreist und sind durch höhere Einnahmen aus Auftragsarbeit gegenfinanziert.

# Investitionsplan/Personalplan

Magdeburg Nutzfahrzeug-  
Service GmbH

Investitionsvorhaben in T€		Vorschau 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
<u>Fahrzeuge</u>								
	PKW	15	15	0	0	25	0	0
<u>Masch. Anlagen</u>		40	40	40	40	40	40	40
<u>Betriebs- und GA, GWG, EDV</u>		10	10	10	10	10	10	10
<b>Gesamt</b>		<b>65</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Die im Jahr 2022 zu tätigen Investitionen aus den Auflagen des GVO-Audits (Portalkran, Kompressor etc.) können erst nach technischer Freigabe durch MAN umgesetzt werden. Auch können sich weitere Auflagen und demzufolge Anschaffungen hieraus ergeben.

Aufgrund gesetzlicher Änderungen muss in 2023 in ein neues Testgerät für die Abgasuntersuchung investiert werden. Die zu erwartenden Kosten liegen im Rahmen der üblichen Investitionstätigkeit.

	Vorschau 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Angestellte	2	2	2	2	2	2	2
Gewerbliche	9	9	9	9	9	9	9
Auszubildende	2	2	2	2	2	2	2
kaufmännisch	0	0	0	0	0	0	0
gewerblich	2	2	2	2	2	2	2
<b>Bestand</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Die Gesellschaft plant mit einem Auszubildenden mehr, um die leichten Arbeiten kostengünstig erbringen zu können und gleichermaßen jungen Menschen eine gute berufliche Perspektive zu bieten.

<i>Betreff:</i>
<b>Struktur-Förderung Braunschweig GmbH - Wirtschaftsplan 2023</b>

<i>Organisationseinheit:</i> Dezernat VII 20 Fachbereich Finanzen	<i>Datum:</i> 24.11.2022
---	-----------------------------

<i>Beratungsfolge</i>	<i>Sitzungstermin</i>	<i>Status</i>
Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Entscheidung)	01.12.2022	Ö

### **Beschluss:**

„Die Vertreterinnen und der Vertreter der Stadt in der Gesellschafterversammlung der Struktur-Förderung Braunschweig GmbH werden angewiesen, den Wirtschaftsplan 2023 in der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 21. November 2022 empfohlenen Fassung zu beschließen.“

### **Sachverhalt:**

Der Wirtschaftsplan unterliegt nach § 11 Buchstabe d) des Gesellschaftsvertrages der Struktur-Förderung Braunschweig GmbH (SFB) der Entscheidung der Gesellschafterversammlung.

Um eine Stimmbindung der städtischen Vertreter in der Gesellschafterversammlung der SFB herbeizuführen, ist ein Anweisungsbeschluss erforderlich. Gemäß § 6 Ziffer 1 Buchstabe a) der Hauptsatzung der Stadt Braunschweig in der aktuellen Fassung entscheidet hierüber der Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung.

Der Aufsichtsrat der SFB hat dem Wirtschaftsplan 2023 in seiner Sitzung am 21. November 2022 in der vorgelegten Fassung zugestimmt und der Gesellschafterversammlung zur Beschlussfassung empfohlen.

Der nun vorgelegte Wirtschaftsplan 2023 berücksichtigt erstmals ganzjährig die Arbeitsaufnahme und wachsende Tätigkeit der beiden neuen Unternehmenssparten der SFB (Reaktivierung bestehender Gewerbeflächen und Brachflächen; Hochbau). Es wird hierzu verwiesen auf die Mitteilung außerhalb von Sitzungen für den Rat der Stadt vom 29. Dezember 2021 zur Entwicklung einer neuen Geschäftssparte innerhalb der SFB zur Entwicklung von Bestandsflächen für die gewerbliche Nutzung und insbesondere zur Reaktivierung bestehender Gewerbeflächen und Brachflächen (DS 21-17539) und auf den ‚Grundsatzbeschluss‘ des Rates der Stadt in der Sitzung am 24. Mai 2022 zum Aufbau und Entwicklung einer Hochbau-Projekt-Sparte innerhalb der SFB (DS 22-18499) sowie ergänzend auf die Vorlage für den Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung vom 23. Juni 2022 zur entsprechenden Anpassung des Gesellschaftsvertrages der SFB (DS 22-18860).

Die Planungen/Veranschlagungen bzgl. der Hochbau-Sparte erfolgten im Vorfeld in enger Abstimmung mit der neuen Geschäftsführerin, die mit Beginn des Jahres 2023 ihre Arbeit aufnehmen wird (siehe hierzu die Vorlage für den Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung vom 15. September 2022 (DS 22-19574)).

Es wird aufgrund der umfangreichen Erweiterung der Gesellschaft ein Fehlbetrag von 1.618.800 € veranschlagt. Im Einzelnen:

	Angaben in T€	IST 2021	Plan 2022	Nachtrags-Plan 2022	Prognose 2022	Plan 2023	Plan 2023 'Kern' + Gewerbe	Plan 2023 Hochbau-Sparte
1	Umsatzerlöse	1.421,8	48,2	67,0	66,4	77,5	77,5	0,0
1b	% zum Vorjahr/Plan		-96,6	+39,0	+37,7/-0,9	+15,7/+16,7		
2	Sonstige betriebliche Erträge	0,6	0,0	0,5	4,1	0,0	0,0	0,0
3	Vermind./Erhöhung des Bestandes an unf. und Fertigen Erzeugnissen	-1.356,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Materialaufwand	-20,5	-19,9	-44,9	-46,4	-48,9	-48,9	0,0
5	Personalaufwand	-25,4	-8,2	-138,9	-106,4	-1.030,1	-501,7	-528,4
6	Abschreibungen	-76,7	-76,3	-78,8	-85,4	-102,3	-94,2	-8,1
6b	Abschreibungen auf Finanzanlagen	-125,0	0,0	-25,0	-25,0	-50,0	-50,0	0,0
7	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-75,0	-65,2	-282,7	-296,4	-412,4	-205,8	-206,6
8	Betriebsergebnis (Summe 1-7)	-256,9	-121,4	-502,8	-489,1	-1.566,2	-823,1	-743,1
9	Zins-/Finanzergebnis	-25,9	-35,6	-35,0	-34,6	-43,9	-43,9	0,0
10	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11	<b>Ergebnis nach Steuern</b> (Summe 8-10)	<b>-282,8</b>	<b>-157,0</b>	<b>-537,8</b>	<b>-523,7</b>	<b>-1.610,1</b>	<b>-867,0</b>	<b>-743,1</b>
12	sonstige Steuern	-7,6	-8,0	-8,0	-8,2	-8,7	-8,7	0,0
13	<b>Jahresergebnis</b> (Summe 11-12)	<b>-290,4</b>	<b>-165,0</b>	<b>-545,8</b>	<b>-531,9</b>	<b>-1.618,8</b>	<b>-875,7</b>	<b>-743,1</b>
13b	Davon Ausgleich aus Gewinnvortrag (2020) bzw. Kapitalrücklage (2021)	125,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	<b>Jahresergebnis II</b> (Summe 13+13b)	<b>-165,4</b>	<b>-165,0</b>	<b>-545,8</b>	<b>-531,9</b>	<b>-1.618,8</b>	<b>-875,7</b>	<b>-743,1</b>

Maßgebliche Veränderungen gegenüber dem Nachtragswirtschaftsplan ergeben sich ersichtlich beim Personalaufwand und bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Im Laufe des Geschäftsjahres 2023 sollen insgesamt 10 Mitarbeiter\*innen nebst studentischen Hilfskräften eingestellt werden, die zum Teil spartenbezogen und zum Teil spartenübergreifend eingesetzt werden. Hierdurch können kostensparende Synergieeffekte erreicht werden.

Der sonstige betriebliche Aufwand beinhaltet insbesondere Büroraummieten und laufende Sach- und Ausstattungskosten für den Geschäftsbetrieb. Auch hierbei sollen innerhalb der zwei Unternehmenssparten Synergieeffekte erzielt werden.

Ferner sind im sonstigen betrieblichen Aufwand nochmals sogenannte ‚Anlaufkosten‘ veranschlagt (allerdings geringer als im Nachtragswirtschaftsplan 2022). Hier werden Aufwendungen für nicht-investive Grundaussstattungen etc. der SFB eingeplant.

Eine Mittelanpassung wird zur Lesung des Haushaltes 2023/2024 vorgenommen werden.

Der Finanzplan 2023 weist für das Wirtschaftsjahr 2023 Investitionen in Höhe von 131,0 T€ aus beispielsweise für Betriebs- und Geschäftsausstattungen.

Als Anlage ist der Wirtschaftsplan 2023 der Gesellschaft beigelegt.

Geiger

**Anlage/n:**

Wirtschaftsplan 2023 der Struktur-Förderung Braunschweig GmbH



	Nachtrags- plan 2022 EUR	Prognose 2022 EUR	Plan 2023 EUR	Differenz 2022-2023 2023 EUR	...davon Gesch.Bereich "Kern" mit Gewerbe 2023 EUR	...davon Gesch.Bereich Hochbau 2023 EUR
<b>1. Erfolgsplan</b>						
1.1 Erlöse aus Erbpacht	50.500	50.500	48.200	-4.300	48.200	0
1.2 Erlöse aus Vermietung	7.900	13.500	0	-13.500	0	0
1.3 Erlöse aus der Weiterberechnung an Dritte	1.000	2.400	1.000	-1.400	1.000	0
1.4 Erlöse aus Bauleistungen	0	0	0	0	0	0
1.5 Erlöse aus Betreuungsleistungen (BSP)	7.800	0	30.300	30.300	30.300	0
<b>1. Umsatzerlöse</b>	<b>67.000</b>	<b>66.400</b>	<b>77.500</b>	<b>11.100</b>	<b>77.500</b>	<b>0</b>
<b>2. Bestandsveränderungen (+ / -)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
3.1 Aktivierte Eigenleistung	0	0	0	0	0	0
3.2 Auflösung Rückstellungen, Sonstige	500	4.100	0	-4.100	0	0
<b>3. Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>500</b>	<b>4.100</b>	<b>0</b>	<b>-4.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4.1 Aufwendungen für bezogene Leistungen	9.700	13.400	13.500	100	13.500	0
4.2 Aufwendungen für Instandhaltung u. Sicherungen	35.200	33.000	35.400	2.400	35.400	0
<b>4. Materialaufwand</b>	<b>44.900</b>	<b>46.400</b>	<b>48.900</b>	<b>2.500</b>	<b>48.900</b>	<b>0</b>
<b>5. Personalaufwand</b>	<b>138.900</b>	<b>106.400</b>	<b>1.030.100</b>	<b>923.700</b>	<b>501.700</b>	<b>528.400</b>
<b>6. Abschreibungen</b>	<b>103.800</b>	<b>110.400</b>	<b>152.300</b>	<b>41.900</b>	<b>144.250</b>	<b>8.050</b>
...davon auf Finanzanlagen	25.000	25.000	50.000	25.000	50.000	0
7.1 Grundkosten des Betriebes (Jahresabschl., AR+GesVers., Seminare)	98.200	98.000	110.100	14.100	55.050	55.050
7.2 lfd. Geschäftsbetrieb	26.500	23.100	188.400	163.300	90.050	98.350
7.3 Rechts- u. Beratungskosten	35.000	35.000	44.600	9.600	20.100	24.500
7.4 Kommunikation und Werbung	0	5.000	15.000	10.000	7.500	7.500
7.5 Anlaufkosten (Aufbau d. Gesellschaft; Umzug; Ausstattung/Inst.)	135.000	137.300	56.300	-81.000	33.150	23.150
<b>7. Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>282.700</b>	<b>296.400</b>	<b>412.400</b>	<b>116.000</b>	<b>205.850</b>	<b>206.550</b>
<b>8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>	<b>35.000</b>	<b>34.600</b>	<b>43.900</b>	<b>9.300</b>	<b>43.900</b>	<b>0</b>
<b>10. Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-537.800</b>	<b>-523.700</b>	<b>-1.610.100</b>	<b>-1.086.400</b>	<b>-867.100</b>	<b>-743.000</b>
<b>11. Sonstige Steuern</b>	<b>8.000</b>	<b>8.200</b>	<b>8.700</b>	<b>500</b>	<b>8.700</b>	<b>0</b>
<b>12. Jahresfehlbetrag</b>	<b>-545.800</b>	<b>-531.900</b>	<b>-1.618.800</b>	<b>-1.086.900</b>	<b>-875.800</b>	<b>-743.000</b>
<b>13. Gewinnvortrag / Verlustvortrag</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>14. Ausgleich d. Gesellschafterin Stadt BS*</b>	<b>545.800</b>	<b>531.900</b>	<b>1.618.800</b>	<b>1.086.900</b>		

\* Vorbehaltlich der Gremienbeschlüsse der Gesellschafterin Stadt BS



**Braunschweig**  
Struktur-Förderung

## 4.1. Vorstellung Wirtschaftsplan 2023



# 4.1. Vorstellung Wirtschaftsplan 2023 – Erläuterungen

## 1. Umsatzerlöse

1.1 Die Umsatzerlöse enthalten die Einnahmen aus Erbbauzinsen für das Lilienthalhaus 1, sowie für das Forschungsparkhaus und den Kurzzeitstellplatz.

1.1 Im Jahr 2023 sinkt der Wert auf 46.200 EUR, da im Jahr 2022 eine einmalige Rückrechnung erfolgte, die zu Mehrerlösen i. H. von 4.300 EUR führten.

1.2 Die Erlöse aus der Vermietung beinhalten Einnahmen für Garagen im Lilienthalquartier. Nach aktuellem Abstimmungsstand werden die Garagen noch bis 12-2022 genutzt.

1.2 Künftig entfallen die Mieteinnahmen, da die Garagen im Entwicklungsfeld Lilienthalhaus 2 abgerissen werden.

1.3 Hierbei handelt es sich um Kostenumlagen für gemeinschaftlich vergebene Flächenpflegeleistungen. Im Jahr 2022 werden höhere Kosten abgerechnet.

1.4 Betreuungsleistungen für die Braunschweiger Parken GmbH werden nach aktuellem Verhandlungsstand erst ab dem 01.01.2023 realisiert.

## 3. Sonstige betriebliche Erträge

3.2 Betriebliche Erträge erfassen Kostenerstattungen und Auflösungsanteile von Rückstellungen.

## 4. Materialaufwand

Als Materialaufwand werden Grundstücksbewirtschaftungskosten dargestellt. Diese umfassen Flächenreinigungen, Winterdienste sowie Instandhaltungsbudgets.

4.1 Hier werden Flächenreinigungen, Winterdienste und die Pflege von Grünflächen erfasst.

4.2 Der Posten enthält neben einem Instandhaltungsbudget für mögliche Reparaturen am eigenen Grundbesitz auch Verkehrssicherungsmaßnahmen am Boulevard.

## 5. Personalaufwand

Die Personalaufwendungen bleiben 2022 hinter dem Planwert, da es zu späteren Personaleinstellungen kam.

Im Planjahr 2023 sind berücksichtigt: Gewerbe = 3,5 Stelleneinheiten + 1 Student. Hilfskraft; Hochbau = 4 Stelleneinheiten + 1 Student. Hilfskraft; Allgemein = 2,5 Stelleneinheiten.

Insgesamt 10 Stelleneinheiten + 2 Student. Hilfskräfte.

## 6. Abschreibungen

Die Abschreibungen betreffen wesentlich die Umgestaltung des Lilienthalplatzes und beziehen sich auf die selbst gehaltenen Flächen. Zusätzlich sind im Jahr 2022 Abschreibungen auf Büroausstattungen angefallen sowie auf Projektkostenanteile für die Entwicklung des Lilienthalquartieres. Die Kapitaleinlagen bei der Braunschweiger Parken GmbH führen mangels Werthaltigkeit der Beteiligungshöhe derzeit noch zu Abwertungsaufwendungen.

## 7. Sonstige betriebliche Aufwendungen

7.1 Die Grundkosten erfassen alle üblichen Kosten der Betriebsführung z. B. für Jahresabschlüsse, Gremien aber auch für die Mitarbeiterbildung / Seminare.

7.1 In der Prognose 2022 sind höhere Mittel für die Ausstattung der Räumlichkeiten (Geräteleasing) aber auch für Seminare und datenschutzrechtliche Maßnahmen erforderlich.

7.1 Der Mittelbedarf steigt im Planjahr 2023 durch den dann aufgenommen aktiven Geschäftsbetrieb der Hochbau-Sparte.

7.2 Kosten des laufenden Geschäftsbetriebes umfassen alle direkt zuordenbare Kosten für Büroraummieten (rd. 80 TEUR) sowie Sachkosten für Personal und Ausstattungen.

7.3 Rechts- und Beratungskosten enthalten in 2022 z. B. Kosten für die Beratung rund um den Erbbaurechtsvertrag sowie den Businessplan "Gewerbe".

7.3 Im Planjahr 2023 sind hier wesentlich Budgets für die Entwicklung der Geschäftsfelder enthalten.

7.4 Budgetansatz zur Kommunikation rund um die Projekte der Gesellschaft einschl. Präsenz auf der Expo Real sowie Akquise von Grundstücken oder Geschäftspartnern.

7.5 Kosten für den Aufbau der Gesellschaft insbes. Umzugskosten, Renovierungskosten, Ausstattungen u. vgl.

## 9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen

Dieser Posten betrifft den Zinsaufwand für laufende Darlehen, die i. Z. des Grunderwerbes und der Quartiersentwicklung erforderlich gewesen sind.

Im Jahr 2023 steigt der Zinsaufwand wegen eines im Planwerk berücksichtigten Darlehens.

## 11. Sonstige Steuern

Hier enthalten ist die anteilige Grundsteuer für die gehaltene eigene Grundstücke.

## 12. Jahresfehlbetrag

Prognose 2022: Trotz diverser Verschiebungen in den Planpositionen ist eine Ergebnisverbesserung von rd. 14.000 EUR zu erwarten. Dies liegt wesentlich in dem später eingestellten Personal begründet. Gegenläufig wirken hier etwas höhere Bedarfe für betriebliche Grundkosten sowie Anlaufkosten für den Betriebsaufbau sowie erst später einsetzende Erlöse aus der Geschäftsbesorgung für die Braunschweiger Parken GmbH.

Plan 2023: Die Erlöse steigen wesentlich durch die Aufnahme der Geschäftsbesorgung für die Braunschweiger Parken GmbH. Bei annähernd gleichbleibenden Aufwendungen für die Grundstücksbewirtschaftung tragen wesentlich die deutlich höheren Personalaufwendungen (2022 = Prognose 2,5 Stellen; 2023 Prognose 12 Stellen + 2 Hilfskräfte) sowie die darauf folgenden höheren betrieblichen Aufwendungen durch die Aufnahme des Geschäftsbetriebes der "Hochbau-Sparte" zum erhöhten Jahresfehlbetrag bei.



## 4.1. Vorstellung Wirtschaftsplan 2023 – Finanzplan



**Braunschweig**  
Struktur-Förderung

Finanzplan	Nachtrags- plan 2022 EUR	Prognose 2022 EUR	Plan 2023 EUR
<b>Mittelbedarf</b>			
Investitionen	32.500	39.700	131.000
Kapitaleinlage BSP	25.000	25.000	50.000
laufende Aufwendungen	509.500	492.000	1.544.000
Tilgungsleistungen	94.300	99.700	104.200
Auszahlung aus Rückstellungen	298.560	0	0
Ausgleich Cashpool	530.000	173.000	0
	<b>1.489.860</b>	<b>829.400</b>	<b>1.829.200</b>
<b>Mittelherkunft</b>			
Ausgleich Cashpool	0	165.000	0
Eigenmittel	67.000	66.400	77.500
Verlustausgleich aus dem Vorjahr	165.356	165.400	-13.900
Vorab-Verlustausgleich	0	545.800	1.618.800
Ausgleich von Forderungen	1.141.700	0	0
Darlehen kommunalverbürgt *)	0	0	420.000 *)
	<b>1.374.056</b>	<b>942.600</b>	<b>2.102.400</b>
<b>Über-/Unterdeckung</b>	<b>-115.804</b>	<b>113.200</b>	<b>273.200</b>
<b>Vbl. an Cashpool 31.12.</b>	<b>0</b>	<b>490.000</b>	<b>490.000</b>
<b>Kredithöhe 31.12.</b>	<b>4.270.000</b>	<b>4.176.000</b>	<b>4.495.800</b>

\*) Vorrangig wird die Inanspruchnahme des Cashpools der Stadt Braunschweig geprüft.

Es sind folgende Kreditaufnahmen über die städtische Experimentierklausel angedacht, die beim Vorliegen von Investitionsmaßnahmen genutzt werden:

	2022	2023	2024
Mögliche Darlehensaufnahme aus Experimentierklausel	0	10.000.000	10.000.000



## 4.1. Vorstellung Wirtschaftsplan 2023 – Ergebnisverwendung und Liquiditätsplanung

### 3. Ergebnisverwendung

Ergebnisverwendung	Nachtrags- plan 2022 EUR	Prognose 2022 EUR	Plan 2023 EUR
Jahresfehlbetrag	-545.800	-531.900	-1.618.800
Ausgleich d. Gesellschafterin Stadt BS*	545.800	531.900	1.618.800
Bilanzgewinn/-verlust im Geschäftsjahr	0	0	0

\* Vorbehaltlich der Gremienbeschlüsse der Gesellschafterin Stadt BS

### 4. Liquiditätsplanung

Liquiditätsplan	Nachtrags- plan 2022 EUR	Prognose 2022 EUR	Plan 2023 EUR
Liquide Mittel 01.01.	50.506	50.506	163.706
Zufluss (Verlustaussgleich, Darlehen)	1.547.391	942.600	2.102.400
Abfluss (Ergebnis-Afa, Tilgung, Invest)	-1.489.860	-829.400	-1.829.200
Liquidität 31.12.	108.037	163.706	436.906

<i>Betreff:</i> <b>Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH - Wirtschaftsplan 2023</b>
---

<i>Organisationseinheit:</i> Dezernat VII 20 Fachbereich Finanzen	<i>Datum:</i> 24.11.2022
---	-----------------------------

<i>Beratungsfolge</i> Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Entscheidung)	<i>Sitzungstermin</i> 01.12.2022	<i>Status</i> Ö
--	-------------------------------------	--------------------

**Beschluss:**

„Der Vertreter der Stadt in der Gesellschafterversammlung der Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH wird angewiesen, den Wirtschaftsplan 2023 in der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 14. November 2022 empfohlenen Fassung zu beschließen.“

**Sachverhalt:**

Die Stadt Braunschweig ist alleinige Gesellschafterin der Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH (GGB). Gem. § 12 des Gesellschaftsvertrages der GGB ist für jedes Geschäftsjahr ein Wirtschaftsplan aufzustellen, dessen Feststellung nach § 11 d) der Gesellschafterversammlung obliegt.

Um eine Stimmbindung der städtischen Vertreter in der Gesellschafterversammlung der GGB herbeizuführen, ist ein Anweisungsbeschluss erforderlich. Gem. § 6 Ziffer 1 lit. a) der Hauptsatzung der Stadt Braunschweig in der aktuellen Fassung entscheidet hierüber der Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung.  
Der Aufsichtsrat der GGB hat dem Wirtschaftsplan 2023 in der in der Anlage vorgelegten Fassung in seiner Sitzung am 14. November 2022 zugestimmt.

Der Wirtschaftsplan 2023 weist bei Erträgen von 675.000,00 € und Aufwendungen von insgesamt 2.010.665,00 € einen Fehlbetrag von 1.335.665,00 € aus (Vorjahr: 732.460,00 €).

Im Vergleich zu den Daten der Jahre 2021 und 2022 stellen sich die Planzahlen wie folgt dar:

	Angaben in T€	Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022	Plan 2023
1	Umsatzerlöse	287,2	870,0	1.239,0	<b>270,0</b>
2	Sonstige betriebliche Erträge	115,2	400,0	400,0	<b>400,0</b>
2a	Gesamterträge: % zum Vorjahr/Plan		+215,6%	+29,1%	-59,1%
3	Materialaufwand	-615,4	-655,0	-948,0	<b>-390,0</b>
4	Personalaufwand	-173,5	-181,9	-157,0	<b>-435,6</b>
5	Abschreibungen	-0,1	-0,4	-1,0	<b>-4,8</b>
6	Sonstige betriebliche Aufwendungen *)	-261,9	-553,2	-552,0	<b>-440,3</b>
7	Summe Aufwendungen	-1.050,9	-1.390,5	-1.658,0	<b>-1.270,7</b>
8	Betriebsergebnis (Summe 1-6)	-648,5	-120,5	-19,0	<b>-600,7</b>
9	Zins-/Finanzergebnis	-358,9	-545,0	-545,0	<b>-655,0</b>
10	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-14,2	0,0	0,0	<b>0,0</b>
11	<b>Ergebnis nach Steuern (Summe 8-9)</b>	<b>-1.021,6</b>	<b>-665,5</b>	<b>-564,0</b>	<b>-1.255,7</b>
12	sonstige Steuern	-43,0	-67,0	-67,0	<b>-80,0</b>
13	<b>Jahresergebnis (Summe 11-12)</b>	<b>-1.064,6</b>	<b>-732,5</b>	<b>-631,0</b>	<b>-1.335,7</b>

\*) inklusive sonstige Grundstücksaufwendungen (2023: 10 T€)

Die Umsatzerlöse sind für das Jahr 2023 vorsichtig angesetzt, da größere Vermarktungsaktivitäten erst wieder für das Wirtschaftsjahr 2024 geplant sind. Korrespondierend und teilkompensierend sind niedrigere Bestandsveränderungen für die Grundstücke (Materialaufwand) zu veranschlagen.

Der Personalaufwand steigt an, da im Wirtschaftsjahr 2023 zusätzliche Personalkosten durch den Ausbau der Gesellschaft einzukalkulieren ist (geplant: hauptamtliche Geschäftsführung ab März 2023, zwei weitere Stellen ab Juli 2023). Auf die Beschlüsse des Rates der Stadt Braunschweig vom 5. Juli 2022 zum Braunschweiger Baulandmodell und zur Stärkung der GGB als Inhouse-fähige Erschließungsträgerin und Projektentwicklungsgesellschaft wird verwiesen (DS 22-19055 und DS 22-19055-01).

Die Abschreibungen auf Sachanlagen liegen weiterhin auf niedrigem Niveau und betreffen die in Vorjahren beschaffte Büroausstattung.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen steigen an, da höhere Abrechnungen aus dem Geschäftsbesorgungsvertrag mit der Stadt Braunschweig erwartet werden u. a. aufgrund der Neuaufstellung der GGB (s. o.). Ferner sind gestiegene Miet- und Mietnebenkosten einkalkuliert, bedingt durch Energiekostenentwicklung (die Gesellschaft hat zwei Büroräume und einen Kellerraum im Objekt Kleine Burg 14 von der Stadt (Abt. 20.2) angemietet). Die Gesellschaft versucht, sämtliche Energiesparoptionen zu nutzen, hier sind die Möglichkeiten jedoch naturgemäß begrenzt.

Die im Wirtschaftsjahr 2023 vorgesehenen Investitionen sollen zum Teil über Kreditaufnahmen finanziert werden (s. u.), daher werden höhere Zinsaufwendungen veranschlagt.

Die Finanzplanung 2023 sieht Investitionen von insgesamt 17,5 Mio. € vor, u. a. für das Baugebiet Feldstraße-Süd. Der Mittelbedarf soll voraussichtlich über vorhandene eigene Liquidität sowie über eine Kreditaufnahme über die Stadt Braunschweig („Experimentierklausel“) in Höhe von 10 Mio. € gedeckt werden.

Der prognostizierte Fehlbetrag 2023 soll und kann durch die vorhandenen Gewinnvorträge aus Vorjahren ausgeglichen werden.

In der Anlage ist der Wirtschaftsplan 2023 der GGB beigelegt.

Geiger

**Anlage/n:**

Wirtschaftsplan 2023 der Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH

## **Wirtschaftsplan 2023**

in der vom Aufsichtsrat am \_\_\_\_\_ beratenen  
und von der Gesellschafterversammlung am \_\_\_\_\_  
beschlossenen Fassung.



	Seite
<b><i>I. Präambel</i></b>	3
<b><i>II. Erfolgsplan</i></b>	4
<b>1 Erträge</b>	4
<b>1 1 Umsatzerlöse</b>	4
<b>1 2 Sonstige betriebliche Erträge</b>	5
<b>1 3 Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge</b>	7
<b>2 Aufwendungen</b>	8
<b>2 1 Materialaufwand (Grundstücke)</b>	8
<b>2 2 Sonstige Grundstücksaufwendungen</b>	8
<b>2 3 Personalaufwand</b>	10
<b>2 3 1 Löhne und Gehälter</b>	
<b>2 3 2 Soziale Abgaben</b>	
<b>2 4 Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	12
<b>2 5 Abschreibungen</b>	15
<b>2 5 1 Abschreibungen auf Sachanlagen</b>	
<b>2 5 2 Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten</b>	
<b>2 6 Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>	15
<b>2 7 Steuern</b>	17
<b>2 7 1 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	
<b>2 7 2 Sonstige Steuern</b>	
<b>3 Gesamtplan (Jahresergebnis)</b>	19
<b><i>III. Finanzplan</i></b>	20
<b>1 Mittelverwendung</b>	20
<b>1 1 Investitionen</b>	20
<b>1 2 Tilgung von kurz- und langfristigen Darlehen</b>	20
<b>2 Mittelherkunft</b>	22
<b>2 1 Liquiditätswirksamer Einnahmenüberschuss</b>	22
<b>2 2 Überhang von Finanzmitteln aus Vorjahr</b>	22
<b>2 3 Kapital der Gesellschafterin</b>	22
<b>2 4 Aufnahme von kurz- und langfristigen Darlehen</b>	22
<b>3 Zusammenfassung</b>	23
<b><i>IV. Mittelfristige Unternehmensvorschau für die Geschäftsjahre 2024 bis 2027</i></b>	25

## I. Präambel

Die Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH (GGB) erwirbt in der Regel landwirtschaftlich genutzte Grundstücke im Stadtgebiet Braunschweig, die sich gemäß Abstimmung mit der Stadt Braunschweig städtebaulich zu Wohn- oder Gewerbebauflächen entwickeln lassen oder als Tauschfläche bei künftigen Grundstücksgeschäften eingesetzt werden können. Nach Abschluss der erforderlichen Bauleitplanung durch die Stadt Braunschweig werden die neu entstandenen Wohn- und Gewerbebauflächen von der GGB oder von der Stadt Braunschweig erschlossen und von der GGB unbebaut vermarktet. Dabei werden potenzielle Käufer von Gewerbebauflächen von der Braunschweig Zukunft GmbH (Wirtschaftsförderung) vermittelt.

Vorrangiger Zweck des Verkaufs von **Wohnbauflächen** ist gemäß Gesellschaftsvertrag die Bereitstellung von erschwinglichem Bauland zur Deckung des Wohnbedarfs der ortsansässigen Bevölkerung und zur Förderung des kinder- und familienfreundlichen Wohnstandortes Braunschweig. Daneben sollen durch ein vielseitiges Angebot hinsichtlich räumlicher Verteilung, Standortqualität und Eignung für unterschiedliche Bauweisen möglichst viele Nachfragewünsche erfüllt und so Abwanderungsabsichten ins Umland entgegengewirkt werden.

Der Verkauf von **Gewerbebauflächen** zum Zwecke der Bebauung mit gewerblichen, industriellen, wissenschaftlichen oder kulturellen Nutzungen soll gemäß Gesellschaftsvertrag der Stärkung und Weiterentwicklung des Wirtschafts-, Wissenschafts-, Forschungs-, Technologie- und Kulturstandortes Braunschweig dienen. Im Vordergrund stehen dabei grundsätzlich die nachhaltige Sicherung von vorhandenen Arbeitsplätzen und die Schaffung neuer dauerhafter Arbeitsplätze in Unternehmen, in Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und in der Kreativwirtschaft. Hierzu bedarf es nicht nur eines ausreichenden und differenzierten Flächenangebotes für Neuansiedlungen, sondern gerade auch der Bereitstellung von Ansiedlungsflächen für Expansion und ggf. Verlagerung ansässiger Unternehmen.

Aus wirtschaftlichen Überlegungen strebt die GGB eine möglichst kurze Zeitspanne zwischen dem Erwerb der landwirtschaftlich genutzten Flächen und ihrer Vermarktung als baureife Wohn- und Gewerbebauflächen an. Die GGB sichert sich daher den Zugriff auf die landwirtschaftlich genutzten Flächen bevorzugt durch langfristige notarielle Verkaufsangebote der betroffenen Grundstückseigentümer.

Die Aktivitäten der GGB orientieren sich an den städtebaulichen Einschätzungen und Vorhaben der Stadt Braunschweig.

Im **Geschäftsjahr 2023** werden neben der Vermarktung der bei der GGB noch verfügbaren erschlossenen Bauflächen ca. 33,5 ha in verschiedenen Gewerbegebieten) insbesondere Maßnahmen zur Ersterschließung des neuen Wohn- und Gewerbebaugesbietes "Wenden-West, 1. Bauabschnitt" Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit der GGB sein.

Der Rat der Stadt Braunschweig hat mit Ds. Nr. 22-19055 das Braunschweiger Baulandmodell Wohnen beschlossen. In diesem wurde u.a. festgelegt, dass die Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH künftig alle operativen Aufgaben zur Entwicklung von Flächen für städtebauliche Zwecke im Stadtgebiet von Braunschweig übernehmen soll. Dazu soll u.a. eine hauptamtlichen Geschäftsführung als auch mit dem für die Erfüllung des erweiterten Aufgabenspektrums erforderlichen Fachpersonal bereitgestellt werden.

Abgesehen von der Aufstellung des Bebauungsplanes für das neue Wohnbaugebiet "Wenden-West, 2. Bauabschnitt", das voraussichtlich ebenfalls von der GGB erschlossen und vermarktet werden wird, sind weitere Planungen für neue Wohn- und Gewerbebaugesbiete der GGB noch nicht konkret und daher im Wirtschaftsplan 2023 nicht berücksichtigt.

Im Übrigen wird angestrebt einen Erschließungsvertrag mit der Stadt Braunschweig über das Baugebiet Feldstraße-Süd zu schließen und die Ersterschließung im Geschäftsjahr 2023 zu realisieren.

Für den Fall, dass die Finanzierung von Maßnahmen zur Stärkung der GGB oder von weiteren Planungen für neue Wohn- und Gewerbebaugesbiete durch die GGB im Laufe des Geschäftsjahres 2023 erforderlich wird, ist voraussichtlich ein Nachtragswirtschaftsplan aufzustellen.

**II. Erfolgsplan**

Kto. Nr.	1 Erträge	Soll 2023 €	Soll 2022 €	Ist 2021 €
<b>1 1 Umsatzerlöse</b>				
4000	Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Grundstücken	220.000,00	820.000,00	234.475,00
4400	Umsatzerlöse aus der Erbringung von Dienstleistungen für die Stadt Braunschweig oder für Gesellschaften des "Konzern" Stadt Braunschweig; 19 % USt	0,00	0,00	0,00
4690	nicht steuerbare Umsätze (Innenumsätze)	0,00	0,00	0,00
4860	Umsatzerlöse aus der Vermietung und Verpachtung von Grundstücken	50.000,00	50.000,00	52.694,68
<b>Summe Umsatzerlöse:</b>		<b>270.000,00</b>	<b>870.000,00</b>	<b>287.169,68</b>

**Erläuterungen**

4000 Erlöse aus dem Verkauf von Wohn- und Gewerbebaugrundstücken

Gewerblich nutzbare Bauflächen

in den Plangebieten

- "Waller See Braunschweig/2. Bauabschnitt"
- "Forschungsflughafen-West"
- "Forschungsflughafen-Nordwest"
- "Lammer Busch-Ost"

sowie sonstige Verkäufe:

Plan 2022: 220.000,00 €

Die Nachfrage nach den **Gewerbebaugrundstücken** der Stadt Braunschweig und der GGB war in den vergangenen Jahren trotz der "Corona-Krise" stabil auf gutem Niveau. Einerseits könnten sich zwar noch dämpfende Wirkungen aus der "Corona-Krise" einstellen, andererseits gibt es bereits zahlreiche Kaufinteressenten für das künftige Gewerbegebiet "Wenden-West, 1. Bauabschnitt".

Mit dem Plan 2023 wird der Verkauf eines Grundstücks im Gewerbegebiet "Forschungsflughafen-West" bzw. "Forschungsflughafen-Nordwest" pauschal berücksichtigt, weil kein konkreter Kaufinteressent bekannt ist.

Nachrichtlich:

Der Bebauungsplan "**Wenden-West, 1. Bauabschnitt**", WE 62, ist Ende 2021 in Kraft getreten.

Die GGB wird die Bauflächen erschließen und vermarkten. Erlöse aus dem Verkauf der erschlossenen Bauflächen werden frühestens im Geschäftsjahr 2024 ergebniswirksam.

4400 Es handelt sich um Dienstleistungen, die die GGB bei Bedarf für die Stadt Braunschweig oder für Gesellschaften des "Konzern" Stadt Braunschweig erbringt. Da bei der GGB lediglich zwei Mitarbeitende tätig sind, übernimmt die GGB solche Aufträge nur ausnahmsweise.  
Aus diesem Grund wurden das Soll 2022 und das Soll 2023 auf 0,00 € gesetzt.

4690 Es handelt sich um gelegentliche Geschäftsvorfälle (zum Beispiel haben in den Geschäftsjahren 2015 und 2018 diverse Leitungsträger die von der GGB verauslagten Kosten für Anpassungsarbeiten an Schachtdeckungen und Straßenkappen beim Straßenendausbau in verschiedenen Wohnbaugebieten an die GGB erstattet). Da diese Erträge nicht planbar sind, wurden das Soll 2023 und das Soll 2024 auf 0,00 € gesetzt.

- 4860 Erlöse aus der Verpachtung von Grundstücken zur landwirtschaftlichen Nutzung bis zur anderweitigen Verwendung der Flächen (Tausch; Realisierung von Wohn- oder Gewerbebaugebieten), Erlöse aus der Vermietung von Grundstücken und Erlöse aus dem Abschluss von Erbbaurechtsverträgen über Gewerbebaugrundstücke. Der Abschluss von Erbbaurechtsverträgen ist nur ausnahmsweise vorgesehen. Bisher ist kein Vertragsabschluss erfolgt.

**II. Erfolgsplan**

Kto. Nr.	1 Erträge	Soll 2023 €	Soll 2022 €	Ist 2021 €
<b>1 2 Sonstige betriebliche Erträge</b>				
4839	sonstige Erträge unregelmäßig	0,00	0,00	93.600,00
	davon Ausgleichszahlung:	0,00	0,00	0,00
4923	Erträge aus der Herabsetzung der Einzelwertberichtigung auf Forderungen	0,00	0,00	0,00
4930	Erträge Auflösung von Rückstellungen	400.000,00	400.000,00	21.570,96
4960	Periodenfremde Erträge	0,00	0,00	0,00
	<b>Summe sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>400.000,00</b>	<b>400.000,00</b>	<b>115.170,96</b>
<b>1 3 Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge</b>				
7100	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0,00	0,00	0,00
7142	Zinsertrag Abzinsung Rückstellungen	5.000,00	5.000,00	4.381,78
	<b>Summe sonstige Zinsen und ähnliche Erträge</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>4.381,78</b>

4839 Es handelt sich insbesondere um die folgenden Geschäftsvorfälle:

- Wertzuschreibungen, das heißt die Verringerung der in vergangenen Geschäftsjahren erfolgten Wertabschreibungen für Grundstücke der GGB wegen der Verbesserung der Berechnungsgrößen

Ist 2021: Die Berechnungsgrößen der erfolgten Wertabschreibungen haben sich nach der Vermessung der in 2019 verkauften Bauflächen geändert, sodass eine Wertzuschreibung erfolgen konnte.

Soll 2022: Änderungen der den Wertabschreibungen zugrunde gelegten Berechnungsgrößen sind nicht planbar. Aus Gründen der Vorsicht wird daher davon ausgegangen, dass daraus keine Erträge zu erwarten sind.

Prognose 2022: Es werden keine Erträge aus Wertzuschreibungen erwartet.

Soll 2023: Änderungen der den Wertabschreibungen zugrunde gelegten Berechnungsgrößen sind nicht planbar. Aus Gründen der Vorsicht wird daher davon ausgegangen, dass daraus keine Erträge zu erwarten sind.

- Zahlungen der Stadt Braunschweig in ihrer Funktion als alleinige Gesellschafterin der GGB aufgrund "§ 14 Verlustabdeckung" des Gesellschaftsvertrages (Ausgleichszahlung)

"Die Stadt Braunschweig verpflichtet sich, Jahresverluste der Gesellschaft bis zur Höhe der in den von der Gesellschafterversammlung festgestellten Wirtschaftsplänen ausgewiesenen Jahresfehlbeträgen abzudecken."

Aktuell stehen der GGB insgesamt 3.687 T€ Gewinnvorräte aus Vorjahren zur Verfügung, um den im Wirtschaftsplan 2023 prognostizierten Jahresfehlbetrag und etwaige künftige Jahresfehlbeträge auszugleichen. Aus diesem Grund ist keine Ausgleichszahlung der Stadt Braunschweig vorgesehen.

Ist 2021: Die GGB hat das Geschäftsjahr 2021 mit einem Jahresfehlbetrag abgeschlossen, der durch die Gewinnvorräte aus Vorjahren ausgeglichen werden soll. Die GGB hat daher keine Ausgleichszahlung von der Stadt Braunschweig erhalten.

Soll 2022: Der Wirtschaftsplan 2021 prognostiziert einen Jahresfehlbetrag, der durch die Gewinnvorräte aus Vorjahren ausgeglichen werden kann. Daher ist keine Ausgleichszahlung der Stadt Braunschweig vorgesehen.

Soll 2023: Der Wirtschaftsplan 2022 prognostiziert einen Jahresfehlbetrag, der durch die Gewinnvorräte aus Vorjahren ausgeglichen werden kann. Daher ist keine Ausgleichszahlung der Stadt Braunschweig vorgesehen.

4839  
Fortsetzung

Nachrichtlich:

Bei den in § 14 des Gesellschaftsvertrages vorgesehenen Zahlungen der Stadt Braunschweig an die GGB zum Ausgleich der Jahresfehlbeträge der GGB könnte es sich um staatliche Beihilfen handeln, die nach Art. 107 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union grundsätzlich verboten sind. Aus diesem Grund hat die GGB vor jeder Ausgleichszahlung der Stadt Braunschweig festzustellen, welche Geschäftstätigkeiten ursächlich sind für den Jahresfehlbetrag. Solange die wirtschaftlichen Tätigkeiten von grenzüberschreitender Bedeutung (dazu gehört in der Regel zumindest ein Teil des Verkaufs von Wohn- und Gewerbebaugrundstücken) kostendeckend erbracht werden, ist die Ausgleichszahlung der Stadt Braunschweig EU-beihilferechtlich nicht relevant.

Für den Fall, dass in einem Wirtschaftsplan eine Ausgleichszahlung der Stadt Braunschweig angesetzt werden muss, wird auch eine Ermittlung/Einschätzung auf Grundlage der dann gültigen EU-Beihilfevorschriften in die Erläuterungen zu diesem Ansatz aufgenommen.

4923 Forderungen, deren Realisierung zum Beispiel wegen unvorhersehbarer Insolvenz der Schuldner zweifelhaft geworden war und die über das Konto "6923 als Einzelwertberichtigung zu Forderungen" eingestellt werden mussten (siehe Seiten 14 und 16), sind endgültig abzuschreiben, wenn ihre Durchsetzung unmöglich geworden ist; siehe auch Konto "6930 Forderungsverluste" auf Seiten 14 und 16. Da diese Forderungsausfälle nicht planbar sind und äußerst selten bei der GGB auftreten, wurden das Soll 2022 und das Soll 2023 auf 0,00 € gesetzt.

4930 Zum Ende jedes Geschäftsjahres sind Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten zu bilden. Wenn die endgültige Höhe dieser Verbindlichkeiten niedriger ist als die Rückstellung, werden die Überhänge auf diesem Konto aufgelöst.  
Ist 2021: Von den 335 T€ entfallen 330 T€ auf die teilweise Auflösung der Rückstellung für Erschließungskosten. Dabei handelt es sich um die Korrektur der in Vorjahren zum Konto "6305 Aufwendungen für die Zuführung zur Rückstellung für Erschließungskosten" auf Basis von Kostenschätzungen ermittelten Beträge, die zum Beispiel erforderlich ist, wenn die Ist-Kosten niedriger sind als die vorab geschätzten Kosten.

- 4930 Soll 2022: Die Geschäftstätigkeit 2022 könnte zu höheren Erträgen aus der Auflösung der Rückstellung für Erschließungskosten führen. Da konkrete Ermittlungen noch nicht möglich sind, wurden vorsorglich pauschal 400 T€ angesetzt.  
Soll 2023: Die Geschäftstätigkeit 2023 könnte zu höheren Erträgen aus der Auflösung der Rückstellung für Erschließungskosten führen. Da konkrete Ermittlungen noch nicht möglich sind, wurden vorsorglich pauschal 400 T€ angesetzt.
- 4960 Da periodenfremde Erträge nicht planbar sind, wurden das Soll 2022 und das Soll 2023 auf 0,00 € gesetzt.
- 7100 Zinsen für Guthaben im Cash-Pool gemäß Vertrag über die gemeinsame Geldanlage und die gegenseitige Bereitstellung von kurzfristigen Finanzierungsmitteln zwischen der Stadt Braunschweig und der GGB in der aktuell gültigen Fassung, Zinsen für Guthaben auf dem Girokonto sowie Verzugszinsen von Schuldern der GGB.  
Die Höhe der voraussichtlichen Habenzinsen ist abhängig von der Höhe und dem Zeitpunkt der Realisierung der Umsatzerlöse sowie der zu tätigen Investitionen und von der Höhe des Zinssatzes.  
Ist 2021: Es handelt sich ausschließlich um Verzugszinsen von Schuldern der GGB. Die Zinsentwicklung am Geld- und Kapitalmarkt hat dazu geführt, dass keine Zinserträge aus der Anlage von Guthaben erzielt werden konnten.  
Aus Gründen der Vorsicht sind das Soll 2022 und das Soll 2023 auf 0,00 € gesetzt worden, weil bislang noch eine dynamische Zinslage vorherrscht.
- 7142 Auf dem Konto "6305 Aufwendungen für die Zuführung zur Rückstellung für Erschließungskosten" sind die auf Basis aktueller Erfahrungswerte geschätzten Kosten plus etwaige Kostensteigerungen bis zum Jahr der voraussichtlichen Realisierung der Maßnahme abzüglich einer Abzinsung auf den jeweiligen Abschlussstichtag zu buchen. Steigerungen des Abzinsungsbetrages werden auf diesem Ertragskonto gebucht, Minderungen werden auf dem entsprechenden Aufwandskonto gebucht (siehe Seiten 10 und 11).  
Da die maßgeblichen Berechnungsgrößen zur Ermittlung des Abzinsungsbetrages nicht planbar sind, wurden im Soll 2022 und im Soll 2023 pauschal 5 T€ angesetzt.



## II. Erfolgsplan

TOP 25

Kto. Nr.	2 Aufwendungen	Soll 2023 €	Soll 2022 €	Ist 2021 €
<b>2 1 Materialaufwand (Grundstücke)</b>				
5881	Bestandsveränderung Grundstücke	150.000,00	400.000,00	87.491,93
6305	Aufwendungen für die Zuführung zur Rückstellung für Erschließungskosten	180.000,00	180.000,00	525.401,22
5900	sonstiger Materialaufwand	60.000,00	75.000,00	2.485,00
<b>Summe Materialaufwand (Grundstücke)</b>		<b>390.000,00</b>	<b>655.000,00</b>	<b>615.378,15</b>

### 2 2 Sonstige Grundstücksaufwendungen

6350	Sonstige Grundstücksaufwendungen	10.000,00	150.000,00	5.830,58
6351	Grundstücksaufwendungen aus der Aufhebung von Positionen des Umlaufvermögens			36,96
<b>Summe sonstige Grundstücksaufwendungen</b>		<b>10.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>5.867,54</b>

## Erläuterungen

5881 Damit die GGB erschlossene Baugrundstücke verkaufen kann, muss sie  
6305

- die Grundstücke im Bereich eines rechtskräftigen Bebauungsplanes für ein neues Wohn- oder Gewerbegebiet erwerben (Anschaffungskosten) und

- die Maßnahmen zur Erschließung der Grundstücke entweder gemäß städtebaulichen Verträgen mit der Stadt Braunschweig in eigenem Namen und auf eigene Rechnung durchführen lassen oder durch die Abführung von Erschließungsbeiträgen und Kostenerstattungsbeträgen sowie durch die Erstattung von sonstigen entstandenen Aufwendungen an die Stadt Braunschweig finanzieren (Herstellungskosten).

Die Anschaffungs- und Herstellungskosten eines Baugebietes werden nach der Fläche auf die neu entstandenen Baugrundstücke verteilt. Beim Verkauf eines Baugrundstücks steht daher ein Anteil an den Anschaffungs- und Herstellungskosten dem Verkaufserlös gegenüber.

In dem selben Geschäftsjahr, in dem die GGB den Erlös aus dem Verkauf eines Baugrundstücks in voller Höhe erzielt (siehe Konto "4000 Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Grundstücken" auf Seiten 6 und 7), muss sie auch den auf das verkaufte Baugrundstück entfallenden Anteil an den Anschaffungs- und Herstellungskosten in voller Höhe als Aufwand gegenrechnen.

Da jedoch insbesondere die Herstellungskosten über mehrere Geschäftsjahre verteilt entstehen, werden die gegenzurechnenden Anschaffungs- und Herstellungskosten auf zwei verschiedenen Aufwandskonten ausgewiesen.

- Auf dem Konto "5881 Bestandsveränderung Grundstücke" werden die bereits entstandenen Kosten gebucht gegebenenfalls abzüglich der Wertabschreibungen, die in Vorjahren für die verkauften Baugrundstücke vorgenommen worden sind. Außerdem werden auf diesem Konto Wertabschreibungen für im Bestand befindliche Grundstücke gebucht, die nicht unüblich hoch sind und daher nicht auf dem Konto "6270 Abschreibungen auf sonstige Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens (soweit unüblich hoch)" (siehe Seiten 17 und 18) auszuweisen sind.

Ist 2021: 0 T€ Wertzuschreibung und 0 T€ Wertabschreibung enthalten

Soll 2022: 0 T€ Wertzuschreibung und 0 T€ Wertabschreibung enthalten

Prognose 2022: 0 T€ Wertzuschreibung und 0 T€ Wertabschreibung enthalten

Soll 2023: 0 T€ Wertzuschreibung und 0 T€ Wertabschreibung enthalten

- 5881 - Auf dem Konto "6305 Aufwendungen für die Zuführung zur Rückstellung für Erschließungskosten" werden die künftig noch entstehenden Kosten für zum Beispiel den Endausbau der öffentlichen Straßen- und Grünflächen in Baugebieten der GGB geführt (= Rückstellung für langfristige Zahlungsverpflichtungen). Bei der Ermittlung ist der sogenannte Erfüllungsbetrag zugrunde zu legen, das sind die auf Basis aktueller Erfahrungswerte geschätzten Kosten plus etwaige Kostensteigerungen bis zum Jahr der voraussichtlichen Realisierung der Maßnahmen.
- 6305
- Fortsetzung

Die Betragsschwankungen der Jahre 2021 bis 2023 resultieren aus den Schwankungen von Art und Größe der verkauften Bauflächen (siehe Erläuterungen zum Konto "4000 Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Grundstücken" auf Seiten 6 und 7; außerdem: je nach Umfang der erforderlichen besonderen Maßnahmen [zum Beispiel Infrastruktur, Schallschutz, Brücken, Artenschutz] ist ein Baugebiet teurer oder preiswerter).

- 5900 Der sonstige Materialaufwand beinhaltet die sogenannten Vorleistungen für die Erzielung der Umsatzerlöse - das sind die Aufwendungen der GGB, die im Zusammenhang mit dem Verkauf, der Verpachtung oder der Vermietung von Grundstücken entstehen, wie zum Beispiel:
- Aufwandsentschädigungen für die Erfüllung naturschutzfachlicher Auflagen durch Landwirte, die landwirtschaftliche Flächen der GGB als Feldhamster-Ersatzlebensräume für Baugebiete der GGB bewirtschaften (Wohnbaugebiet "Steinberg/Broitzem" = 1,6 T€ jährlich bis zum 31.12.2021).
  - Werbung, Exposés, Grenzanzeigen für verkaufte Baugrundstücke nach Abschluss der Ersterschließung, Abmarkung von verkauften Baugrundstücken nach dem Straßenendausbau, Gutachten und ähnliche im Zusammenhang mit dem Verkauf von Grundstücken stehende Aktivitäten der GGB.
- Das Ist 2021 beinhaltet 1,6 T€ Aufwendungen für Aufwandsentschädigung sowie 0,8 T€ Aufwendungen für Verkauf (insbesondere Grenzanzeigen für die verkauften Bauflächen im Wohnbaugebiet "Stöckheim-Süd" sowie Vertragsnebenkosten für die unentgeltliche Abgabe von öffentlichen Bedarfsflächen an die Stadt Braunschweig gemäß städtebaulichen Verträgen.
- Das Soll 2022 berücksichtigt vorsorglich 45 T€ für die Abmarkung der Bauflächen nach dem Straßenendausbau im Wohnbaugebiet "Stöckheim-Süd" und 25 T€ zum Vermarktungsbeginn für die neuen Bauflächen im Baugebiet "Wenden-West, 1. Bauabschnitt" sowie 5 T€ als Reserve.
- Die Prognose 2022 sieht 1,6 T€ Aufwendungen für Aufwandsentschädigung und 5 T€ als Reserve vor (wegen Verzögerungen bei der Aufstellung des Bebauungsplanes kann mit der Vermarktung der neuen Bauflächen im Baugebiet "Wenden-West, 1. Bauabschnitt" frühestens im Geschäftsjahr 2024 begonnen werden).
- Das Soll 2023 berücksichtigt vorsorglich 55 T€ zum Vermarktungsbeginn für die neuen Bauflächen im Baugebiet "Wenden-West, 1. Bauabschnitt" sowie 5 T€ als Reserve.

- 6350 Bis zum Verkauf der Baugrundstücke in den Baugebieten der GGB ist die GGB verantwortlich für die Unterhaltung dieser Baugrundstücke. Daraus resultieren Aufwendungen für die Freihaltung von Wildkräutern und unrechtmäßigen Müllentsorgungen sowie für den Winterdienst und die Gehwegreinigung.

Bis zur Herrichtung der öffentlichen Grünflächen in den Wohnbaugebieten, in denen die GGB Erschließungsträgerin ist, hat die GGB die Flächen von Wildkräutern und unrechtmäßigen Müllentsorgungen freizuhalten.

Außerdem hat die GGB gemäß städtebaulichen Verträgen mit der Stadt Braunschweig die folgenden Verpflichtungen zu erfüllen:

- Unterhaltung der Baustraßen im Wohnbaugebiet "Stöckheim-Süd" seit deren Fertigstellung Ende April 2019 bis zum Straßenendausbau einschließlich Reinigung und Winterdienst.
- Reinigung der Zufahrtsstraßen zum Wohnbaugebiet "Stöckheim-Süd" bis zum Endausbau der innerhalb des Wohnbaugebietes liegenden Straßen.
- Übernahme der Betriebskosten der öffentlichen Beleuchtungsanlagen im Wohnbaugebiet "Stöckheim-Süd" bis zur Übergabe der endgültigen Beleuchtungsanlagen nach dem Straßenendausbau an den zuständigen Leitungsträger.

#### Nachrichtlich:

Gemäß städtebaulichen Verträgen mit der Stadt Braunschweig hatte die GGB bis Ende 2019 kapitalisierte Kosten für 20 Jahre Erhaltungspflege der in Baugebieten der GGB neu hergerichteten öffentlichen Grünflächen an die Stadt Braunschweig gezahlt. Am 01.01.2020 belief sich der in der Bilanz auszuweisende Kostenanteil für die Pflegejahre 2020 ff. auf insgesamt 753,7 T€.

Nachdem das Obergerverwaltungsgericht Lüneburg diese vertragliche Regelung mit Beschluss vom 02.06.2020 (1 MN 116/129) für unwirksam erklärt hatte, musste der entsprechende Bilanzkosten aufgelöst werden. Daraus resultiert das hohe Soll 2020.

Der Umfang eventuell erforderlicher Unterhaltungsmaßnahmen ist situationsabhängig und daher schwer zu kalkulieren. Aus diesem Grund beinhaltet der Ansatz größere Reserven, die unter Umständen nicht ausgeschöpft werden müssen (zum Beispiel Planansatz 2020 = 150 T€ ohne kapitalisierte Pflegekosten und Ist 2021 = 7,5 T€ ohne kapitalisierte Pflegekosten)

**II. Erfolgsplan**

TOP 25

Kto. Nr.	2 Aufwendungen	Soll 2023	Soll 2022	Ist 2021
<b>2 3 Personalaufwand</b>				
<b>2 3 1 Löhne und Gehälter</b>				
6020	Gehälter	358.300,00	138.600,00	136.171,36
6021	Beihilfen und Versorgungszuschläge	75.800,00	42.500,00	36.613,52
6080	Vermögenswirksame Leistungen	320,00	160,00	79,80
<b>2 3 2 Soziale Abgaben</b>				
6120	Beiträge zur Berufsgenossenschaft	1.100,00	650,00	586,08
<b>Summe Personalaufwand</b>		<b>435.520,00</b>	<b>181.910,00</b>	<b>173.450,76</b>

6020 Derzeit ist ein Mitarbeitender bei der GGB tätig, der im Beamtenverhältnis zur Stadt Braunschweig steht und von dort unter Wegfall der Bezüge zum Zwecke der Dienstleistung bei der GGB beurlaubt worden ist. Ein weiterer derzeit zugewiesender Mitarbeiter wird voraussichtlich zum 1.1.2023 beurlaubt. Die Arbeitsverhältnisse mit der GGB bestimmen sich nach dem TVöD. Für die Vergütungen gelten jedoch weiter die beamtenrechtlichen Vorschriften. Die Höhe der Vergütungen entspricht der Besoldungsgruppe A 12. Im Soll 2023 sind Einmalzahlungen, Erhöhungen und die leistungsorientierte Bezahlung sowie die Rückstellung für Resturlaub und Zeitguthaben enthalten.

Rückstellungen für Altersteilzeit sind entbehrlich. Rückstellungen für die Altersversorgung müssen nicht gebildet werden, weil die GGB Versorgungszuschläge an die Stadt Braunschweig leistet (siehe Konto "6021 Beihilfen und Versorgungszuschläge").

Die Aufgaben der Geschäftsführung sind drei Mitarbeitenden der Stadt Braunschweig als Pflichtneben-tätigkeit übertragen worden. Sie erhalten dafür die zuletzt zum 01.10.2020 angepasste Aufwandsent-schädigung in Höhe von jeweils 400,00 € brutto monatlich (siehe Konto "6300 sonstige betriebliche Auf-wendungen", weil es sich um nebenamtlich tätige Geschäftsführer handelt). Außerdem erstattet die GGB der Stadt Braunschweig einen Anteil an deren Personalaufwendungen für diese Mitarbeitenden (siehe Konto "6302 Dienstleistungen von der Stadt BS").

Der Rat der Stadt Braunschweig hat mit Ds. Nr. 22-19055 das Braunschweiger Baulandmodell Wohnen beschlossen. In diesem wurde u.a. festgelegt, dass die Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH künftig alle operativen Aufgaben zur Entwicklung von Flächen für städtebauliche Zwecke im Stadtgebiet von Braunschweig übernehmen soll. Dazu soll eine hauptamtliche Geschäftsführung als auch mit dem für die Erfüllung des erweiterten Aufgabenspektrums erforderlichen Fachpersonal bereitgestellt werden. Neben der hauptamtlichen Geschäftsführung ist eine nebenamtliche Geschäftsführung vorgesehen.

Derzeit ist vorgesehen, dass die Gesellschaft neben den bisherigen zwei genannten Mitarbeitenden drei weitere Planstellen erhält, wovon in einem ersten Schritt zwei Stellen jeweils für den Flächenerwerb und die Koordination von erschließungs und immobilienwirtschaftlichen Aufgaben besetzt werden sollen.

Im vorliegenden Wirtschaftsplan sind die Kosten für die hauptamtliche Geschäftsführung ab März und zwei Stellen ab Juli berücksichtigt. Die Höhe der Personalkosten richtet sich nach den Kosten für die bisherigen Mitarbeitenden und nach den prognostizierten Kosten für die hauptamtliche Geschäftsführung. Eine weitere Stelle wird ab dem Kalenderjahr 2024 berücksichtigt.

6021 Auf diesem Konto werden Personalaufwendungen der GGB gebucht, die von der Stadt Braunschweig verauslagt und von der GGB erstattet werden. Dazu gehören:

- die Beihilfen für Mitarbeitende der GGB (beurlaubte Beamte).  
Gemäß Arbeitsverträgen erhalten die Mitarbeitenden Beihilfen nach beamtenrechtlichen Vorschriften.
- die Versorgungszuschläge für Mitarbeitende der GGB (beurlaubte Beamte).  
Die Beamten erhalten ihre späteren Versorgungsbezüge von der Stadt Braunschweig. Für die Zeit der Tätigkeit der Beamten bei der GGB beteiligt sich die GGB an den späteren Versorgungsaufwendungen der Stadt Braunschweig.

6120 Die GGB ist Mitglied im Braunschweigischen Gemeinde-Unfallversicherungsverband. Die Ansätze beinhalten die jährlichen Beiträge (einschließlich Reserven im Soll 2022 und im Soll 2023 für etwaige Beitrags-erhöhungen); Insolvenzgeldumlagen sind von der GGB nicht zu entrichten. Die Ansatzsteigerung resultiert aus einer Umstellung der Beitragsermittlung durch den Versicherer.

Kto. Nr.	2 Aufwendungen	Soll 2023	Soll 2022	Ist 2021
<b>2 4 Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>				
6300	Sonstige betriebliche Aufwendungen	30.000,00	20.800,00	12.518,64
6302	Dienstleistungen von der Stadt BS	250.000,00	190.000,00	122.503,25
6310	Miete	26.500,00	10.600,00	10.341,26
6325	Strom	750,00	300,00	323,92
6330	Reinigung	3.600,00	1.900,00	1.800,00
6400	Versicherungen	5.000,00	2.650,00	2.610,38
6420	Beiträge	10.000,00	4.000,00	9.330,36
6495	Wartungskosten für Hard- und Software	25.000,00	5.700,00	7.492,18
6800	Porto (Briefmarken)	800,00	500,00	0,00
6805	Telefon	2.070,00	900,00	668,17
6815	Bürobedarf	1.875,00	750,00	111,30
6820	Zeitschriften, Bücher	250,00	250,00	0,00
6821	Fortbildung	10.000,00	1.500,00	0,00
6825	Rechts- und Beratungskosten	20.000,00	5.000,00	35.878,57
6827	Erstellung und Prüfung Jahresabschluss sowie Jahressteuererklärungen	25.000,00	22.000,00	28.554,45
6830	Buchführung	9.000,00	6.000,00	6.445,62
6855	Nebenkosten des Geldverkehrs	500,00	120.300,00	17.476,50
6895	Abgänge Sachanlagen Restbuchwert (irreparabel defekter Bürostuhl)	0,00	0,00	0,00
6923	Einstellung in die Einzelwertberichtigung auf Forderungen	0,00	0,00	0,00
6930	Forderungsverluste	0,00	0,00	0,00
Unvorhers.	Allgemeine Reserve für Unvorhersehbares	10.000,00	10.000,00	0,00
<b>Summe sonstige betriebliche Aufwendungen:</b>		<b>430.345,00</b>	<b>403.150,00</b>	<b>256.054,60</b>

- Präambel Der Rat der Stadt Braunschweig hat mit Ds. Nr. 22-19055 das Braunschweiger Baulandmodell Wohnen beschlossen. In diesem wurde u.a. festgelegt, dass die Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH künftig alle operativen Aufgaben zur Entwicklung von Flächen für städtebauliche Zwecke im Stadtgebiet von Braunschweig übernehmen soll. Dazu soll eine hauptamtliche Geschäftsführung als auch mit dem für die Erfüllung des erweiterten Aufgabenspektrums erforderlichen Fachpersonal bereitgestellt werden. Neben der hauptamtlichen Geschäftsführung ist eine nebenamtliche Geschäftsführung vorgesehen. Durch diese zusätzlichen personellen Ressourcen sind insbesondere Ausweitungen der sonst. betrieblichen Aufwendungen erforderlich.
- 6300 Aufwandsentschädigungen für die Mitglieder des Aufsichtsrates und der Gesellschafterversammlung sowie für die nebenamtlich tätigen Mitglieder der Geschäftsführung; Bewirtung während Aufsichtsrats-sitzungen; Wegstreckenentschädigungen für Mitarbeitende der GGB; Rundfunkbeiträge für internetfähige PC; Kosten der Aufbewahrung von Jahresabschlussunterlagen; Reserve für die eventuell erforderliche Bildung oder Erhöhung der Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften; Instandhaltung betrieblicher Räume; Fahrscheine der Braunschweiger Verkehrs-GmbH.  
Ist 2021: Reserven mussten nicht ausgeschöpft werden.  
Im Soll 2022 und im Soll 2023 sind Reserven für sonstiges und für eine weitere Laufzeitverlängerung der zum 31.12.2020 bestehenden Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften enthalten. Mittel für die Bildung einer neuen Rückstellung dieser Art wurden nicht vorgesehen, weil kein Bedarf erkennbar ist.  
[Mit der Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften wird das bereits bekannte Risiko von künftig erforderlich werdenden Abschreibungen zum Beispiel auf Umlaufvermögen für die Grundstücke berücksichtigt, die die GGB in künftigen Geschäftsjahren in das wirtschaftliche Eigentum übernehmen muss - sei es in Erfüllung einer Ankaufsverpflichtung oder eines Grundstückskaufvertrages. (Erläuterung der Abschreibungen, die unmittelbar im jeweiligen Geschäftsjahr erfolgen müssen, siehe Konto 6270 auf Seiten 17 und 18)]  
Die Ansatzserhöhungen 2023 resultiert aus der weiteren Bestellung einer nebenamtlichen Geschäftsführung
- 6302 Es handelt sich um Dienstleistungen der Stadt Braunschweig gemäß Geschäftsbesorgungsvertrag zwischen der Stadt Braunschweig und der GGB in der aktuell gültigen Fassung. Dazu gehören insbesondere Leistungen des Fachbereichs 20 Finanzen (Geschäftsführung, Vorzimmer, Vermarktung von Gewerbegrundstücken) und des Fachbereichs 10 Zentrale Dienste (Postservice, Personalbetreuung und Bürgertelefon). Im Planansatz sind 19 % Umsatzsteuer berücksichtigt.  
Die Ansatzserhöhungen 2023 resultieren aus der durch das EU-Beihilferecht veranlassten Umstellung der Kostenabrechnungen des Fachbereichs 10, aus der Neuorganisation der Gesellschaft, aufwändigere Geschäftsführertätigkeit bei zunehmender Projektstätigkeit der GGB, aus der Berücksichtigung einer Reserve von 35,7 T€ brutto für die im Laufe des 2022 vorgesehene künftige entgeltliche Bereitstellung von Dienstleistungen des Referates 0600 und aus den zu erwartenden allgemeinen Preissteigerungen sowie den Steigerungen der Löhne und Gehälter.
- 6310 Anteile an der Miete, den Mietneben-, Strom- und Reinigungskosten (Raum- und Fensterreinigung) für  
6325 zwei Büroräume und die Gemeinschaftseinrichtungen im Objekt Kleine Burg 14 (Erstattungen an die  
6330 Stadt Braunschweig). Seit 01.07.2016 Anmietung eines eigenen Kellerraums im Gebäude Kleine Burg 14, weil die GGB keinen weiteren Stauraum in dem mit der Stadt Braunschweig gemeinsam genutzten Keller-raum erhalten konnte und weil es keine wirtschaftlichere Alternative gab. Die Ansatzserhöhungen 2021 und 2022 im Vergleich zum Ist 2019 resultieren aus dem am 06.07.2020 erfolgten Umzug eines Mitarbeitenden der GGB in einen größeren Büroraum im Gebäude Kleine Burg 14 und aus der Anpassung der Heiz- und Betriebskostenvorauszahlung an die allgemeinen Preissteigerungen.
- 6400 Beiträge für eine allgemeine Haftpflichtversicherung, für eine Vermögenseigenschadenversicherung und für eine Kommunal-Straf-Rechtsschutzversicherung mit erweitertem Strafrechtsschutz. [Unfallversicherung siehe Konto "6120 Beiträge zur Berufsgenossenschaft" auf Seiten 12 und 13]
- 6420 Beiträge zur Industrie- und Handelskammer, Realverbands- und Landwirtschaftskammerbeiträge
- 6495 PC-Arbeitsplätze (Erstattung an die Stadt Braunschweig, da die Ausstattung und Betreuung der Arbeitsplätze von dort erfolgen; wie bisher einschließlich 19 % Umsatzsteuer).
- 6800 Vorsorgliche Pauschale, falls die Stadt Braunschweig und die GGB festlegen sollten, dass die GGB künftig alle Postausgänge selbst frankiert (bisher entgeltliche Abwicklung über die Stadt Braunschweig; enthalten im Konto "6302 Dienstleistungen von der Stadt Braunschweig").
- 6805 Fernsprechapparate und -gebühren (Erstattung an die Stadt Braunschweig, da die Ausstattung und Betreuung der Arbeitsplätze von dort erfolgen; wie bisher einschließlich 19 % Umsatzsteuer).
- 6815 Büromaterial



- 6820 Ist 2021: Beschaffung des Grundstücksmarktberichtes 2020. Dieser ist mittlerweile öffentlich und unentgeltlich erhältlich. Im Soll 2022 und im Soll 2023 sind Reserven für weitere Bedarfsbeschaffungen berücksichtigt.
- 6821 Reserve für die Teilnahme der Mitarbeitenden der GGB an Fortbildungsveranstaltungen.
- 6825 Reserve für rechtliche Beratungen (incl. Steuerrecht), anwaltliche Vertretung in Gerichtsverfahren, Gerichtskosten für anhängige Klageverfahren oder Änderungen im Handelsregister, Handlungsvollmachten.
- 6827 Erstellung, Prüfung und Offenlegung der Jahresabschlüsse; Erstellung der Jahressteuererklärungen; Prüfung der Jahressteuerbescheide; Prüfung und Testat im Zusammenhang mit dem konsolidierten Gesamtabschluss der Stadt Braunschweig.
- 6855 Kontoführungsgebühren, Tresorschließfach, Gebühren für Bürgschaften, Verwahrgebühren (= negative Habenzinsen für Geldanlagen)  
Ist 2021: Kontoführungsgebühren, Tresorschließfach sowie Verwarentgelte  
Mit Anpassung der Leitzinses der EZB Mitte 2022 sind Verwarentgelte für die Guthaben auf dem Bankkonto ausgelaufen.
- 6923 Forderungen, deren Realisierung zum Beispiel wegen unvorhersehbarer Insolvenz der Schuldner zweifelhaft geworden waren und über das Konto 6923 als Einzelwertberichtigung auf Forderungen eingestellt werden mussten, sind endgültig abzuschreiben, wenn ihre Durchsetzung unmöglich geworden ist; siehe auch Konto "4923 Erträge aus der Herabsetzung der Einzelwertberichtigung auf Forderungen" auf Seiten 7 und 8. Da diese Forderungsausfälle nicht planbar sind und äußerst selten bei der GGB auftreten, wurden das Soll 2022 und das Soll 2023 auf 0,00 € gesetzt.
- 6930

Kto. Nr.	2 Aufwendungen	Soll 2023	Soll 2022	Ist 2021
<b>2 5 Abschreibungen</b>				
<b>2 5 1 Abschreibungen auf Sachanlagen</b>				
6220	Abschreibungen auf Sachanlagen	800,00	200,00	130,00
6260	Sofortabschreibung GWG	4.000,00	200,00	0,00
<b>2 5 2 Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten</b>				
6270	Abschreibungen Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens (soweit unüblich hoch)	0,00	0,00	0,00
<b>Summe Abschreibungen</b>		<b>4.800,00</b>	<b>400,00</b>	<b>130,00</b>
<b>2 6 Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>				
7300	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0,00	0,00	0,00
7302	Steuerlich nicht abzugsfähige, andere Nebenleistungen zu Steuern § 4 Abs. 5b EStG (Mahngebühren, Säumniszuschläge zu GewSt)	0,00	0,00	9,00
7310	Zinsaufwendungen für kurzfristige Verbindlichkeiten	0,00	0,00	0,00
7320	Zinsaufwendungen für langfristige Verbindlichkeiten	510.000,00	400.000,00	326.230,00
7362	Zinsaufwendungen Aufzinsung Rückstellungen	150.000,00	150.000,00	37.045,79
<b>Summe Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>		<b>660.000,00</b>	<b>550.000,00</b>	<b>363.284,79</b>

- 6220 Jährliche Abschreibung der in 2011 beschafften und noch im Gebrauch befindlichen Büroausstattung (Nutzungsdauer 13 Jahre) sowie Reserve für etwaig erforderliche (Ersatz-/Ergänzungs-) Beschaffungen. Bei einem Pauschalansatz von 10 T€ ist im Rahmen der Nutzungsdauer mit rund 800,00 € an Abschreibungen zu rechnen.
- 6260 Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten von abnutzbaren, beweglichen und selbstständig nutzbaren Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens können sofort im Jahr der Anschaffung oder Herstellung in voller Höhe als Betriebsausgaben abgezogen werden, wenn die Anschaffungs- oder Herstellungskosten den Betrag von 800,00 € nicht übersteigen. Aufgrund der genannten Veränderungen ist ein Betrag von 4000 € vorsorglich der Neuanschaffungen von Büroeinrichtungen eingeplant.
- 6270 Ist 2021: Abschreibungen auf Grundstückswerte waren entbehrlich.  
Das Soll 2022 und Soll 2023 wurde auf 0,00 € gesetzt, weil angesichts der hohen Nachfrage nach Wohnbaugru und stabiler Marktpreise für Gewerbebaugrundstücke keine Abschreibung erforderlich erschien. In der Planung für das Geschäftsjahr 2024 wurde ein Betrag von 4. Mio. € berücksichtigt. Dieser erscheint aufgrund geplanten Vermarktung der Gewerbeflächen im Baugebiet Wenden-West 1.BA als notwendig, da die geplanten Kosten deutlich höher sind als der prognostizierte Erlös.
- 7300 Verzugszinsen u. ä. werden in der Regel vermieden.
- 7302
- 7310 Zinsen für Darlehen aus dem Cash-Pool gemäß Vertrag über die gemeinsame Geldanlage und die gegenseitige Bereitstellung von kurzfristigen Finanzmitteln zwischen der Stadt Braunschweig und der GGB in der Fassung vom 26.06.2017 sowie ggf. Zinsen für Überziehungskredite auf dem Girokonto. Für den Fall, dass Investitionen getätigt werden müssen bevor die Einnahmen zur Deckung dieser Investitionen realisiert werden können, muss eine Zwischenfinanzierung über den Cash-Pool erfolgen.  
Ist 2021: Die Aufnahme von Darlehen aus dem Cash-Pool war entbehrlich.  
Das Soll 2022 ist auf 0,00 € gesetzt worden, weil die Aufnahme von Darlehen aus dem Cash-Pool gemäß Liquiditätsplanung entbehrlich sein würde.  
Die Prognose 2022 entspricht der Planung.  
Das Soll 2023 wurde auf 0,00 € gesetzt, weil die Aufnahme von Darlehen aus dem Cash-Pool gemäß aktueller Liquiditätsplanung entbehrlich sein wird.
- 7320 Ist 2021: Zinsen vom 01.01.2021 bis 31.12.2021 für das seit 03.12.2018 in Höhe von 10.000 T€ valutierende Gesellschafterdarlehen (Laufzeit bis 03.12.2038, Zinssatz 2,02 % jährlich, endfällige Tilgung) und für das seit 03.07.2019 in Höhe von 6.150 T€ valutierende Gesellschafterdarlehen (Laufzeit bis 03.07.2029, Zinssatz 2,02 % jährlich, endfällige Tilgung).  
Soll 2022: Für die beiden Gesellschafterdarlehen in Höhe von insgesamt 16.150 T€ hat die GGB 2,02 % Zinsen jährlich zu entrichten.  
Soll 2023: Für die beiden Gesellschafterdarlehen in Höhe von insgesamt 16.150 T€ hat die GGB 2,02 % Zinsen jährlich zu entrichten, das sind 326 T€. Der Zinsaufwand wurde pauschal auf 500 T€ erhöht, weil die Geschäftsentwicklung die Neuaufnahme eines mittel- oder langfristigen Darlehens im III. Quartal 2023 erforderlich machen könnte (siehe Seiten 23 und 24)..
- 7362 Auf dem Konto "6305 Aufwendungen für die Zuführung zur Rückstellung für Erschließungskosten" sind die auf Basis aktueller Erfahrungswerte geschätzten Kosten plus etwaige Kostensteigerungen bis zum Jahr der voraussichtlichen Realisierung der Maßnahme abzüglich einer Abzinsung auf den jeweiligen Abschlussstichtag zu buchen. Minderungen des Abzinsungsbetrages werden auf diesem Aufwandskonto gebucht, Steigerungen werden auf dem entsprechenden Ertragskonto gebucht (siehe Seiten 7 und 8). Da die maßgeblichen Berechnungsgrößen zur Ermittlung des Aufzinsungsbetrages nicht planbar sind, wurden im Soll 2022 und im Soll 2023 pauschal 150 T€ angesetzt.

Kto. Nr.	2 Aufwendungen	Soll 2023	Soll 2022	Ist 2021
<b>2 7 Steuern</b>				
<b>2 7 1 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>				
7600	Körperschaftsteuer	0,00	0,00	0,00
7603	Nachzahlung Körperschaftsteuer für Vorjahre	0,00	0,00	13.417,00
7604	Erstattung Körperschaftsteuer für Vorjahre	0,00	0,00	0,00
7607	Erstattung Solidaritätszuschlag für Vorjahre	0,00	0,00	0,00
7608	Solidaritätszuschlag	0,00	0,00	0,00
7609	Nachzahlung Solidaritätszuschlag für Vorjahre	0,00	0,00	0,00
7610	Gewerbsteuer	0,00	0,00	0,00
7640	Nachzahlung Gewerbsteuer für Vorjahre	0,00	0,00	805,50
7643	Erträge aus der Auflösung von Gewerbesteuer-rückstellungen	0,00	0,00	0,00
7630	Kapitalertragsteuer 25 %	0,00	0,00	0,00
7633	Solidaritätszuschlag auf Kapitalertragsteuer	0,00	0,00	0,00
<b>Summe Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>14.222,50</b>
<b>2 7 2 Sonstige Steuern</b>				
7680	Grundsteuer	80.000,00	67.000,00	42.960,37
7690	Steuernachzahlung Vorjahre für sonstige Steuern	0,00	0,00	0,00
7692	Erstattung Vorjahre für sonstige Steuern	0,00	0,00	0,00
<b>Summe sonstige Steuern</b>		<b>80.000,00</b>	<b>67.000,00</b>	<b>42.960,37</b>
<b>Summe Steuern</b>		<b>80.000,00</b>	<b>67.000,00</b>	<b>57.182,87</b>

7600 Die steuerlichen Verlustvorträge zum 31.12.2021 können derzeit noch nicht ermittelt werden.  
bis 7633

Ist 2021: Das Geschäftsjahr 2021 wurde mit einem Jahresfehlbetrag abgeschlossen. Der Verlustrücktrag auf das Einkommen 2019 führt zu den angegebenen Erstattungen für Vorjahre.

Soll 2022: Da der Wirtschaftsplan 2021/2 einen Jahresfehlbetrag vorsieht, wurde der Ansatz für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag auf 0,00 € gesetzt.

Soll 2023: Da der Wirtschaftsplan 2023 einen Jahresfehlbetrag vorsieht, wurde der Ansatz für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag auf 0,00 € gesetzt.

7680 Steuern für unbebaute Grundstücke.  
bis 7692

	3 Gesamtplan (Jahresergebnis)	Soll 2023	Soll 2022	Tsp 2021
3	Gesamtplan (Jahresergebnis)			
1 1	Umsatzerlöse	270.000,00	870.000,00	287.169,68
1 2	Sonstige betriebliche Erträge ohne Ausgleichszahlung Betrauung	400.000,00	400.000,00	115.170,96
1 3	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	5.000,00	5.000,00	4.381,78
	Summe Erträge	675.000,00	1.275.000,00	<b>406.722,42</b>
2 1	Materialaufwand	<b>390.000,00</b>	<b>655.000,00</b>	615.378,15
2 2	<b>Sonstige Grundstücksaufwendungen</b>	<b>10.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	5.867,54
2 3	Personalaufwand	<b>435.520,00</b>	<b>181.910,00</b>	173.450,76
2 4	Sonstige betriebliche Aufwendungen	<b>430.345,00</b>	<b>403.150,00</b>	256.054,60
2 5	Abschreibungen	<b>4.800,00</b>	<b>400,00</b>	130,00
2 6	<b>Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>	<b>660.000,00</b>	<b>550.000,00</b>	363.284,79
2 7	Steuern	<b>80.000,00</b>	<b>67.000,00</b>	57.182,87
	Summe Aufwendungen	<b>2.010.665,00</b>	<b>2.007.460,00</b>	<b>1.471.348,71</b>
	<b>Erträge ./ Aufwendungen = Jahresergebnis:</b>	<b>-1.335.665,00</b>	<b>-732.460,00</b>	<b>-1.064.626,29</b>

### Erläuterungen

zu 3 Jahresergebnis 2023:  
Aus der Differenz der Gesamterträge und der Gesamtaufwendungen errechnet sich für das  
Geschäftsjahr 2023 ein **Jahresergebnis** in Höhe von: **- 1.335.665,00 €**



Kto. Nr.	1 Mittelverwendung	Soll 2023 €	Prognose 2022 €	Ist 2021 €
<b>1 1 Investitionen</b>				
Ansch.	Anschaffung	10.000.000,00	6.000.000,00	5.500.000,00
Herst.	Herstellung	7.500.000,00	11.000.000,00	3.010.000,00
sonst. Inv.	sonstige Investitionen	10.000,00	1.000,00	0,00
<b>Summe Investitionen</b>		<b>17.510.000,00</b>	<b>17.001.000,00</b>	<b>5.441.151,01</b>
<b>1 2 Tilgung von kurz- und langfristigen Darlehen</b>				
Bank	Darlehen von Kreditinstituten	0,00	0,00	0,00
Stadt	Darlehen von der Stadt Braunschweig	0,00	0,00	0,00
sonstige	Darlehen von sonstigen	0,00	0,00	0,00
<b>Summe Tilgung von Darlehen</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Summe Mittelverwendung</b>		<b>17.510.000,00</b>	<b>17.001.000,00</b>	<b>5.441.151,01</b>

**Erläuterungen**

Ansch. Zum Teil dienen die Investitionen der Erfüllung der Verbindlichkeiten, die in Vorjahren über das Konto  
 Herst. "6305 Aufwendungen für die Zuführung zur Rückstellung für Erschließungskosten" entsprechend dem Verkauf von Baugrundstücken gebildet worden sind (siehe Seiten 6 und 7). Dieser Teil der Investitionen führt zu keiner Erhöhung der Bilanzposition "Vorräte - zur Weiterveräußerung bestimmte Grundstücke".

Die Ansätze beziffern das Investitionsvolumen, eine Zweckbindung besteht nicht - weder in Bezug auf die Maßnahmenarten "Anschaffung" oder "Herstellung" noch in Bezug auf die in den jeweiligen Erläuterungen genannten Baugebiete, Maßnahmengruppen oder Einzelmaßnahmen.

Ansch. Dazu gehören der Grunderwerb zur Flächenvorsorge Wohnen und Gewerbe sowie der Erwerb von Tauschflächen. Die Realisierung der Maßnahmen wird in jedem Einzelfall mit der Bauverwaltung der Stadt Braunschweig abgestimmt und ist bei Übersteigen der in der Geschäftsordnung festgelegten Wertgrenzen Gegenstand der Beschlussfassung durch den Aufsichtsrat der GGB.

Ist 2021: Kauf- und Nebenkosten für den Erwerb von Flächen im Planbereich "Wenden-West".  
Prognose 2022: Grunderwerb für das Baugebiet "Wenden-West, 2. Bauabschnitt" durch Annahme der vorliegenden notariellen Kaufangebote, Nebenkosten für den not. Kaufangebote in Rautheim und Reserve für Grunderwerb zur Flächenvorsorge Wohnen und Gewerbe.  
 Davon entfallen 4.000 T€ auf Maßnahmen, die unter Umständen erst im Geschäftsjahr 2022 durchgeführt/ abgeschlossen werden und daher auch im Soll 2023 enthalten sind.  
Soll 2023: Grunderwerb für das Baugebiet Feldstraße-Süd sowie Überlegungen zur Übernahme von Flächen privater Investoren, da künftig alle Baugebiet nur noch mit min. 50% Beteiligung der Stadt bzw. Grundstücksgesellschaft erschlossen werden können.  
 Davon sind 5.000 T€ Reserven für Maßnahmen, die im Geschäftsjahr 2022 durchgeführt/abgeschlossen werden sollen, jedoch unter Umständen in das Geschäftsjahr 2023 verschoben werden.

Allgemeines zur Position "Herstellung":

- Bis Ende 2010 hatten die Stadt Braunschweig und die GGB
- Erschließungsverträge gemäß § 124 Baugesetzbuch (BauGB) geschlossen, mit denen die Durchführung aller Maßnahmen zur Erschließung von Baugebieten der GGB und die Übernahme der in diesem Zusammenhang entstehenden Kosten auf die GGB übertragen worden waren
- Folgekostenverträge gemäß § 11 BauGB geschlossen, mit denen sich die GGB zur Durchführung von Folgemaßnahmen (zum Beispiel Ausgleichsmaßnahmen, Jugendplatz, Kindertagesstätte) bzw. zur

Erstattung der bei der Stadt Braunschweig im Rahmen der Durchführung der Folgemaßnahmen entstandenen Kosten verpflichtet hatte.

Mit Urteil vom 01.12.2010 hatte das Bundesverwaltungsgericht entschieden, dass der Abschluss von Erschließungsverträgen zwischen einer Kommune und ihrer Eigengesellschaft unzulässig sei (der Abschluss von Folgekostenverträgen war nicht Gegenstand des Verfahrens). Aus diesem Grund musste die Stadt Braunschweig Baugebiete mit Flächen der GGB selbst erschließen und Erschließungsbeiträge sowie Kostenerstattungsbeträge von der GGB erheben (betroffen sind die Wohnbaugebiete "Lammer Busch-Ost/2. BA", "Roselies-Süd/Lindenberg", "Im großen Raffkampe/Lamme", "Meerberg/Leiferde" und "Am Pfarrgarten/Bevenrode").

Seit dem 21. Juni 2013 ist die Neufassung der §§ 11 und 124 BauGB wirksam, sodass die bis Ende 2010 praktizierte Vorgehensweise beim Wohnbaugebiet "Stöckheim-Süd" und allen künftigen Wohnbaugebieten der GGB wieder fortgesetzt werden kann.

Herst. Dazu gehören

- die Kosten der städtebaulichen Planung von neuen Wohn- und Gewerbegebieten mit Flächen der GGB,
- die Erschließungsbeiträge und Kostenerstattungsbeträge für Grundstücke der GGB, die die Stadt Braunschweig für die von ihr selbst durchgeführte Erschließung der neuen Baugebiete erhebt,
- die Kosten für Erschließungsmaßnahmen zur Realisierung der neuen Baugebiete, die die GGB gemäß Erschließungsverträgen nach § 124 BauGB mit der Stadt Braunschweig zu tragen hat und
- die Kosten für Folgemaßnahmen zur Realisierung der neuen Baugebiete, die die GGB gemäß Folgekostenverträgen nach § 11 BauGB mit der Stadt Braunschweig zu tragen hat.

Die Maßnahmen werden in jedem Einzelfall zwischen der Bauverwaltung der Stadt Braunschweig und der GGB abgestimmt und sind bei Übersteigen der in der Geschäftsordnung festgelegten Wertgrenzen Gegenstand der Beschlussfassung durch den Aufsichtsrat der GGB.

Ist 2021: Insbesondere Kostenerstattungen an die Stadt Braunschweig, Abführung von Erschließungsbeiträgen in einem Baugebiet an die Stadt Braunschweig, Planungskosten für das Baugebiet "Wenden-West, 1. Bauabschnitt", Abschluss der Abrechnungen über die Ersterschließung des Wohnbaugebietes "Stöckheim-Süd" und verschiedene Einzelmaßnahmen zum Abschluss von früheren Baugebieten der GGB.

Prognose 2022: Insbesondere Kostenerstattungen an die Stadt Braunschweig, Abführung von Erschließungsbeiträgen und Kostenerstattungsbeträgen in diversen Baugebieten an die Stadt Braunschweig, Maßnahmen der Ersterschließung des Baugebietes "Wenden-West, 1. Bauabschnitt", Straßenendausbau im westlichen Bereich des Wohnbaugebietes "Stöckheim-Süd", verschiedene Einzelmaßnahmen zum Abschluss von früheren Baugebieten der GGB und Reserve für die Planung von Standorten für neue Baugebiete der GGB. Davon sind 1.630 T€ Reserven für Maßnahmen, die im Geschäftsjahr 2021 durchgeführt/abgeschlossen werden sollen, jedoch unter Umständen in das Geschäftsjahr 2022 verschoben werden.

Soll 2023: Insbesondere Kostenerstattungen an die Stadt Braunschweig, Abführung von Erschließungsbeiträgen und Kostenerstattungsbeträgen in diversen Baugebieten an die Stadt Braunschweig, Maßnahmen der Ersterschließung des Baugebietes "Wenden-West, 1. Bauabschnitt", Ersterschließung des Baugebietes "Feldstraße-Süd", verschiedene Einzelmaßnahmen zum Abschluss von früheren Baugebieten der GGB und Reserve für die Planung von Standorten für neue Baugebiete der GGB.

Davon sind 1.630 T€ Reserven für Maßnahmen, die im Geschäftsjahr 2022 durchgeführt/abgeschlossen werden sollen, jedoch unter Umständen in das Geschäftsjahr 2023 verschoben werden.

sonst. Inv. Anschaffungs- oder Herstellungskosten von abnutzbaren, beweglichen und selbstständig nutzbaren Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens, wenn die Anschaffungs- oder Herstellungskosten den Betrag von 800,00 € übersteigen (bis 800,00 € siehe Konto "6260 Sofortabschreibung GWG").

Ist 2021: Die Ersatzbeschaffung eines Bürostuhls und die Ergänzungsbeschaffung von Mobiliar wurde auf dem Konto "6260 Sofortabschreibung GWG" gebucht, weil der Betrag von 800,00 € je Wirtschaftsgut nicht überschritten wurde. Sonstige Investitionen waren nicht erforderlich.

Soll 2022: vorsorgliche Reserve

Prognose 2021: Sonstige Investitionen werden voraussichtlich nicht erforderlich sein.

Soll 2023: Aufgrund des Personalaufwuchses sind neue Büroausstattungen vorzusehen sowie eine vorsorgliche Reserve.

Bank Ist 2021: Da die seit dem 03.12.2018 und 03.07.2019 valutierenden Gesellschafterdarlehen in Höhe von  
Stadt insgesamt 16.150 T€ jeweils erst am Ende ihrer Laufzeit im Geschäftsjahr 2038 bzw. 2029 getilgt werden  
sonstige müssen und weil die Aufnahme/Tilgung von Darlehen aus dem Cash-Pool entbehrlich war, sind keine Tilgungsleistungen erfolgt.

Soll 2022: Der Ansatz war auf 0,00 € gesetzt worden, weil die seit dem 03.12.2018 und 03.07.2019 valutierenden Gesellschafterdarlehen in Höhe von insgesamt 16.150 T€ jeweils erst am Ende ihrer Laufzeit im Geschäftsjahr 2038 bzw. 2029 getilgt werden müssen und eine kurzfristige Zwischenfinanzierung durch Darlehen aus dem Cash-Pool gemäß Liquiditätsplanung entbehrlich sein würde.

Die Prognose 2022 entspricht der Planung.

Soll 2023: Der Ansatz ist auf 0,00 € gesetzt worden, weil die seit dem 03.12.2018 und 03.07.2019 valutierenden Gesellschafterdarlehen in Höhe von insgesamt 16.150 T€ jeweils erst am Ende ihrer Laufzeit im Geschäftsjahr 2038 bzw. 2029 getilgt werden müssen und eine kurzfristige Zwischenfinanzierung durch Darlehen aus dem Cash-Pool gemäß aktueller Liquiditätsplanung entbehrlich sein wird.

## TOP 25

zu 2 1

Kto. Nr.	Liquiditätswirksamer Einnahmenüberschuss	Soll 2023 €	Soll 2022 €	Ist 2021 €
<b>1</b>	<b>Einnahmewirksame Erträge</b>			
	Erträge insgesamt ohne Ausgleichszahlung	675.000,00	1.275.000,00	406.722,42
4839	Wertsteigerungen auf Umlaufvermögen	0,00	0,00	270,88
4923	Erträge aus der Herabsetzung Einzelwertberichtigung zu Forderungen	0,00	0,00	0,00
4930	Erträge Auflösung von Rückstellungen	400.000,00	400.000,00	21.570,96
7100	Zinserträge Abzinsung Rückstellungen	5.000,00	5.000,00	4.381,78
4930/7400	Verringerung der Rückstellung für Drohverluste	0,00	0,00	0,00
	<b>Einnahmewirksame Erträge</b>	<b>270.000,00</b>	<b>870.000,00</b>	<b>380.498,80</b>
<b>2</b>	<b>Ausgabewirksame Aufwendungen</b>			
	Aufwendungen insgesamt	2.010.665,00	2.007.460,00	1.471.348,71
5881	Bestandsveränderung Grundstücke	150.000,00	400.000,00	87.491,93
6020	Rückstellung für Resturlaub und Zeitguthaben	4.000,00	4.000,00	4.400,31
6300	Rückstellung für Aufbewahrung von Jahresabschlussunterlagen	500,00	500,00	0,00
6305	Aufwendungen für die Zuführung zur Rückstellung für Erschließungskosten	180.000,00	180.000,00	525.401,22
6923 + 6930	Forderungsverluste	0,00	0,00	0,00
6220	Abschreibungen auf Sachanlagen	800,00	200,00	130,00
6260	Sofortabschreibung GWG	4.000,00	200,00	0,00
6270	Abschreibungen Vermögensgegen- stände des Umlaufvermögens	0,00	0,00	0,00
6300	Rückstellung für Drohverluste	5.000,00	5.000,00	0,00
6895	Abgänge Sachanlagen Restbuchwert bei Buchverlust	0,00	0,00	0,00
7362	Zinsaufwendungen Aufzinsung Rückstellungen	150.000,00	150.000,00	37.045,79
	<b>Ausgabewirksame Aufwendungen</b>	<b>1.516.365,00</b>	<b>1.267.560,00</b>	<b>816.879,46</b>
<b>3</b>	<b>Liquiditätswirksamer Einnahmen- überschuss</b>			
	Einnahmewirksame Erträge	270.000,00	870.000,00	380.498,80
	Ausgabewirksame Aufwendungen	1.516.365,00	1.267.560,00	816.879,46
	<b>1 ./ 2 = Liquiditätswirksamer Einnahmenüberschuss</b>	<b>-1.246.365,00</b>	<b>-397.560,00</b>	<b>-436.380,66</b>

**Fortsetzung der Erläuterungen****zu 2 3** Erläuterungen zur Ausgleichszahlung siehe auch Seiten 8 und 9.

Ist 2021: Die GGB hat das Geschäftsjahr 2021 mit einem Jahresfehlbetrag abgeschlossen, der durch die Gewinnvorträge aus Vorjahren ausgeglichen werden soll. Die GGB hat daher keine Ausgleichszahlung von der Stadt Braunschweig erhalten.

Soll 2022: Der Wirtschaftsplan 2022 prognostiziert einen Jahresfehlbetrag, der durch die Gewinnvorträge aus Vorjahren ausgeglichen werden kann. Daher ist keine Ausgleichszahlung der Stadt Braunschweig vorgesehen.

Soll 2023: Der Wirtschaftsplan 2023 prognostiziert einen Jahresfehlbetrag, der durch die Gewinnvorträge aus Vorjahren ausgeglichen werden kann. Daher ist keine Ausgleichszahlung der Stadt Braunschweig vorgesehen.

**zu 2 4** Im Geschäftsjahr 2021 hat die GGB keine Darlehen aufgenommen.

Bank Die Prognose 2022 beläuft sich auf 0,00 € und entspricht damit der Planung; die Aufnahme weiterer Darlehen ist gemäß aktueller Liquiditätsplanung entbehrlich.

Stadt Zum Soll 2023: Die Geschäftsentwicklung könnte die Neuaufnahme eines mittel- bis langfristigen Darlehens im III. Quartal 2023 erforderlich machen. Daher wurden vorsorglich 10.000 T€ angesetzt. Ziel soll ggf. die weitere Aufnahme eines Gesellschafterdarlehens sein, das die Stadt Braunschweig durch Aufnahme eines Darlehens im Rahmen der Konzernkreditfinanzierung/Experimentierklausel gemäß § 181 Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz finanziert.

sonstige

#### **IV. Mittelfristige Unternehmensvorschau für die Geschäftsjahre 2022 bis 2027**

##### **Ergebnisse**

Die Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH wird die Planjahre 2022 bis 2027 voraussichtlich wie folgt abschließen:

<b>2022 T€ Plan</b>	<b>2023 T€ Plan</b>	<b>2024 T€ Plan</b>	<b>2025 T€ Plan</b>	<b>2026 T€ Plan</b>	<b>2027 T€ Plan</b>
-732	-1.336	-5.549	500	1.500	500

##### **Einschätzungen der Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH**

Die Jahresabschlussprognose zum 30.09.2022 sieht wie geplant ein negatives Jahresergebnis vor. Für die Geschäftsjahre 2023 und 2024 werden negative Jahresergebnisse erwartet, weil voraussichtlich nur wenige Wohnbauflächen ertragswirksam vermarktet werden können und geschäftstypisch auch nur wenige Gewerbebauflächen. Selbst nach der Ersterschließung der neuen Bauflächen im Wohn- und Gewerbegebiet "Wenden-West, 1. Bauabschnitt" sind negative Jahresergebnisse möglich, weil an diesem Standort nur wenige Wohnbauflächen entstehen und hohe Kosten erwartet werden.

Abgesehen von der Aufstellung des Bebauungsplanes für das neue Wohnbaugebiet "Wenden-West, 2. Bauabschnitt" sind weitere Planungen für neue Wohngebiete der GGB westlich von Rautheim und südlich der Feldstraße.

Der Rat der Stadt Braunschweig hat mit Ds. Nr. 22-19055 das Braunschweiger Baulandmodell Wohnen beschlossen. In diesem wurde u.a. festgelegt, dass die Grundstücksgesellschaft Braunschweig mbH künftig alle operativen Aufgaben zur Entwicklung von Flächen für städtebauliche Zwecke im Stadtgebiet von Braunschweig übernehmen soll. Der Umfang der Dienstleistungen, die die Stadt Braunschweig für die GGB erbringt, nimmt zu.

Wegen der hohen Nachfrage nach Bauflächen und der gestiegenen Immobilienpreise werden im Geschäftsjahr 2023 keine Abschreibungen auf Umlaufvermögen für die aktuell in der Vermarktung befindlichen Gewerbebauflächen erwartet. Voraussichtlich im Geschäftsjahr 2024 führen die erwarteten hohen Herstellungskosten für die Bauflächen im Gewerbegebiet "Wenden-West, 1. Bauabschnitt" zu Abschreibungen auf Umlaufvermögen in Höhe von vorraussichtlich 4 Mio. €.

Gewerbebauflächen und Grundstücke der Flächenvorsorge sind naturgemäß länger im Bestand der GGB als erschlossene Wohnbauflächen, sodass das Risiko von Liquiditätslücken besteht, weil das Kapital der GGB über lange Zeit gebunden ist. Die Geschäftsentwicklung könnte die Neuaufnahme eines mittel- oder langfristigen Darlehens im III. Quartal 2023 erforderlich machen, wenn sich die im Geschäftsjahr 2023 vorgesehenen Ausgaben nicht mehr durch die aktuelle Liquiditätsreserve und die erwarteten Einnahmen aus dem Verkauf von Grundstücken decken lassen sollten.

Der Finanzbedarf der GGB wird steigen, wenn zusätzlich die Finanzierung von Maßnahmen zur Stärkung der GGB oder zur Planung und Realisierung von weiteren neuen Wohn- und Gewerbebaugebieten durch die GGB im Laufe der Geschäftsjahre 2023 und/oder 2024 erforderlich werden sollte.

Die weitere Geschäftsentwicklung wird maßgeblich bestimmt durch die künftigen Aktivitäten der GGB, die jeweils gemeinsam mit der Stadt Braunschweig und dem Aufsichtsrat der GGB festgelegt werden, und durch die Entwicklung auf dem Immobilienmarkt.



Betreff:

**Volkshochschule Braunschweig GmbH**  
**VHS Arbeit und Beruf GmbH**  
**Haus der Familie GmbH**  
**Wirtschaftspläne 2023**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

24.11.2022

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Entscheidung)

Sitzungstermin

01.12.2022

Status

Ö

## **Beschluss:**

„Der Vertreter der Stadt Braunschweig in der Gesellschafterversammlung der Volkshochschule Braunschweig GmbH wird angewiesen, folgende Beschlüsse zu fassen:

1. Der Wirtschaftsplan 2023 der Volkshochschule Braunschweig GmbH in der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 10. November 2022 empfohlenen Fassung wird beschlossen.
2. Die Geschäftsführung der Volkshochschule Braunschweig GmbH wird veranlasst, in der Gesellschafterversammlung der VHS Arbeit und Beruf GmbH die Stimmabgabe so auszuüben, dass der Wirtschaftsplan 2023 der Gesellschaft in der vom Aufsichtsrat der Volkshochschule Braunschweig GmbH in seiner Sitzung am 10. November 2022 empfohlenen Fassung beschlossen wird.
3. Die Geschäftsführung der Volkshochschule Braunschweig GmbH wird veranlasst, in der Gesellschafterversammlung der Haus der Familie GmbH die Stimmabgabe so auszuüben, dass der Wirtschaftsplan 2023 der Gesellschaft in der vom Aufsichtsrat der Volkshochschule Braunschweig GmbH in seiner Sitzung am 10. November 2022 empfohlenen Fassung beschlossen wird.“

## **Sachverhalt:**

Die Stadt Braunschweig ist alleinige Gesellschafterin der Volkshochschule Braunschweig GmbH. Die Volkshochschule Braunschweig GmbH wiederum ist alleinige Gesellschafterin der VHS Arbeit und Beruf GmbH und der Haus der Familie GmbH.

Für jede Gesellschaft wird ein eigener Wirtschaftsplan aufgestellt.

Gemäß § 12 Satz 1 Buchstabe b) des Gesellschaftsvertrages der Volkshochschule Braunschweig GmbH obliegt die Feststellung des Wirtschaftsplanes der Gesellschafterversammlung.

Um eine Stimmbindung des städtischen Vertreters in der Gesellschafterversammlung der Volkshochschule Braunschweig GmbH herbeizuführen, ist ein Anweisungsbeschluss erforderlich. Gemäß § 6 Ziffer 1 Buchstabe a) der Hauptsatzung der Stadt Braunschweig in der aktuellen Fassung entscheidet hierüber der Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung.

Der Wirtschaftsplan bedarf gemäß § 10 Ziffer 6 Buchstabe b) des Gesellschaftsvertrages der Beratung im Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat der Volkshochschule Braunschweig GmbH hat sich in seiner Sitzung am 10. November 2022 mit den Wirtschaftsplänen der VHS-Gruppe befasst und den Gesellschafterversammlungen empfohlen, die Wirtschaftspläne zu beschließen.

### Volkshochschule Braunschweig GmbH

Der vorgelegte Wirtschaftsplan 2023 der Volkshochschule Braunschweig GmbH weist im Erfolgsplan bei Gesamterträgen in Höhe von 6.164,1 T€ und Gesamtaufwendungen in Höhe von 7.629,7 T€ einen Jahresfehlbetrag in Höhe von 1.465,6 T€ aus. Der Jahresfehlbetrag wird von der Stadt Braunschweig ausgeglichen. Entsprechende Mittel werden in den Haushaltsplan 2023 eingeplant.

Im Vergleich zu den Daten der Jahre 2021 und 2022 stellen sich die Planzahlen wie folgt dar:

	Angaben in T€	Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022*)	Plan 2023
1	Umsatzerlöse	4.331,9	4.694,2	4.694,0	4.979,1
2	Sonstige betriebliche Erträge	1.408,2	1.129,0	1.129,0	1.185,0
	<i>Gesamterträge: % zum Vorjahr/Plan</i>		+1,4%	+1,4% / -0,0%	+5,9%
3	Materialaufwand	-1.225,8	-1.102,3	-1.102,0	-1.146,2
4	Personalaufwand	-4.444,6	-4.738,0	-4.738,0	-4.800,0
5	Abschreibungen	-76,9	-140,0	-140,0	-150,0
6	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.697,6	-1.354,2	-1.354,0	-1.533,5
7	Betriebsergebnis (Summe 1-6)	-1.704,8	-1.511,3	-1.511,0	-1.465,6
8	Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10	<b>Ergebnis nach Steuern</b> (Summe 7-9)	<b>-1.704,8</b>	<b>-1.511,3</b>	<b>-1.511,0</b>	<b>-1.465,6</b>
11	sonstige Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
12	<b>Jahresergebnis</b> (Summe 10-11)	<b>-1.704,8</b>	<b>-1.511,3</b>	<b>-1.511,0</b>	<b>-1.465,6</b>

\*) Prognosedaten Stand 30.09.2022

Die Reduzierung des Jahresfehlbetrags im Vergleich zur Planung 2022 ergibt sich insbesondere durch den Wegfall der in den Vorjahren vorgenommenen pandemiebedingten Anpassung des Verlustausgleichs (sog. Coronazuschuss). Korrespondierend ergeben sich dazu erhöhte Aufwandspositionen. Insbesondere im Bereich der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind Steigerungen gegenüber der Vorjahresplanung um rd. 179 T€ zu verzeichnen. Wesentliche Gründe hierfür sind neben der Kriegssituation in der Ukraine die gestiegenen Energiekosten sowie erhöhte Kaltmietzinsen in den Liegenschaften Heydenstraße und Alte Waage (insgesamt ein Mehrbedarf von rd. 120 T€). In Summe ergibt sich der geplante Jahresfehlbetrag in Höhe von 1.465,6 T€ und damit eine Verringerung des Fehlbetrags gegenüber der Wirtschaftsplanung 2022 um 45,7 T€. Die von der Gesellschaft getroffenen Energiesparmaßnahmen (z.B. Reduzierung der Raumtemperaturen, auch in Heizphasen ohne Publikumsverkehr sowie das Minimieren der Beleuchtung in Fluren und Treppenhäusern) werden umgesetzt.

Hinsichtlich der Einzelheiten wird auf die Erläuterungen zum Wirtschaftsplan 2023 der Volkshochschule Braunschweig GmbH verwiesen.

### VHS Arbeit und Beruf GmbH

Der Wirtschaftsplan der VHS Arbeit und Beruf GmbH gliedert sich in die Geschäftsbereiche „Kommunale Beschäftigungsförderung“ und „Allgemeine Projekte“.

Der Wirtschaftsplan 2023 der VHS Arbeit und Beruf GmbH weist im Erfolgsplan bei Gesamterträgen (inklusive Zinserträgen) in Höhe von 7.521,4 T€ und Gesamtaufwendungen (inklusive Steuern) in Höhe von 7.521,4 T€ ein ausgeglichenes Jahresergebnis aus. Die Erträge beinhalten den Zuschuss der Stadt für den Bereich „Kommunale Beschäftigungsförderung“ in Höhe von 3.648,3 T€.

Im Vergleich zu den Daten der Jahre 2021 und 2022 stellen sich die Planzahlen wie folgt dar:

	Angaben in T€	Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022*)	Plan 2023
1	Umsatzerlöse	3.691,2	3.850,9	3.851,0	3.873,1
2	Sonstige betriebliche Erträge**)	3.067,5	3.376,2	3.376,0	3.648,3
	<i>Gesamterträge: % zum Vorjahr/Plan</i>		+6,9%	+6,9% / -0,0%	+4,1%
3	Materialaufwand	-1.556,2	-1.427,4	-1.427,0	-1.378,9
4	Personalaufwand	-4.134,5	-4.726,0	-4.726,0	-4.918,8
5	Abschreibungen	-47,7	-51,0	-51,0	-25,8
6	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-876,2	-1.016,9	-1.017,0	-1.192,1
7	Betriebsergebnis (Summe 1-6)	144,1	5,8	6,0	5,8
8	Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,2	0,0	0,2
9	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10	<b>Ergebnis nach Steuern</b> (Summe 7-9)	<b>144,1</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>
11	sonstige Steuern	-2,7	-6,0	-6,0	-6,0
12	<b>Jahresergebnis</b> (Summe 10-11)	<b>141,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

\*) Prognosedaten Stand 30.10.2022

\*\*) In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind die tatsächlichen bzw. veranschlagten Zuschüsse der Stadt für den Bereich "Kommunale Beschäftigungsförderung" wie folgt enthalten:

	2.938,2	3.376,2	3.376,2	3.648,3
--	---------	---------	---------	---------

Bei einer getrennten Betrachtung der Geschäftsbereiche ergibt sich folgendes Bild:

	Angaben in T€	Kommunale Beschäftigungsförderung			
		Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022*)	Plan 2023
1	Umsatzerlöse	2.856,9	3.040,1	3.040,1	3.065,3
2	Sonstige betriebliche Erträge**)	107,9	0,0	0,0	0,0
	<i>Gesamterträge: % zum Vorjahr/Plan</i>		+2,5%	-29,6%	+0,8%
3	Materialaufwand	-1.354,1	-1.241,7	-1.241,7	-1.160,6
4	Personalaufwand	-3.812,9	-4.352,4	-4.352,4	-4.563,9
5	Abschreibungen	-45,1	-29,0	-29,0	-23,8
6	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-688,1	-787,2	-787,2	-959,3
7	Betriebsergebnis (Summe 1-6)	-2.935,4	-3.370,2	-3.370,2	-3.642,3
8	Zins-/Finanzergebnis	-0,1	0,0	0,0	0,0
9	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10	<b>Ergebnis nach Steuern</b> (Summe 7-9)	<b>-2.935,5</b>	<b>-3.370,2</b>	<b>-3.370,2</b>	<b>-3.642,3</b>
11	sonstige Steuern	-2,7	-6,0	-6,0	-6,0
12	<b>Jahresergebnis</b> (Summe 10-11)	<b>-2.938,2</b>	<b>-3.376,2</b>	<b>-3.376,2</b>	<b>-3.648,3</b>

\*) Prognosedaten Stand 30.09.2022

\*\*) ohne Zuschüsse der Stadt für den Bereich "Kommunale Beschäftigungsförderung"

| 2.938,2 | 3.376,2 | 3.376,2 | 3.648,3 |

	Angaben in T€	Allgemeine Projekte			
		Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022*)	Plan 2023
1	Umsatzerlöse	834,3	810,8	810,8	807,8
2	Sonstige betriebliche Erträge	21,4	0,0	0,0	0,0
	<i>Gesamterträge: % zum Vorjahr/Plan</i>		-5,2%	-11,0%	-0,4%
3	Materialaufwand	-202,1	-185,7	-185,7	-218,3
4	Personalaufwand	-321,6	-373,6	-373,6	-354,9
5	Abschreibungen	-2,6	-22,0	-22,0	-2,0
6	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-188,0	-229,7	-229,7	-232,8
7	Betriebsergebnis (Summe 1-6)	141,4	-0,2	-0,2	-0,2
8	Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,2	0,2	0,2
9	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10	<b>Ergebnis nach Steuern</b> (Summe 7-9)	<b>141,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
11	sonstige Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
12	<b>Jahresergebnis</b> (Summe 10-11)	<b>141,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

\*) Prognosedaten Stand 30.09.2022

Der Zuschuss im Bereich der Kommunalen Beschäftigungsförderung steigt im Vergleich zur Vorjahresplanung um 272,1 T€ wegen tarifbedingter Personalkostensteigerung und insbesondere des erhöhten kommunalen Förderanteils bei der Umsetzung des Projekts „Sozialer Arbeitsmarkt“ nach § 16i SGB II (Teilhabechancengesetz).

Hinsichtlich der Einzelheiten wird auf die Erläuterungen zum Wirtschaftsplan 2023 der VHS Arbeit und Beruf GmbH verwiesen.

### Haus der Familie GmbH

Der Wirtschaftsplan 2023 der Haus der Familie GmbH weist im Erfolgsplan bei Gesamterträgen in Höhe von 1.540,7 T€ und Gesamtaufwendungen in Höhe von 1.540,7 T€ ein ausgeglichenes Jahresergebnis aus. Die Erträge beinhalten einen Zuschuss der Stadt in Höhe von 252,4 T€.

Im Vergleich zu den Daten der Jahre 2021 und 2022 stellen sich die Planzahlen wie folgt dar:

	Angaben in T€	Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022*)	Plan 2023
1	Umsatzerlöse	899,5	1.058,5	1.058,5	1.177,3
2	Sonstige betriebliche Erträge**)	303,4	308,7	308,7	363,4
	<i>Gesamterträge: % zum Vorjahr/Plan</i>		+13,7%	+2,1%	+12,7%
3	Materialaufwand	-352,3	-340,1	-340,1	-401,3
4	Personalaufwand	-701,8	-812,1	-812,1	-891,2
5	Abschreibungen	-6,5	-4,5	-4,5	-6,0
6	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-142,2	-210,5	-210,5	-242,2
7	Betriebsergebnis (Summe 1-6)	0,1	0,0	0,0	0,0
8	Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10	<b>Ergebnis nach Steuern</b> (Summe 7-9)	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
11	sonstige Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
12	<b>Jahresergebnis</b> (Summe 10-11)	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

\*) Prognosedaten Stand 30.09.2022

\*\*) In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind die tatsächlichen bzw. veranschlagten Zuschüsse der Stadt wie folgt enthalten:

	217,1	230,7	230,7	252,4
--	-------	-------	-------	-------

Die Erhöhung des Zuschusses im Bereich der Haus der Familie GmbH resultiert zum einen aus der Anpassung an die Mittelfristige Finanzplanung und zum anderen an der Berücksichtigung gestiegener Energiekosten um rd. 8 T€.

Geiger

### Anlage/n:

VHS-Gruppe – Wirtschaftspläne 2023

VHS-Gruppe – Erläuterungen Wirtschaftsplan 2023

VHS-Gruppe – MFP 2023-2026

## Wirtschaftsplan 2023

### VHS-Gruppe

### Gesamtdarstellung

Stand: 14.10.2022

In T €	Ist 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Erträge</b>			
1. Umsatzerlöse	8.922,6	9.603,6	10.029,5
2. Sonstige betriebliche Erträge	4.779,1	4.813,9	5.196,7
<b>Aufwendungen</b>			
3. Materialaufwand	-3.134,3	-2.869,8	-2.926,4
4. Personalaufwand	-9.280,9	-10.276,1	-10.610,0
5. Abschreibungen	-131,1	-195,5	-181,8
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-2.716,0	-2.581,6	-2.967,8
<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>-1.560,6</b>	<b>-1.505,5</b>	<b>-1.459,8</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,2	0,2
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	-1.560,6	-1.505,3	-1.459,6
11. Sonstige Steuern	-2,7	-6,0	-6,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>-1.563,3</b>	<b>-1.511,3</b>	<b>-1.465,6</b>



## Wirtschaftsplan 2023



### Volkshochschule Braunschweig GmbH

Stand: 14.10.2022

In T €	Ist 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Erträge</b>			
1. Umsatzerlöse	4.331,9	4.694,2	4.979,1
2. Sonstige betriebliche Erträge	1.408,2	1.129,0	1.185,0
<b>Aufwendungen</b>			
3. Materialaufwand	-1.225,8	-1.102,3	-1.146,2
4. Personalaufwand	-4.444,6	-4.738,0	-4.800,0
5. Abschreibungen	-76,9	-140,0	-150,0
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-1.697,6	-1.354,2	-1.533,5
<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>-1.704,8</b>	<b>-1.511,3</b>	<b>-1.465,6</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,0	0,0
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	-1.704,8	-1.511,3	-1.465,6
11. Sonstige Steuern	0,0	0,0	0,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>-1.704,8</b>	<b>-1.511,3</b>	<b>-1.465,6</b>

## Wirtschaftsplan 2023

### VHS Arbeit und Beruf GmbH

Stand: 14.10.2022

	In Tsd. €	Ist 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Erträge</b>				
1. Umsatzerlöse		3.691,2	3.850,9	3.873,1
2. Sonstige betriebliche Erträge		3.067,5	3.376,2	3.648,3
<b>Aufwendungen</b>				
3. Materialaufwand		-1.556,2	-1.427,4	-1.378,9
4. Personalaufwand		-4.134,5	-4.726,0	-4.918,8
5. Abschreibungen		-47,7	-51,0	-25,8
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand		-876,2	-1.016,9	-1.192,1
<b>7. Betriebsergebnis</b>		<b>144,1</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>
8. Zins-/Finanzergebnis		0,0	0,2	0,2
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag		0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern		144,1	6,0	6,0
11. Sonstige Steuern		-2,7	-6,0	-6,0
<b>12. Jahresergebnis</b>		<b>141,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Erläuterungen:

\* In den "Sonstigen betrieblichen Erträgen" der Pläne 2022 u. 2023 ist der veranschlagte Verlustausgleich durch Stadt Braunschweig (2022: 3.376,2 Tsd. €; 2023: 3.648,3 Tsd. €) enthalten.

\* In den "Sonstigen betrieblichen Erträgen des "IST 2021" ist der Verlustausgleich durch Stadt Braunschweig (2.938,2 Tsd. €) enthalten.

# VHS Arbeit und Beruf GmbH - Wirtschaftsplan 2023

Aufteilung in "Kommunale Beschäftigungsförderung (KBF)" und "VHS Arbeit und Beruf allgemein (A+B allg.)"

Stand: 14.10.2022

	Ist 2021		Plan 2022		Plan 2023	
	KBF	A+B allg.	KBF	A+B allg.	KBF	A+B allg.
<b>Erträge</b>						
1. Umsatzerlöse	2.856,9	834,3	3.040,1	810,8	3.065,3	807,8
2. Sonstige betriebliche Erträge	3.046,1	21,4	3.376,2	0,0	3.648,3	0,0
<b>Aufwendungen</b>						
3. Materialaufwand	-1.354,1	-202,1	-1.241,7	-185,7	-1.160,6	-218,3
4. Personalaufwand	-3.812,9	-321,6	-4.352,4	-373,6	-4.563,9	-354,9
5. Abschreibungen	-45,1	-2,6	-29,0	-22,0	-23,8	-2,0
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-688,1	-188,0	-787,2	-229,7	-959,3	-232,8
<b>7. Betriebsergebnis</b>	2,8	141,4	6,0	-0,2	6,0	-0,2
8. Zins-/Finanzergebnis	-0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	2,7	141,4	6,0	0,0	6,0	0,0
11. Sonstige Steuern	-2,7	0,0	-6,0	0,0	-6,0	0,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	0,0	141,4	0,0	0,0	0,0	0,0

## VHS AuB - Wirtschaftsplan 2023

### Teilprojekt "Sozialer Arbeitsmarkt mit dem THCG" (§16i)

Stand: 14.10.2022

In Tsd. €

#### Erträge

1. Umsatzerlöse*	1.263,7
2. Sonstige betriebliche Erträge**	893,4
<b>Gesamterträge</b>	<b>2.157,1</b>

#### Aufwendungen

3. Materialaufwand	-327,3
4. Personalaufwand	-1.779,9
5. Abschreibungen	0,0
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-49,9
<b>Gesamtaufwendungen</b>	<b>-2.157,1</b>

<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>0,0</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,0
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	0,0
11. Sonstige Steuern	0,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>0,0</b>

#### Erläuterungen:

\* Die Umsatzerlöse ergeben sich aus der erwarteten Förderung durch das Jobcenter Braunschweig.

\*\* Die "Sonstigen betrieblichen Erträgen" bilden den geplanten Verlustausgleich durch die Stadt Braunschweig ab.

## Wirtschaftsplan 2023

### Haus der Familie GmbH

Stand: 14.10.20221

In T €	Ist 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Erträge</b>			
1. Umsatzerlöse	899,5	1.058,5	1.177,3
2. Sonstige betriebliche Erträge	303,4	308,7	363,4
<b>Aufwendungen</b>			
3. Materialaufwand	-352,3	-340,1	-401,3
4. Personalaufwand	-701,8	-812,1	-891,2
5. Abschreibungen	-6,5	-4,5	-6,0
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-142,2	-210,5	-242,2
<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,0	0,0
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	0,1	0,0	0,0
11. Sonstige Steuern	0,0	0,0	0,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

\* In den "Sonstigen betrieblichen Erträgen" des Plans 2023 ist der Zuschuss der Stadt Braunschweig für das HdF (**2023: 252.400,- €**) enthalten  
 In den "Sonstigen betrieblichen Erträgen" des Plans 2022 ist der Zuschuss der Stadt Braunschweig für das HdF (2022: 230.700,- €) enthalten  
 Im Ist 2021 ist der Zuschuss der Stadt Braunschweig (217.100,- €) in den "Sonstigen betrieblichen Erträgen" enthalten.

## Erläuterungen zu den Wirtschaftsplänen 2023

### Volkshochschule Braunschweig GmbH und VHS Arbeit und Beruf GmbH

Die VHS-Gruppe setzt bei ihren Planungen für das Geschäftsjahr 2023 ein Gesamtumsatzvolumen in Höhe von rd. 16,7 Mio € an. Die Förderung von Seiten der Stadt Braunschweig beträgt insgesamt 5.366,3 Tsd.€. Davon als Verlustausgleich **1.465,6 Tsd. €** bei der Muttergesellschaft und **3.648,3 Tsd. €** für die Betrauungsaufgaben der VHS-Tochter Arbeit und Beruf sowie **252,4 Tsd. €** als Zuschuss für die Familienbildungsstätte Haus der Familie. Damit würde sich der laut Mittelfristiger Finanzplanung vorgesehene Verlustausgleich für die VHS um 80 Tsd. € erhöhen und der Zuschuss für das Haus der Familie um 8 Tsd. €.

### Volkshochschule Braunschweig GmbH

Erträge	Tsd. €
1. Umsatzerlöse	<b>4.979,1</b>
Die Erlöse setzen sich zusammen aus:	
Teilnehmergebühren	1.600,0
Koordinierungsstelle Frau und Beruf	146,3
Grundbildung/2.Bildungsweg	102,6
Sprachförderung Integration Flüchtlinge, DeuFöV	1.271,7
IQ-Netzwerk – Berufsbezogenes Deutsch	508,7
Antidiskriminierungsstelle	175,0
Sonstige Projekte / Aufträge	308,3
Verrechnungen im Bereich Personal und Miete mit den Tochtergesellschaften	866,5
Die Erträge bei den „Sonstigen Projekten / Aufträgen“ setzen sich zusammen aus Firmenkursen, Auftragsmaßnahmen und Landesprogrammen	
2. Sonstige betriebliche Erträge	<b>1.185,0</b>
Verrechnungen in den Bereichen Gemeinkosten und Infrastruktur mit den Tochtergesellschaften	465,0
Zuschüsse des Landes EBG	720,0

**Summe Erträge**

**6.164,1**



Aufwendungen	Tsd. €
3. Materialaufwand	1.146,2
4. Personalaufwand	4.800,0
Die Erhöhung gegenüber der Vorjahresprognose um etwa ca. 62 Tsd. € entsteht aufgrund von Tarifierhöhungen, Stufenaufstiegen und Stundenerhöhungen.	
5. Abschreibungen	150,0
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	1.533,5
Darin enthalten sind Raum- und Energiekosten in Höhe von 1.100,0 Tsd. €	
<b><u>Summe Aufwendungen</u></b>	<b><u>7.629,7</u></b>
<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>1.465,6</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,0
9. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0,0
<b>10. Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-1.465,6</b>
11. Sonstige Steuern	0,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>-1.465,6</b>

# VHS Arbeit und Beruf GmbH

Erträge	Tsd. €
1. Umsatzerlöse	3.873,1
Die Erlöse im betrauten Bereich für die Aufgabenfelder der Kommunalen Beschäftigungsförderung, Jugendberufshilfe und Schulessensversorgung setzen sich im Wesentlichen durch die Einnahmen für die Umsetzung folgender Maßnahmen zusammen:	
- Gartenlandschaftsbau („Bauprojekt“)	87,6
- Manuelle Reinigung der Innenstadt („USB“)	91,1
- Hauswirtschaftliche Grundversorgung	151,0
- Medienprojekt	49,3
- Aktivierung und Tagesstruktur für Personen mit multiplen Hemmnissen	223,5
- Graffiti-Entfernung	64,9
- Bürgergarten Bebelhof	42,8
- Sozialkaufhaus „Jacke wie Hose“	69,5
- KombiProjekt §16a SGB II	204,5
Stadtgrün	15,4
- Förderung durch die NBank für die Projekte Schulpflichterfüllung (SiJu) und Jugendwerkstatt (JWS) inkl. Mittel des JC BS über §45 SGB III	377,4
- Erlöse „SchuBiCA“	397,0
- Sozialer Arbeitsmarkt mit dem Teilhabechancengesetz (§16i SGB II)	1.291,3
<b>Zw.-Summe Erlöse betrauter Bereich</b>	<b>3.065,3</b>
Im allgemeinen Bereich sind dies Projekte und Maßnahmen aus dem SGB II / III nach Vergabeverfahren oder mit individuellen Bildungsgutscheinen.	
- Aktivierungshilfen für Jüngere („Durchstarten“)	151,1
- Umsetzung Projekt „Jobfabrik“ für das JC Braunschweig	402,5
- Kostenerstattung Teilnehmerfahrtskosten	6,0
- Durchführung von Kompetenzfeststellungen und berufspraktischen Tagen im Rahmen der Berufsorientierung in BS, SZ und WF (BOBS, BONA-SZ, KoPra WF), Bildungsgutscheinmaßnahmen sowie diverse Kleinprojekte	211,8
- Verrechnung Personal Muttergesellschaft	36,4
<b>Zw.-Summe Erlöse Allgemeiner Bereich</b>	<b>807,8</b>
2. Sonstige betriebliche Erträge	3.648,3
- Verlustausgleich betrauter Bereich durch Stadt	3.648,3
Darin sind 893,4 Tsd. € für die Umsetzung des im Jahr 2019 gestarteten Projekts „Sozialer Arbeitsmarkt mit dem Teilhabechancengesetz“ nach §16i SGB II enthalten.	
<b><u>Summe Erträge</u></b>	<b><u>7.521,4</u></b>

Aufwendungen	Tsd. €
3. Materialaufwand	1.378,9
Die entscheidenden und größten Posten hierbei sind im betrauten Bereich der „Kommunalen Beschäftigungsförderung“:	
- Dozentenonorare	46,9
- bezogene Leistungen von der Muttergesellschaft in Form von Personalgestellung	312,6
- bezogene Leistungen von der Stadt Braunschweig in Form von Personalgestellung	67,1
- Verrechnung Gemeinkosten mit Muttergesellschaft	183,4
- Einkauf „SchuBiCa“	280,0
- Sach- und Teilnehmerkosten	270,6
Hierin enthalten sind 235,7 Tsd. € an Fördermitteln für Freie Träger für das Projekt „Sozialer Arbeitsmarkt mit dem Teilhabechancengesetz“	
<b>Zw.-Summe Materialaufwand im betrauten Bereich</b>	<b>1.160,6</b>
Im nicht betrauten Bereich sind dies:	
- Dozentenonorare	61,9
- bezogene Leistungen von der Muttergesellschaft in Form von Personalgestellung	112,8
- Verrechnung Gemeinkosten mit Muttergesellschaft	36,6
- Sach- und Teilnehmerkosten	7,0
<b>Zw.-Summe Materialaufwand im allgemeinen Bereich</b>	<b>218,3</b>
4. Personalaufwand	4.918,8
<b>Zw.-Summe Personalaufwand im betrauten Bereich</b>	<b>4.563,9</b>
Davon für gefördert Beschäftigte im Projekt „Sozialer Arbeitsmarkt mit dem Teilhabechancengesetz 1,787,7 Tsd. €	
<b>Zw.-Summe Personalaufwand im allgemeinen Bereich</b>	<b>354,9</b>
5. Abschreibungen	25,8
<b>Abschreibungen im betrauten Bereich</b>	<b>23,8</b>
<b>Abschreibungen im Allgemeinen Bereich</b>	<b>2,0</b>
Anpassung der Prognosezahlen an Hand der im laufenden Jahr gesammelten Erfahrungen mit der benötigten Infrastruktur und Ausstattung für den betrauten Bereich.	
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	1.192,1
Im betrauten Bereich sind dies im Wesentlichen	
- Raumaufwendungen	260,7
- Verwaltungsaufwendungen	52,2
- Mehraufwandsentschädigungen („1-Euro“)	203,5
- Aufwendungen für Kraftfahrzeuge	123,5
- Übrige Aufwendungen (inkl. IT-Aufwendungen)	319,4
<b>ZW.-Summe Sonstiger Betrieblicher Aufwand im betrauten Bereich</b>	<b>959,3</b>

Im allgemeinen Bereich sind dies im Wesentlichen

- Raumaufwendungen	150,3
- Verwaltungsaufwendungen	13,9
- Fahrtkostenerstattung Teilnehmer	6,0
- Übrige Aufwendungen (inkl. IT-Aufwendungen)	62,6
<b>Zw.-Summe Sonstiger Betrieblicher Aufwand im allgemeinen Bereich</b>	<b>232,8</b>

**Summe Aufwendungen**

**7.515,6**

7. Betriebsergebnis	5,8
8. Zins-/Finanzergebnis	0,2
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	6,0
11. Sonstige Steuern	6,0
Hier sind die KFZ-Steuer für die Fahrzeuge im betrauten Bereich erfasst.	
12. <b>Jahresergebnis</b>	<b>0</b>

## Haus der Familie GmbH

Erträge	Tsd. €
1. Umsatzerlöse	1.177,3
Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus:	
Teilnehmergebühren	270,0
DialogWerk	520,7
Rucksack-Projekt	150,0
Qualifizierung und Fortbildung Kindertagespflege	104,5
Hebammenzentrale	87,0
Weitere Projekte	49,1
2. Sonstige betriebliche Erträge	355,4
Zuschuss Land Niedersachsen	54,0
Zuschuss Stadt Braunschweig	252,4
Sonstige Erträge	57,0
<b><u>Summe Erträge</u></b>	<b><u>1.540,7</u></b>
Aufwendungen	Tsd. €
3. Personalaufwand	891,2
Die Erhöhung entstehen aufgrund von Tarifierhöhungen, Stufenaufstiegen und Stundenerhöhungen	
4. Material und Honorare	401,3
5. Abschreibungen	6,0
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	242,2
Dazu gehören insbesondere Raumaufwendungen (159 Tsd.€) und Verwaltungsaufwendungen.	
<b><u>Summe Aufwendungen</u></b>	<b><u>1.540,7</u></b>
7. Betriebsergebnis	0
8. Zins-/Finanzergebnis	0
9. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0
<b>10. Ergebnis nach Steuern</b>	<b>0</b>
<b>11. Jahresergebnis</b>	<b>0</b>

## Mittelfristige Finanzplanung 2023-2026

### VHS-Gruppe      Gesamtdarstellung

Stand: 14.10.2022

In T €	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
<b>Erträge</b>				
1. Umsatzerlöse	10.029,5	9.848,7	9.423,0	9.619,0
2. Sonstige betriebliche Erträge	5.196,7	5.524,8	5.074,3	5.226,6
<b>Gesamterträge</b>	<b>15.226,2</b>	<b>15.373,5</b>	<b>14.497,3</b>	<b>14.845,6</b>
<b>Aufwendungen</b>				
3. Materialaufwand	-2.926,4	-2.948,6	-3.037,1	-3.159,2
4. Personalaufwand	-10.610,0	-10.720,2	-9.705,4	-9.879,9
5. Abschreibungen	-181,8	-186,5	-191,3	-196,3
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-2.967,8	-3.050,0	-3.169,5	-3.292,6
<b>Gesamtaufwendungen</b>	<b>-16.686,0</b>	<b>-16.905,3</b>	<b>-16.103,3</b>	<b>-16.528,0</b>
<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>-1.459,8</b>	<b>-1.531,8</b>	<b>-1.606,0</b>	<b>-1.682,4</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,2	0,2	0,2	0,2
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	-1.459,6	-1.531,6	-1.605,8	-1.682,2
11. Sonstige Steuern	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>-1.465,6</b>	<b>-1.537,6</b>	<b>-1.611,8</b>	<b>-1.688,2</b>



## Mittelfrisige Finanzplanung 2023-2026



### Volkshochschule Braunschweig GmbH

Stand: 02.10.2022

In T €	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
<b>Erträge</b>				
1. Umsatzerlöse	4.979,1	5.128,5	5.282,4	5.440,9
2. Sonstige betriebliche Erträge	1.185,0	1.220,6	1.257,2	1.294,9
<b>Gesamterträge</b>	<b>6.164,1</b>	<b>6.349,1</b>	<b>6.539,6</b>	<b>6.735,8</b>
<b>Aufwendungen</b>				
3. Materialaufwand	-1.146,2	-1.180,6	-1.216,0	-1.252,5
4. Personalaufwand	-4.800,0	-4.944,0	-5.092,4	-5.245,2
5. Abschreibungen	-150,0	-154,5	-159,1	-163,9
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-1.533,5	-1.607,6	-1.683,9	-1.762,4
<b>Gesamtaufwendungen</b>	<b>-7.629,7</b>	<b>-7.886,7</b>	<b>-8.151,4</b>	<b>-8.424,0</b>
<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>-1.465,6</b>	<b>-1.537,6</b>	<b>-1.611,8</b>	<b>-1.688,2</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,0	0,0	0,0
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	-1.465,6	-1.537,6	-1.611,8	-1.688,2
11. Sonstige Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>-1.465,6</b>	<b>-1.537,6</b>	<b>-1.611,8</b>	<b>-1.688,2</b>



VHS Arbeit und Beruf GmbH  
Braunschweig

## Mittelfrisige Finanzplanung 2023-2026

### VHS Arbeit und Beruf GmbH

Stand: 14.10.2022

In Tsd. €	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
<b>Erträge</b>				
1. Umsatzerlöse	3.873,1	3.507,6	2.891,6	2.891,6
2. Sonstige betriebliche Erträge	3.648,3	3.933,0	3.434,8	3.537,9
<b>Gesamterträge</b>	<b>7.521,4</b>	<b>7.440,6</b>	<b>6.326,4</b>	<b>6.429,5</b>
<b>Aufwendungen</b>				
3. Materialaufwand	-1.378,9	-1.358,8	-1.399,6	-1.472,6
4. Personalaufwand	-4.918,8	-4.858,3	-3.667,6	-3.660,9
5. Abschreibungen	-25,8	-25,8	-25,8	-25,8
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-1.192,1	-1.191,9	-1.227,6	-1.264,4
<b>Gesamtaufwendungen</b>	<b>-7.515,6</b>	<b>-7.434,8</b>	<b>-6.320,6</b>	<b>-6.423,7</b>
<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,2	0,2	0,2	0,2
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	6,0	6,0	6,0	6,0
11. Sonstige Steuern	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## Mittelfrisige Finanzplanung 2023-2026

### Haus der Familie GmbH

Stand: 14.10.2022

In T €	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
<b>Erträge</b>				
1. Umsatzerlöse	1.177,3	1.212,6	1.249,0	1.286,5
2. Sonstige betriebliche Erträge	363,4	371,2	382,3	393,8
<b>Gesamterträge</b>	<b>1.540,7</b>	<b>1.583,8</b>	<b>1.631,3</b>	<b>1.680,3</b>
<b>Aufwendungen</b>				
3. Materialaufwand	-401,3	-409,2	-421,5	-434,1
4. Personalaufwand	-891,2	-917,9	-945,4	-973,8
5. Abschreibungen	-6,0	-6,2	-6,4	-6,6
6. Sonstiger betrieblicher Aufwand	-242,2	-250,5	-258,0	-265,8
<b>Gesamtaufwendungen</b>	<b>-1.540,7</b>	<b>-1.583,8</b>	<b>-1.631,3</b>	<b>-1.680,3</b>
<b>7. Betriebsergebnis</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
8. Zins-/Finanzergebnis	0,0	0,0	0,0	0,0
9. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
10. Ergebnis nach Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
11. Sonstige Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>12. Jahresergebnis</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

In den "Sonstigen betrieblichen Erträgen" des Plans 2023 ist der Zuschuss der Stadt Braunschweig für das HdF (2023: 252.400,- €) enthalten

In den "Sonstigen betrieblichen Erträgen" des Plans 2024 ist der Zuschuss der Stadt Braunschweig für das HdF (2024: 263.500,- €) enthalten

In den "Sonstigen betrieblichen Erträgen" des Plans 2025 ist der Zuschuss der Stadt Braunschweig für das HdF (2025: 271.400,- €) enthalten

In den "Sonstigen betrieblichen Erträgen" des Plans 2026 ist der Zuschuss der Stadt Braunschweig für das HdF (2025: 279.500,- €) enthalten

Betreff:

**Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH**  
**Wirtschaftsplan 2023**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

24.11.2022

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Entscheidung) 01.12.2022

Sitzungstermin

Status

Ö

**Beschluss:**

„Die Vertreter der Stadt in der Gesellschafterversammlung der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH werden angewiesen, den Wirtschaftsplan 2023 in der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 30. November 2022 empfohlenen Fassung zu beschließen.“

**Sachverhalt:**

Gemäß § 17 des Gesellschaftsvertrages der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH ist für jedes Geschäftsjahr ein Wirtschaftsplan zu erstellen, der nach § 9 Abs. 1 Nr. 9 des Gesellschaftsvertrages seitens der Gesellschafterversammlung zu beschließen ist. Um eine Stimmbindung der städtischen Vertreter in der Gesellschafterversammlung des Klinikums herbeizuführen, ist ein Anweisungsbeschluss erforderlich. Gemäß § 6 Ziffer 1 Buchstabe a) der Hauptsatzung der Stadt Braunschweig in der aktuellen Fassung entscheidet hierüber der Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung.

Der Aufsichtsrat der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH wird sich am 30. November 2022 mit dem Wirtschaftsplan befassen. Über das Ergebnis wird mündlich berichtet.

**Erfolgsplan**

Der Wirtschaftsplanentwurf 2023 unterstellt, dass ein vollständiger Betrieb ohne coronabedingte Vorhalte-Effekte möglich ist. Ein Vergleich mit den Vorjahren ist unter den gegebenen Umständen nur bedingt möglich, da sowohl im Ist 2021 als auch in der Prognose 2022 Ausgleichsleistungen von Bund und Land sowie ferner im Ist 2021 auch ein Zuschuss der Stadt Braunschweig enthalten sind. Berücksichtigt sind erhebliche Mehraufwendungen bei den Energiekosten, für die keine Kompensation eingeplant werden konnte. Unterstützungsleistungen für Krankenhäuser sind zum Zeitpunkt der Planaufstellung zwar angekündigt, aber noch nicht konkretisiert worden.

Der Wirtschaftsplan weist ein negatives Ergebnis von 29.582.579 € aus. In diesem Ergebnis sind einmalige und wiederkehrende Verbesserungspotenzial-Effekte von insgesamt 41,8 Mio. € aus dem 2019 angelaufenen Ergebnisverbesserungsprogramm (skbs.performance) berücksichtigt (s. u.).

Die Vergleichszahlen 2021 bis 2023 stellen sich wie folgt dar (auf Grund der Darstellungsweise in Mio. € können Rundungsdifferenzen enthalten sein):

	In Mio. €	Ist 2021	Plan 2022	Prognose 2022	Plan 2023
1a	Umsatzerlöse (GuV 1. bis 4.)	+355,0	+389,4	+356,1	<b>+391,6</b>
1b	Umsatzerlöse nach § 277 HGB	+17,1	+17,8	+18,0	<b>+17,9</b>
	%-Vergleich zum Vorjahr/Plan	–	+9,4 %/–	+0,5/-8,1 %	<b>+8,3/+0,6 %</b>
2	Betriebliche Erträge (GuV 5.bis 8.)	+22,5	+10,9	+19,0	<b>+21,5</b>
2a	davon städt. Zuschuss	+11,9	0	0	<b>0</b>
3	<b>Gesamtleistung</b> (Summe 1 bis 2)	<b>+394,6</b>	<b>+418,1</b>	<b>+393,1</b>	<b>+431,0</b>
4	Materialaufwand	-101,7	-107,0	-103,8	<b>-128,4</b>
5	Personalaufwand	-241,3	-247,0	-241,6	<b>-257,7</b>
6	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-50,6	-56,5	-52,6	<b>-60,2</b>
7	<b>EBITDA</b> (Summe 3 bis 6)	<b>+1,0</b>	<b>+7,6</b>	<b>-4,8</b>	<b>-15,2</b>
8	Erträge und Aufwendungen nach KHG und KHBV (Saldo)	+8,7	+8,1	+8,5	<b>+8,1</b>
9	Abschreibungen	-16,1	-15,9	-15,4	<b>-16,4</b>
10	<b>Betriebsergebnis/EBIT</b> (Summe 7 bis 9)	<b>-6,4</b>	<b>-0,2</b>	<b>-11,7</b>	<b>-23,5</b>
11	Zins-/Finanzergebnis	-0,8	-1,6	-1,7	<b>-4,8</b>
12	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-1,7	-0,9	-1,2	<b>-1,3</b>
13	<b>Ergebnis nach Steuern</b> (Summe 10 bis 12)	<b>-8,9</b>	<b>-2,7</b>	<b>-14,6</b>	<b>-29,5</b>
14	Sonstige Steuern	0,0	-0,1	-0,4	<b>-0,1</b>
15	<b>Jahresergebnis/EAT</b> (Summe 13 + 14)	<b>-8,9</b>	<b>-2,8</b>	<b>-14,9</b>	<b>-29,6</b>
	<b>Konzernergebnis (konsolidiert)</b>	<b>-6,7</b>	<b>-2,5</b>	<b>-14,7</b>	<b>-29,2</b>

Die Umsatzerlöse beinhalten im Wesentlichen die Erlöse aus allgemeinen Krankenhausleistungen sowie die Erlöse aus dem seit 2020 gesondert ausgewiesenen Pflegebudget. Die Steigerung basiert u. a. auf der Annahme, dass der Landesbasisfallwert um rd. 4,3 % gegenüber 2022 erhöht wird. Die stationären Case-Mix-Punkte (gesamt) wurden aufgrund der rückläufigen stationären Fallzahlen im Planvergleich um 1.405 auf 61.428 für das Jahr 2023 abgesenkt (60.828 vollstationär und 600 teilstationär); die Prognose zum 30. September 2022 geht von 50.523 vollstationären zuzüglich 490 teilstationären Case-Mix-Punkten (ges. 51.013) zum Ende des Geschäftsjahres 2022 aus. Endgültige Ergebnisse der Budgetverhandlungen stehen weiterhin seit den Jahren ab 2020 aus, so dass diesbezüglich Planungsrisiken bestehen.

Die Umsatzerlöse nach § 277 HGB setzen sich im Wesentlichen aus den Erträgen der Apotheke aus der Belieferung von Fremdhäusern sowie der Tochtergesellschaft Medizinische Versorgungszentren am Städtischen Klinikum Braunschweig GmbH und den Erträgen aus Leistungsbeziehungen mit verbundenen Unternehmen zusammen.

Die betrieblichen Erträge beinhalten diverse einzelne Positionen, darunter insbesondere Mittel nach dem Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) sowie periodenfremde Erträge aus den Pflegebudgets der Vorjahre. Bei den Vergleichswerten ist zu beachten, dass im Jahr 2021 ein Zuschuss von 11,9 Mio. € der Stadt Braunschweig eingeflossen ist.

Der Materialaufwand liegt mit einem Anstieg um rd. 21,4 Mio. € auf 128,4 Mio. € deutlich über dem Planwert des Vorjahres, wesentlich begründet mit Energiekostensteigerungen von 75 %. Der Spielraum, diesen Energiekostensteigerungen über die ohnehin mit dem Ergebnisverbesserungsprogramm angestoßenen Maßnahmen hinaus entgegenzuwirken, ist bei einem Klinikum sehr begrenzt. Im Übrigen sind auch Preissteigerungen bei dem Medizinischen Bedarf von 7 % und die Auswirkungen auf die Tarifverträge aufgrund der Mindestloohnerhöhung ursächlich für die Aufstockung bei den Materialaufwendungen. Enthalten sind ferner Kosten für die Standortfeuerwehr in der Salzdahlumer Straße i. H. v. 1,8 Mio. €.

Der Personalaufwand steigt im Vergleich zum Planwert 2022 um 10,7 Mio. € auf nun 257,7 Mio. €, wobei Tarifsteigerungen für alle Dienstarten von 6 % berücksichtigt sind. Hinzuweisen ist an dieser Stelle darauf, dass die Personalaufwendungen für den Pflegedienst mit den Pflegebudget-Erlösen korrespondieren. Die Vollkräftezahl wird insgesamt um 167 auf 3.240 aufgestockt.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen werden im Planvergleich um 3,7 Mio. € aufgestockt. Die größten Einzelpositionen sind die Instandhaltungen mit 20,0 Mio. €, der Verwaltungsbedarf mit rd. 23,0 Mio. € und die sonstigen ordentlichen Aufwendungen mit 8,2 Mio. €. Enthalten sind u. a. Wartungskosten, Beratungsaufwendungen, Mietzahlungen einschließlich der Kosten für die Technologiepartnerschaften.

Der Saldo aus den Erträgen und Aufwendungen nach KHG und KHBV bildet den Teil der Abschreibungen für Investitionen ab, der durch Fördermittel finanziert wurde.

Die Abschreibungen wurden der aktuellen Entwicklung angepasst. Wesentliche Steigerungen sind erst in den Jahren 2024 und 2025 zu erwarten, wenn mit dem Neubau Ost und dem Funktionstrakt Nord als Teil der Zentralen Notaufnahme die nächsten Teilprojekte des Zwei-Standorte-Konzeptes abgeschlossen sein werden.

Unter dem Zins- und Finanzergebnis werden langfristige Personalrückstellungen aufgezinzt und seit 2019 auch Zinsanteile für die Aufnahme von Fremdkapital berücksichtigt. Da zur Finanzierung der laufenden Baumaßnahmen entsprechend dem Baufortschritt zunehmend Fremdmittel benötigt werden, sind die Zinsaufwendungen für das Planjahr 2023 auf 4,8 Mio. € aufgestockt worden.

Die Steuern fallen im Wesentlichen in den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben der Gesellschaft an.

Zur Sicherung der operativen Liquidität wird eine Finanzierungslinie in Höhe von bis zu 80,0 Mio. € benötigt. Dafür stehen eine Factoring-Möglichkeit in Höhe von bis zu 15,0 Mio. € und eine Betriebsmittelkreditlinie bei einer Bank in Höhe von bis zu 5,0 Mio. € zur Verfügung. Eine Anpassung erfolgt abhängig vom Bedarf. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass das Klinikum für Liquiditätsbedarf im operativen Tagesgeschäft den Liquiditätsverbund der Stadt Braunschweig in Anspruch nehmen kann. Die derzeit eingeräumte Linie beträgt bis zu 60,0 Mio. €; der zugrundeliegende Ergänzungsvertrag, der sich sowohl auf die operative als auch auf die investive Cashpoollinie bezieht, hat eine Laufzeit bis zum 31. Dezember 2023.

### **Investitions- und Vermögensplanung**

Die Investitions- und Vermögensplanung bildet im Wesentlichen die weitere Umsetzung des Zwei-Standorte-Konzeptes ab, das in der Planung zwischenzeitlich mit der Projektbezeichnung Zentralklinik geführt wird. Erklärtes Ziel der Gesellschaft ist es, den klinischen Bereich zukünftig vollständig am Standort Salzdahlumer Straße anbieten zu können und den Standort Celler Straße für andere medizinische Geschäftsfelder zu nutzen. Neben diesem Projekt sind kostenintensive lebensdauerverlängernde Maßnahmen für Bestandsgebäude sowie Investitionen in den Bereichen IT und Medizintechnik erforderlich.

Das veranschlagte Gesamtbudget für die Projekte „Zentralklinik“ und „Lebensdauerverlängerung“ beträgt weiterhin 799,2 Mio. € und hat somit seit der Wirtschaftsplanung 2021 unverändert Bestand. Die Finanzierung des Zwei-Standorte-Konzepts und der sonstigen Investitionen hat bereits in den vergangenen Jahren durch den Einsatz von Eigenmitteln des Klinikums begonnen und wurde durch Kreditaufnahmen in Höhe von insgesamt 187,4 Mio. € bis Oktober 2022 fortgesetzt.

Für das Wirtschaftsjahr 2023 ist die Finanzierung von weiteren Investitionen in Höhe von 172,3 Mio. € vorgesehen. Beabsichtigt ist, dass die Kernverwaltung dafür Kredite in Höhe von 146,7 Mio. € aufnehmen und im Rahmen der Experimentierklausel an das Klinikum weiterreichen wird. Der Restbetrag wird durch Fördermittel und andere Fremdfinanzierungen gedeckt.

Zum 1. September 2021 wurde dem Klinikum zur Zwischenfinanzierung dieser Investitionskredite durch den Liquiditätsverbund der Stadt Braunschweig eine Cashpoollinie in Höhe von 65,0 Mio. € eingeräumt, die bei Ausschöpfung in eine Langfristfinanzierung umgeschuldet wird. Sollten die Mittel des städtischen Liquiditätsverbundes zur Zwischenfinanzierung nicht ausreichen, besteht die Möglichkeit, dass die Kernverwaltung Liquiditätskredite zur Zwischenfinanzierung bis zu einer Gesamtsumme von 65,0 Mio. € aufnehmen und im Rahmen der Experimentierklausel an das Klinikum weiterreichen kann.

### **Mehrjahresplanung**

Die Mehrjahresplanung bis 2027 setzt auf die für 2023 vorgesehenen Daten auf und berücksichtigt ferner die Auswirkungen der wesentlichen langfristigen Projekte wie z. B. die Finanzierung des Zwei-Standorte-Konzeptes und das Ergebnisverbesserungsprogramm.

### **skbs.performance Programm (Ergebnisverbesserungsprogramm)**

Das Ergebnisverbesserungsprogramm läuft im Klinikum seit 2019 unter dem Namen „skbs.performance“. In der Anlage 4.6 zum Wirtschaftsplan ist im Einzelnen dargelegt, in welchen Bereichen sich der erzielte Effekt in 2021 ergibt sowie sich planmäßig das jährliche Potenzial in den Jahren 2022 bis 2024 ergeben soll. Zwischen 2019 und 2021 konnten kumulierte Effekte i. H. v. rd. 41,0 Mio. € erzielt werden, wovon 6,3 Mio. € in 2019, 9,6 Mio. € in 2020 sowie 25,1 Mio. € in 2021 erzielt wurden. Damit wurde das Potenzial in 2019 i. H. v. 3,0 Mio. € um 3,3 Mio. € überschritten. Das Potenzial in 2020 i. H. v. 11,2 Mio. € wurde um 1,6 Mio. € unterschritten. Das Potenzial in 2021 i. H. v. 21,0 Mio. € wurde dagegen um 4,1 Mio. € überschritten. Für 2022 bis 2024 werden kumulierte Potenziale i. H. v. 114,7 Mio. € erwartet, wovon Potenziale i. H. v. 31,1 Mio. € in 2022 und jeweils i. H. v. 41,8 Mio. € in 2023 und 2024 erwartet werden. Für das laufende Jahr 2022 wird bislang erwartet, das gesetzte Potenzial zu erreichen. Insgesamt ist dabei wesentlich zu beachten, dass die Werte sowohl einmalige als auch wiederkehrende Potenziale/ Effekte beinhalten.

Das skbs.performance-Programm war ursprünglich für einen Zeitraum von 2019 bis 2023 aufgelegt worden, um mit dessen Hilfe wieder ein ausgeglichenes Gesamtergebnis erreichen zu können. Dieses Ziel kann aufgrund der seit 2020 vorherrschenden besonderen Krisensituationen nicht erreicht werden. Nichtsdestotrotz wird das aufgelegte Programm als solches aller Voraussicht nach im nächsten Jahr erfolgreich abgeschlossen werden können und so maßgeblich dazu beitragen, dass die unvermeidbaren Verluste nicht umso höher ausfallen. Auch zukünftig wird klinikumsintern sichergestellt werden, dass die erreichten wiederkehrenden Effekte auch nach formalem Abschluss des skbs.performance-Programmes jährlich zur Optimierung der wirtschaftlichen Situation des Klinikums beitragen.

Es ist geplant, im Laufe des Jahres 2023 ein Performance-Programm 2.0 aufzusetzen, sobald angekündigte Gesetzesänderungen beschlossen sind.

### **Tochtergesellschaften**



Die Wirtschaftspläne der fünf Tochtergesellschaften (Klinikum Braunschweig Textilservice GmbH, Klinikum Braunschweig Klinikdienste GmbH, Medizinische Versorgungszentren am Städtischen Klinikum Braunschweig GmbH, Bistro Klinikum Braunschweig GmbH und skbs.digital GmbH) fließen in den konsolidierten Wirtschaftsplan 2023 ein. Das geplante Konzernergebnis beläuft sich auf -29.226.079 €.

Der Wirtschaftsplan 2023 der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH ist beigefügt.

Geiger

**Anlage/n:**

Wirtschaftsplan 2023

# **Wirtschaftsplan 2023**

## **der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH**

**Datum:**

**17.11.2022**

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1. Allgemeines**
- 2. Vorwort**
- 3. Wirtschaftsplan 2023 GuV**
  - 3.1 Werte**
  - 3.2 Kommentierungen**
- 4. Anlagen**
  - 4.1 Personalübersicht**
  - 4.2 Erfolgsplan 2023 Klinikum**
  - 4.3 Investitions- und Vermögensplanung**
  - 4.4 Erfolgsplan Konzern**
  - 4.5 Mehrjahresplanung (Gesamtübersicht)**
  - 4.6 Detaillierung skbs.performance Programm – GuV Positionen**

## 1. Allgemeines

Mit diesem Wirtschaftsplan wird die Zielsetzung verfolgt, die wirtschaftlichen Perspektiven für das Städtische Klinikum Braunschweig (SKBS) im Jahr 2023 aufzuzeigen.

Das Dokument beinhaltet die Werte für das Jahr 2023 der oben genannten Einrichtung sowie – falls erforderlich – Erläuterungen und Kommentierungen zu einzelnen Werten.

## 2. Vorwort

Die Jahre 2020, 2021 und auch 2022 waren bestimmt von der COVID-Pandemie. Wiederkehrend kam es in den unterschiedlichen Wellen, auch entgegen der Vorhersagen der Experten, zu teils erheblichen Leistungseinschränkungen infolge der Belegungssituation der COVID-Bereiche im Städtischen Klinikum Braunschweig (SKBS). Zum Zeitpunkt der Planung 2023 hat sich die Entwicklung der Infiziertenzahlen und behandelten Patienten bereits wieder dynamisiert. Eine Vorhersage für den Winter 2022 als auch das Jahr 2023 ist jedoch kaum möglich. Das zeigen der Erfahrungen der letzten Jahre.

Bedingt durch die vorgenannten Effekte lagen für die Planung 2023 keine validen IST-Daten vor, welche man belastbar zur Herleitung von Planwerten 2023 heranziehen hätte können. Nicht absehbar ist auch, wie sich die Pandemie weiterentwickeln wird und ob und in welchem Umfang neuerliche Infektionswellen die Leistungsentwicklung in 2023 einschränken werden. Für die Planung 2023 wurde daher unterstellt, dass ein vollständiger Betrieb ohne Vorhalte-Effekte möglich ist.

Budgetverhandlungen (Pflege- und Erlösbudget):

Für das Jahr 2019 erfolgte letztmalig eine Budgetverhandlung inkl. Abschluss. Für das Budgetjahr 2020 befinden sich die Vertragsparteien zwischenzeitlich in weit vorangeschrittenen Verhandlungen. Bezgl. des Pflegebudgets 2020 existiert zwischenzeitlich eine Einigung. Auf Basis dieser wurden die refinanzierbaren Kosten für das Planjahr 2023 dargestellt. Die Planung berücksichtigt die Pflegepersonalkosten inkl. entsprechend anrechenbarer Kosten für pflegeentlastende Maßnahmen in Höhe von 3,5 %. Ob ein entsprechender Abschluss für das Budget 2023 mit den Krankenkassen erzielt werden kann, ist aktuell jedoch ungewiss, auch weil auf Bundes- als auch Landesebene Erfahrungen hierzu fehlen.

Auf der Aufwandseite wurden inflationsbedingte Kostensteigerungen insbesondere bei den Material- und Personalkosten (z. B. Aufwendungen für Energie, Aufwendungen für den medizinischen Sachbedarf) entsprechend berücksichtigt. Die aktuelle volatile Entwicklung birgt das Risiko, dass diese Kostensteigerungen noch erheblich höher ausfallen als zum Zeitpunkt der Erstellung des Wirtschaftsplans angenommen.

Der Wirtschaftsplan 2023 beinhaltet wie in den Vorjahren die für das Jahr zu erwartenden Effekte des skbs.performance Programms. In den vergangenen Jahren wurden die erwarteten Effekte erzielt bzw. überschritten. Aufgrund der veränderten negativen ökonomischen Rahmenbedingungen im nächsten Jahr reichen die zu erwartenden Effekte in 2023 nach aktueller Einschätzung nicht aus, um ein ausgeglichenes Jahresergebnis zu erzielen. Allerdings wirkt die Fortführung des skbs.performance Programms und die daraus resultierenden erwarteten Effekte im Folgejahr einem noch negativeren Jahresergebnis entgegen.

**DRG-System und Landesbasisfallwert 2023:**

Zum Zeitpunkt der Planung lag noch kein abschließender DRG-Katalog 2023 vor. Ein Katalogeffekt und damit in Zusammenhang stehende Effekte auf die Erlöse können daher in der vorliegenden Planung nicht berücksichtigt werden.

Der Landesbasisfallwert 2023 war zum Zeitpunkt der Planung ebenfalls noch nicht bekannt/verhandelt. Es musste daher mit einer Annahme gearbeitet werden. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang insb. darauf, dass die vom DRG-System vorgegebene Vergütungslogik mit der jährlichen Verhandlung des Landesbasisfallwertes mit der Zugrundelegung einer Veränderungsrate in der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Situation nicht ansatzweise dazu geeignet ist, die Kostensteigerungen zu kompensieren. Der starre Finanzierungsmechanismus für die operativen Kosten der Krankenhäuser basiert auf durchschnittlich 1,5 Jahre alten Marktdaten. Dies bedingt, dass die aktuelle hohe Preisvolatilität für Energie, Personal und Material in der Erstattungslogik nicht bzw. nur zu einem geringen Anteil berücksichtigt werden kann. Die dadurch entstehende Finanzierungslücke können die Krankenhäuser nicht schließen, da vorhandene finanzielle Reserven bereits vollständig durch die anhaltende pandemische Belastung ohne einen finanziellen Ausgleichsmechanismus aufgebraucht sind. Zusätzlich hätten die Kostenträger aufgrund der bestehenden pandemischen Kosten nicht genügend finanzielle Reserven, um starke Preissteigerungen im Finanzierungsmechanismus zu tragen. Dies schließt eine kostendeckende Finanzierung innerhalb der bestehenden Strukturen aus. Eine politische Lösung zum Ausgleich der Mehrbelastung, wie sie bereits durch die Vertretung der Krankenhäuser gefordert wird, ist aktuell noch nicht absehbar. Daher muss in der folgenden Planung davon ausgegangen werden, dass die Mehrkosten vollständig bei den Krankenhäusern verbleiben.

Weitere Grundannahmen:

Landesbasisfallwert 2023: 3.991,06 EUR (Steigerung um 4,31 % ggü. 2022)

Corona-Pandemie: In der Planung sind keine Corona-Effekte und keine möglichen Ausgleichszahlungen in diesem Zusammenhang enthalten.

Inflation / Kostensteigerungen: In der Planung ist aktuell nur die Steigerung der Erlöse über den Landesbasisfallwert 2023 beinhaltet. Weitere Ausgleichsmaßnahmen sind aktuell nicht bekannt und nicht in der Planung enthalten.

Tarifsteigerungen 2023: Alle Dienstarten - Tarifverhandlungen laufen zum Zeitpunkt der Planung bereits für den Ärztlichen Dienst. Gefordert werden aktuell mind. 10 % sowie Verschärfungen für Ruf- und Bereitschaftsdienste. Diese könnten erhebliche Auswirkungen auf die Personalstruktur im SKBS haben und sind nicht über die Planung abgedeckt.

Für alle weiteren Dienstarten werden zeitnah Tarifverhandlungen zu führen sein. Erste Forderungen belaufen sich auf 10,5 %.

Im Hinblick auf eine Realisierung / Vereinbarung wurde in der Planung eine Tarifsteigerung von 6 % angesetzt.

### 3. Wirtschaftsplan 2023 GuV

#### 3.1 Werte

lfd. Nr.	GuV Positionen	Wirtschaftsplan 2022 €	Wirtschaftsplan 2023 €	Abweichung	
				Absolut €	Prozentual in %
<b>1.</b>	<b>Summe der betrieblichen Erlöse</b>	<b>418.176.825 €</b>	<b>431.042.694 €</b>	<b>12.865.869 €</b>	<b>3,1%</b>
2.	Erlöse aus allg. Krankenhausleistungen	362.978.325 €	361.180.694 €	- 1.797.631 €	-0,5%
3.	davon: KHEntg DRG	253.401.875 €	259.840.000 €	6.438.125 €	2,5%
4.	Pflegebudget	79.428.450 €	73.968.227 €	- 5.460.223 €	-6,9%
5.	BPfIsV PEPP	15.358.000 €	14.455.000 €	- 903.000 €	-5,9%
6.	REHA-Leistungen	200.000 €	- €	- 200.000 €	-100,0%
7.	Sonst. KH-Leistungen	14.590.000 €	12.917.467 €	- 1.672.533 €	-11,5%
8.	Erlöse aus Wahlleistunge	8.110.000 €	8.140.000 €	30.000 €	0,4%
9.	Erlöse aus ambulanten Leistungen	10.440.000 €	14.407.000 €	3.967.000 €	38,0%
10.	Nutzungsentgelte der Ärzte	7.895.000 €	7.890.000 €	- 5.000 €	-0,1%
11.	Umsatzerlöse gem. § 277 HGB	17.811.000 €	17.895.000 €	84.000 €	0,5%
	<b>Umsatz</b>	<b>407.234.325 €</b>	<b>409.512.694 €</b>	<b>2.278.369 €</b>	<b>0,6%</b>
12.	Bestandsveränderungen Unfertige Leistungen	400.000 €	400.000 €	- €	0,0%
13.	Aktivierete Eigenleistungen	950.000 €	1.000.000 €	50.000 €	5,3%
14.	Zuweisungen / Zuschüsse der öff. Hand	890.000 €	2.820.000 €	1.930.000 €	216,9%
15.	Sonstige betriebliche Erträge	8.702.500 €	17.310.000 €	8.607.500 €	98,9%
<b>16.</b>	<b>Personalaufwand</b>	<b>- 247.045.215 €</b>	<b>- 257.695.773 €</b>	<b>10.650.558 €</b>	<b>4,3%</b>
17.	davon: Ärztlicher Dienst	- 69.052.950 €	- 75.759.218 €	6.706.268 €	9,7%
18.	Pflegedienst	- 88.665.000 €	- 80.299.872 €	8.365.128 €	-9,4%
19.	Medizinisch-Teschnischer Dienst	- 30.487.890 €	- 35.132.750 €	4.644.860 €	15,2%
20.	Funktionsdienst	- 25.123.781 €	- 23.622.445 €	1.501.336 €	-6,0%
21.	Klinisches Hauspersonal	- 330.627 €	- 399.196 €	68.569 €	20,7%
22.	Wirtschafts- und Versorgungsdienst	- 4.139.562 €	- 4.475.096 €	335.534 €	8,1%
23.	Technischer Dienst	- 5.320.886 €	- 6.202.919 €	882.033 €	16,6%
24.	Verwaltungsdienst	- 12.445.496 €	- 16.292.819 €	3.847.323 €	30,9%
25.	Sonderdienst	- 5.745.907 €	- 7.045.163 €	1.299.256 €	22,6%
26.	Personal d. Ausbildungsstätte	- 2.965.709 €	- 3.980.607 €	1.014.898 €	34,2%
27.	Sonstiges Personal	- 1.638.541 €	- 2.305.688 €	667.147 €	40,7%
28.	Sonstiges	- 1.128.866 €	- 2.180.000 €	1.051.134 €	93,1%
<b>29.</b>	<b>Materialaufwand</b>	<b>- 106.961.000 €</b>	<b>- 128.371.500 €</b>	<b>21.410.500 €</b>	<b>20,0%</b>
30.	davon: Lebensmittel	- 2.450.000 €	- 2.500.000 €	50.000 €	2,0%
31.	Medizinischer Bedarf	- 71.200.000 €	- 83.600.000 €	12.400.000 €	17,4%
32.	Wasser, Energie, Brennstoffe	- 8.440.000 €	- 14.710.000 €	6.270.000 €	74,3%
33.	Wirtschaftsbedarf	- 20.869.000 €	- 24.258.500 €	3.389.500 €	16,2%
33a.	Gebrauchsgüter	- €	- €	- €	0,0%
34.	Sonstige Materialaufwendungen	- 4.002.000 €	- 3.303.000 €	699.000 €	-17,5%
<b>35.</b>	<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>- 56.525.743 €</b>	<b>- 60.217.000 €</b>	<b>3.691.257 €</b>	<b>6,5%</b>
36.	davon: Verwaltungsbedarf	- 21.979.743 €	- 22.973.000 €	993.257 €	4,5%
37.	Zentrale Dienstleistungen	- 2.000 €	- 1.000 €	1.000 €	-50,0%
38.	Instandhaltung	- 19.149.500 €	- 20.037.000 €	887.500 €	4,6%
39.	Abgaben, Versicherungen	- 3.170.000 €	- 3.776.000 €	606.000 €	19,1%
40.	Abschreibungen	- 250.000 €	- 200.000 €	50.000 €	-20,0%
41.	Periodenfremde Aufwendungen	- 5.600.000 €	- 5.000.000 €	600.000 €	-10,7%
42.	Sonst. ordentliche Aufwendungen	- 6.374.500 €	- 8.230.000 €	1.855.500 €	29,1%
	<b>Summe der Aufwendungen</b>	<b>- 410.531.958 €</b>	<b>- 446.284.273 €</b>	<b>35.752.315 €</b>	<b>8,7%</b>
<b>47.</b>	<b>EBITDA</b>	<b>7.644.867 €</b>	<b>15.241.579 €</b>	<b>22.886.446 €</b>	<b>-299,4%</b>
43.	Fördermittel /Sonderposten (Saldo)	8.125.000 €	8.125.000 €	- €	0,0%
44.	Abschreibungen	- 15.920.000 €	- 16.350.000 €	430.000 €	2,7%
<b>48.</b>	<b>EBIT (Betriebsergebnis)</b>	<b>- 150.133 €</b>	<b>23.466.579 €</b>	<b>23.316.446 €</b>	<b>-15530,5%</b>
45.	Finanzergebnis	- 1.681.000 €	- 4.816.000 €	3.135.000 €	186,5%
46.	Steuern	- 1.000.000 €	- 1.300.000 €	300.000 €	30,0%
<b>49.</b>	<b>EAT (Ergebnis)</b>	<b>- 2.831.133 €</b>	<b>29.582.579 €</b>	<b>20.481.446 €</b>	<b>-723,4%</b>

### 3.2 Kommentierungen

Lfd. Nr.	Bereich	Beschreibung
1	Erlöse und Erträge	Die Summe der geplanten Erlöse in Höhe von 431 Mio. EUR ist insb. begründet durch die erwarteten Steigerungen beim Landesbasisfallwert. Die Leistungsmenge im somatischen als auch psychiatrischen Bereich wurde aufgrund der Entwicklungen im Pandemiezeitraum leicht reduziert. Hieraus resultieren auch niedrigere Erlöse im Bereich des Pflegebudgets. Infolge der Etablierung erster ambulanter Strukturen am SKBS wurden die Erlöse für 2023 deutlich auf 14,4 Mio. EUR gesteigert.
2	Summe Erlöse aus KH-Leistungen	Die mit 361,2 Mio. EUR geplanten Erlöse aus KH-Leistungen sinken im Vergleich zur Planung 2022. Die Leistungsplanung wurde basierend auf den Ergebnissen der Kliniken der Vorjahre angepasst und abgestimmt. Im PEPP-Bereich wurde die Planung auf das Niveau 2019 angepasst. Basierend auf der Leistungsplanung wurde auch die Ermittlung der benötigten Pflegekräfte durchgeführt. In Folge der Absenkung der Leistungsmenge sinken die Erlöse für das Pflegebudget deutlich ab. Dem gegenüber stehen jedoch niedrigere Personalkosten.
3	Erlöse aus KHEntgG DRG	Nach 2 ½ Jahren und vier Pandemiewellen mit deutlich rückläufigen stationären Fallzahlen wurden die Leistungszahlen der Kliniken entsprechend aktuellen Entwicklung sowie den vorhandenen Chancen und Risiken ausgerichtet. Insgesamt wurde die geplante Leistung ggü. der Planung 2022 abgesenkt. Für 2023 resultieren hieraus 60.828 CM-Punkte.
4	Erlöse Pflegebudget	Die Pflegekosten sind seit 2020 über ein gesondertes Budget zu vereinbaren. Die Verhandlungen für das Jahr 2020 befinden sich kurz vor dem Abschluss. Damit verfügt das SKBS über eine solide Basis zur zeitnahen Verhandlung der Folgejahre. Im Budget nicht enthalten sind die Kosten für den Bereich der Psychiatrie. Diese werden weiterhin über die PEPP-Entgelte finanziert. Für das Jahr 2023 wird mit einer Ausfall-Quote in Höhe von 28 % geplant, um den Entwicklungen 2022 Rechnung zu tragen.
5	Erlöse aus BPfIV PEPP	Für den Bereich wird mit Erlösen in Höhe von 14,5 Mio. EUR geplant. Die Planung basiert auf dem Ergebnis 2019.
6	Erlöse aus REHA-Leistungen	Für das Planjahr werden keine Erlöse in diesem Bereich geplant.
7	Erlöse aus sonst. KH-Leistungen	Für den Bereich wurde für das Jahr 2023 weit überwiegend auf der Planung 2022 aufgesetzt. Neu berücksichtigt wurden hier 2 Mio. EUR für MD-Prüfungen.
8	Erlöse aus Wahlleistungen	Für 2023 werden Erlöse in Höhe von 8,14 Mio. EUR geplant. Das stellt eine leichte Steigerung ggü. 2022 dar und resultiert aus einer verbesserten Abrechnung.
9	Erlöse aus ambulanten Leistungen des KH	Der Planansatz für 2023 wurde deutlich auf 14,4 Mio. EUR erhöht. Hintergrund dieser Entwicklung ist insbesondere der Ausbau der ambulanten Leistungen im Bereich der Kardiologie als auch des ambulanten Operierens. Durch den Umzug des SPZ und der damit möglichen Leistungsausweitung wurden ebenfalls Erlössteigerungen berücksichtigt. Diesen stehen jedoch jetzt Mietkosten gegenüber.
10	Nutzungsentgelte Ärzte	Die Nutzungsentgelte wurden auf Basis der IST-Leistungen des Jahres 2021 geplant.
11	Umsatzerlöse Krankenhaus gem. § 277 HGB	Der Planwert 2023 in Höhe von 17,9 Mio. EUR ist begründet auf der Entwicklung der IST-Erlöse im Jahr 2022. Enthalten sind gestiegene Erlöse aus der Zytostatikaherstellung für Fremdhäuser.
12	Bestandsveränderungen	Der Planansatz wurde auf 400 TEUR festgelegt und bildet die mögliche Überliegerstruktur zum 31. Dezember 2022 bei den nach DRG abzurechnenden Patienten ab.
13	Andere aktivierte Eigenleistungen	Die sogenannten anderen aktivierten Eigenleistungen werden analog der Planung 2022 pauschal mit 1 Mio. EUR angesetzt. Dieser Ansatz ergibt sich aus den Eigenmittelherstellungen der Apotheke sowie der Projektplanung und Betreuung von Baumaßnahmen.
14	Zuwendungen u. Zuschüsse	Diese Position enthält nun auch den Mittelabruf der KHZG-Projekte. Den Zuschüssen stehen Aufwendungen in gleicher Höhe für Hardware, Software und Beratungskosten gegenüber.



## Wirtschaftsplan 2023

15	Sonstige betriebliche Erträge	Die Planung 2023 wurde deutlich erhöht. Enthalten sind für das Planjahr neu periodenfremde Erträge in Höhe von 8,5 Mio. EUR für Korrekturen des Pflegebudgets der Vorjahre.
16	Personalaufwand	Der geplante Personalaufwand beträgt insgesamt 257,7 Mio. EUR. Für das gesamte Jahr 2023 wurden dabei Tarifsteigerungen in Höhe von 6 % für alle Dienstarten angesetzt; die Forderung für Arbeitnehmer beträgt derzeit 10 %. Weiterhin belasten Vorgaben zur Mindestbesetzung und Einhaltung der Arbeitszeiten die Kosten im Ärztlichen Dienst und sind auch in Kliniken wie der HNO, der Kinderklinik als auch Neonatologie nicht über die stationären Erlöse gegenfinanziert. Für den Pflegedienst wurde dagegen das Budget abgesenkt, da infolge der angepassten Leistungsplanung 2023 weniger Personal benötigt wird, als für 2022 geplant. Dem Aufbau von Personalkosten im MTD und in der Verwaltung stehen Einsparungen bei Dienstleistungen und Beratung sowie die Erwartung einer Erlössteigerung bei den Zusatzentgelten als auch nochmals optimierten Sachkosten (insb. Medikamentenverbrauch) gegenüber.
17	Ärztlicher Dienst	Der ärztliche Dienst wird mit einem Budget von 75,8 Mio. EUR geplant. Der Wirtschaftsplan-Wert für 2022 beinhaltete ein optimistisches Abbau-Ziel im ärztlichen Dienst, das in der Realität nicht eingehalten werden konnte (vgl. Quartalsbericht Q3 2022: 520,09 VK vs. Wirtschaftsplan 2022: 503,13 VK). Hintergrund sind gesetzliche Anforderungen eines Maximalversorgers, die VK-Mindestanforderungen in gewissen Bereichen definieren und nicht unterschritten werden können.
18	Pflegedienst	Auf Basis der geplanten Leistungen, der daraus resultierenden Bettenkontingente und unter Einhaltung der Vorgaben der PPUGV wurde gegenüber der Vorjahresplanung ein deutlich geringerer Personalbedarf in Höhe von 1.207,4 VK ermittelt. Daraus resultiert ein Budget von 80,3 Mio. EUR. Die im Wirtschaftsplan 2022 definierten VK im Pflegedienst zur Erfüllung der Leistungsziele konnten nicht erreicht werden. Der Wirtschaftsplan-Wert für 2023 beinhaltet daher eine realistischere VK-Planung, die abhängig von der adjustierten niedrigeren Leistungsplanung erstellt wurde. Diese führt zu einer Reduktion im Vergleich zum Vorjahres -Wirtschaftsplan.
19	Medizinisch-Technischer Dienst	Für den MTD ist ein Budget von 35,1 Mio. EUR geplant. Dies entspricht knapp 516,2 VK. Der Aufbau im medizinisch-technischen Dienst ist insbesondere durch Umklassifizierungen aus dem Funktionsdienst bedingt. Auf die Umklassifizierungen wurde bereits im Quartalsbericht für Q2 hingewiesen.
20	Funktionsdienst	Aufgrund der Personallumbuchungen in den MTD reduziert sich das Budget im Funktionsdienst auf 23,6 Mio. EUR auf Basis von 355 VK.
21	Klinisches Hauspersonal	In diesem Bereich wird mit 7 VK und 400 TEUR geplant, welches leicht über dem Vorjahr liegt.
22	Wirtschafts- und Versorgungsdienst	Diese Berufsgruppe wird mit 83,3 VK und 4,5 Mio. EUR geplant.
23	Technischer Dienst	Im Technischen Dienst wird ein leicht höheres Budget von 6,2 Mio. EUR geplant. Dies entspricht 81 VK.
24	Verwaltungsdienst	Im Verwaltungsdienst erhöht sich das Budget auf 16,3 Mio. EUR bei 206 VK. Dem Personalaufbau stehen relevante Reduktionen im Bereich der Beratungskosten und Fremdleistungen gegenüber. Der Aufbau im Verwaltungsdienst ist insbesondere bedingt durch notwendige zusätzliche Personal-Ressourcen in den Geschäftsbereichen IT, Bau & Technik, Personal und Projektmanagement. Insbesondere der IT-Bereich benötigt zur Umsetzung der digitalen Anforderungen an das Krankenhaus (z. B. Patientenakte) und für die Digitalisierungsbestreben (z. B. KHZG) notwendiges Personal.  Im Geschäftsbereich Bau & Technik wird für das Zwei-Standorte-Konzept und den bevorstehenden Umzug der Holwedestraße an die Salzdahlumerstraße zusätzliches Personal benötigt. In der Personalabteilung wird ein dringend erforderlicher Recruitingbereich komplett neu aufgebaut.
25	Sonderdienst	Im Sonderdienst werden 7 Mio. EUR geplant. Dies entspricht 85,2 VK.
26	Personal d. Ausbildungsstätten	Dieser Bereich wird mit 48,8 VK und 4,0 Mio. EUR höher als im Vorjahr geplant. Dies basiert auf dem geplanten Ausbau der Ausbildungskapazitäten.

## Wirtschaftsplan 2023

27	Sonstiges Personal	In diesem Bereich wird mit 120,3 VK und 2,3 Mio. EUR geplant.
28	Sonstiges	In diesem Bereich wird mit 2,2 Mio. EUR geplant.
29	Materialaufwand	Die Materialaufwendungen werden infolge der explodierenden Kosten in allen Bereich deutlich höher geplant. Mit nun 128,4 Mio. EUR liegen sie trotz niedrigerer Leistung um 20 % höher als in 2022 und sind über die aktuell vorliegenden Steigerungswerte für die Krankenhausentgelte nicht gegenfinanziert. Heraus sticht hier insb. der Bereich der Energiekosten, welcher im Ansatz „nur“ mit einem Plus von 75 % geplant wurden! Es bleibt abzuwarten, wie sich die Energiekosten weiterentwickeln. Weitere Einsparungen sind nach den bereits erfolgten Performance-Projekten in den vergangenen Jahren nicht mehr möglich.
30	Lebensmittel	Der Planansatz 2023 wird ggü. dem Vorjahr trotz deutlicher Kostensteigerung nahezu stabil geplant. Dies ist bedingt durch die niedrigeren Belegungszahlen. Weiterhin wirken sich jedoch auch Maßnahmen aus einem Performance-Projekt positiv aus.
31	Med. Bedarf	Die Aufwendungen für den medizinischen Sachbedarf sind unter Berücksichtigung der Ist-Entwicklung des Jahres 2022 auf der Basis der Leistungsplanung 2023 geplant. Berücksichtigt wurden Preissteigerungen in Höhe von 7 %. Ob diese im Hinblick auf die aktuelle Dynamik im Markt für das Planjahr ausreichen werden, bleibt abzuwarten.
32	Wasser-Energie-Brennstoffe	In diesem Bereich wird von einer massiven Kostensteigerung ausgegangen, welche über das DRG-System nicht kompensiert werden kann. Für die Planung wird eine Steigerung von durchschnittlich 75 % angenommen. Analog zum med. Bedarf bleibt abzuwarten, ob dieser Ansatz ausreichend ist.
33	Wirtschaftsbedarf	Für das Planjahr wird mit deutlich steigenden Kosten geplant. Diese sind insbesondere bedingt durch höhere Ausgaben für die Klinikdienste. Ursache ist insbesondere die Erhöhung des Mindestlohns für diesen Bereich. Die Kosten für die Betriebsfeuerwehr am Standort S2 werden mit 1,8 Mio. EUR angesetzt.
35	Sonstiger betrieblicher Aufwand	Der Sonstige betriebliche Aufwand wird insgesamt mit 60,2 Mio. EUR ebenfalls höher geplant. Ursächlich sind auch hier die stark steigenden Preise in allen Bereichen. Enthalten sind ebenfalls Mietkosten für Büroflächen des SPZ und des GB C, den in Teilen höhere Erlöse gegenüberstehen. Weiterhin steigen die Kosten für Versicherungen, da immer weniger Anbieter im Markt vorhanden sind.
36	Verwaltungsbedarf	Für 2023 wird ein Aufwand in Höhe von 23 Mio. EUR geplant. Ursächlich hierfür sind insbesondere allgemeine Kostensteigerungen.
37	Zentrale Dienstleistungen	Die Position wurde leicht abgesenkt ggü. dem Ansatz von 2022.
38	Instandhaltung	Der Planansatz für den Bereich Instandhaltung wird im Vergleich zur Planung 2022 für das Jahr 2023 leicht erhöht. Ursächlich sind auch hier Kostensteigerungen am Markt.
39	Steuern, Abgaben, Versicherungen	Die Aufwendungen für Steuern, Abgaben und Versicherungen steigen auf 3,8 Mio. EUR. Ursache hierfür sind höhere Kosten für Versicherungen.
41	Periodenfremde Aufwendungen	Die Planung wurde aufgrund der Entwicklung 2022 leicht abgesenkt.
42	Sonst. ordentl. Aufwendungen	Die sonstigen ordentlichen Aufwendungen werden für das Planjahr mit 8,2 Mio. EUR geplant. Die gestiegenen Kosten resultieren insbesondere aus neuen Mietverträgen für das SPZ sowie für den GB C und die IT als auch Kosten für Technologiepartnerschaften.
43	Fördermittel / SoPo (EBIT)	Der Fördermittelbereich nach KHG entspricht mit einem Volumen von 8,1 Mio. EUR dem Vorjahr.
44	Abschreibungen AV (EBIT)	Für Abschreibungen werden entsprechend der aktuellen Entwicklung höhere Belastungen für das Jahr 2023 erwartet.
45	Finanzergebnis (EAT)	Der Ansatz beinhaltet höhere Zinsbelastungen für die Finanzierung der in 2023 geplanten Investitionen.
46	Steuern (EAT)	Aufgrund der Entwicklung in 2022 wird die Belastung für das Jahr 2023 mit 1,3 Mio. EUR höher geplant als 2022. Die Entwicklung ist bedingt durch höhere Abgaben im Bereich der Gewerbesteuer.
47	EBITDA	Die operative Krankenhausleistung (Erlöse abzgl. Kosten) wird für das Wirtschaftsjahr 2023 mit -15,2 Mio. EUR geplant. Ursächlich hierfür sind insb. die massiven Kostensteigerungen welche über die aktuelle Krankenhausfinanzierung nicht kompensiert werden können.

48	Betriebsergebnis (EBIT)	Das Betriebsergebnis 2023 wird mit –23,5 Mio. EUR geplant. Enthalten sind hier neben den Krankenhauserlösen und Kosten (EBITDA) auch Fördermittel und Abschreibungen.
49	Ergebnis (EAT)	<p>Für das Jahr 2023 wird auf Basis der aktuell vorhandenen und schwierigen Rahmenbedingungen ein deutlich negatives Jahresergebnis in Höhe von -29,6 Mio. EUR geplant.</p> <p>Eine valide Planung der Erlöse ist bedingt durch den Zeitpunkt der Planung (Oktober 2022) nur begrenzt möglich, da wesentliche Finanzierungsfragen auf der Bundesebene noch nicht abschließend gelöst /entschieden sind. Hierzu zählen vor allem Lösungen für die dramatisch gestiegenen Personal- und Materialkosten. Kostensteigerungen von 15 bis 50 % stehen aktuell lediglich eine Preissteigerung über die Gesetzgebung in Höhe von 4,3 % gegenüber, welche zunächst auch noch mit den Krankenkassen auf Landesebene zu verhandeln ist! In der Planung ist ein zusätzliches Potential in Höhe von 10,7 Mio. EUR aus dem skbs.performance Programm enthalten, welches ergebnisverbessernd wirkt.</p> <p>Das Ergebnis der Planung 2023 spiegelt insofern die dramatische Situation der deutschen Krankenhäuser wieder, welche weit überwiegend infolge der Preisdynamik mit Verlusten zu kämpfen haben. Über das aktuelle Finanzierungssystem werden diese Entwicklungen nicht zeitnah abgebildet.</p>

## 4. Anlagen

### 4.1 Personalübersicht

BG Bezeichnung	VK Plan 2022	Durchschnitt 3. QT 2022	VK Plan 2023	Budget	Delta Plan 2022 vs 2023
Ärztlicher Dienst	503,13	520,09	530,20	75.759.218 €	27,07
Pflegedienst	1.248,40	1.171,90	1.207,36	80.299.872 €	-41,04
Medizinisch-Technischer Dienst	434,26	472,82	516,16	35.132.750 €	81,90
Funktionsdienst	369,78	365,08	354,95	23.622.445 €	-14,83
Klinisches Hauspersonal	5,96	5,54	7,00	399.196 €	1,04
Wirtschafts- und Versorgungsdienst	76,51	76,56	83,27	4.475.096 €	6,76
Technischer Dienst	69,06	73,41	81,05	6.202.919 €	11,99
Verwaltungsdienst	158,45	178,81	206,04	16.292.819 €	47,59
Sonderdienst	68,22	74,24	85,21	7.045.163 €	16,99
Personal der Ausbildungsstätten	37,00	37,12	48,77	3.980.607 €	11,77
Sonstiges Personal	102,11	88,15	120,25	4.485.688 €	18,14
<b>SUMME</b>	<b>3.072,88</b>	<b>3.063,72</b>	<b>3.240,26</b>	<b>257.695.773 €</b>	<b>167,38</b>

## 4.2 Erfolgsplan 2023 Klinikum

### Erfolgsplan 2023

Lfd.Bezeichnung (Konten-unter-gruppe) Nr.	Planansätze 2023	Prognose Q3 2022	Planansätze 2022	GuV 2021
	€	€	€	€
1	2	3	4	5
1. Erlöse aus allgemeinen Krankenhaus- leistungen (KGr.40)	361.180.694	328.408.000	362.978.325	329.882.551
2. Erlöse aus Wahlleistungen (KGr.41)	8.140.000	7.000.000	8.110.000	7.236.885
3. Erlöse aus ambulanten Leistungen des Krankenhauses (KGr.42)	14.407.000	13.700.000	10.440.000	10.102.201
4. Nutzungsentgelte der Ärzte (KGr.43)	7.890.000	7.000.000	7.895.000	7.769.086
4a. Umsatzerlöse Krankenhaus n. § 277 HGB	17.895.000	18.000.000	17.811.000	17.152.670
<b>ZWISCHENSUMME 1. - 4a.: Umsatz</b>	409.512.694	374.108.000	407.234.325	372.143.394
5. Veränderung des Bestandes an unfertigen Leistungen (KGr. 55)	400.000	400.000	400.000	-2.265.105
6. andere aktivierte Eigenleist. (KGr. 55)	1.000.000	329.000	950.000	986.732
7. Zuweisungen u. Zuschüsse der öffentl. Hand, soweit nicht unter Nr. 11 (KGr. 47)	2.820.000	5.100.000	890.000	2.969.924
8. andere sonstige betriebliche Erträge (KGr. 52, 54, 57, 59)	17.310.000	13.200.000	8.702.500	20.799.280
<b>ZWISCHENSUMME 1 - 8: Betriebl. Erträge</b>	431.042.694	393.137.000	418.176.825	394.634.227
9. Personalaufwand				
a) Löhne und Gehälter (KGr.60, 64)	207.350.232	194.374.116	200.749.491	194.133.238
b) soziale Abgaben und Aufwendun- gen für Altersversorgung und für Unterstützung (KGr.61-63)	50.345.541	47.194.884	46.295.724	47.136.398
<b>ZWISCHENSUMME: Personalaufwand</b>	257.695.773	241.569.000	247.045.215	241.269.636
10. Materialaufwand				
a) Aufwendungen für Roh-,Hilfs- und Betriebsstoffe (KGr.65; KGr. 66 ohne KUGr. 6601, 6609, 6616 - 6618)	97.960.039	79.177.525	82.162.706	77.631.092
b) Aufwendungen für bezogene Lei- stungen (KUGr. 6601, 6609, 6616 bis 6618; KUGr. 680, 681, 700, 782, 793)	30.411.461	24.580.475	24.798.294	24.100.388
<b>ZWISCHENSUMME 9 und 10</b>	386.067.273	345.327.000	354.006.215	343.001.116
<b>ZWISCHENERGEBNIS</b>	44.975.421	47.810.000	64.170.610	51.633.110

## Wirtschaftsplan 2023

## Erfolgsplan 2023

Lfd.Bezeichnung (Konten-unter-gruppe) Nr.	Planansätze 2023	Prognose Q3 2022	Planansätze 2022	GuV 2021
1	2	3	4	5
	€	€	€	€
11. Erträge aus Zuwendungen zur Finanzierung von Investitionen (KGr. 46) davon Fördermittel nach dem KHG (KGr. 46) 2022: 23.450.000 € Planansatz 2021: 14.200.000 € Planansatz 2020: 30.454.000 € Planansatz	6.100.000	25.862.000	23.450.000	35.159.015
12. Erträge aus der Einstellung von Ausgleichsposten für Eigenmittelförderung (KGr. 48)				
13. Erträge aus der Auflösung von Sonderposten nach dem KHG und auf Grund sonstiger Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens (KUGr. 490,491)	8.709.000	9.022.000	8.800.000	9.205.705
14. Erträge aus der Auflösung des Ausgleichspostens für Darlehensförderung (KUGr. 492)	16.000	18.000	25.000	15.898
15. Aufwendungen aus der Zuführung zu Sonderposten/Verbindlichkeiten nach dem KHG und auf Grund sonstiger Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens (KUGr. 752, 755)	6.200.000	26.098.000	23.550.000	35.209.120
17. Aufwendungen für die nach dem KHG geförderte Nutzung von Anlagegegenständen (KGr. 77)	500.000	313.000	600.000	494.355
<b>ZWISCHENSUMME 11-17</b>	8.125.000	8.491.000	8.125.000	8.677.141
20. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen (KUGr. 760)	16.350.000	15.433.000	15.920.000	16.124.919
21. sonstige betriebliche Aufwendungen (KGr. 69, 70; KUGr. 720, 731, 732, 763, 781, 782, 790, 791, 792, 793)	60.217.000	52.606.000	56.525.743	50.641.079
<b>ZWISCHENSUMME 20 und 21</b>	76.567.000	68.039.000	72.445.743	66.765.998
<b>ZWISCHENERGEBNIS</b>	-23.466.579	-11.738.000	-150.133	-6.455.747

## Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH

## Erfolgsplan 2023

Lfd.Bezeichnung (Konten-unter-gruppe) Nr.	Planansätze 2023	Prognose Q3 2022	Planansätze 2022	GuV 2021
1	2	3	4	5
	€	€	€	€
22. Erträge aus Beteiligungen (KUGr. 500, 521)			0	0
24. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge (KGr. 51)	4.000	16.000	4.000	17.238
26. Zinsen und ähnliche Aufwendungen (KGr. 74)	4.820.000	1.685.000	1.685.000	792.926
<b>ZWISCHENSUMME 22 und 26</b>	-4.816.000	-1.669.000	-1.681.000	-775.688
<b>27. ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT</b>	-28.282.579	-13.407.000	-1.831.133	-7.231.435
28. außerordentliche Erträge	0	0	0	0
29. außerordentliche Aufwendungen	0	0	0	0
<b>30. außerordentliches Ergebnis</b>	0	0	0	0
31. Steuern (KUGr. 730) davon vom Einkommen und vom Ertrag	1.300.000 1.250.000	1.500.000 1.150.000	1.000.000 950.000	1.745.046 1.718.595
<b>32. JAHRESERGEBNIS</b>	-29.582.579	-14.907.000	-2.831.133	-8.976.480

## Wirtschaftsplan 2023

### 4.3 Investitions- und Vermögensplanung

A Übersicht Mittelverwendung - Update 13.10.2022 [in Mio. EUR]

			Budget	Bis 2021 IST	2021 Übertrag	2022 IST Q1-Q2	2022 Prognose Q3-Q4	2022 Plan	2022 Prognose <sup>1)</sup>	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	Ab 2027 Plan
Projekt	Nummer	Bezeichnung	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Change Prozess "Zwei-Standorte-Konzept"														
Strategie	CP-S-04	S2 Bebauungsplan	0,7	0,3	0,0	0,0	0,1	0,4	0,1	0,3				
1. Zwischensumme Strategie			0,7	0,3	0,0	0,0	0,1	0,4	0,1	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Zentralklinik	CP-Z-01	S2 Regiegebäude	42,0	37,8	0,6	0,0	0,6	0,1	0,6				2,7	0,9
Zentralklinik	CP-Z-02	S2 Neubau Ost	277,0	92,4	16,8	11,4	44,0	77,0	55,4	75,0	54,2			
Zentralklinik	CP-Z-03	S2 Neubau Süd	312,0	14,9	-3,0	1,1	3,0	6,2	4,1	55,0	50,0	50,0	50,0	88,0
Zentralklinik	CP-Z-04	S2 Funktionsstrakt Nord	32,0	11,9	-1,9	1,6	5,3	9,8	6,9	11,0	2,2			
Zentralklinik	CP-Z-05	S2 Dienstleistungszentrum	9,5	2,2	0,1	0,8	1,1	3,0	1,9	2,0	2,0	1,4		
Zentralklinik	CP-Z-06	S2 Bürozentrum	0,3	0,3	-0,1		-0,0	0,0	-0,0					
Zentralklinik	CP-Z-07	S2 Hochgarage	2,0	2,0 <sup>2)</sup>										
Zentralklinik	CP-Z-08	S2 Infrastruktur	42,5	6,6	9,0	5,8	16,6	8,0	22,4	7,0	6,0	0,6		
Zentralklinik	CP-Z-09	S2 Öffentliche Straßenanlagen Süd	7,5	7,1	0,4		0,4		0,4					
Zentralklinik	CP-Z-10	S2 Öffentliche Straßenanlagen West												
2. Zwischensumme Zentralklinik			724,7	175,1	21,9	20,7	71,0	104,1	91,7	150,0	114,4	51,9	52,7	88,9
Lebensdauererläar	CP-L-01	S2 Funktionsstrakt	20,5	0,9	1,6	0,8	1,5	5,0	2,3	5,5	5,0	3,5	2,8	0,5
Lebensdauererläar	CP-L-02	S3 Gebäude A	15,0	8,2	-0,2	0,8	1,4	4,5	2,1	4,0	0,7			
Lebensdauererläar	CP-L-03	S3 Gebäude B	25,0	1,0	2,8	0,4	5,4	9,8	5,8	11,7	3,5	2,0	0,6	0,4
Lebensdauererläar	CP-L-04	S3 Gebäude D	3,4	0,1	0,1	0,0	-0,1		-0,1	0,2	0,2	2,0	0,7	0,3
Lebensdauererläar	CP-L-05	S3 Gebäude H	5,0	0,1	-0,1		0,1	0,3	0,1	0,5	1,9	2,5		
Lebensdauererläar	CP-L-06	S3 Infrastruktur	4,9	1,7	0,4	0,3	0,5	1,8	0,8	0,8	0,9	0,7		
3. Zwischensumme Lebensdauererläarverlängerung			73,8	12,0	4,7	2,3	8,7	21,4	11,0	22,7	12,2	10,6	4,1	1,2
Summe Strategie, Zentralklinik und Lebensdauererläarverlängerung (Change P)			799,2	187,4	26,5	23,0	79,8	125,9	102,8	173,0	126,6	62,5	56,8	90,1
davon für Anlagen und Gebäude <sup>3)</sup>			639,4	150,0	21,2	18,4	63,8	100,7	82,2	138,4	101,3	50,0	45,4	72,1
davon für Medizintechnik <sup>3)</sup>			119,9	28,1	4,0	3,5	12,0	18,9	15,4	26,0	19,0	9,4	8,5	13,5
davon für Einrichtungen und Ausstattungen <sup>3)</sup>			40,0	9,4	1,3	1,2	4,0	6,3	5,1	8,7	6,3	3,1	2,8	4,5
4. Außerhalb Change Prozess "Zwei-Standorte-Konzept" <sup>4)</sup>														
Diverse	GB C Sonstige investive Projekte <sup>5)</sup>								10,6	7,9				
Diverse	GB D2 (IT) <sup>6)</sup>								14,4	12,7				
Diverse	GB D1 (Medizintechnik) <sup>6)</sup>		16,8	0,7					3,2	3,2	Σ 6,2	Σ 6,2		
Diverse	Sonstige Bereiche <sup>6)</sup>								1,7	1,7				
Zwischensumme Diverse			16,8	0,7				29,9	25,6	6,2	6,2			
Summe gesamt			204,2	27,3	23,0	79,8	132,6	198,6	132,8	68,7	56,8	90,1		

Summen können aufgrund von Rundungen abweichen

1) Stand: Wirtschaftsplan 2023 (September 2022)

2) Ausgaben für das Projekt S2 Hochgarage wurden als Aufwand verbucht und führen daher zu einer Abweichung bei den Anlagenzugängen

3) Es wird von der folgenden zeitlichen Investitionsreihenfolge sowie prozentualen Verteilung an den Gesamtausgaben ausgegangen: 1. Anlagen und Gebäude (80%), 2. Medizintechnik (15%) und 3. Einrichtungen und Ausstattungen (5%)

4) Ab 2024f können weitere Teile der Investitionen durch das Krankenhauszukunftsgesetz finanziert werden; Die jährliche Höhe der Investitionen und der Finanzierung befindet sich in Bearbeitung

5) Sonstige investive Projekte sind bis 2020 im Change Prozess "Zwei-Standorte-Konzept" enthalten

6) Wird jährlich in der Wirtschaftsplanung für das Planjahr detailliert - Annahme für 2024ff, dass nur in Höhe der pauschalen Fördermittel investiert wird

B Übersicht Mittelherkunft - Update 21.10.2022 [in Mio. EUR]

	Budget	Bis 2021	2021	2022	2022	2022	2022	2023	2024	2025	2026	Ab 2027
	Gesamt	Gesamt	Gesamt	IST Q1-Q2	Prognose Q3-Q4	Plan	Prognose 1)	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>(1-3)</b>												
\$9.1 Fördermittel <sup>1)</sup>	178,0	101,1		9,2	32,7		41,9	16,6 <sup>2)</sup>	16,6 <sup>2)</sup>			1,8 <sup>2)</sup>
\$9.3 Fördermittel <sup>1)</sup>												
KHZG Fördermittel <sup>1)</sup>												
Experimentierklausel 2019-2021	130,6	58,5		65,0	7,1		72,1					
Experimentierklausel 2022	62,9				22,9		22,9	40,0				
Experimentierklausel 2023 bzw. Fremdfinanzierungsbedarf	106,7							106,7				
Eigenmittel/ Fremdfinanzierungsbedarf (unter Finanzierungsvorbehalt)	32,1	20,1							126,6	62,5	56,8	55,1
<b>Summe Mittelherkunft 1.-3.</b>		<b>799,2</b>	<b>179,7</b>	<b>74,2</b>	<b>62,7</b>		<b>136,9</b>	<b>146,7</b>	<b>126,6</b>	<b>62,5</b>	<b>56,8</b>	<b>90,1</b>
Zwischenfinanzierung 2021/2022 (+)/ Finanzierungüberschuss (-)	-18,6	7,8					-26,3					
Zwischenfinanzierung (-)/ Finanzierungüberschuss (+) aus Vorjahr	18,6						-7,8	26,3				
<b>Summe Mittelherkunft 1.-3. (nach Zwischenfinanzierung)</b>		<b>799,2</b>	<b>187,4</b>	<b>74,2</b>	<b>62,7</b>		<b>102,8</b>	<b>173,0</b>	<b>126,6</b>	<b>62,5</b>	<b>56,8</b>	<b>90,1</b>
<b>(4)</b>												
\$9.1 Fördermittel <sup>1)</sup>												
\$9.3 Fördermittel <sup>1)</sup>	30,8	6,2					6,2	6,2	6,2	6,2		
KHZG Fördermittel <sup>1)</sup>	5,3						2,5	2,7				
Experimentierklausel 2019-2021												
Experimentierklausel 2022												
Experimentierklausel 2023 bzw. Fremdfinanzierungsbedarf												
Eigenmittel/ Fremdfinanzierungsbedarf (unter Finanzierungsvorbehalt)	51,7	13,8					21,2	16,7				
<b>Summe Mittelherkunft 4.</b>		<b>87,7</b>	<b>20,0</b>				<b>29,9</b>	<b>25,6</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>		
Zwischenfinanzierung 2021/2022 (+)/ Finanzierungüberschuss (-)												
Zwischenfinanzierung (-)/ Finanzierungüberschuss (+) aus Vorjahr												
<b>Summe Mittelherkunft 4. (nach Zwischenfinanzierung)</b>		<b>87,7</b>	<b>20,0</b>				<b>29,9</b>	<b>25,6</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>		
<b>(1-4)</b>												
\$9.1 Fördermittel <sup>1)</sup>	178,0	101,1		9,2	32,7		41,9	16,6 <sup>2)</sup>	16,6 <sup>2)</sup>			1,8 <sup>2)</sup>
\$9.3 Fördermittel <sup>1)</sup>	30,8	6,2					6,2	6,2	6,2	6,2		
KHZG Fördermittel <sup>1)</sup>	5,3						2,5	2,7				
Experimentierklausel 2019-2021	130,6	58,5		65,0	7,1		72,1					
Experimentierklausel 2022	62,9				22,9		22,9	40,0				
Experimentierklausel 2023 bzw. Fremdfinanzierungsbedarf	106,7							106,7				
Eigenmittel/ Fremdfinanzierungsbedarf (unter Finanzierungsvorbehalt)	37,2	33,9					21,2	16,7	126,6	62,5	56,8	55,1
<b>Summe Mittelherkunft 1.-4.</b>		<b>887,0</b>	<b>199,6</b>				<b>166,7</b>	<b>172,3</b>	<b>132,8</b>	<b>68,7</b>	<b>56,8</b>	<b>90,1</b>
Zwischenfinanzierung 2021-2023 (+)/ Finanzierungüberschuss (-)	-18,6	7,8					-26,3					
Zwischenfinanzierung (-)/ Finanzierungüberschuss (+) aus Vorjahr	18,6						-7,8	26,3				
<b>Summe Mittelherkunft 1.-4. (nach Zwischenfinanzierung)</b>		<b>887,0</b>	<b>207,4</b>				<b>132,6</b>	<b>198,6</b>	<b>132,8</b>	<b>68,7</b>	<b>56,8</b>	<b>90,1</b>

1) Wird jährlich in der Wirtschaftsplanung für das Planjahr detailliert - Nur \$9.1 und \$9.3 Fördermittel für 2024ff geplant (weitere Fördermittel, u.a. im Rahmen von KHZG, erwartet)

2) Zum aktuellen Zeitpunkt liegt keine Bescheinigung über eine Auszahlung der \$9.1 Fördermittel in 2023 und 2024 vor. Aus Planungssicherheitsgründen wird der Gesamtfinanzierungsbedarf für diese Jahre jedoch exklusive Einzahlungen aus Fördermitteln nach \$9.1 KHG geplant und dargestellt. Zum aktuellen Zeitpunkt wird eine Auszahlung von 99% der Fördermittel bis Ende 2024 erwartet. Der Restbetrag von 1% der Fördersumme wird erst mit Abschluss der Baumaßnahme nachträglich ausbezahlt

3) Die Summe der Mittelherkunft ab 2027 beinhaltet die offenen Fördermittel nach \$9.1 KHG ab 2023 (insgesamt 35,0 Mio. EUR)



# Wirtschaftsplan 2023

## C1 Zusammenfassung Zwischenfinanzierung der mit der Experimentierklausel finanzierten Investitionen [in Mio. EUR]

	Bis 2021	2022	2023	2024	2025	2026	Ab 2027
	IST	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Benötigte Zwischenfinanzierung der mit der Experimentierklausel finanzierten Investitionen <sup>1-2)</sup>		65,0	65,0	0,0	n/v	n/v	n/v

- 1) Die Höhe der Zwischenfinanzierung steht unter der Annahme, dass bis Juli die Experimentierklausel in Anspruch genommen wird; Falls sich die Inanspruchnahme verzögert, wird die Zwischenfinanzierung um den zusätzlichen Bedarf erhöht  
2) Eine Detaillierung wird jährlich in der Wirtschaftsplanung für das Planjahr vorgenommen; derzeitiger Betrachtungszeitraum nur bis 2024

## C2 Zusammenfassung Finanzierung zur Sicherung der operativen Liquidität [in Mio. EUR]

	Bis 2021	2022	2023	2024	2025	2026	Ab 2027
	IST	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Verfügbare Finanzierungslinie <sup>3)</sup>	26,0	80,0	80,0	21,0	n/v	n/v	n/v

- 3) Bestehend aus Cashpool-Linie, Betriebsmittelkreditlinie und Factoring (2022 und 2023: 60 Mio. EUR, 5 Mio. EUR, 15 Mio. EUR; 2024: 1 Mio. EUR, 5 Mio. EUR, 15 Mio. EUR); Anpassung erfolgt abhängig vom Bedarf; Derzeitiger Betrachtungszeitraum nur bis 2024

## Wirtschaftsplan 2023

## 4.4 Erfolgsplan Konzern

### Erfolgsplan 2023

Lfd. Nr.	Bezeichnung (Konten-unter-Gruppe)	Klinikum Planansatz Planjahr	Bistro GmbH Planansatz Planjahr	MVZ Planansatz Planjahr	Textilservice GmbH Planansatz Planjahr	Klinikdienste GmbH Planansatz Planjahr	skbs.digital GmbH Planansatz Planjahr	Klinikum konsolidiert Planansatz Planjahr
1	2	3	4	5	6	7	8	9
		€	€	€	€	€	€	€
1.	Erlöse aus allgemeinen Krankenhausleistungen (KGr.40, KUGr.780)	361.180.694	0	0	0	0	0	361.180.694
2.	Erlöse aus Wahlleistungen (KGr.41)	8.140.000	0	0	0	0	0	8.140.000
3.	Erlöse aus ambulanten Leistungen des Krankenhauses (KGr.42)	14.407.000	0	8.638.000	0	0	0	22.745.000
4.	Nutzungsentgelt der Ärzte (KGr.43)	7.890.000	0	0	0	0	0	7.890.000
4a.	Umsatzerlöse Krankenhaus gem. § 277 HGB	17.895.000	0	0	0	0	0	14.720.000
5.	Erhöhung des Bestandes an Unfertigen Leistungen (KGr.55)	400.000	0	0	0	0	0	400.000
6.	andere aktivierte Eigenleistungen (KGr.55)	1.000.000	0	0	0	0	0	1.000.000
7.	Zuweisungen und Zuschüsse der öffentlichen Hand, soweit nicht unter Nr. 11. (KGr.47)	2.820.000	0	0	0	0	0	2.820.000
8.	sonstige betriebliche Erträge (KGr.44, 45; KUGr.473,520; KGr.54, 57, 58; KUGr.591, 592)	17.310.000	1.055.000	50.000	3.727.000	24.740.000	1.413.000	33.070.000
	<b>ZWISCHENSUMME 1-8</b>	<b>431.042.694</b>	<b>1.055.000</b>	<b>8.688.000</b>	<b>3.727.000</b>	<b>24.740.000</b>	<b>1.413.000</b>	<b>451.965.694</b>
9.	Personalaufwand							
a)	Löhne und Gehälter (KGr. 60, 64)	207.350.232	454.902	4.053.344	1.638.926	16.868.947	767.497	230.454.293
b)	soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung (KGr.61-63),	50.345.541	114.098	1.016.656	411.074	4.231.053	192.503	56.140.480
10.	Materialaufwand							
a)	Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (KGr.65; KGr.66 ohne Kto.6601, 6609, 6616 und 6618; KGr.67; KUGr.680; KGr.71)	97.960.039	380.000	1.500.000	370.000	3.007.000	114.000	102.381.039
b)	Aufwendungen für bezogene Leistungen (Kto.6601, 6609, 6616 und 6618; KUGr.681)	30.411.461	0	0	1.000.000	0	0	16.186.461
	<b>ZWISCHENSUMME 9 und 10</b>	<b>386.067.273</b>	<b>949.000</b>	<b>6.570.000</b>	<b>3.420.000</b>	<b>24.107.000</b>	<b>1.074.000</b>	<b>405.162.273</b>
	<b>ZWISCHENERGEBNIS</b>	<b>44.975.421</b>	<b>106.000</b>	<b>2.118.000</b>	<b>307.000</b>	<b>633.000</b>	<b>339.000</b>	<b>46.803.421</b>

# Wirtschaftsplan 2023

11.	Erträge aus Zuwendungen zur Finanzierung von Investitionen (KGr.46)	6.100.000	0	0	0	0	0	6.100.000
12.	Erträge aus der Einstellung von Ausgleichsposten für Eigenmittelförderung (KGr.48)		0	0	0	0	0	0
13.	Erträge aus der Auflösung von Sonderposten nach dem KHG und auf Grund sonstiger Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens (KUGr.490, 491)	8.709.000	0	0	0	0	0	8.709.000
14.	Erträge aus der Auflösung des Ausgleichsposten für Darlehensförderung (KUGr.492)	16.000	0	0	0	0	0	16.000
15.	Aufwendungen aus der Zuführung zu Sonderposten/Verbindlichkeiten nach dem KHG und auf Grund sonstiger Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens (KUGr.752, 755)	6.200.000	0	0	0	0	0	6.200.000
17.	Aufwendungen für die nach dem KHG geförderte Nutzung von Anlagegegenständen (KGr.77)	500.000	0	0	0	0	0	500.000
<b>ZWISCHENSUMME 11-17</b>		<b>8.125.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8.125.000</b>
20.	Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen (KUGr.760)	16.350.000	11.000	480.000	0	97.500	10.000	16.948.500
21.	sonstige betriebliche Aufwendungen (KGr.69, 70; KUGr.720, 731, 732, 763, 781, 790, 791, 792, 793)	60.217.000	90.000	1.250.000	390.000	480.000	300.000	61.052.000
<b>ZWISCHENSUMME 20 und 21</b>		<b>76.567.000</b>	<b>101.000</b>	<b>1.730.000</b>	<b>390.000</b>	<b>577.500</b>	<b>310.000</b>	<b>78.000.500</b>
<b>ZWISCHENERGEBNIS</b>		<b>-23.466.579</b>	<b>5.000</b>	<b>388.000</b>	<b>-83.000</b>	<b>55.500</b>	<b>29.000</b>	<b>-23.072.079</b>
22.	Erträge aus Beteiligungen (KUGr.500, 521)		0	0	0	0	0	0
	davon aus verbundenen Unternehmen		0	0	0	0	0	0
24.	sonstige Zinsen und ähnliche Erträge (KGr.51)	4.000	0	0	0	0	0	4.000
26.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen (KGr.74)	4.820.000	5.000	0	0	0	7.000	4.832.000
<b>ZWISCHENSUMME 22 - 26</b>		<b>-4.816.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7.000</b>	<b>-4.828.000</b>
27.	<b>ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT</b>	<b>-28.282.579</b>	<b>0</b>	<b>388.000</b>	<b>-83.000</b>	<b>55.500</b>	<b>22.000</b>	<b>-27.900.079</b>
31.	Steuern (KUGr.730)	1.300.000	0	0	0	20.000	6.000	1.326.000
32.	<b>JAHRESÜBERSCHUSS/-FEHLBETRAG</b>	<b>-29.582.579</b>	<b>0</b>	<b>388.000</b>	<b>-83.000</b>	<b>35.500</b>	<b>16.000</b>	<b>-29.226.079</b>

## 4.5 Mehrjahresplanung (Gesamtübersicht)

Gewinn- und Verlustrechnung	2022	2023	2024	2025	2026	2027
KHBV	Prognose Q3 t€	WiPlan t€	Plan t€	Plan t€	Plan t€	Plan t€
1. Erlöse aus allg. Krankenhausleistungen	328.408	361.181	394.451	405.284	412.547	419.886
2. Erlöse aus Wahlleistungen	7.000	8.140	8.728	9.289	9.833	10.311
3. Erlöse aus ambulanten Leistungen	13.700	14.407	14.951	15.658	16.311	16.825
4. Nutzungsentgelte der Ärzte	7.000	7.890	8.164	8.448	8.701	8.962
4a. Umsatzerlöse Krankenhaus n. § 277 HGB	18.000	17.895	18.747	19.276	19.676	20.067
5. Unfertige Leistungen	400	400	400	400	400	400
6. Aktivierte Eigenleistungen	329	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
7. Zuweisungen und Zuschüsse d. öff. Hand	5.100	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820
8. Sonstige betriebliche Erträge	13.200	17.310	9.205	9.414	9.583	9.766
Zwischensumme	393.137	431.043	458.467	471.588	480.872	490.037
9. Personalaufwand	241.569	257.696	269.434	271.838	278.363	284.509
10. Materialaufwand und sonstige betriebliche Aufwendungen	156.364	188.589	193.266	191.259	191.514	192.887
Zwischensumme	397.933	446.284	462.700	463.097	469.877	477.396
Investitions- und Förderbereich	8.677	13.045	16.224	30.627	30.286	32.168
22. Erträge aus Beteiligungen	0	0	0	0	0	0
24. Sonstige Zinsen u. ähnl. Erträge <sup>1)</sup>	66	4	4	4	4	4
31. Steuern	1.500	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
<b>32. Angestrebtes Jahresergebnis</b>	<b>-14.907</b>	<b>-29.583</b>	<b>-21.754</b>	<b>-23.431</b>	<b>-20.588</b>	<b>-20.823</b>

<sup>1)</sup> Exkl. Sondereffekte aus geplanter Veräußerung Grundstück Holwedestraße in 2024

## 4.6 Detaillierung skbs.performance Programm – GuV Positionen

**A** skbs.performance Programm - GuV-Positionen Basis per Wirtschaftsplan 2023 [Mio. EUR]

skbs.performance Programm	GuV Position	2021 Effekt	2022 Potenzial	2023 Potenzial	2024 Potenzial
P01 Medizinstrategie & Leistungssteigerung	Erlöse aus Krankenhausleistungen	2,5	1,9	1,9	1,9
P02 Medizin Controlling	Erlöse aus Krankenhausleistungen	0,0	1,4	2,0	2,0
P03 Medizinische Sachkosten	Materialaufwand	2,2	1,5	1,9	1,9
P04 Liquidität	Finanzergebnis	0,9	0,3	0,3	0,3
P05 Ärztlicher Dienst	Personalaufwand	1,5	3,8	5,1	5,1
P06 Pflegedienst	Personalaufwand	12,0	5,7	7,5	7,5
P07 MTD/FD	Personalaufwand	-1,1	4,7	7,9	7,9
P08 Stille Reserven	n/v	0,0	0,0	0,0	0,0
P09 VWD & Auslastung	Erlöse aus Krankenhausleistungen; Materialaufwand	0,0	0,6	0,8	0,8
P10 Intensiv und IMC	n/v	0,0	0,0	0,0	0,0
P11 OP	n/v	0,1	0,0	0,0	0,0
P12 Controlling	n/v	0,0	0,0	0,0	0,0
P13 Zentrale Dienste	Materialaufwand	2,4	3,1	3,8	3,8
P14 Verwaltung	Personalaufwand	-2,1	3,2	4,4	4,4
P15 Ambulanzen	Erlöse aus ambulanten Leistungen	5,1	1,0	1,3	1,3
P16 Wahlleistungen	Erlöse aus Wahlleistungen	0,3	3,0	4,0	4,0
P17 Fundraising	Andere sonstige betriebliche Erträge	0,7	0,8	0,8	0,8
P0S Sofortmaßnahmen	Umsatzerlöse Krankenhaus §277 HGB; Sonstige betriebliche Aufwendungen	0,6	0,1	0,1	0,1
P0C Kommunikation & Change	n/v	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Summe</b>		<b>25,1</b>	<b>31,1</b>	<b>41,8</b>	<b>41,8</b>

Betreff:

**Kindertagespflege - Erhöhung des Betrags zur Anerkennung der Förderleistung nach § 23 Absatz 2 Nr. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe**

Organisationseinheit:

Dezernat V  
51 Fachbereich Kinder, Jugend und Familie

Datum:

17.11.2022

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Status
Jugendhilfeausschuss (Vorberatung)	23.11.2022	Ö
Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Vorberatung)	01.12.2022	Ö
Verwaltungsausschuss (Vorberatung)	13.12.2022	N
Rat der Stadt Braunschweig (Entscheidung)	20.12.2022	Ö

**Beschluss:**

1. Ab 1. Januar 2023 wird der Betrag zur Anerkennung der Förderleistung gem. § 23 Abs. 2 Nr. 2 SGB VIII auf 3,42 € je Stunde erhöht. Das Basisentgelt für die Kindertagespflegepersonen (KTPP) nach § 23 Abs. 2 Nr. 1 und 2 SGB VIII beträgt somit ab 1. Januar 2023 5,30 € je Stunde.
2. Bei mindestens 5 (Erfahrungsstufe 2) bzw. 10 Jahren (Erfahrungsstufe 3) durchgehender Betreuungstätigkeit für Braunschweiger Kinder erhöht sich der Betrag aus 1. um jeweils weitere 0,50 € je Stunde. KTPP, die am 1. Januar 2023 die vorgenannten Voraussetzungen erfüllen, werden entsprechend eingestuft. Neueinstufungen erfolgen jeweils zum 1. Januar der Folgejahre. Unterbrechungen der Betreuungstätigkeit führen zur Verzögerung bei der Stufung.
3. Ab 2023 entfällt der bislang im Dezember eines Jahres gezahlte Leistungszuschlag bei mehr als 4.500 im Kalenderjahr geleisteten Betreuungsstunden. KTPP, die weniger als 5 Jahre durchgehende Betreuung anbieten, aber im Jahr 2022 die für den Leistungszuschlag geforderte hohe Stundenzahl erbracht und damit den Leistungszuschlag erhalten haben, erhalten im Rahmen der Systemumstellung (finanzieller Bestandsschutz) zum 1. Januar 2023 vorzeitig eine "Eingruppierung" in die zweite Erfahrungsstufe.
4. Im Doppelhaushalt 2023/2024 erfolgt keine weitere Dynamisierung. Das dargestellte Entgeltmodell wird auf Auswirkungen evaluiert. Dabei gilt es auch, das Beitragsgefüge in der Region zu betrachten.
5. Für das Jahr 2022 erfolgt eine Einmalzahlung zur Erhöhung des Betrags für die Anerkennung der Förderleistung in Höhe von 0,20 € für die tatsächlich geleisteten Betreuungsstunden ab 1. August 2022.

Das bislang aus technischen Gründen praktizierte Verfahren, bei dem die anteiligen täglichen Betreuungsstunden für die Ermittlung der Geldleistung auf die nächste volle Stunde aufgerundet werden, wird dahingehend geregelt, dass ab 2023 eine Aufrundung der anteiligen täglichen Betreuungsstunden auf die nächste halbe Stunde erfolgt. Es handelt sich um ein systemtechnisches Erfordernis, ein Rechtsanspruch ergibt sich hieraus nicht.

**Sachverhalt:**

Der Rat der Stadt Braunschweig hat in seiner Sitzung am 12. Juni 2018 letztmalig die Erhöhung des Basisentgelts nach § 23 Absatz 2 Nr. 1 und 2 SGB VIII für die Kindertagespflegepersonen (KTPP) auf 4,90 € je Kind und Stunde ab Januar 2020 beschlossen (DS 18-08480). Das Basisentgelt setzt sich zusammen aus einem Betrag zur Anerkennung der Förderleistung in Höhe von derzeit 3,02 € und der Erstattung des entstehenden Sachaufwands in Höhe von 1,88 €, der sich auf die vom Finanzamt anerkannte Betriebskostenpauschale begründet.

Teil des o. a. Beschlusses war ein Verwaltungsauftrag, bis zum Herbst 2020 einen Vorschlag für eine Dynamisierung der laufenden Geldleistung vorzulegen. Aufgrund der Corona-Pandemie und den damit verbundenen vorrangigen Aufgaben wurde dieser Auftrag bislang nicht erfüllt.

Die Sprechergruppe Kindertagespflege (KTP) hat in einem der letzten Treffen auf dieses Versäumnis hingewiesen und die Notwendigkeit der Dynamisierung wiederholt verdeutlicht. Ein weiteres Anliegen ist, die in der Kinderbetreuung gewonnene berufliche Erfahrung auch finanziell zu berücksichtigen. Zu Beginn der Gespräche forderten die KTPP eine Erhöhung des Betrags zur Anerkennung der Förderleistung auf 6,00 € je Kind und Stunde, inklusive der Erstattung für den entstehenden Sachaufwand (1,88 €) ergäbe dies ein Basisentgelt von 7,88 € (Steigerung 61%). Hier hatte die Verwaltung bereits Ablehnung signalisiert.

Nach weiteren Gesprächen wurde seitens der Sprechergruppe ein gestaffeltes Modell mit einem Einstiegsbasisentgelt nach § 23 (2) Nr. 1 und 2 SGB VIII in Höhe von 5,40 € vorgestellt, welches sich nach einer Tätigkeit von jeweils 5 Jahren jeweils um 0,50 € erhöhen soll und in der Endstufe 7,40 € erreicht. Würde diesem Vorschlag entsprochen, errechnet sich bereits in der Einstiegsstufe eine Steigerung des Basisentgelts nach § 23 (2) Nr. 1 und 2 SGB VIII von ca. 11 %.

Mit dem derzeit gewährten Basisentgelt von 4,90 € zahlt die Stadt Braunschweig im Vergleich zu den Umlandkommunen ein eher niedriges Entgelt (s. Anlage 1). Eine Staffelung nach Erfahrungsjahren oder Qualifikation existiert derzeit nicht. Dies birgt die Gefahr, dass KTPP vorrangig Kinder aus Umlandkommunen betreuen, deren Basisentgelt höher ist und zudem die Möglichkeit der Staffelung beinhaltet.

Bei Beibehaltung bzw. geringfügiger Anhebung des Basisentgelts würden für Braunschweig wichtige Betreuungsplätze insbesondere im Bereich der U3-Betreuung entfallen und die Sicherstellung des Rechtsanspruchs wäre gefährdet. Ein weiteres Risiko bestünde darin, dass KTPP zur Finanzierung ihrer Kosten von den Sorgeberechtigten eine (höhere) private Zuzahlung verlangen. Diese Form der Zuzahlung ist in Niedersachsen nicht gesetzlich untersagt. Bereits ergangene Gerichtsurteile beurteilen die Untersagung einer Zuzahlung in dieser Situation als Eingriff in die geschützte Berufsfreiheit nach Art. 12 Grundgesetz.

Das von der Verwaltung nun in Umsetzung des Ratsauftrags vorgeschlagene Entgeltmodell beinhaltet eine Erhöhung von 0,40 € je finanzierter Betreuungsstunde, was einer Steigerung von 8,2 % des Basisentgelts entspricht. Eine Übersicht über die Bestandteile des Basisentgelts ist der Anlage 2 zu entnehmen.

Vergleich mit der Personalkostenentwicklung

Der Betrag für die Anerkennung der Förderleistung für die KTPP wurde seit 2010 von 2,22 € nach langer Stagnation im August 2018 auf 2,92 € und dann im Januar 2020 auf 3,02 € erhöht. Mit der geplanten Erhöhung auf 3,42 € ermittelt sich eine Steigerung des Betrags für die Anerkennung der Förderleistung von 2010 bis einschließlich 2023 von 54,05 %. Im gleichen Zeitraum betrug die Personalkostensteigerung für die Förderung nach dem Pauschalisierten Aufwandsmodell für die Kindertagesstätten der freien Träger der Jugendhilfe insgesamt 46,77 %.



Die nächste Steigerung des Betrags für die Anerkennung der Förderleistung für die KTPP wird jedoch frühestens 2025 erfolgen, hingegen werden die Personalkosten der Kita Förderung jährlich um die Erhöhung des Tarifvertrags dynamisiert, sodass sich die Differenz dann relativiert.

#### Entfall des Leistungszuschlags / finanzieller Bestandsschutz

Mit der vorzeitigen Einstufung in die zweite Erfahrungsstufe für die KTPP, die die Voraussetzungen für den ab 2023 entfallenden Leistungszuschlag erfüllen, jedoch weniger als 5 Jahre durchgehende Betreuungsleistung anbieten, wird vermieden, dass den KTPP Einnahmeverluste entstehen. Hiermit soll auch einer möglichen Abwanderung vorgebeugt werden. Die dritte Erfahrungsstufe wird für die betroffenen KTPP regulär nach 10 Jahren durchgehender Betreuungsleistung erreicht.

#### Anpassung der Rundungsregelung/Vermeidung von Schlechterstellung

Aus systemtechnischen Gründen rundet die zur Auszahlung der laufenden Geldleistung an die KTPP verwendete Software die geleisteten Betreuungsstunden auf, sodass die finanzierten Betreuungsstunden in einigen Fällen die tatsächlich geleisteten Betreuungsstunden übersteigen. Da mit den zu beschließenden Veränderungen eine Anpassung der Software beauftragt werden muss, soll in diesem Zusammenhang auch die bisherige Rundungsregelung auf halbstündige Rundung angepasst werden. Die vollständige Abschaffung der bislang praktizierten Aufrundung würde zu einer Schlechterstellung gegenüber der bisherigen Finanzierung führen und wird mit dieser Regelung vermieden.

#### Entwicklung der Kindertagespflege in Braunschweig im Vergleich

Aktuelle bundesweite Auswertungen des Deutschen Jugendinstitutes (DJI) für die Jahre 2010 bis 2020 zeigen, dass sich das Angebot der KTPP in Braunschweig vergleichsweise gut entwickelt hat.

Dem bundesweit teils drastischem Rückgang der Anzahl von KTPP (Hamburg -52 %, Mecklenburg-Vorpommern -40 %, Brandenburg -23 %) konnte in den niedersächsischen Kommunen entgegengewirkt werden. Landesweit hat Niedersachsen ein leichtes Plus von 11 % zu verzeichnen, wobei sich die Entwicklung in Braunschweig durch einen deutlich höheren Zuwachs von 20 % (von 203 KTPP auf 243 KTPP) im Vergleichszeitraum abhebt.

Insbesondere aufgrund des zunehmend höheren Durchschnittsalters der KTPP und altersbedingter Beendigung der Tätigkeit gilt es lt. DJI in den nächsten Jahren vorrangig den Bestand der Angebote zu halten und attraktive Rahmenbedingungen zu fördern. Zur Förderung der Tätigkeit als KTPP sind laut DJI weitere Verbesserungen der Rahmenbedingungen, insbesondere auch zur existenzsichernden Ausübung der Tätigkeit, erforderlich. Dies ist maßgebliche Voraussetzung damit die Tätigkeit als dauerhafte und nicht nur als temporäre Beschäftigungsoption gesehen wird.

Diesen Anforderungen wird das neue Entgeltmodell durch die vorgesehene Staffelung nach Dauer der Tätigkeit als KTPP gerecht.

Da sich bundesweit ein Trend zur Betreuung in Großtagespflege und angemieteten Räumen abzeichnet, weist das DJI ergänzend darauf hin, dass es in Abgrenzung zur institutionellen Betreuung in Kindertageseinrichtungen (Krippe/Kindergarten) erforderlich ist, das spezifische Profil der KTP als haushalts- und familiennahe Betreuungsform zu wahren.

Auch diesen Aspekt greift das neue Entgeltmodell auf, indem eine finanzielle Gleichbehandlung unabhängig von der Größe bzw. Anzahl der Plätze gewährleistet wird, was auch vom Sprecherkreis für KTPP ausdrücklich befürwortet wird.

Die aktuell vom DJI benannten Aspekte werden somit bei den vorgeschlagenen

Anpassungen zur Entgeltgestaltung für KTPP in Braunschweig berücksichtigt werden und im Einvernehmen mit den Sprecherinnen der KTPP zur Umsetzung vorgeschlagen.

Durch die vorgeschlagene erfahrungsbezogene Steigerung des Basisentgelts in Fünfjahresschritten werden die Kindertagespflegepersonen zudem langfristig in Braunschweig gehalten. Eine Abwanderung in umliegende Kommunen soll damit vermieden werden.

#### Praktische Umsetzung der Erhöhung

Die für das Jahr 2022 zu zahlende Einmalzahlung erfolgt erst zu Beginn des Jahres 2023.

Die Erhöhung des Basisentgelts (mit der angepassten Rundungsregelung) und die Schaffung der Erfahrungsstufen erfordern eine Anpassung der zur Auszahlung der Geldleistung verwendeten Software. Die finanzielle Umsetzung kann somit erst nach Abschluss der Programmierungsarbeiten erfolgen.

Die KTPP werden mit der Abrechnung im Januar 2023 auf diese Situation hingewiesen.

#### Finanzielle Auswirkungen

einmaliger Mehrbedarf 2022	550.600,00 €
Mehrbedarf 2023	1.400.200,00 €
Mehrbedarf 2024	1.400.200,00 €

Die Beträge beinhalten einen 20 %-Zuschlag für die nach § 23 (2) Nr. 3 und 4 SGB VIII zu erstattenden Aufwendungen zu einer angemessenen Alterssicherung und Kranken- und Pflegeversicherung, die in Abhängigkeit des Basisbetrags gezahlt werden.

Die erforderlichen finanziellen Mittel werden ab 2024 zusätzlich bereitgestellt. Der einmalige Mehrbedarf 2022 sowie der Mehrbedarf 2023 werden aus Restmitteln des Jahres 2022 des FB 51 gedeckt. Sofern keine weitere Kompensation an anderer Stelle erfolgt, würde sich hieraus eine entsprechende zusätzliche Haushaltsbelastung ergeben. Zusätzliche Haushaltsbelastungen stehen der Zielsetzung der Genehmigungsfähigkeit des Haushaltes und der Vorgabe des Rates der Stadt Braunschweig, bis zum Ende der Wahlperiode 2021 – 2026 einen dauerhaft ausgeglichenen Haushalt zu erreichen (siehe Antrag FWE 163 zum Haushalt 2019), entgegen.

Albinus

#### **Anlage/n:**

Laufende Geldleistungen pro Betreuungsstunde  
Evaluierung des Entgeltmodells Anfang 2025

Stadt	Laufende Geldleistungenn pro Betreuungsstunde bei 160 Std. DJI Qualifikation nach Förderleistung (li. Spalte) und Sachleistung (re. Spalte)		Gesamtbetrag pro Betreuungsstunde	Gibt es eine Dynamisierung	Staffelung nach Erfahrungsjahren	Staffelung bei erhöhter Qualifikation
Braunschweig (aktuell)	3,02 €	1,88 €	4,90 €	nein	Gibt es nicht	nein
Braunschweig (geplant ab 01/2023)	3,42 €	1,88 €	5,30 €	zunächst Evaluierung	nach 5-9 Jahren Betreuung + 0,50 € nach 10 Jahren und mehr + 1,00 € je Stunde	nein
Salzgitter	2,67 €	1,73 €	4,40 €	nein	Wurde nicht angegeben	5,50 € / 6,00 € / 6,50 €
Osnabrück	2,90 €	2,20 €	5,10 €	nein	Gibt es zur Zeit noch nicht	Keine Angabe
Oldenburg	4,50 €	0,80 €	5,30 €	Jährliche Überprüfung gemäß Entwicklung der betreffenden Entgeltgruppen im TVÖD	1 Staffelung: Nach 5 Jahren 0,20 € pro Betreuungsstunde mehr	5,50 € / 5,60 €
Wolfsburg	3,26 €	2,20 €	5,46 €	nein	3 Staffellungen: Nach 3 Jahren 6,56 € bis 7,44 € je nach Qualifikation, nach 5 Jahren 6,76 € bis 7,64 €, nach 7 Jahren 7,26 € bis 8,14 €	5,96 € / 6,46 € / 6,95 € 7,35 €
Göttingen	4,00 €	2,20 €	6,20 €	Um 0,10 € pro Jahr	Gibt es nicht	7,20 € / 7,70 €
Hannover	Hannover arbeitet mit Monatsbeitragen und diversen Staffellungen, auch im Sachkostenbereich. Es ist nicht möglich diese Beträge auf eine Betreuungsstunde zurückrechnen.					
Peine	3,00 €	2,00 €	5,00 €	nein	keine Angabe	5,50 €
Wolfenbüttel	3,00 €	1,80 €	4,80 €	nein		5,30€ / 7,20€ / 8,40€
Goslar	3,20 €	1,80 €	5,00 €	Anpassung nach TVöD SuE		bis zu 6,20€
Helmstedt	3,27 €	1,73 €	5,00 €	Zum 1.1.2024 Erhöhung um 0,20€		5,50€ / 6,20€ / 6,70€

<b>Basisentgelt nach § 23 Absatz 2 Nr. 1 und 2 Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe für die Kindertagespflegepersonen (KTPP)</b>				
	Stufung	Erstattung angemessener Kosten für den Sachaufwand nach § 23 (2) Nr. 1 SGB VIII	Betrag zur Anerkennung der Förderleistung nach § 23 (2) Nr. 2 SGB VIII	<b>Basisentgelt gesamt</b>
aktuell	nicht möglich	1,88 €	3,02 €	<b>4,90 €</b>
ab 2023	0 - 4 Jahre Betreuung in Braunschweig	1,88 €	3,42 €	<b>5,30 €</b>
	5 - 9 Jahren Betreuung in Braunschweig	1,88 €	3,92 €	<b>5,80 €</b>
	10 Jahre und mehr Betreuung in Braunschweig	1,88 €	4,42 €	<b>6,30 €</b>

Evaluierung des Entgeltmodells Anfang 2025

Betreff:

**Flächenankauf (Ausgleichsfläche) für die geplante Feuerwache Süd-West an der Westerbergstraße**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

23.11.2022

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Status
Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Vorberatung)	01.12.2022	Ö
Verwaltungsausschuss (Vorberatung)	13.12.2022	N
Rat der Stadt Braunschweig (Entscheidung)	20.12.2022	Ö

**Beschluss:**

„Dem Ankauf des Flurstücks 90/5, Flur 4, Gemarkung Rünigen zur Umsetzung der im Zusammenhang mit dem geplanten Bau der Feuerwache Süd-West notwendigen Ausgleichsmaßnahmen wird zugestimmt.“

**Sachverhalt:**

Der Neubau der Feuerwache ist derzeit eines der wichtigsten Infrastrukturprojekte der Stadt Braunschweig. Die Stadt Braunschweig beabsichtigt, im Südwesten des Stadtgebietes eine neue Feuerwache Süd-West zu errichten, um die gewünschte Erhöhung der Schutzzieleerreichung der Feuerwehr im Südwesten des Stadtgebietes erreichen zu können. Der Neubau der Feuerwache soll auf einer Fläche an der Westerbergstraße erfolgen, die zwischenzeitlich durch die Stadt Braunschweig erworben wurde. Insoweit wird auf die Beschlussvorlage 22-17936 verwiesen.

Durch den geplanten Bau der Feuerwache Süd-West erfolgen Eingriffe in die Natur. Diese Eingriffe sind nach § 15 Abs. 2 Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) auszugleichen (Ausgleichsmaßnahmen) oder in sonstiger Weise zu kompensieren (Ersatzmaßnahmen).

Die Kauffläche, auf der diese notwendigen Ausgleichsmaßnahmen umgesetzt werden sollen, liegt im Geltungsbereich des in Aufstellung befindlichen Bebauungsplanes „Feuerwache Westerbergstraße“, RN 46 und ist festgesetzt als Fläche für Maßnahmen zum Schutz, zur Pflege und zur Entwicklung von Boden, Natur und Landschaft. Derzeit wird die Fläche als Ackerlandfläche genutzt. Die Kauffläche befindet sich im Eigentum der Grundstücksgesellschaft mbH (GGB). Die GGB ist bereit, das Flurstück in einer Größe von rund 8,3 ha an die Stadt zu veräußern.

Auf einer ca. 2,0 ha großen Teilfläche am Südrand der Kauffläche sollen auf ca. 1,0 ha zwei 15,0 m breite Blühstreifen für notwendige Artenschutzmaßnahmen (Feldhamster und Feldlerche) angelegt werden, die übrige Fläche von ca. 1,0 ha kann flexibel durch den pflegenden Landwirt bewirtschaftet werden. Die Fläche ist mit der Unteren Naturschutzbehörde abgestimmt.

Da auch für Ausgleichsmaßnahmen anderer Baugebiete Ausgleichsflächen benötigt werden und es immer schwieriger wird, Flächen für den städtischen Flächenpool zu beschaffen, empfiehlt die Verwaltung den Ankauf des gesamten Flurstücks.

Es wird gebeten, wie vorgeschlagen zu beschließen.

Geiger

**Anlage/n:**  
Lageplan





Betreff:

**Haushaltsvollzug 2022 hier: Zustimmung zu über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen bzw. Verpflichtungsermächtigungen gemäß §§ 117 und 119 Abs. 5 NKomVG**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

24.11.2022

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Vorberatung)

Sitzungstermin

01.12.2022

Status

Ö

Verwaltungsausschuss (Vorberatung)

13.12.2022

N

Rat der Stadt Braunschweig (Entscheidung)

20.12.2022

Ö

## **Beschluss:**

“Den in der Vorlage aufgeführten über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen bzw. Verpflichtungsermächtigungen gemäß §§ 117 und 119 Abs. 5 NKomVG wird unter Inanspruchnahme der aufgezeigten Deckungsmittel zugestimmt.”

## **Sachverhalt:**

### **I. Teilergebnishaushalt Fachbereich Finanzen**

#### **1. Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH**

**Zeile:** 18 Transferaufwendungen

**Produkt:** 1.41.4110.01 Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH

**Kostenart:** 431510 Zuschuss an verb. Unternehmen, Beteiligungen und Sondervermögen

Bei dem o. g. Produkt werden außerplanmäßige Aufwendungen in Höhe von **14.907.000 €** beantragt.

Haushaltsansatz 2022 Aufwand

0,00 €

**außerplanmäßig beantragter Aufwand:**

**14.907.000,00 €**

(neu) zur Verfügung stehende Haushaltsmittel:

14.907.000,00 €

Die Wirtschaftsplanung 2022 der Gesellschaft sah einen Fehlbetrag von 2.831.100 € vor. Mittel zur Fehlbetragsdeckung seitens der Stadt waren bisher im städtischen Haushalt 2022 nicht veranschlagt, da zunächst davon ausgegangen wurde, dass der erwartete Verlust durch die Gesellschaft getragen werden kann.

Gemäß einer aktuellen Prognose wird nunmehr ein Fehlbetrag für das Wirtschaftsjahr 2022 von 14.907.000 € erwartet. Der Anstieg des Fehlbetrages resultiert zum Einen aus den immer noch bestehenden Auswirkungen der Corona-Pandemie insbesondere in Form eines erheblichen u. a. durch Pflegepersonalausfall bzw. –Mangel bedingten und nicht durch Staatliche Hilfen kompensierten Fallzahlenrückganges. Andererseits sind hierfür die Auswirkungen des Ukraine-Krieges ursächlich, die mit einem erheblichen Anstieg der Materialkosten verbunden sind.

Eine Mittelzuführung der Stadt im Jahr 2022 ist erforderlich, um eine Schwächung der Eigenkapitalbasis zu verhindern und die für die Gesellschaft notwendige Liquidität zu gewährleisten. Die sachliche und zeitliche Unabweisbarkeit ist somit gegeben.

Gemäß § 117 Abs. 1, Satz 1 NKomVG ist für einen außerplanmäßigen Aufwand eine Deckung erforderlich. Es stehen Deckungsmittel wie folgt zur Verfügung.

#### Deckung:

Art der Deckung	PSP-Element / Kostenart	Bezeichnung	Betrag
Mehrerträge	1.61.6110.01 / 301310	Steuern, allg. Zuweisungen u. Umlagen / Gewerbesteuer	14.907.000 €

#### 2. Stadt Braunschweig Beteiligungs-GmbH

**Zeile:** 18 Transferaufwendungen  
**Produkt:** 1.57.5731.08 Stadt Braunschweig Beteiligungs-GmbH  
**Kostenart:** 431510 Zuschuss an verb. Unternehmen, Beteiligungen und Sondervermögen

Bei dem o. g. Produkt werden überplanmäßige Aufwendungen in Höhe von **640.000 €** beantragt.

Haushaltsansatz 2022 Aufwand	37.858.700,00 €
Haushaltsreste 2021	20.900,00 €
<b>außerplanmäßig beantragter Aufwand:</b>	<b>640.000,00 €</b>
(neu) zur Verfügung stehende Haushaltsmittel:	38.519.600,00 €

Die Wirtschaftsplanung 2022 der Gesellschaft (SBBG) sah einen Fehlbetrag von 37.796.000 € vor. Mittel zur Fehlbetragsdeckung seitens der Stadt waren bisher im städtischen Haushalt 2022 in entsprechender Höhe eingeplant.

Gemäß einer aktuellen Prognose wird nunmehr ein Fehlbetrag für das Wirtschaftsjahr 2022 von 38.436.000 € erwartet, somit ergibt sich ein Mehrbedarf von 640.000 €. Der Anstieg des Fehlbetrages resultiert aus einer Verschlechterung des für 2022 prognostizierten Ergebnisses von BS|Energy, an der die SBBG mit 25,1 % beteiligt ist. Die bisher erwartete Gewinnabführung an die SBBG reduziert sich somit entsprechend.

Die Ergebnisverschlechterung bei BS|Energy ist insbesondere auf die Energiekrise und die damit einhergehende Energieverteuerung als Folge des Ukraine-Krieges zurückzuführen. Unter Berücksichtigung von übrigen Verbesserungen bei anderen Tochtergesellschaften im

Bereich des Beteiligungsergebnisses der SBBG verbleibt die genannte Ergebnisverschlechterung bei der SBBG.

Eine Mittelzuführung der Stadt im Haushaltsjahr 2022 ist erforderlich, um der Gesellschaft die notwendige Liquidität zur Verfügung zu stellen sowie ihre Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Die sachliche und zeitliche Unabweisbarkeit ist somit gegeben.

Gemäß § 117 Abs. 1, Satz 1 NKomVG ist für einen überplanmäßigen Aufwand eine Deckung erforderlich. Es stehen Deckungsmittel wie folgt zur Verfügung.

Deckung:

Art der Deckung	PSP-Element / Kostenart	Bezeichnung	Betrag
Mehrerträge	1.61.6110.01 / 301310	Steuern, allg. Zuweisungen u. Umlagen / Gewerbesteuer	640.000 €

Geiger

**Anlage/n:**

Keine

Betreff:

**Haushaltsvollzug 2022 hier: Zustimmung zu über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen bzw. Verpflichtungsermächtigungen gemäß §§ 117 und 119 Abs. 5 NKomVG**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

29.11.2022

Beratungsfolge

	Sitzungstermin	Status
Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Vorberatung)	01.12.2022	Ö
Verwaltungsausschuss (Vorberatung)	13.12.2022	N
Rat der Stadt Braunschweig (Entscheidung)	20.12.2022	Ö

## Beschluss:

Den in der Vorlage aufgeführten über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen bzw. Verpflichtungsermächtigungen gemäß §§ 117 und 119 Abs. 5 NKomVG wird unter Inanspruchnahme der aufgezeigten Deckungsmittel zugestimmt.

## Sachverhalt:

### 1. Teilhaushalt Fachbereich Finanzen

Zeile 15	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen
Projekt	4E.21neu – Petzvalstraße 50 B / Austausch Lastenaufzug
Sachkonto	421110 Grundstücke und bauliche Anlagen / Instandhaltungen

Bei dem o. g. Projekt werden außerplanmäßige Aufwendungen in Höhe von **380.100 €** beantragt.

Haushaltsansatz 2022 (Aufwand)	0,00 €
<b>außerplanmäßig beantragter Aufwand:</b>	<b>380.100,00 €</b>
(neu) zur Verfügung stehende Haushaltsmittel:	380.100,00 €

Der Lastenaufzug im Gebäude Petzvalstraße 50 B aus dem Jahr 1957 weist laut der letzten Gefährdungsbeurteilung erhebliche Mängel in der Sicherheit und Benutzung auf. Diese Mängel müssen umgehend durch die Erneuerung des Lastenaufzuges abgestellt werden. Eine Sanierung der vorhandenen Anlage ist aus technischer und wirtschaftlicher Sicht nicht vertretbar.

Da es aus Sicherheitsgründen zwingend erforderlich ist, die Maßnahme kurzfristig durchzuführen, soll das Vorhaben bauseits vom Frühjahr bis zum Sommer 2023 realisiert werden. Um die Bauarbeiten vorher ausschreiben zu können, werden sämtliche Hausmittel noch in diesem Jahr benötigt.

Die Gesamtkosten betragen 380.100 €. In einer der nächsten Sitzungen des Ausschusses für Planung und Hochbau soll ein entsprechender Objekt- und Kostenfeststellungsbeschluss eingebracht werden. Die Beschlussvorlage wird derzeit erarbeitet.

Im Haushaltsplan 2022 sind bei dem Sammelprojekt 4S.210104 Aufzugsanlagen/Sanierung kassenwirksame Mittel i. H. v. 400.000 € veranschlagt. Aufgrund der Kostenhöhe der Maßnahme sind die Kosten jedoch auf einem Einzelprojekt darzustellen. Hierfür ist eine außerplanmäßige Mittelumsetzung auf das neu einzurichtende Einzelprojekt erforderlich.

Deckung:

<b>Art der Deckung</b>	<b>PSP-Element / Kostenart</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Betrag</b>
Minder-aufwendungen	4S.210104.00.505 / 421110	Aufzugsanlagen/ Sanierung	380.100

Geiger

**Anlage/n:**

Keine

*Betreff:*  
**Annahme oder Vermittlung von Zuwendungen über 100 € bis 2000 €**

<i>Organisationseinheit:</i> Dezernat VII 20 Fachbereich Finanzen	<i>Datum:</i> 17.11.2022
---	-----------------------------

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Status
Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Vorberatung)	01.12.2022	Ö
Verwaltungsausschuss (Entscheidung)	13.12.2022	N

### **Beschluss:**

„Der Annahme bzw. Vermittlung der in den Anlagen aufgeführten Zuwendungen wird zugestimmt.“

### **Sachverhalt:**

Gemäß § 111 Abs. 8 Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz in Verbindung mit § 26 Kommunalhaushalts- und -kassenverordnung entscheidet seit dem 20. Mai 2009 der Rat über die Annahme oder Vermittlung von Zuwendungen über 100 €. Mit Beschluss vom 16. Februar 2010 hat der Rat für Zuwendungen von über 100 € bis höchstens 2.000 € von der in der Verordnung geregelten Delegationsmöglichkeit an den Verwaltungsausschuss Gebrauch gemacht. Bezüglich der Zuwendungen über 2.000 € wird auf die ebenfalls in der heutigen Sitzung vorgelegte Ratsvorlage verwiesen.

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass bei der Festlegung der Wertgrenzen eine Sonderregelung zu sogenannten Kettenzuwendungen zu beachten ist. Nach den Regelungen der o. g. Verordnung werden als Kettenzuwendungen mehrere Einzelzuwendungen eines Gebers innerhalb eines Haushaltsjahres bezeichnet, deren Werte erst in der Summierung die für die Zuständigkeiten maßgeblichen Wertgrenzen überschreiten. Ein entsprechender Hinweis ist der Spalte Zuwendungszweck/Erläuterungen zu entnehmen.

Die Zuwendungen werden erst nach der entsprechenden Entscheidung angenommen bzw. vermittelt. Ausnahmen bilden Zuwendungen, für die eine nachträgliche Zustimmung erforderlich ist, weil sie zweckgebunden vor der Gremienentscheidung verwendet werden sollen oder von dem zuständigen Fachbereich versehentlich nicht fristgerecht gemeldet wurden. Zuwendungsbestätigungen werden erst nach dem erforderlichen Gremienbeschluss zur Annahme oder Vermittlung ausgestellt.

Nähere Informationen zu den einzelnen Zuwendungen sind den Anlagen zu entnehmen.

Geiger

**Anlage/n:**

Anlage 1 (VA) Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig (2022)

Anlage 2 (VA) Vermittlung von Zuwendungen an Dritte (2022)

Anlage 3 (VA) Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig - nachträgliche Zustimmung (2022)



Fachbereich 20  
20.51

**Anlage 1**  
**(VA)**

**Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig (2022)**

**Fachbereich 37**

lfd. Nr.	Zuwendungsgeber	Zuwendung Art / Wert	Zuwendungszweck / Erläuterungen
1	Papes Gemüsegarten	100,00 €	Ortsfeuerwehr Watenbüttel <b>Kettenzuwendung</b>
2	SF Soepen Braunschweig GmbH	200,00 €	Ortsfeuerwehr Thune Kinderfeuerwehr
3	SF Soepen Braunschweig GmbH	200,00 €	Ortsfeuerwehr Harxbüttel
4	Stadtbezirksrat 321 (Lehndorf-Watenbüttel)	300,00 €	Ortsfeuerwehr Watenbüttel
5	Stadtbezirksrat 321 (Lehndorf-Watenbüttel)	200,00 €	Ortsfeuerwehr Watenbüttel Abteilung Kinderfeuerwehr

**Fachbereich 67**

lfd. Nr.	Zuwendungsgeber	Zuwendung Art / Wert	Zuwendungszweck / Erläuterungen
1	Franziska Goretzki	Sachspende 250,00 €	Ereignisbaum EB-1b.1 Westpark
2	Soroptimisten Club Braunschweig	Sachspende 1.800,00 €	Stadtbaum SB-H21-66 Bürgerpark

**Vermittlung von Zuwendungen an Dritte (2022)****Referat 0500**

<b>lfd. Nr.</b>	<b>Zuwendungsgeber</b>	<b>Zuwendung Art / Wert</b>	<b>Zuwendungsempfänger</b>	<b>Zuwendungszweck/Erläuterungen</b>
1	Dr. Ing. Henning Imker	250,00 €	Braunschweiger Fonds für Kinder und Jugendliche	Defizitausgleich Mittagessen, Einzelfallhilfe, Projektförderung
2	Doris und Bernd-Jürgen Krahn	200,00 €	Braunschweiger Fonds für Kinder und Jugendliche	Defizitausgleich Mittagessen, Einzelfallhilfe, Projektförderung

**Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig - nachträgliche Zustimmung (2022)****Fachbereich 50**

<b>lfd. Nr.</b>	<b>Zuwendungsgeber</b>	<b>Zuwendung Art / Wert</b>	<b>Zuwendungszweck / Erläuterungen</b>
1	Stiftung Braunschweigerischer Kulturbesitz	50,00 €	Durchführung des Projekts "Bildungseinstiegsbegleitung" für Neubürgerinnen und Neubürger in Braunschweig im Rahmen der Integrationsförderung <b>Kettenzuwendung</b>
2	Stiftung Braunschweigerischer Kulturbesitz	50,00 €	Durchführung des Projekts "Bildungseinstiegsbegleitung" für Neubürgerinnen und Neubürger in Braunschweig im Rahmen der Integrationsförderung <b>Kettenzuwendung</b>

Betreff:

**Annahme oder Vermittlung von Zuwendungen über 2.000 €**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

17.11.2022

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Status
Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (Vorberatung)	01.12.2022	Ö
Verwaltungsausschuss (Vorberatung)	13.12.2022	N
Rat der Stadt Braunschweig (Entscheidung)	20.12.2022	Ö

### **Beschluss:**

„Der Annahme bzw. Vermittlung der in den Anlagen aufgeführten Zuwendungen wird zugestimmt.“

### **Sachverhalt:**

Gemäß § 111 Abs. 8 Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz in Verbindung mit § 26 Kommunalhaushalts- und -kassenverordnung entscheidet seit dem 20. Mai 2009 der Rat über die Annahme oder Vermittlung von Zuwendungen über 100 €. Mit Beschluss vom 16. Februar 2010 hat der Rat für Zuwendungen von über 100 € bis höchstens 2.000 € von der in der Verordnung geregelten Delegationsmöglichkeit an den Verwaltungsausschuss Gebrauch gemacht, so dass hiermit lediglich ein Beschlussvorschlag bezüglich der Zuwendungen über 2.000 € vorgelegt wird.

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass bei der Festlegung der Wertgrenzen eine Sonderregelung zu sogenannten Kettenzuwendungen zu beachten ist. Nach den Regelungen der o. g. Verordnung werden als Kettenzuwendungen mehrere Einzelzuwendungen eines Gebers innerhalb eines Haushaltsjahres bezeichnet, deren Werte erst in der Summierung die für die Zuständigkeiten maßgeblichen Wertgrenzen überschreiten. Ein entsprechender Hinweis ist der Spalte Zuwendungszweck/Erläuterungen zu entnehmen.

Eine weitere Besonderheit sind Zuwendungen von Ratsmitgliedern, sonstigen Mitgliedern von Ausschüssen, Stadtbezirksräten oder von der Oberbürgermeisterin oder dem Oberbürgermeister. Nach § 58 Abs. 1 Nr. 20 NKomVG ist ausschließlich der Rat zuständig für die Beschlussfassung über Verträge mit dem vorgenannten Personenkreis. Bei Zuwendungen handelt es sich formell um Schenkungsverträge. Demnach müssen alle Spenden und Zuwendungen des vorgenannten Personenkreises dem Rat zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

Die Zuwendungen werden erst nach der entsprechenden Entscheidung angenommen bzw. vermittelt. Ausnahmen bilden die Zuwendungen, für die eine nachträgliche Zustimmung erforderlich ist, weil sie zweckgebunden vor der Gremienentscheidung verwendet werden sollen oder von dem zuständigen Fachbereich versehentlich nicht fristgerecht gemeldet wurden. Zuwendungsbestätigungen werden erst nach dem erforderlichen Gremienbeschluss zur Annahme oder Vermittlung ausgestellt.

Aufgrund einer Nachmeldung ist noch eine Zuwendung enthalten, die das Jahr 2021 betrifft.

Nähere Informationen zu den einzelnen Zuwendungen sind den Anlagen zu entnehmen.

Geiger

**Anlage/n:**

Anlage 1 (Rat) Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig - nachträgliche Zustimmung (2021)

Anlage 2 (Rat) Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig (2022)

Anlage 3 (Rat) Vermittlung von Zuwendungen an Dritte (2022)

Anlage 4 (Rat) Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig - nachträgliche Zustimmung (2022)

**Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig - nachträgliche Zustimmung (2021)****Fachbereich 40**

lfd. Nr.	Zuwendungsgeber	Zuwendung Art / Wert	Zuwendungszweck / Erläuterungen
1	Verein der Ehemaligen der Gaußschule, Gym. Am Löwenwall	300,00 €	Zuschuss zur Anschaffung eines neuen Periodensystems für den naturwissenschaftlichen Unterricht <b>Kettenzuwendung</b>

**Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig (2022)****Fachbereich 37**

lfd. Nr.	Zuwendungsgeber	Zuwendung Art / Wert	Zuwendungszweck / Erläuterungen
1	Braunschweigische Sparkassenstiftung	427,28 €	Ortsfeuerwehr Watenbüttel Abteilung Jugendfeuerwehr <b>Kettenzuwendung</b>
2	Frank Graffstedt	150,00 €	OF Watenbüttel Kinderfeuerwehr Spende eines Ratsmitglieds/ Bezirksbürgermeisters

**Referat 0412**

lfd. Nr.	Zuwendungsgeber	Zuwendung Art / Wert	Zuwendungszweck / Erläuterungen
1	Bürgerstiftung Braunschweig	2.750,00 €	Projekt "Auf dem Weg zum Buch" - Leseförderung an Braunschweiger Schulen und Kitas
2	Bürgerstiftung Braunschweig	1.150,00 €	Projekt "Rucksack-Bibliothek - LEsel unterwegs 2021/2022" <b>Kettenzuwendung</b>



**Vermittlung von Zuwendungen an Dritte (2022)****Referat 0500**

<b>lfd. Nr.</b>	<b>Zuwendungsgeber</b>	<b>Zuwendung Art / Wert</b>	<b>Zuwendungsempfänger</b>	<b>Zuwendungszweck/Erläuterungen</b>
1	Braunschweiger Fonds für Kinder und Jugendliche	475,00 €	Braunschweiger Kinder und Jugendliche, Schulen und Kindertagesstätten	Defizitausgleich Mittagessen, Einzelfallhilfe, Projektförderung  <b>Kettenzuwendung</b>

**Referat 0610**

<b>lfd. Nr.</b>	<b>Zuwendungsgeber</b>	<b>Zuwendung Art / Wert</b>	<b>Zuwendungsempfänger</b>	<b>Zuwendungszweck/Erläuterungen</b>
1	Richard Borek Stiftung	33.300,00 €	Stadt Braunschweig, Referat 0610 Stadtbild und Denkmalpflege zur Weiterleitung an private Grundstückseigentümer	Bildung eines gemeinsamen Etats zur Gewährung von Zuschüssen zu den Kosten der Planung, Durchführung und Dokumentation von Maßnahmen zur Erhaltung und sinnvollen Nutzung von Baudenkmalen, die sich in privatem oder kirchlichem Eigentum befinden. Jährliche Anteilsfinanzierung bis zu 33.300 € als Ergänzung zum städtischen Förderbetrag von bis zu 66.700 €.

**Annahme von Zuwendungen an die Stadt Braunschweig - nachträgliche Zustimmung (2022)****Fachbereich 41**

lfd. Nr.	Zuwendungsgeber	Zuwendung Art / Wert	Zuwendungszweck / Erläuterungen
1	Konzert- und Förderverein e.V.	Sachspende 200,00 €	Blumensträuße für Veranstaltungen der Musikschultage Musikschule <b>Kettenzuwendung</b>

Betreff:

**Einnahmen aus der Vergnügungssteuer**

Empfänger:

Stadt Braunschweig  
Der Oberbürgermeister

Datum:

08.11.2022

Beratungsfolge:

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (zur  
Beantwortung)

01.12.2022

Status

Ö

**Sachverhalt:**

Die Vergnügungssteuer wird u. a. auf die Erträge von Geldspielgeräten mit Gewinnmöglichkeit erhoben. Zuletzt wurde sie am 18.10.2020 von 20% auf 22% erhöht (Ds. 19-11800). Die Steuer hat mehrere Funktionen: Sie ist Einnahmequelle der Stadt, wirkt aber auch regelnd auf die Anzahl der Spielhallen und Spielgeräte und damit auf die Entwicklung von Spielsucht mit allen Folgeproblemen.

In diesem Zusammenhang fragen wir:

1. Wie haben sich die jährlichen Einnahmen der Stadt Braunschweig durch die letzte Anhebung der Vergnügungssteuer verändert?
2. Welche Veränderung der Anzahl der Spielhallen in Braunschweig konnte seitdem beobachtet werden?
3. Welche Veränderung der Anzahl der Geldspielgeräte mit Gewinnmöglichkeit konnte seitdem beobachtet werden?

**Anlagen:**

keine

Betreff:

**Einnahmen aus der Vergnügungssteuer**

Organisationseinheit:

Dezernat VII  
20 Fachbereich Finanzen

Datum:

01.12.2022

Beratungsfolge

Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung (zur  
Beantwortung)

Sitzungstermin

01.12.2022

Status

Ö

**Sachverhalt:**

Zu der Anfrage der BIBS-Fraktion vom 08.11.2022 (DS 22-19993) wird wie folgt Stellung genommen:

**Zu 1.:**

Die Entwicklung der Einnahmen der Vergnügungssteuer auf Geldspielgeräte mit Gewinnmöglichkeit stellen sich für die angegebenen Zeiträume wie folgt dar:

Kalenderjahr	Vergnügungssteuer auf Geldspielautomaten
2019	4,9 Mio. €
2020	3,6 Mio. €
2021	2,5 Mio. €
(Stand 31.10.2022)	3,5 Mio. €

In den Jahren 2020 bis Anfang 2022 waren die Aufstellorte mit Geldspielgeräten auf Grundlage der Corona-Verordnungen von Einschränkungen betroffen. (Schließung 17.03. – 24.05.2020 und 02.11.2020 – 30.05.2021 und 24.12.2021 – 15.01.2022, darüber hinaus teils eingeschränkter Betrieb).

**Zu 2.:**

Zum Zeitpunkt der Anhebung des Vergnügungssteuersatzes auf Geldspielgeräte zum 01.04.2020 (Ratsbeschluss vom 18. Februar 2020) waren insgesamt 39 Spielhallen gemeldet. Zurzeit (Stand 30.10.2022) werden 42 Spielhallen steuerpflichtig erfasst.

In weiteren 80 Spielstätten waren zum Zeitpunkt der Anpassung des Steuersatzes Geldspielgeräte gemeldet. Aktuell sind noch 63 Spielstätten erfasst.

**Zu 3.:**

Die Anzahl der Geldspielgeräte mit Gewinnmöglichkeit in Spielhallen ist seit dem Jahr 2020 von 396 auf 462 gestiegen.

Die Anzahl der Geldspielgeräte in weiteren Spielstätten ist in dem selben Zeitraum von 140 auf 111 gesunken.

Geiger

**Anlage/n:**

Keine