

Wirtschaftsplan

Wirtschaftsjahr 01.01.-31.12.2024/25

Geschäftsführung
Mai / Juni 2023



Wirtschaftsplan

Seite

1.	Einleitung	2
2.	Wirtschaftsplanung mit Liquiditätsplan	3-4
3.	Erläuterung zu den Planjahren	5-7
4.	Liquiditätsplan	8
5.	Stellenplan	8
6.	Ausblick	9

1. Einleitung

Auf Grundlage der aktuellen Daten des Jahres 2022 einschließlich der Zahlen zum 30.04.2023 und auf der Basis realistischer Planungsprämissen wurde die im Folgenden näher erläuterte Wirtschaftsplanung für das Wirtschaftsjahr vom 01.01.-31.12.2024/25 sowie die Mittelfristplanung 2026 – 2028 erstellt.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass die Gesellschaft zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebs im gesamten Planungszeitraum 2024-2025 auf die finanzielle Unterstützung der Stadt angewiesen ist, um jederzeit zahlungsfähig zu sein. Die Gesellschafterin muss zur finanziellen Handlungsfähigkeit der Gesellschaft insgesamt einen Zuschuss in Höhe von über 6,0 Mio. € im Jahr 2024 und 2025 zur Verfügung stellen.

Die Geschäftsführung hat ein Konsolidierungskonzept in Verbindung mit einem Personalprojekt zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation erstellt. Daraus ergeben sich Kosteneinsparungen, die im Wirtschaftsplan berücksichtigt sind. Die Gesellschaft ist personalintensiv, mehr als 60% der Kosten werden durch das Personal verursacht. Das Kerngeschäft als Bildungsträger ist die Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen, kurz BaE. Sie richtet sich an junge Menschen mit Lern- und Verhaltensproblemen. Die 155 Soll-Plätze je Jahr konnten seit einigen Jahren nicht mehr voll ausgelastet werden. Das Projekt „Horizontale Mobilität“ hat die Zielsetzungen zunächst das breite WJW-Angebotsportfolio im Hinblick auf die Nachfrage nach den Leistungen des Bildungsträgers, die wirtschaftliche Erbringung in den einzelnen Bereichen und den Bezug zum Bildungsträger systematisch zu überprüfen und Personalkosten zu senken. Die Projekt-Auswirkungen möglicher Personalreduzierungen ergeben sich konkret allerdings erst im Laufe des Jahres 2024/25.

Die Gesellschaft hat wirtschaftlich ein besonders herausforderndes Jahr 2022/23. Die Gründe sind vor allem auf die folgenden Punkte zurückzuführen:

- Umbaumaßnahmen der letzten Jahre (Wegfall der seit 2014 gezahlten Infrastrukturzahlung in Höhe von jährlich 1,5 Mio. €, Umstellung auf belegungsabhängige Maßnahmen,
- die allgemeine wirtschaftliche Lage:
 - Arbeits- Beschäftigungsmarkt,
 - Einbruch im Bio-Fachverkauf,
 - Corona-Nachwirkungen,
 - Energiekrise und Inflation,
- die Einführung des TVöD im Jahr 2021 mit kostenintensiven Mehrleistungen, die vom Gesellschafter nicht vollständig durch Zuschüsse kompensiert wurden,

- die ungeplanten TVöD-Mehrkosten durch den Tarifabschlüsse 2022/23 (TVöD-SuE¹ Tarifabschluss zum 01.07.2022, ca. ungeplante 120 T€ Mehrkosten im Jahr und der Tarifabschluss 2023 mit ungeplanten Mehrkosten von knapp 1 Mio. € im Jahr 2024).

Das alles manifestiert sich in der hier vorliegenden Wirtschaftsplanung 2024/25 und den geplanten Ergebnissen. Der Zuschussbedarf des Gesellschafters. Für die Jahre 2024 ff plant die Geschäftsführung aufgrund des Konsolidierungskonzepts, des Personalprojektes und die Umsetzung der Handlungsempfehlungen und Maßnahmen eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und eine Verbesserung der Ergebnisse.

¹ TVöD - Sozial- und Erziehungsdienst

2. Wirtschaftsplanung

Planung in Mio. €	2023	HR 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ausbildung	6,0	5,9	6,6	6,6	6,3	6,4	6,5
Maßnahmenerlöse	1,5	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8
s.b. Ertrag	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Produktionserlöse	4,9	4,8	5,0	5,1	5,1	5,2	5,2
Summen Erlöse	12,9	12,9	13,7	13,9	13,6	13,9	13,9
Personalkosten	-11,3	-12,0	-13,0	-13,0	-13,0	-13,0	-13,0
Sach-, u. sonstige Kosten	-7,6	-7,5	-7,2	-7,1	-6,8	-6,7	-6,7
Betriebskostenzuschuss	1,6	2,1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Summe Aufwand	-17,3	-17,4	-17,2	-17,1	-16,8	-16,7	-16,7
Ergebnis*	-4,4	-4,5	-3,5	-3,2	-3,2	-2,8	-2,8
Personal	193	193	189	186	181	178	175

Die Azubi-Vergütung ist aus Gründen der Übersichtlichkeit in der Abbildung nicht dargestellt, da sie zu 100% erstattet wird. Der Eigenanteil der Beschäftigungsmaßnahmen (16i&e, EGZ) ist in den Personalkosten enthalten.

3. Erläuterungen zu den Wirtschaftsjahren

(1) Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge:

Planung in Mio. €	HR 2023	2024	2025
Ausbildung	5,9	6,6	6,6
Maßnahmenerlöse	1,7	1,7	1,7
s.b. Ertrag	0,5	0,5	0,5
Produktionserlöse	4,8	5,0	5,1
Summen Erlöse	12,9	13,7	13,9

Umsatzerlöse umfasst die Erlöse aus Verkauf von Bio-Lebensmittel und Erlöse aus der Gastronomie (**Produktionserlöse**). Hier werden leicht gesteigerte Erlöse in Höhe von 5,0 Mio. € (2024) und 5,1 Mio. € (2025) geplant. Der Verkauf von Bio-Handelsware und eigenerzeugten Bio-Lebensmittel sind schwierige wettbewerbsintensive Geschäftsfelder, die wenig Wachstumschancen bieten. Die geplante Umsatzsteigerung ist vor allem auf Preisanpassungen zurückzuführen.

Der **sonstige betriebliche Ertrag** in Höhe von 0,5 Mio. € liegt unter den Vorjahren. Das liegt daran, dass keine Sondererlöse in den Jahren 2024/25 anfallen werden. 0,125 Mio. € sind jährlich wiederkehrende ertragreiche Auflösungen von Rücklagen aus einem Sonderposten, der für den Standort Hasengartenstraße 12 gebildet wurden. 0,250 Mio. € sind Flächenprämien aus der Landwirtschaft, die sich zu den Vorjahren reduziert haben. Das liegt an der Rückgabe der Acker- und Grünflächen, rd. 140 ha in Idstein. Erlöse aus Anlagenverkäufe sind künftig kaum in

nennenswerten Umfang zu erzielen. Das „Tafelsilber“ wurde in den vergangenen Jahren verkauft. Diese Erlöse aus Einmaleffekte sind damit weitgehend erschöpft. Der geplante Schlachtstättenzuschuss i.H.v. 0,3 Mio.€ ist im Profit Center Schlachtstätte berücksichtigt.

Erlöse aus Maßnahmen

Das neue Leistungskonzept für die **BaE-Maßnahme** wurde im April 2023, basierend auf den Anforderungen der Leistungsbeschreibung, bei der Stadt (Ämter 50/51) eingereicht. Für 110 Teilnehmende je Jahr wird mit einem Vergütungssatz in Höhe von rd. 91 € / Tag und Auszubildenden, für maximal 250 Tage gerechnet. Der geplante weiterhin bestehende Trend stagnierender Anzahl Teilnehmende bedeutet bei jährlich leicht steigenden Vergütungssätzen, dass Umsätze aus der Ausbildung auf einem stabilen Niveau bleiben wird. In 2024/25 beträgt der Umsatz 6,6 Mio. € (290 Teilnehmende). Die rückläufige Azubis-Anzahl gegenüber den Vorjahren ist i.W. der allgemeinen Marktlage geschuldet.

Andere Maßnahmen ergeben in Summe Plan-Erlöse in Höhe von rd. 1,7 Mio. €. Folgende andere Maßnahmen sind geplant:

Die **AGH-Maßnahme** (Arbeitsgelegenheiten) hat 100 Soll-Plätze, vergütet mit 476 € / Monat je Maßnahmenteilnehmer. Seit der Corona-Pandemie sinken die Anzahl der Maßnahmenteilnehmer. Es ist nicht davon auszugehen, dass mehr nicht als 50% der Soll-Plätze belegt werden können. Das ergibt ein Plan-Umsatz in Höhe von rd. 0,285 Mio. €.

BeSt - Bewerbung und Stellen - hat sich zum Ziel gesetzt, eine fundiertes „Profiling“ (Stärken- und Potentialanalyse) für die zugewiesenen erwerbsfähigen Leistungsberechtigten zu erstellen. BeSt wurde gekündigt und neu verhandelt. Seit dem 01.04.2023 ist der Vertrag modifiziert worden, und verlängert bis zum 31.03.2026. 600 Teilnehmende werden jährlich mittels dieser Berufsvorbereitungsmaßnahmen von der WJW betreut. Rd. 1.400 € je Person, max. 50 Teilnehmende je Monat ergeben rd. 0,840 Mio.€ Umsatz jährlich. Aus Erfahrungswerten der zurückliegenden beiden Jahre wird mit einer Volllauslastung der 600 Plätzen / Jahr gerechnet.

WiBiTZ– Wiesbadener Berufs-, Integrations- und Trainingszentrum hat sich zum Ziel gesetzt, jugendliche Geflüchteten, Migrantinnen und Migranten mit einem ganzheitlich konzipierten Angebot den Sprung in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sowie die Integration in die Gesellschaft zu erleichtern bzw. zu ermöglichen. Es wird ab 2024 mit 10 Plätzen und ca. 0,130 Mio. € Umsatz geplant. Die Option zur Verlängerung der Maßnahme wurde im Mai 2023 mit Amt 50 / Maßnahmemanagement vereinbart

Die Maßnahme **NAWi** - Netzwerk aktiv Wiesbaden - hat sich zum Ziel gesetzt, langzeitarbeitslosen Personen mit einem niedrighschwelligem Angebot die nächsten Schritte auf dem Weg zur sozialen Teilhabe und damit perspektivisch zur (Re-) Integration in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt zu ermöglichen und diese zu begleiten. Die Auslastung der Maßnahme lag zuletzt bei 70 % der 48 Soll-Plätze. Soweit die Maßnahme nicht über den 30.06.2024 verlängert werden sollte, ist eine Folgemaßnahme geplant, um die Erlöse in Höhe von 0,441 Mio. € sicher zu stellen.

Die gesamten geplanten Erlöse betragen 13,7 Mio. € (2024) und 13,9 Mio. € (2025).

Hinzukommen die Erstattung der Vergütungen für die Auszubildenden und die Beschäftigungsmaßnahmen (EGZ, 16i&16e). Die Erstattung der Vergütungen für die Auszubildenden wird in gleicher Höhe als Aufwand erfasst, während die die Erstattung der Vergütungen für die Beschäftigungsmaßnahmen (EGZ, 16i&16e) nicht vollständig den damit verbundenen Aufwand kompensieren.

(2) Materialaufwand

Der Materialaufwand umfasst im Wesentlichen den Wareneinsatz für die Produktion (Futtermittel, Lebensmittel, Getränke, Handelswaren etc.). Es wird mit einem Materialaufwand für das Wirtschaftsjahr 2024 in Höhe von 2,3 Mio. € (2024) und 2,3 Mio. € (2025) gerechnet, der durch verbessertes Einkaufsmanagement konstant gehalten wird. Steigende Produktionserlöse werden nicht mengenbedingt, sondern nur preisbedingt erreicht. Bei gleichbleibenden Mengen und wirtschaftlicherem Einkaufsprozess ist von einer stabilen Kostensituation auszugehen.

(3) Personalaufwand

Planung in Mio. €	2023	HR 2023	2024	2025
Personalkosten	-11,3	-12,0	-13,0	-13,0

Der jährlich geplante Personalaufwand beträgt sowohl im Jahr 2024 als auch im Jahr 2025 13,0 Mio. € damit rund 1,0 Mio.€ mehr als im Vorjahr, obwohl der Personalbestand von 193 (2023) um 4 Mitarbeitenden auf 189 (2024) und 186 Beschäftigte (2025) sinken wird.

Die höheren Personalkosten im Jahr 2024 gegenüber Vorjahr ergeben sich aus höheren TVöD-Überleitungskosten sowie den voraussichtlichen Tarifsteigerungen, die 1,0 Mio. € Mehrkosten verursachen werden. Durch die geringere Anzahl der Beschäftigten und die Verringerung der Anzahl und Kosten für Beschäftigungsmaßnahmen können die Personalkosten auf 13,0 Mio. € im Jahr 2024 und 2025 gehalten werden.

Die Vergütungen für Azubis und weitere Maßnahmen (z.B. 16i,e) sind im Personalaufwand mit -3,3 Mio. € (2024) nicht enthalten. Allerdings ergibt sich kein Ergebniseffekt, da dieser Aufwand von der Stadt Wiesbaden über die Erlöse erstattet wird. Der von der WJW zu finanzierende Eigenanteil der Beschäftigungsmaßnahmen (16i&e, EGZ) ist in den Personalkosten enthalten.

(4) Abschreibungen

Der Großteil der Bilanzsumme ist im Anlagevermögen gebunden. Es hat sich aber bei der Gesellschaft ein erheblicher Investitionsstau durch unterlassene Instandhaltung in der Vergangenheit ergeben, der Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen notwendig macht.

In den Wirtschaftsjahren 2024 und 2025 wird mit Abschreibungen von 0,850 Mio. € geplant. Die Annahme, dass die Investitionen der Höhe der Abschreibungen entsprechen, ist den fehlenden finanziellen Mitteln geschuldet und ermöglichen keinen Abbau des vorhandenen Investitionsstaus, sondern nur den Erhalt des vorhandenen Kapitalstocks. Aus der eigenen Ertragskraft der Gesellschaft ist keine weitere Anschaffung für Erweiterungsinvestitionen

möglich.

(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 Tierarztkosten.

Im Vordergrund steht das Bemühen, die Kosten in diesem Bereich effizient zu führen. Diese Kostenposition ist vor allem geprägt durch das breit aufgestellte Angebotsspektrums des Unternehmens. Kosteneinsparungen in spürbarem Ausmaß gehen nicht ohne Reduktion des Angebots und der Leistungsbreite. Darüber hinaus schlagen die Pachtkosten für Landwirtschaftliche Einrichtungen und Flächen zu buche, die langfristig bis 2028 angelegt sind und zum Teil nicht genutzt werden können (z.B. in Welterod).

Alle weiteren Aufwendungen (Materialaufwendungen, sonstige betrieblichen Aufwendungen Abschreibungen, und Zinsaufwand) zusammen ergeben einen Betrag in Höhe von -7,2 Mio. € (2024) und von 7,1 Mio. € (2025). Es besteht die Annahme, dass durch Optimierungsmaßnahmen die Kosten nicht in dem Maße steigen werden, wie es durch Inflation / Energiekrise zu erwarten sein wird.

Die wesentlichen Kosteneffekte im Jahr 2024/25 werden von den Personalaufwendungen ausgehen.

(6) Finanzergebnis

Es wird aufgrund von Fremddarlehen weiter mit einem negativen Finanzergebnis in Höhe von 0,050 Mio. € im Wirtschaftsjahr 2024/25 gerechnet.

4. Liquidität

Die WJW hat seit Beginn des Jahres 2022 eine sehr angespannte Liquiditätssituation, die sich in Folgejahren fortführen wird. Die Gründe sind vor allem auf die folgenden Punkte zurückzuführen:

- Umbaumaßnahmen der letzten 2 Jahre (Wegfall der seit 2014 gezahlten Infrastrukturzahlung in Höhe von jährlich 1,5 Mio. €, Umstellung auf belegungsabhängige, personalkostenintensive Maßnahmen),
- die allgemeine wirtschaftliche Lage,
 - Arbeits- Beschäftigungsmarkt,
 - Einbruch im Bio-Fachverkauf,
 - Corona-Nachwirkungen,
 - Energiekrise und Inflation,

- die Einführung des TVöD im Jahr 2021 mit kostenintensiven Mehrleistungen,
- die kaum zu kontrollieren TVöD-Mehrkosten durch die zu erwartenden hohen Tarifabschlüsse.

Da die WJW als Bildungsträger einen personalintensiven sozialen, städtischen Auftrag ausführt und monatlich finanzielle Unterdeckungen erwirtschaftet, müssen zur Sicherstellung der der Lohn- und Gehaltzahlungen die Zuschüsse/Einlagen regelmäßig ausgezahlt werden müssen.

5. Stellenplan

Die Stammebelegschaft ist mit im Durchschnitt 189 Festangestellten im Jahr 2024 geplant; hinzu kommen Mitarbeitende mit Finanzierung, ohne bzw. mit geringen Auswirkungen auf das Ergebnis. Die Anzahl der Beschäftigten sich wird ausgehend vom Jahr 2022 insgesamt um 19 auf 178 Festangestellte im Jahr 2027 weiter reduzieren; rund 2,7 Mio. € könnten über 5 Jahre eingespart werden. Eine Begrenzung der Personalkosten auf 13,0 Mio. € im Jahr auf dem Niveau des Jahres 2024 könnte im Jahr 2027 erreicht werden. Tarifierhöhungen werden durch Absenkung des Personalbestands ausgeglichen. Der jährliche städtische Zuschuss kann so über die Jahre konstant gehalten werden.

6. Ausblick

Das Wirtschaftsjahr 2024 schließt mit einer Plan-Ergebnis in Höhe von -3,5 Mio. €, das Wirtschaftsjahr 2025 schließt mit einer Plan-Ergebnis in Höhe von -3,2 Mio. € und berücksichtigt damit alle derzeit anzunehmenden Gegebenheiten. In den folgenden Wirtschaftsjahren 2026ff geht die Planung von einem sich reduzierenden Defizit aus, stets nach TVöD-Zuschuss. Während die Erträge leicht steigen, stabilisieren sich die Personalaufwendungen durch Personalreduzierungen und kompensieren so die jährlichen Tarifsteigerungen. Aber auch Optimierungen der sonstigen Kosten (Materialaufwendungen, sonstige betrieblichen Aufwendungen Abschreibungen, und Zinsaufwand) liegt der Planung zu Grunde. Mittel- Langfristig soll sich dem Konsolidierungskonzept die wirtschaftliche Situation verbessern. Dies setzt voraus, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen des Konzeptes und die Handlungsempfehlungen an den Gesellschafter entsprechend umgesetzt werden.

EXKURS: Projekt „Horizontale Mobilität“ - (Best-Case Szenario)

Die WJW ist auf Grund der angespannten Haushaltslage aufgefordert künftige Verluste zu reduzieren. Die Gesellschaft ist personalintensiv, mehr als 60% der Kosten werden durch das Personal verursacht.

Die folgende Darstellung zeigt die geplanten finanziellen Auswirkungen des Projektes, soweit das Personal im Jahr 24/25 um rd. 16% reduziert wird. Projektziel ist eine mittelfristige Personalkosteneinsparung von mehr als 2,0 Mio. €.

Planung in Mio. €	2023	HR 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Personal S2			158	158	150	150	145
Personalkosten			-11,3	-11,5	-11,0	-11,1	-10,7
Personalkosteneinsparungen			-1,7	-1,5	-2,0	-1,9	-2,3
Ergebnis			-1,8	-1,7	-1,2	-0,9	-0,5
Einlagen/Zuschuss Gesamt			4,8	4,7	4,2	3,9	3,5

Durch die personelle Unterauslastung der Gesellschaft ist die Personalreduzierung möglich, ohne dass die personelle Anpassung Umsatzbeeinträchtigungen in den Jahren 2024/25 zur Folge hat. Die Personalanzahlverringerung von 189 auf 158 im Jahr 2024 reduziert die Personalkosten um 1,7 Mio. €, im Jahr 2025 um 1,5 Mio. € auf 11,3 Mio. € (2024) und 11,5 Mio. € (2025).

Der gesamte Zuschussbedarf reduziert sich von über 6 Mio. € um die Personalkosteneinsparungen auf 4,8 Mio. € (2024) und 4,7 Mio. € (2025).

Weitere Kostenanpassungen in den Folgejahren verringern den Zuschussbedarf. Das Ergebnis ohne die TVöD-Mehrkosten beträgt im Jahr 2028 nur noch -0,5 Mio. €.

WJW
Wiesbadener Jugendwerkstatt gGmbH

Geschäftsführung