



# Wirtschaftsplan WJW GmbH

Wirtschaftsjahr 01.01.2020 - 31.12.2020

Mittelfristplanung für die Jahre 2021 bis 2024

## Inhalt

1. Einleitung .....	2
2. Wirtschaftsplanung .....	3
3. Erläuterungen zu den Wirtschaftsjahren .....	5
( 1 ) Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge .....	5
( 2 ) Materialaufwand .....	6
( 3 ) Personalaufwand .....	6
( 4 ) Abschreibungen .....	7
( 5 ) Sonstige betriebliche Aufwendungen .....	7
( 6 ) Finanzergebnis und Steuern .....	7
4. Liquidität .....	8
5. Stellenplan .....	8
6. Ausblick .....	9

## 1. Einleitung

Der Aufsichtsrat hat in der Sitzung vom 14.08.2019 den Wirtschaftsplan für das Wirtschaftsjahr 01.01.2020 bis 31.12.2020 nicht beschlossen und zur Überarbeitung an die Geschäftsführung zurückgegeben.

Der neue Wirtschaftsplan für 2020 setzt drei wesentliche Schwerpunkte (s.u.) und stellt außerdem – unter dem Vorzeichen realistischer Planungsprämissen – eine Mittelfristplanung für die Jahre 2021 bis 2024 vor.

**Maßgebliche Schwerpunkte** bei der Erstellung des Wirtschaftsplanes sind

- der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen,
- die schnellstmögliche Erreichung eines positiven Jahresergebnisses sowie
- die Erfüllung des Gesellschaftszwecks. In diesem Zuge strebt die Geschäftsführung an, bei den Erlösen aus Ausbildung, Qualifizierung und Beschäftigung positive Veränderungen herbeizuführen und die Erlössituation rund um die selbsterzeugten Produkte zu verbessern.

Die WJW hat im Rahmen der Aufstellung des Jahreswirtschaftsplans eine Planrechnung zu erstellen, in der der Ausgleichsbedarf für die DAWI-Tätigkeiten<sup>1</sup> sowie ggf. die Nettokosten der sonstigen Tätigkeiten gesondert dargestellt werden. Die geplanten Ausgleichsleistungen/Begünstigungen an die WJW erfüllen die im DAWI-Beschluss festgelegten Voraussetzungen und werden EU-beihilferechtskonform verwendet. Sämtliche geplante Leistungen der WJW im Wirtschaftsplan für die Jahre 2020 bis 2024 sind DAWI-Leistungen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DAWI-Leistungen (Dienstleistungen im allgemeinen wirtschaftlichen Interesse) sind nach Auffassung der EU-Kommission Tätigkeiten, die im Interesse der Allgemeinheit erbracht werden und die mit besonderen Gemeinwohlverpflichtungen verbunden sind.

<sup>2</sup> Die einzelnen von der WJW angebotenen Leistungen können aufgrund der strukturellen Unwirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung in Bezug auf Qualität, Umfang, Bezahlbarkeit, Verfügbarkeit und Dauerhaftigkeit durch andere private Marktteilnehmer nicht oder nicht in der von der LHW aus sozialen und strukturellen Gründen für notwendig erachteten Weise zur Verfügung gestellt werden und sind daher als bedarfsorientiert und erforderlich anerkannt.

## 2. Wirtschaftsplanung

	HR 8.18-7.19	Plan 01.08.- 31.12.19	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
	12 Monate	5 Monate	12 Monate	12 Monat	12 Monat	12 Monat	12 Monat
Erlöse aus A, B & Q:	11.916	5.262	12.527	12.758	12.454	12.570	12.685
Produktion:	5.735	2.600	5.545	5.684	5.968	6.117	6.320
Vermietung und sonstiges:	166	64	155	155	155	155	155
<b>Umsatzerlöse:</b>	<b>17.817</b>	<b>7.926</b>	<b>18.227</b>	<b>18.597</b>	<b>18.577</b>	<b>18.842</b>	<b>19.160</b>
Sonstige betriebliche Erträge:	755	314	1.255	755	755	755	755
<b>Gesamtleistung:</b>	<b>18.572</b>	<b>8.240</b>	<b>19.482</b>	<b>19.352</b>	<b>19.332</b>	<b>19.597</b>	<b>19.915</b>
Materialaufwand:	-2.970	-1.279	-2.197	-2.070	-2.140	-2.210	-2.305
Personalaufwand:	-11.900	-5.719	-12.179	-12.301	-12.424	-12.548	-12.673
Abschreibungen:	-950	-328	-1.227	-1.227	-1.092	-808	-808
Sonstiger betrieblicher Aufwand:	-5.405	-1.639	-5.000	-4.500	-4.000	-3.500	-3.500
<b>Summe Betriebsaufwand:</b>	<b>-21.225</b>	<b>-8.965</b>	<b>-20.603</b>	<b>-20.098</b>	<b>-19.655</b>	<b>-19.066</b>	<b>-19.286</b>
EBIT	-2.653	-725	-1.121	-746	-323	531	629
Finanzergebnis:	-167	-27	-68	-68	-68	-68	-68
Steuern:	-15	-12	-15	-15	-15	-15	-15
<b>Jahresergebnis:</b>	<b>-2.835</b>	<b>-764</b>	<b>-1.203</b>	<b>-828</b>	<b>-406</b>	<b>449</b>	<b>547</b>

	WIPL 2020 in T€	WIPL 2021 in T€
Liquidität aus laufender Geschäftstätigkeit:	24	399
Liquidität aus Investitions- tätigkeit:	-2.856	-1.700
	<b>-2.832</b>	<b>-1.301</b>
Liquidität zu Beginn des Wirtschaftsjahres*:	678	46
Finanzierung Mistplatte:	700	0
Liquidität LHW:	1.500	1.500
<b>Saldo:</b>	<b>46</b>	<b>245</b>
* Ohne zweckgebundenen Investitionskostenzuschuss Klarenthal.		

<u>Zusätzlicher Liquiditätsbedarf 2020:</u>				
- Reinvestierung Abschreibung**				-900
- Auflösung Rückstellung Domänenpacht				-820
- Auflösung Rückstellung Gebäude Domäne				-436
- Investitionen Umsetzung Domäne-Konzept (Modernisierung Landwirtschaft, Obst-/Gemüsebau)				-700
Summe:				<u>-2.856</u>
<u>Zusätzlicher Liquiditätsbedarf 2021:</u>				
- Reinvestierung Abschreibung**				-900
- Erneuerung Maschinenpark				-800
- Neuaufbau Hühnerabteilung				-180
Summe:				<u>-1.700</u>
** Ohne Sonderabschreibung Gassenbacher Hof Idstein.				

### 3. Erläuterungen zu den Wirtschaftsjahren

#### ( 1 ) Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge

Für das Jahr 2020 wird von einer durchschnittlichen Teilnehmerzahl von 350 Auszubildenden im Programm *AzuBiTZ* ausgegangen. Diese Zahl leitet sich aus den Platzbelegungen der letzten drei Jahre ab.

Das Umbauprogramm sieht für das Wirtschaftsjahr 2020 erhebliche Anstrengungen vor, die sich in den folgenden Jahren positiv auf die Teilnehmerzahlen niederschlagen sollen.

In den übrigen Maßnahmen (BiTZ, Umschulung, WiBiTZ, AGH) wird von stabilen durchschnittlichen Teilnehmerzahlen ausgegangen.

	2020	2021	2022	2023	2024
Geplante Zahl der Auszubildenden im Jahresdurchschnitt	350	360	365	370	375

Das Auslaufen des Infrastrukturentgeltes ab 2022 führt zu einem Absinken der Erlöse aus Ausbildung, Beschäftigung und Qualifizierung. Der Anstieg in den Folgejahren ist auf die steigende durchschnittliche Teilnehmerzahl zurückzuführen.

Der langjährige Negativtrend bei den Produktionserlösen soll im Wirtschaftsjahr 2020 seinen Tiefpunkt durchschreiten und von dann an wieder leicht ansteigen.

Dazu beitragen werden

- die Konsolidierung der bestehenden Vertriebswege sowie
- die Konzentration auf den eigenen Direktvertrieb (effektive Nutzung der gesamten Wertschöpfungskette).

Im Zuge dessen gilt es, den Vertrieb auf der Domäne Mechtildshausen zu stärken, das Einkaufserlebnis für die Kunden zu verbessern und neue Kundengruppen zu erschließen. Um dieses Ziel zu erreichen, werden planvolle Investitionen notwendig sein, die moderne Erkenntnisse aus dem Vertrieb von Bio-Produkten zur Grundlage haben. Zudem ist die Analyse des Einkaufsverhaltens großstädtischer Bevölkerungsgruppen notwendig sowie die Erstellung neuer Personalentwicklungskonzepte, die die Professionalität in den Verkaufsstätten (sog. POS – Point of Sale) erhöhen.

Ausgehend von gleichbleibenden Erlösen aus Vermietung und Sonstigem werden nach der Planung für das Wirtschaftsjahr 2020 Umsatzerlöse in Höhe von 18.227 T€ erwirtschaftet, die in den Folgejahren leicht steigen sollen.

Die sonstigen betrieblichen Erträge in 2020 sind durch Sondereffekte (v.a. durch die weitere Reduktion des Weinbestandes und den Verkauf von Überkapazitäten im Mastrinderbestand) gekennzeichnet und werden voraussichtlich 1.255 T€ betragen. In den folgenden Wirtschaftsjahren werden die Erträge dann wieder bei etwa 755 T€ (wie im Wirtschaftsjahr 2018/2019) liegen.

Es gilt dabei unbedingt zu beachten, dass es weiterhin Mastrinder in bedarfsgerechter Größenordnung geben wird. Eine planvolle Anpassung des Bestands erfolgt nach

- den Möglichkeiten eigener Futtermittelerzeugung
- den Empfehlungen von Beratern des Bioland e.V. sowie
- den Kundenbedürfnissen.

In der Zusammenschau ergibt sich folgendes Bild:

Das Wirtschaftsjahr 2020 schließt mit einer Gesamtleistung von 19.482 T€. Da das Jahr 2020 durch Sondereffekte von etwa 500 T€ beeinflusst sein wird, sinkt die Gesamtleistung in 2021. Ab 2022 wird diese durch die Steigerung bei den Umsatzerlösen wieder anwachsen.

## ( 2 ) Materialaufwand

Der Materialaufwand umfasst im Wesentlichen den Wareneinsatz für die Produktion (u.a. Futtermittel, Lebensmittel, Getränke, Handelswaren) und das Ausbildungsverbrauchsmaterial. Aufgrund von Restrukturierungs- und Konsolidierungsmaßnahmen wird für das Wirtschaftsjahr 2020 mit einem Materialaufwand von 2.197 T€ gerechnet (inkl. Korrespondenz der Sondereffekte bei den sonstigen betrieblichen Erträgen). Da ab dem Wirtschaftsjahr 2021 die aufgezeigten Sondereffekte wegfallen, sinkt der Materialaufwand auf einen Tiefpunkt – steigende Produktionserlöse werden jedoch in den Folgejahren den Materialaufwand wieder ansteigen lassen.

Zur Verbesserung der Ausbildungsergebnisse werden künftig modernere und zeitgemäße Lernmittel nach aktuellen Empfehlungen und Erkenntnissen eingesetzt. Auch die Kosten hierfür fließen in den Materialaufwand.

## ( 3 ) Personalaufwand

Der Personalaufwand von 12.179 T€ ist eine feste Größe im Unternehmen und entfällt auf die Stammbesellschaft, Aushilfen sowie die befristet Beschäftigten; darin sind auch Ausbildungsvergütungen enthalten.

Die Geschäftstätigkeit ist anlagenintensiv, vor allem aber auch sehr personalintensiv: mehr als 60% der Gesamtleistung ist dem Personalaufwand zuzuordnen. Im Planungszeitraum 2020 bis 2024 wird ein jährlicher Anstieg der Personalkosten um 1% geplant (Lohnerhöhungen).

Aufgrund der aktuellen finanziellen Situation kann im Planungszeitraum 2020 bis 2024 der avisierte Tarifbeitritt nicht realisiert werden, ohne dass der Gesellschaft finanzielle Mittel vom Gesellschafter zugeführt werden; denn nach aktueller Schätzung ist bei einem Tarifbeitritt von einem Anstieg der Personalkosten von 1,7 Mio. €/Jahr auszugehen.

Der Beitritt der WJW zum kommunalen Arbeitgeberverband ist im Wirtschaftsplan nicht eingearbeitet. Die alternative Kalkulation (Tarifbeitritt mit 1,7 Mio.€/Jahr zusätzlichen Kosten) würde bedeuten, dass die Position der Personalausgaben entsprechend zu erhöhen wäre und dass auf der Erlösseite zunächst eine „Zuwendung“ in gleicher Höhe erforderlich wäre.

#### **( 4 ) Abschreibungen**

Das Geschäftsfeld der WJW ist – wie bereits erwähnt – anlagenintensiv. Der Großteil der Bilanzsumme ist im Anlagevermögen gebunden. Es hat sich aber bei der Gesellschaft ein erheblicher Investitionsstau gezeigt, der Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen notwendig macht.

In den Wirtschaftsjahren 2020 bis 2022 wird die Basisabschreibung von 902 T€ durch die Sonderabschreibung (Aufgabe des Standortes in Idstein) beeinflusst. Für das Wirtschaftsjahr 2023 ist diese Sonderabschreibung abgeschlossen und die Basisabschreibung reduziert sich aufgrund des Wegfalls des Standortes auf 808 T€.

#### **( 5 ) Sonstige betriebliche Aufwendungen**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten zahlreiche unterschiedliche Kostenpositionen. Wesentlich zu nennen sind hier Schulungen, Nebenkosten, Mieten sowie Pacht, Rechts- und Beratungskosten, nicht abzugsfähige Vorsteuern, Versicherungen, Leasing, Reparatur, Wartung und Fremdleistungen sowie Tierärztkosten.

Auch hier werden sich Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen bemerkbar machen, was in der Folge zu einem Rückgang externer Dienstleistungen führt.

Gegenläufig wird sich außerdem die Pachterhöhung für die Domäne, den Schweinemastbetrieb und den Standort in Idstein auswirken (Oktober 2019 bis spätestens September 2022).

Die Geschäftsführung geht daher für das Wirtschaftsjahr 2020 von Aufwendungen in Höhe von 5.000 T€ aus – für die Jahre 2021 und 2022 wird mit einem weiteren Absinken gerechnet. Es wird sich dann auf einem stabilen Niveau von 3.500 T€ einpendeln. Weitere Einsparungen sind geplant, wenngleich nur noch mit leichten Effekten zu rechnen ist (es muss davon ausgegangen werden, dass weiterhin große Anstrengungen zur Effizienzsteigerung notwendig sind).

Einen wesentlichen Fokus für 2020 legt die Geschäftsführung auf die kontinuierliche Fortsetzung der Analyse und den damit verbundenen Systematisierungen der Geschäftsprozesse. Die Generierung von neuen Strukturen sowie die Verbesserung der vielfältigen Abläufe innerhalb der einzelnen Abteilungen und zwischen den Gewerken der WJW wird die Grundlage für die künftige Tätigkeit bilden.

#### **( 6 ) Finanzergebnis und Steuern**

Es wird aufgrund von Fremddarlehen weiter mit einem negativen Finanzergebnis im Wirtschaftsjahr 2020 (und den Folgejahren) von 68 T€ gerechnet. Die Umwandlung der Kassenkredite in Eigenkapital führt zu einem deutlichen Rückgang des Zinsaufwandes.

Das zur Finanzierung der Kompostierplatte nötige Darlehen über 700 T€ (AR-Beschluss vom August 2019) wird den Zinsaufwand moderat steigen lassen.

## 4. Liquidität

Der Zustand der Anlagen, Gebäude und Infrastruktur macht weiterhin erhebliche Investitionen erforderlich. Auch der Abfluss hoher Rückstellungen für die Domäne, die nach Abschluss des Pachtvertrages mit dem Land Hessen erfolgen wird, belastet die Liquidität der Gesellschaft stark. In 2020 wird daher mit einem zusätzlichen Liquiditätsbedarf von 3.036 T€ und in 2021 mit einem Bedarf von 1.700 T€ gerechnet. Nur durch ein Darlehen über 700 T€ für die Finanzierung der Kompostierplatte und die Bereitstellung von jeweils 1.500 T€ in den Jahren 2020 und 2021 kann dieser Liquiditätsbedarf gedeckt werden.

Da im Jahr 2022 noch mit einem negativen Ergebnis gerechnet wird, kann dies weitere finanzielle Unterstützung erforderlich machen.

Die Gesellschaft ist im Planwirtschaftsjahr 2020 daher zwingend darauf angewiesen, dass die Gesellschafterin die finanzielle Handlungsfähigkeit der Gesellschaft durch Bereitstellung von finanziellen Mitteln in ausreichender Höhe gewährleistet.

## 5. Stellenplan

Zum 31.07.2019 setzt sich die Stammebelegschaft (ohne Geschäftsführung) wie folgt zusammen:

Fest angestellte Mitarbeiter:	174
Befristete Mitarbeiter:	<u>40</u>
	<b><u>214</u></b>

Die zukünftige Personalkonzeption der Geschäftsführung wird sich in erster Linie am Satzungszweck der Gesellschaft ausrichten. Stellen, die direkt dem erfolgreichen Verlauf von Ausbildung und Maßnahmen dienen, werden im Falle von Abgängen (z.B. natürliche Fluktuation) umgehend nachbesetzt. Im Gegenzug sind alle anderen Positionen, die nicht direkt ausbildungsrelevant sind, vor einer Neubesetzung kritisch zu hinterfragen (z.B. nach Erfordernis für die Betriebsabläufe).

## 6. Ausblick

Die Gesellschaft plant im Wirtschaftsjahr 2020 mit einem Verlust von 1.203 T€. Auch in den Wirtschaftsjahren 2021 (-828 T€) und 2022 (-406 T€) wird mit abnehmenden negativen Jahresergebnissen gerechnet. Ab dem Wirtschaftsjahr 2023 wird von einem positiven Jahresergebnis ausgegangen.

Der hier aufgezeigte Weg wird steinig und er verlangt von der Belegschaft und den Führungskräften in der Gesellschaft erhebliche Anstrengungen und Mühen ab. Dieser Weg stellt aber auch eine Rückbesinnung der WJW auf ihre Kernkompetenz und ihren Gesellschaftszweck dar, der die Erfolge der Belegschaft und Teilnehmer\*innen in den Vordergrund rückt.

Aufgrund der aktuellen Gegebenheiten kann langfristig eine schwarze Null nur mit erheblichen Restrukturierungen, mithin Kostenmanagement und Konsolidierung des breiten Leistungsspektrums erreicht werden.

Kurz- und mittelfristig ist die Gesellschaft daher zwingend darauf angewiesen, dass die Gesellschafterin die finanzielle Handlungsfähigkeit der Gesellschaft sicherstellt.

### **WJW**

**Wiesbadener Jugendwerkstatt GmbH**

Geschäftsführung