

## LAGEBERICHT FÜR DAS WIRTSCHAFTSJAHR 2016

### 1. TEIL - WIRTSCHAFTLICHE LAGE UND GESCHÄFTSVERLAUF

Das Wirtschaftsjahr 2016 war ein Wirtschaftsjahr, welches von Wachstum, Expansion, Umstrukturierung und Investitionen geprägt war. In der zweiten Jahreshälfte konnten erstmalig in der Geschichte der USE gGmbH über 1000 Menschen mit Behinderung im Berufsbildungs- und Arbeitsbereich beruflich rehabilitiert werden. Die Belegung entwickelte sich von 953 Beschäftigten im Eingangsverfahren/Berufsbildungsbereich und Arbeitsbereich im Jahresdurchschnitt 2015 hin zu einer durchschnittlichen Belegung von 988 Beschäftigten in 2016. Es konnte also eine kontinuierliche Erhöhung der Gesamtbelegung erzielt werden. Mit durchschnittlich 207 Beschäftigten im Berufsbildungsbereich und 781 Beschäftigten im Arbeitsbereich, konnten die Planwerte weitestgehend erreicht werden. Durchschnittlich 10 Besucher waren 2016 in der Fördergruppe.

Einige Standorte, die in den vergangenen Jahren noch nicht zur positiven Entwicklung beitragen konnten, haben sich in 2016 deutlich verbessert. Vor allem der Standort Wassersportallee 2 setzte seine erfreuliche Entwicklung fort. Die Betriebsstätte Biomalz Gewerbehof in Brandenburg konnte die positive Entwicklung des Vorjahres nicht fortsetzen. Schwierig bleibt der Betrieb des Haus Natur und Umwelt sowie des Standortes in Kleinmachnow, der weiterhin unter den zurückgehenden Aufträgen der Arbeitsmarktförderung leidet.

Die Lieferungen und Leistungen konnten im Jahr 2016 deutlich gesteigert werden. Sie erhöhten sich von 6,5 Mio. Euro auf 7,4 Mio. Euro, was einer Steigerung von fast 900 T€ entspricht. Gleichzeitig stiegen die Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe um ca. 300 T€ auf 2,76 Mio. Euro. Im Ergebnis hatte dies eine deutliche Steigerung des Rohertrages zur Folge. Rückläufig sind weiterhin die Einnahmen für die Integrationsfachdienste. Im neuen Vertragszeitraum 2016 – 2018 wurden Stellenreduzierungen vorgenommen, was zu einer Verringerung der Einnahmen gegenüber 2015 in Höhe von ca. 110 T€ führte. Insgesamt konnte die Arbeit des Integrationsfachdienstes stabilisiert und über einen Umzug die Kostenstruktur verbessert werden. Der Bereich Unterstützte Beschäftigung zeigte sich im Verlauf des Jahres 2016 weiter sehr stabil und die Umsatzerlöse erhöhten sich leicht auf 337 T€.

Für die Tochtergesellschaft BUS gGmbH war das Jahr 2016 ein sehr erfolgreiches, da viele neue ESF-Projekte starteten und auch Maßnahmen der Arbeitsmarktförderung stabilisiert wurden. So wird die BUS gGmbH das Jahr 2016 mit einem sehr guten Jahresergebnis abschließen. Die BUS gGmbH ist weiterhin ein unverzichtbarer Kooperationspartner der USE gGmbH bei der Umsetzung von Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen für Menschen mit Behinderungen und Benachteiligungen.

Die USE gGmbH ist auch weiterhin am Fortbildungsträger GIBB beteiligt, der durch einen Geschäftsführerwechsel in 2016 jedoch ein schwieriges Jahr zu bewältigen hatte.

Das Freiwilligenzentrum Sternenfischer in Treptow-Köpenick ist zum Beginn des Jahres 2016 auf die Stiftung Unionhilfswerk Berlin übergegangen. Die Stiftung Unionhilfswerk Berlin hat nun die Möglichkeit, das Projekt im Bezirk Treptow-Köpenick langfristig fortzuführen und auszubauen. Das Projekt „Zeit für Neues“ verblieb bei der USE gGmbH und wurde im Jahr 2016 inhaltlich abgeschlossen. Die Stiftung Bürgermut erstellt zu diesem Projekt im Auftrag des Generali Zukunftsfonds einen Abschlussbericht.

Parallel zur guten wirtschaftlichen Entwicklung der USE gGmbH konnten die Entgelte für die Menschen mit Behinderungen im Arbeitsbereich von 1,71 Mio. Euro auf 1,82 Mio. € gesteigert werden. Auch im Jahr 2016 hat die USE gGmbH die für den Arbeitsbereich geltenden gesetzlichen Vorschriften zur Verwendung des Arbeitsergebnisses eingehalten.

Das Jahr 2016 war auch von der Übernahme zweier neuer Standorte geprägt. So wurde in der zweiten Jahreshälfte die Kantine im Berliner Abgeordnetenhaus als interessante Einsatzmöglichkeit im Rahmen von Außenarbeitsplätzen der Werkstatt für behinderte Menschen übernommen. Außerdem übernahm die USE gGmbH das Gartencenter in Rahnsdorf als sinnvolle Ergänzung der bestehenden Angebote im Garten- und Landschaftsbau. Beide Standorterweiterungen führten zu erheblichen Mehrkosten im Personalbereich und trugen zu einer Verringerung des Jahresergebnisses bei. Der erzielte Jahresüberschuss in Höhe von über 217 T€ liegt etwas unter dem des Vorjahres und ist Ausdruck der erläuterten Faktoren. Das Jahresergebnis ist geprägt von einer Zuwendung an eine andere gemeinnützige Gesellschaft i. H. v. 130 T€.

Insgesamt ist die Geschäftsführung mit der Entwicklung der USE gGmbH im Jahr 2016 unter den beschriebenen Umständen zufrieden und beurteilt sie als gute und nachhaltige Basis für die Weiterentwicklung des Unternehmens.

- ***Vermögens- und Finanzlage***

Die Vermögens- und Finanzlage der USE gGmbH hat sich im Jahr 2016 verändert. Die liquiden Mittel verringerten sich auch auf Grund erheblicher Investitionen im Vergleich zum Vorjahr deutlich. Die Liquidität betrug zum Jahresende 3,35 Mio. Euro und war damit um über 900 T€ geringer als zum Vorjahreszeitraum. Ursache dafür war die Rückführung von Vorsteuerbeträgen für das Bauvorhaben Wassersportallee 2 in Höhe von über 300 T€, der Erwerb des Gebäudes und des Erbbaurechtes in der Eichbuschallee in Höhe von über 340 T€ und der Ausbau der Remise in der Oranienstraße in Höhe von über 140 T€. Insgesamt wurden im Jahr 2016 Investitionen in Höhe von über 1 Mio. Euro getätigt, ohne dass in besonderem Maße Fördermittel akquiriert werden konnten.

Hinzu kommt, dass sich der Forderungsbestand aus Lieferungen und Leistungen gegenüber dem Vorjahr um knapp 300 T€ erhöhte. Das ist einerseits auf die gestiegenen Umsatzerlöse zurückzuführen, andererseits führte auch die erhöhte Belegung zu größeren Außenständen im Zusammenhang mit der Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen. Beide Effekte wirken sich negativ auf die Liquiditätsentwicklung aus.

Trotzdem konnte auch zum Ende des Jahres 2016 das Anlagevermögen durch Eigenkapital und Sonderposten aus Zuwendungen und Zuschüssen vollständig finanziert werden. Die Verbindlichkeiten des Unternehmens verringerten sich zum Ende des Jahres 2016, auch wegen

der o. g. Rückzahlung für die Vorsteuerbeträge, auf ca. 2,7 Mio. Euro. Die Bilanzsumme betrug zum Ende des Jahres 2016 15,491 Mio. Euro. Das Eigenkapital erhöhte sich von 7,578 Mio. Euro auf 7,795 Mio. Euro zum 31.12.2016.

- ***Umsatz- und Auftragsentwicklung unter Berücksichtigung aller Bereiche***

Wie oben bereits erläutert, konnten die Umsatzerlöse aus Lieferungen und Leistungen in 2016 deutlich gesteigert werden. Da sich die Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und Fremdleistungen nicht im gleichen Maße proportional entwickelten, verbesserte sich auch der Rohertrag in 2016 deutlich. Durch den erfreulichen Zuwachs bei der Belegung stiegen auch in diesem Bereich die Umsatzerlöse ohne Sozialversicherungsbeiträge von 13,7 Mio. Euro auf 14,1 Mio. Euro an. Dies entspricht einer Zunahme von Maßnahmeerträgen in Höhe von 395 T€. Die sonstigen betrieblichen Erträge hingegen reduzierten sich von 1,22 Mio. Euro auf 1,1 Mio. Euro. Insgesamt konnte die USE gGmbH in 2016 die höchsten Umsatzerlöse und sonstigen betrieblichen Erträgen in der Unternehmensgeschichte erzielen und befindet sich weiterhin auf Wachstumskurs.

- ***Produktion***

Die Auslastung der Handwerks- und Dienstleistungsbereiche der USE gGmbH entspricht der guten allgemeinen Marktentwicklung. Einige Bereiche befinden sich an ihrer Kapazitätsgrenze. Einnahmeausfälle aus 2015 konnten in 2016 vollständig kompensiert werden. Die von der Geschäftsführung für das Jahr 2016 erwartete deutliche Steigerung der Erlöse aus Lieferungen und Leistungen ist eingetroffen. Insgesamt ist die Geschäftsführung jedoch mit der Entwicklung der Effizienz der Handwerks- und Dienstleistungsbereiche noch nicht zufrieden. In 2016 konnte der Organisationsentwicklungsprozess im Bereich Handwerk und Dienstleistungen abgeschlossen werden. Zum Ende des Jahres wurde die USE gGmbH in Geschäftsbereiche umstrukturiert und es erfolgten zahlreiche Neueinstellungen. Die Geschäftsbereichsleitungen fungieren von nun an als leitende Angestellte und sollen mehr Verantwortung für die Entwicklung und Innovation der Bereiche tragen. Zwischenzeitlich führte dies zunächst erst einmal zu einer deutlichen Erhöhung der Personalkosten. Die Geschäftsführung betrachtet dies als Investition in die Zukunft. Diese Investition sollte in 2017 erste Ergebnisse zeigen. Im Ergebnis soll diese Entwicklung mit einer weiteren Steigerung der Umsatzerlöse aus Lieferungen und Leistungen einhergehen und die Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen und Benachteiligungen verbessern. Unterstützt wird dieser Prozess auch durch eine neue Struktur für Marketing und Vertrieb.

Die Übernahme der Kantine im Abgeordnetenhaus von Berlin und des Gartencenter Rahnsdorf wird ihren Teil zur Umsatzentwicklung beitragen.

Die Geschäftsführung ist überzeugt, dass die Umstrukturierungen in Geschäftsbereiche dazu beitragen wird, dass die USE gGmbH gut auf die Weiterentwicklungen der Eingliederungshilfe vorbereitet ist. Zum Ende des Jahres 2016 verabschiedete der Deutsche Bundestag das neue Bundesteilhabegesetz. Hier wurden neue Angebote, wie das Budget für Arbeit und Andere

Anbieter gesetzlich verankert, die zu einer erhöhten Wettbewerbssituation im Bereich der Werkstätten für behinderte Menschen führen wird. Auch vor diesem Hintergrund waren die zukunftsorientierten Entscheidungen der Geschäftsführung richtig.

- ***Personal- und Sozialbereich***

Der vor der Umstrukturierung in Geschäftsbereiche abgeschlossene Entwicklungsprozess im Bereich des Fachdienstes zeigte im Jahr 2016 deutliche Effekte. Es ist gelungen, mehr Beschäftigte auf Außenarbeitsplätzen zu platzieren, die Belegung im Berufsbildungsbereich zu stabilisieren und im Arbeitsbereich auszubauen.

Die Löhne und Gehälter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhten sich in 2016 um ca. 400 T€ auf 9,29 Mio. Euro. Auch in 2016 konnte im April eine Sonderzahlung erfolgen und im Mai erfolgte die Auszahlung von Zielvereinbarungsprämien. Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich das System der Zielvereinbarungen bewährt hat. Hieraus entstehen viele innovative Ideen zur Personal- und Unternehmensentwicklung. Die Geschäftsführung hat bewusst in 2016 entschieden, die Personalkosten zu erhöhen und damit Investitionen mit besonderen Scherpunkten vorzunehmen. Vor allem im Bereich Marketing/Vertrieb und in der Leitung der Geschäftsbereiche sind entsprechende personelle Maßnahmen umgesetzt worden.

In 2016 erfolgte erneut eine Mitarbeiterbefragung, welche die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überprüfen und einen Vergleich zur Befragung im Jahr 2013 ermitteln sollte. Im Ergebnis können wir feststellen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der USE gGmbH sehr zufrieden sind und sich in einem hohen Maße mit dem Unternehmen identifizieren. Das ist deshalb bemerkenswert, weil die Befragung inmitten eines Umstrukturierungsprozesses stattfand, der durchaus zu Unsicherheiten führte.

Für all diese Prozesse setzen wir weiterhin auf die Unterstützung von externem Coaching und Supervision. Im Ergebnis führte das auch zu einer Erhöhung der Fortbildungskosten von über 20 T€ gegenüber dem Vorjahr.

Die Geschäftsführer der USE gGmbH übernahmen auch 2016, neben ihrer Tätigkeit als Geschäftsführer, die Vorstandsfunktion in der Stiftung Unionhilfswerk Berlin und somit Verantwortung für den Gesamtunternehmensverbund. Herr Grasnick ist zum Ende des Jahres 2016 aus dem Vorstand der Stiftung ausgeschieden, Herr Sperlich verbleibt in dieser Funktion und wird sie in 2017 weiter ausbauen.

- ***Wichtige Vorgänge des Geschäftsjahres***

Neben den bereits ausführlich erwähnten Umstrukturierungsprozessen im Fachdienst und den Geschäftsbereichen konzentrierten wir uns auf Investitionen in neue Standorte und die Weiterentwicklung der in der Vergangenheit wirtschaftlich schwierigen Standorte.

Einen weiteren Schwerpunkt bildete der Um- und Ausbau des Standortes Eichbuschallee und die Sicherung dieser Immobilie. Der Erbbaurechtsvertrag konnte in 2016 erfolgreich umgesetzt und das Gebäude erworben werden. Die Planung der Baumaßnahme wird intensiv vorangetrieben. Außerdem erhielt die USE gGmbH eine erste Zusage für Fördermittel in Höhe von 900 T€ durch die Stiftung Deutliche Klassenlotterie. Eine Förderung in Höhe von 300 T€ wurde seitens des Integrationsamtes in Aussicht gestellt. Das Bauvolumen für den Um- und

Ausbau der Eichbuschallee ist mit 4,2 Mio. Euro veranschlagt. Hierzu muss die USE gGmbH 900 T€ an Eigenmitteln einbringen und die Restsumme über Kapitalmarktdarlehen aufnehmen. Dies wird zu erheblichen Belastungen in den Folgejahren führen. Dem gegenüber entstehen moderne Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen, die die Attraktivität der USE gGmbH weiter erhöhen werden.

Neben der Weiterentwicklung dieses Bauvorhabens und den strukturellen Veränderungen gehörten zu den wichtigen Vorgängen im Wirtschaftsjahr 2016 aber auch die Restrukturierung und der Umzug des Integrationsfachdienstes Mitte, das 70-jährige Jubiläum des Unionhilfswerk Landesverband Berlin e.V., der Übergang des Freiwilligenzentrum Sternenfischer von der USE gGmbH auf die Stiftung Unionhilfswerk Berlin und die Übernahme der zwei neuen Standorte. Auch der durch die Räumungsklage erforderliche Umzug unseres Fairkaufhauses gestaltete sich äußerst schwierig. Letztlich konnte ein langfristiger Standort für diesen wichtigen Arbeitsbereich gesichert werden. Insgesamt investierte die Geschäftsführung der USE gGmbH in alle Standorte und setzte in 2016 vielfältige Maßnahmen um, die zu einer Investitionssumme von über 1 Mio. Euro führte.

## **2. Teil - Zukünftige Entwicklung und ihre wesentlichen Chancen und Risiken**

Die USE gGmbH konnte sich, trotz der erheblichen Konkurrenzsituation in Berlin, auch auf Grund der umfangreichen strukturellen Veränderungen, weiterentwickeln. Die Schwerpunktsetzung in Geschäftsbereiche bildet die Voraussetzung für eine marktgerechte und innovative Orientierung am Arbeitsmarkt. Für Menschen mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten bieten wir ein differenziertes, personenzentriertes Angebot an Bildungs-, Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten. Dies wird Grundlage dafür sein, die nun anstehenden Veränderungen im Zusammenhang mit dem Bundesteilhabegesetz zu bewältigen und an die neuen Erfordernisse anzupassen. Es wird darauf ankommen, die Werkstattstrukturen weiterhin so umzugestalten, dass sie diesen Anforderungen gerecht werden.

Insbesondere müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesen Veränderungsprozess vorbereitet, ausgebildet und mitgenommen werden. In diversen Arbeitsgruppen innerhalb der USE gGmbH werden Möglichkeiten überprüft als Sozialunternehmen, ggf. auch als Anderer Anbieter und mit dem Budget für Arbeit aufzutreten. Neben den bereits heute schon existierenden 16 Mitbewerbern als Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, werden neue Anbieter im Bereich der Beruflichen Bildung, der Teilhabe am Arbeitsleben und dem Leben in der Gemeinschaft entstehen. Dieser veränderten Marktsituation wird sich die USE gGmbH gemeinsam mit ihrem Tochterunternehmen BUS gGmbH stellen.

Es ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht absehbar, wie sich der Berufsbildungs- und Arbeitsbereich der Werkstatt für behinderte Menschen, aber auch das künftige Budget für Arbeit zahlenmäßig entwickeln werden. Deshalb liegt ein besonderer Schwerpunkt auch auf der wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens, um eventuelle Risiken frühzeitig erkennen und abwenden zu können.

Mit dem Bauvorhaben Eichbuschallee wird die USE gGmbH weitere moderne berufliche Bildungs-, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für Menschen mit Behinderungen anbieten können. Auch für diesen Standort gilt das oben Gesagte und ggf. sind hier im Verlauf der nächsten Jahre konzeptionelle Änderungen vorzunehmen. Mit diesem Erweiterungsbau liegen dafür dann die entsprechenden Voraussetzungen vor.

Auch in der Weiterentwicklung des Gesamtunternehmensverbundes mit seinen vielfältigen Angeboten liegt eine Chance für die Zukunft. Durch die enge Zusammenarbeit der Gesellschaften ist es möglich, neue Synergien zu erschließen und die Angebote enger zu verzahnen. Im Bereich der Unternehmenssteuerung konnten bereits entscheidende strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden, die auch auf weitere Bereiche auszuweiten sind.

Das Jahr 2016 war ein erfolgreiches Wirtschaftsjahr, das jedoch viele Herausforderungen beinhaltet. Eine so tiefgreifende strukturelle Veränderung birgt immer Risiken in sich und es wird sich in den Folgejahren zeigen, ob sie erfolgreich ist. Dazu begleiten und beobachten wir die Veränderungen in einem Evaluationsprozess und werden, wenn notwendig, Anpassungen vornehmen.

Große Herausforderungen in den Folgejahren liegen sicherlich auch in der Personalentwicklung und der Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie im Entgeltsystem für die Menschen mit Behinderungen. Die verbesserte Arbeitsmarktlage führt dazu, dass die Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen. Die Geschäftsführung muss sich dieser Aufgabe stellen, um die bewährten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten und neue gewinnen zu können. Mit dem Budget für Arbeit wird Druck auf die Entlohnung in den Werkstätten entstehen und eine Veränderung des Entgeltsystems wird erforderlich sein.

Insgesamt ist die USE gGmbH für die Zukunft und die anstehenden Aufgaben gut aufgestellt und wird sich auch weiterhin als Sozialunternehmen für berufliche Bildung, Arbeit und Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen und Benachteiligungen positionieren.

Berlin, 19  
.05.2017

Wolfgang Grasnack  
Geschäftsführer

Andreas Sperlich  
Geschäftsführer