

g·e·b·b

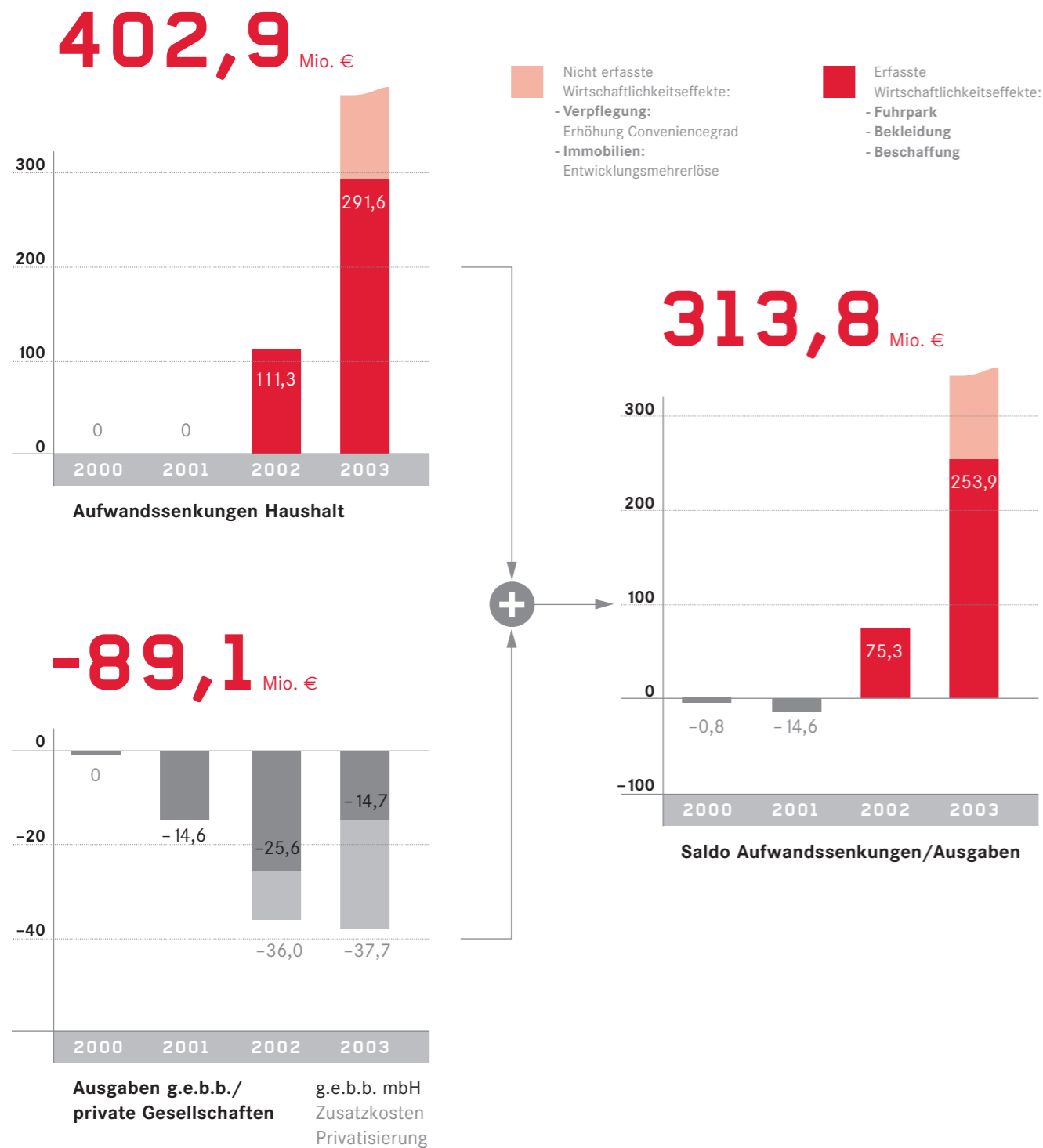
Gesellschaft für
Entwicklung, Beschaffung
und Betrieb mbH

Geschäftsbericht 2004

A close-up, high-angle portrait of a man's face, showing his eyes, nose, and mouth. He is wearing a dark pinstriped suit jacket over a light blue and white striped shirt. The background is a light-colored wall with vertical lines.

100%
SERVICE

Aufwandssenkungen für den Verteidigungshaushalt in Mio. €



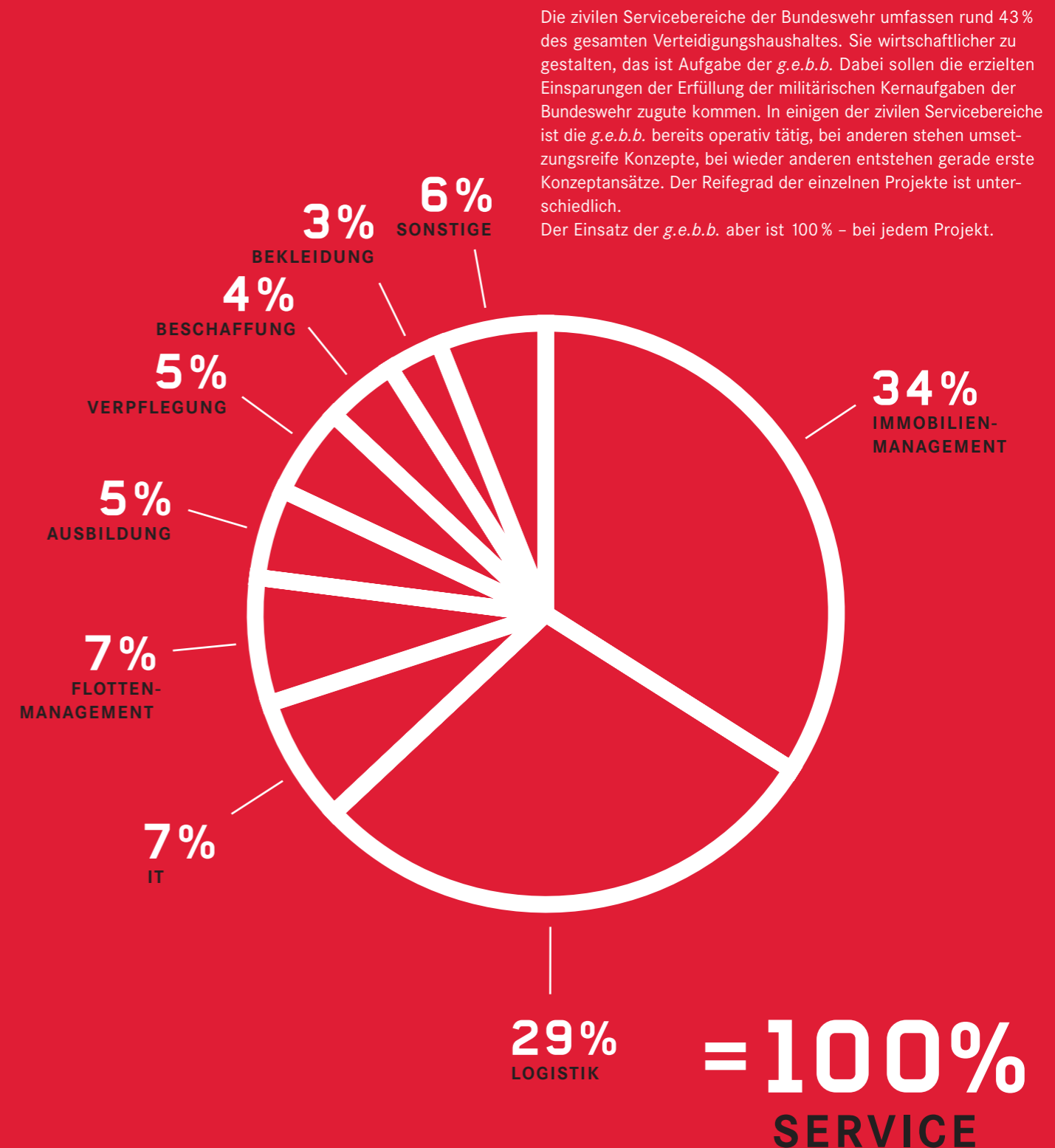
Die g.e.b.b. in der Übersicht

Vorwort des Geschäftsführers	2
Bericht des Aufsichtsrates	4
Die g.e.b.b. in der Übersicht	
Die g.e.b.b. im Modernisierungsprozess der Bundeswehr	6
Die strategische Ausrichtung unserer Arbeit	8
Status und Ausblick	
Der Konzernlagebericht	10
Unsere Geschäftsbereiche	
Immobilienmanagement	18
Verpflegung	22
Neue Projekte	26
Ertragsprojekte	29
Unsere Beteiligungen	
BwFuhrparkService GmbH	32
LHBw Bekleidungsgesellschaft mbH	36
Unser Konzernabschluss	
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	42
Gewinn-und-Verlust-Rechnung	43
Konzernbilanz	44
Anhang	46
Erläuterungen zur Bilanz	49
Erläuterungen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung	51
Organe der g.e.b.b.	55
Impressum	57

Das Wichtigste auf einen Blick.

- >> **Wer wir sind und was wir tun**
 Die *g.e.b.b.* ist ein Unternehmen des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) mit Sitz in Köln. Unsere Aufgabe ist es, zivile Servicefunktionen der Bundeswehr in Partnerschaft mit der Wirtschaft neu zu organisieren, um Leistungen wirtschaftlicher zu erbringen. Darüber hinaus beraten wir das BMVg in allen Fragen der Wirtschaftlichkeit.
- >> **Die Ziele unserer Arbeit**
 Wir wollen die Bundeswehr stärken bei der Erfüllung ihrer militärischen Kernaufgaben. Hierzu wollen wir sie entlasten von nicht-militärischen Servicetätigkeiten. Und wir wollen neue investive Spielräume für die Bundeswehr schaffen: durch eine deutliche Senkung der Betriebskosten und des gebundenen Kapitals sowie die Mobilisierung privaten Investorenkapitals. Zusätzlich wollen wir Erträge generieren und neue Ertragsquellen erschließen.
- >> **Unsere Rolle im Modernisierungsprozess der Bundeswehr**
 Die *g.e.b.b.* nimmt im Modernisierungsprozess der Bundeswehr eine Schlüsselstelle ein. Sie ist zentraler Treiber für die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit. Ihr Schwerpunkt ist die Unterstützung des BMVg durch Bereitstellung von privatwirtschaftlichem Know-how für den unternehmerischen Umbau der Servicefunktionen der Bundeswehr sowie die Realisierung von Partnerschaften mit der Wirtschaft bis hin zur vollständigen Privatisierung von Servicefunktionen. Die *g.e.b.b.* ist operationell eigenständig, wird eigeninitiativ tätig, und sie hat die Freiheiten, Privatisierungsprojekte eigenverantwortlich zu entwickeln.
- >> **Die *g.e.b.b.* als Holding für alle Beteiligungsunternehmen**
 Die *g.e.b.b.* hat sich mit ihrer privatwirtschaftlichen Struktur als geeignet erwiesen, als Holding eine unternehmerisch geprägte Führung aller Unternehmensbeteiligungen des BMVg zu gewährleisten. Mit der BwFuhrparkService GmbH und der LHBw Bekleidungs-gesellschaft konnte die *g.e.b.b.* bereits das Mobilitäts- und das Bekleidungsmanagement in Kooperation mit der Wirtschaft erfolgreich realisieren. Über 4.000 Mitarbeiter aus dem öffentlichen Dienst wurden in privatwirtschaftliche Unternehmen integriert. Die bisherige Kooperation mit der Industrie übertrifft nachweislich die wirtschaftlichen Zielwerte.
- >> **Die gemeinsamen Modernisierungsprojekte von *g.e.b.b.* und BMVg sind erfolgreich**
 Das wichtigste Instrument zur Erfolgsmessung ist die Leistungsbilanz, die jedes Jahr neu errechnet wird. Sie erfasst alle Kosten, die im Zusammenhang mit der Arbeit der *g.e.b.b.* entstanden sind, und stellt die erreichten Aufwandssenkungen im Verteidigungshaushalt dagegen. Die Leistungsbilanz zeigt: Die *g.e.b.b.* hat bereits im zweiten vollen Geschäftsjahr nach ihrer Gründung den Break-even erreicht. In 2002 wurden Aufwands-senkungen in Höhe des Dreifachen der Kosten erzielt. Dieser Erfolg für mehr Wirtschaft-lichkeit wurde seitdem nicht nur wiederholt, sondern Jahr für Jahr erheblich gesteigert.
- >> **Der Geschäftsverlauf des Jahres 2004 hat erneut bestätigt: Unser Weg ist richtig**
 Die Arbeit lohnt sich: Die Einsparpotenziale in den zivilen Servicebereichen sind tat-sächlich hoch. Das Heben dieser Potenziale ist machbar: Die ersten Unternehmen sind mit Erfolg operativ tätig. Das Interesse privatwirtschaftlicher Partner an PPPs (Public Private Partnerships) ist groß. Dieser Weg muss fortgesetzt werden.

Die zivilen Servicebereiche der Bundeswehr: Aufgabengebiete der *g.e.b.b.*



Sehr geehrte Damen und Herren,

zum ersten Mal seit ihrer Gründung im Jahr 2000 legt die *g.e.b.b.* einen Jahresbericht vor. Mit diesem Geschäftsbericht legen wir umfassend und transparent Rechenschaft über unsere Arbeit ab. Wir informieren über abgeschlossene und laufende Projekte und geben Einblick in das Zahlenwerk der *g.e.b.b.* und ihrer operativen Beteiligungen.

Die *g.e.b.b.* sieht sich als Motor der Modernisierung der Bundeswehr. Die Überlegenheit und Effizienz privatwirtschaftlicher Lösungen liegt aus meiner Sicht auf der Hand. Denn Effizienz entsteht im Wettbewerb, da dieser ständige Verbesserungen erzwingt. Wo kein Wettbewerb herrscht, fehlt das Streben nach Effizienz. Sie kann nicht per Verwaltungs-erlass verordnet werden, das haben die vergangenen Jahrzehnte gezeigt.

Die *g.e.b.b.* versteht sich als Mittler zwischen den unterschiedlichen Kulturen. Auf der einen Seite steht die öffentliche Verwaltung, die nach Vorschriften und Gesetzen arbeitet, deren oberste Maxime die Risikovermeidung ist, und die ihre Entscheidungen durch seit langem etablierte und erprobte Strukturen hindurch tragen muss. Auf der anderen Seite stehen private Unternehmen, die kalkulierte Risiken bewusst eingehen und oftmals die Überbürokratisierung beklagen. Beide Seiten müssen voneinander lernen. Denn keine ist von vornherein „besser“ oder „klüger“ als die andere. Sie leben allerdings in völlig unterschiedlichen Welten, die erst zueinander finden müssen.

Das beginnt bei der Rechnungslegung. Zwischen doppelter Buchführung und Kameralistik knirscht es, weil Letztere als reine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung betriebswirtschaftliche Probleme, wie etwa die Kapitalbindung, gar nicht abbilden kann. Die Frage, was eine bestimmte Leistung kostet, war bis vor kurzem gar nicht beantwortbar, weil Kosten im betriebswirtschaftlichen Sinn nicht erfasst wurden.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass ein partnerschaftliches Miteinander zwischen Verwaltung und privater Wirtschaft möglich ist. Und nicht nur das: Es ist erfolgreich.



Der Weg ist mitunter steinig, aber es ist der richtige Weg. So konnte der Staatssekretär im Bundesministerium der Verteidigung, Klaus-Günther Biederbick, vor kurzem feststellen: „Heute wird auf der Grundlage der bisher erzielten Erfolge bei der ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr fachkundig und ergebnisoffen über Veränderungen nachgedacht, die noch vor fünf Jahren undenkbar schienen.“

Als Mittler zwischen Bundeswehr und privater Wirtschaft steht die *g.e.b.b.* häufig in der Diskussion. Wir stellen uns selbstbewusst dieser Diskussion. Mit Zahlen, Fakten und Argumenten. Dabei wollen und müssen wir uns vor allem an drei Kriterien messen lassen: An soliden und erfolgversprechenden Unternehmenskonzepten, die auf den Erfahrungen der Wirtschaft und anderer Streitkräfte aufbauen, an der wirtschaftlichen Arbeit der von der *g.e.b.b.* gegründeten Tochter- und Beteiligungsunternehmen sowie an den positiven Effekten auf den Verteidigungshaushalt.

Das wichtigste Instrument zur Erfolgsmessung ist die Leistungsbilanz. Sie erfasst alle Kosten, die durch die Arbeit der *g.e.b.b.* entstanden sind, und stellt die erreichten Aufwandssenkungen im Verteidigungshaushalt dagegen. Die Leistungsbilanz zeigt: Die *g.e.b.b.* erreichte bereits im zweiten Jahr nach ihrer Gründung den Break-even. In 2002 wurden Aufwandssenkungen in Höhe des Dreifachen der Kosten erzielt. Dieser Erfolg bei den gemeinsamen Modernisierungsprojekten von *g.e.b.b.* und BMVg wurde seitdem nicht nur wiederholt, sondern Jahr für Jahr erheblich gesteigert.

Wir haben allerdings noch eine Menge Arbeit vor uns. Die zivilen Servicebereiche der Bundeswehr wirtschaftlicher zu betreiben, das ist unsere Aufgabe. In einigen dieser Bereiche sind wir bereits operativ tätig, bei anderen liegen umsetzungsreife Konzepte zur Entscheidung vor, bei wiederum anderen entstehen gerade erste Konzeptansätze. In allen Bereichen aber sind wir zielgerichtet auf Erfolgskurs.

Um noch erfolgreicher zu sein, müssen gemeinsam wichtige Fragen geklärt werden: Dass der Bund Steuern, die der Dienstleister berechnet, nur als Kosten und nicht – wie es richtig wäre – auch als Einnahmen der öffentlichen Hand rechnet, bringt mitunter ebenso Sand ins Getriebe wie Probleme der Personalgestaltung und Personalbeileistung. Die Risikoverteilung zwischen privaten Unternehmen und dem Staat sorgt immer wieder für Diskussionen – nicht zuletzt, da in der reinen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung der Kameralistik eine Risikobewertung gar nicht stattfindet. Und schließlich: Manche Prozesse strapazieren die Geduld der Beteiligten schlicht und einfach durch ihre Dauer.

In der Summe aber gilt: Wir haben gezeigt, dass die Einsparpotenziale in den zivilen Servicebereichen der Bundeswehr tatsächlich hoch sind. Gleichzeitig haben wir erfolgreich das Interesse privater Unternehmen an Public Private Partnerships geweckt. Diese eindeutigen Erfolge wären ohne die überzeugende Kompetenz und das außerordentliche Engagement aller unserer Mitarbeiter nicht möglich gewesen. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt dafür mein herzlicher Dank. Wir sind gut aufgestellt, und wir wissen um die wachsende Unterstützung und Anerkennung unserer Arbeit quer durch alle politischen Lager. Deshalb fühlen wir uns für die vor uns liegenden Aufgaben gut gerüstet. Unser Einsatz bleibt weiterhin der volle Einsatz: 100 Prozent Service!

Dr. Ulrich Horsmann
Geschäftsführer

Bericht des Aufsichtsrates

Ein Blick über die Grenzen zeigt: Nur die Volkswirtschaften, die am effizientesten die hoheitliche Aufgabenwahrnehmung mit der Leistungsfähigkeit ihrer Wirtschaftsunternehmen zum Wohle aller verbinden können, werden sich im Wettbewerb in unserer globalisierten Welt durchsetzen. Nicht alles, was der Staat samt seinen Verwaltungen gestern noch selber meinte tun zu müssen, muss er sinnvollerweise auch heute noch tun. Zielführend ist vielmehr eine Trennung nach Aufgaben, die nur der Staat erfüllen darf, und Aufgaben, die besser privatwirtschaftliche Unternehmen übernehmen sollten. Sicherheit, gerade auch militärische Sicherheit, ist und bleibt eine Aufgabe des Staates. Das Beschaffen von Uniformen aber oder die Organisation eines Fuhrparks sind keine hoheitlichen Aufgaben, sondern Managementaufgaben, bei denen es auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz ankommt.

An dieser Schnittstelle zwischen dem Staat, genauer gesagt der Bundeswehr, und der privaten Wirtschaft ist die *g.e.b.b.* positioniert. Sie soll dafür sorgen, dass zivile Dienstleistungen für die Bundeswehr besser und kostengünstiger erbracht werden. Dabei haben die gemeinsamen Anstrengungen des Bundesministeriums der Verteidigung und der *g.e.b.b.* bereits zu bemerkenswerten Erfolgen geführt. Abzulesen an den Aufwandsreduktionen für den Verteidigungshaushalt – aber nicht nur dort: Die Tätigkeit der *g.e.b.b.* hat zu einem neuen, betriebswirtschaftlichen Denken in vielen Bereichen der Bundeswehr geführt. Auch das ist ein ganz wichtiger Erfolg.

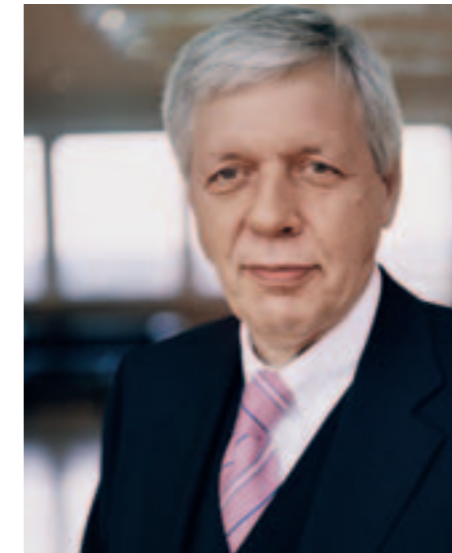
Von entscheidender Bedeutung sind die Projekte der *g.e.b.b.* Mit jedem Projekt wird Neuland betreten, aber das konstruktive Miteinander zwischen Wehrverwaltung, Militär, Wirtschaft und *g.e.b.b.* kann innovative Ansätze zum Erfolg tragen. Bei der Auswahl der Projekte gilt: Sie müssen realistisch sein, ergebnisoffen untersucht werden, und sie müssen einen zeitnahen, spürbaren Beitrag zur Haushaltsentlastung leisten – ohne die Qualität der Dienstleistungen einzuschränken.

Der Aufsichtsrat der *g.e.b.b.* versteht sich als aktiver Aufsichtsrat. Die Bundesregierung nimmt in diesem Gremium ihre Interessen wahr, gleichzeitig binden wir Kompetenzen aus Bundeswehr und Wirtschaft ein. So verkörpert auch der Aufsichtsrat die Rolle der *g.e.b.b.*, die an der Schnittstelle zwischen Bundeswehr und Wirtschaft die Modernisierung der Streitkräfte mitgestaltet.

Dem Aufsichtsrat gehörten im Geschäftsjahr 2004 an:

- Dr. Werner Müller, Vorsitzender, Vorsitzender des Vorstandes der RAG
- Dr. Peter Eickenboom, stellvertretender Vorsitzender, Staatssekretär im Bundesministerium der Verteidigung
- Gerd Ehlers (seit 16. Juli 2004), Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen seit dem 1. Juli 2004
- Dr. Manfred Overhaus (bis 16. Juli 2004), Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen bis zum 30. Juni 2004
- Werner Heinzmann, u. a. Mitglied im ModernisierungsBoard des Bundesministeriums der Verteidigung
- Wolfgang Schneiderhan, Generalinspekteur der Bundeswehr

Der Aufsichtsrat hat alle Maßnahmen, die seine Zustimmung erfordern, intensiv geprüft und mit dem Geschäftsführer beraten. Der Geschäftsführer hat den Aufsichtsrat



regelmäßig und anlassbezogen schriftlich und mündlich über alle wesentlichen Entwicklungen, Vorfälle und Risiken unterrichtet.

Neben der ordnungsgemäßen Begleitung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit der Gesellschaft waren Schwerpunkte der Beratungen des Aufsichtsrates die aktuellen Entwicklungen im Bereich Projektgesellschaften und Facility Management sowie übergreifende Themen, wie z. B. die Leistungsbilanz oder die strategische Ausrichtung der *g.e.b.b.*

Die Sitzungen des Aufsichtsrates haben an folgenden Tagen stattgefunden:

- 19. März 2004 (21. ordentliche Aufsichtsratsitzung)
- 25. Juni 2004 (22. ordentliche Aufsichtsratsitzung)
- 17. September 2004 (23. ordentliche Aufsichtsratsitzung)

Bei allen Sitzungen waren alle Mitglieder des Aufsichtsrates vollzählig vertreten.

Der Aufsichtsrat hat den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss der *g.e.b.b. mbH* und den Konzernabschluss ausführlich geprüft und in seiner 26. außerordentlichen Sitzung am 14. März 2005 in Anwesenheit des Wirtschaftsprüfers eingehend diskutiert. Der Aufsichtsrat hat keine Einwendungen geltend gemacht und stimmt dem Ergebnis der Prüfung des Abschlussprüfers zu. Den aufgestellten Jahresabschluss und Konzernabschluss hat der Aufsichtsrat gebilligt. Der Jahresabschluss ist damit festgestellt.

Am 16. Juli 2004 ist Dr. Manfred Overhaus aufgrund seines Eintritts in den Ruhestand aus dem Aufsichtsrat der *g.e.b.b.* ausgeschieden. Herr Dr. Overhaus hatte dem Aufsichtsrat seit Gründung der *g.e.b.b.* im August 2000 angehört und die schwierige Aufbauzeit maßgeblich mitgestaltet. Der Aufsichtsrat dankt Herrn Dr. Overhaus für seine überaus wertvolle und konstruktive Mitarbeit. Gleichzeitig freuen wir uns, dass mit seinem Nachfolger im Bundesministerium der Finanzen, Gerd Ehlers, ein versierter Experte der öffentlichen Finanzen unser Gremium verstärkt.

Der Aufsichtsrat dankt allen Mitarbeitern der *g.e.b.b.* und der Geschäftsführung für das hohe Engagement im vergangenen Geschäftsjahr. 2005 wird eine Reihe weiterer Herausforderungen mit sich bringen. Diese wird der Aufsichtsrat in gewohnt aktiver Weise begleiten.

A handwritten signature in blue ink that reads "W. Müller". The signature is written in a cursive style.

Dr. Werner Müller
Vorsitzender

Die g.e.b.b. im Modernisierungsprozess der Bundeswehr

Neue militärische Anforderungen im Rahmen internationaler Verpflichtungen, die Modernisierung des Staates und die Notwendigkeit zur effizienten Verwendung von Haushaltsmitteln stellen die Bundeswehr vor neue Herausforderungen. Die Bundesregierung verfolgt daher das Ziel, die Bundeswehr in ihren Kernaufgaben zu stärken und gleichzeitig von Nicht-Kernaufgaben zu entlasten. Von den rund 24,4 Mrd. € des Verteidigungshaushaltes im Jahr 2004 entfallen etwa 10,5 Mrd. €, also rund 43 %, auf nicht-militärische Aufgaben. Diese Aufgaben werden dahin gehend überprüft, inwieweit eine Privatisierung machbar, wirtschaftlich und sinnvoll ist. Dabei sollen verstärkt Public Private Partnerships (PPP), also Partnerschaften zwischen Staat und privaten Unternehmen zum Zuge kommen.



An diesen Aufgaben arbeitet die g.e.b.b. seit ihrer Gründung im Jahr 2000. Als 100-prozentige Tochter des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) bildet sie die Schnittstelle zwischen Bundeswehr und Wirtschaft. Sie hat im Wesentlichen die Aufgabe, privatwirtschaftliches Know-how und Kapital für die Bundeswehr nutzbar zu machen. Außerdem berät sie die Leitung der Bundeswehr in allen Fragen der Privatisierung von zivilen Dienstleistungen und ihrer wirtschaftlichen Optimierung. Im Geschäftsbereich Immobilien ist sie selbst operativ tätig. Bei Fuhrpark und Bekleidung nimmt sie als Anteilseignerin der operativen Joint Ventures die Gesellschafterinteressen des BMVg wahr.

Hat die g.e.b.b. einen Bereich identifiziert, der sich aufgrund des erwarteten Verbesserungspotenzials für eine Privatisierung eignet, muss sie zunächst ein umfassendes Konzept erstellen. Hierzu gehört die umfassende Untersuchung des spezifischen Marktes: Welche Standards gelten in der Industrie, welche Kosten entstehen dort für vergleichbare Leistungen? Wichtig ist ebenfalls die Erarbeitung der Grundlagen dafür, wie in einem öffentlichen Vergabeverfahren private Partner für eine gemeinsame Leistungserbringung in einer PPP gefunden werden sollen.

Wirtschaftlichkeitsnachweis als Voraussetzung

Der Privatisierungsansatz ist kein Selbstzweck, daher steht vor jeder Entscheidung über die Privatisierung eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, die gemeinsam mit dem BMVg erstellt wird. Auf dieser Basis wird die g.e.b.b.-Privatisierungslösung mit einer optimierten Eigenlösung der Bundeswehrverwaltung verglichen, wofür die Verwaltung ein entsprechendes Konzept vorlegt. Für den Wirtschaftlichkeitsnachweis werden beide Modelle – das private und das der Verwaltung – auf einen Zeitraum von zehn Jahren hochgerechnet. Wenn sich das privatwirtschaftliche Modell in dieser Prognose als das wirtschaftlichere erweist, kann die g.e.b.b. das Vergabeverfahren durchführen. Über die Gründung einer operativen Dienstleistungsgesellschaft unter Beteiligung privater Partner und damit über den tatsächlichen Start eines neuen Projektes entscheidet letztendlich der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages. Bevor das neue Modell in der gesamten Bundeswehr umgesetzt wird, sind unter Umständen noch Pilotphasen möglich, in denen das private Modell und die Verwaltungslösung im Wettbewerb stehen. Der Erfolg aller Modernisierungsschritte steht unter einer fortlaufenden und zeitnahen Kontrolle.

Die Organisation der Modernisierung

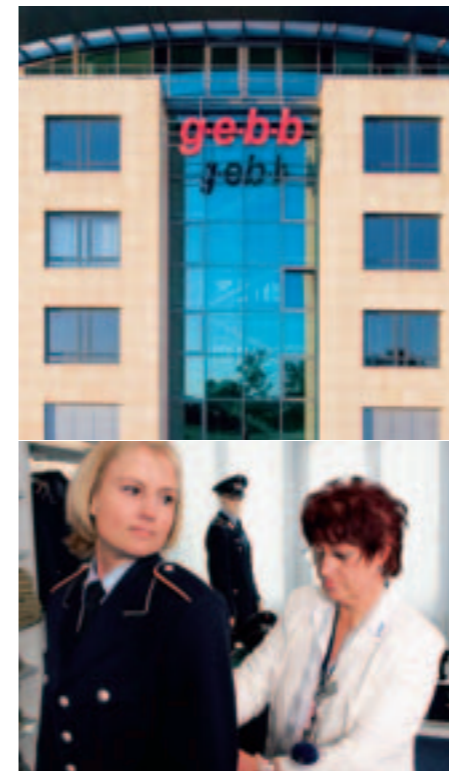
Das BMVg hat zur zielgerichteten Beförderung der Modernisierung der Bundeswehr eine Arbeitsstruktur eingerichtet. Das Gesamtsystem zur Modernisierung besteht aus mehreren Ebenen: An der Spitze steht das ModernisierungsBoard, geleitet vom Bundesminister der Verteidigung, Dr. Peter Struck. Außerdem gehören dem ModernisierungsBoard die beamteten Staatssekretäre, der Generalinspekteur der Bundeswehr, der Aufsichtsratsvorsitzende der g.e.b.b. sowie ein weiteres Aufsichtsratsmitglied der g.e.b.b. an. In diesem Gremium werden Strategien und Ziele vorgegeben sowie Maßnahmen festgelegt. Dabei gilt es, privatwirtschaftliche Ansätze der g.e.b.b. wie auch optimierte Eigenlösungen der Wehrverwaltung zu initiieren und zielgerichtet miteinander zu verknüpfen.

Zur Unterstützung des ModernisierungsBoards sowie zur Projektentwicklung und -begleitung hat das BMVg das Kompetenz-Zentrum Modernisierung eingerichtet. Es koordiniert und überwacht den Gesamtprozess und führt nach Entscheidungen des Boards die so genannten Modellprojekte.

Die Organisation des Modernisierungsprozesses soll gewährleisten, dass bei allen Projekten die jeweils erfolgversprechendste und effizienteste Lösung zum Zuge kommt – von der Eigenoptimierung über Service-Center und Public Private Partnerships bis zu einer Vollprivatisierung – und dass bei entsprechender Umsetzung die prognostizierten Verbesserungen auch tatsächlich realisiert werden.

Auftrag und Rolle der g.e.b.b.

Der g.e.b.b. ist im Modernisierungsprozess ein gleichgewichtiger Partner, und sie hat eine Schlüsselrolle: Die g.e.b.b. berät mit ihrer privatwirtschaftlichen Expertise das Verteidigungsministerium in allen Fragen der Wirtschaftlichkeit – auch von Eigenoptimierungen. Gleichzeitig zeigt sie auf, welche Aufgaben durch die Partnerschaft mit privaten Unternehmen besser und kostengünstiger erledigt werden können. Hierzu entwickelt sie nicht nur tragfähige Konzepte, sondern setzt diese nach entsprechender Entscheidung um und sichert den operativen Erfolg.



Die strategische Ausrichtung unserer Arbeit

Die vier Schwerpunkte Entwicklung und Umsetzung von Privatisierungskonzepten, Übernahme operativer Aufgaben als Treuhänder des Bundes, Beratung des BMVg mit betriebswirtschaftlicher Expertise sowie aktive Beteiligungsverwaltung als effiziente Holding bilden die tragenden Säulen für die Arbeit der g.e.b.b.

1. Entwicklung und Umsetzung von Privatisierungskonzepten

In diesem Bereich werden sämtliche zivilen Serviceleistungen der Bundeswehr, d. h. ca. 10,5 Mrd. € des Verteidigungshaushaltes, auf Potenzial und Privatisierungseignung untersucht. Je nach Komplexität und Grad der Unterstützung für das jeweilige Thema in der Bundeswehr und in der Verwaltung setzt die g.e.b.b. inzwischen auf drei unterschiedliche Ansätze in Richtung einer Privatisierung:

- Beratung zur internen Optimierung eines Service-Centers als Zwischenschritt vor der Gründung einer PPP-Gesellschaft oder einer möglichen Vollprivatisierung
- Gesellschaftslösung in Form von Public Private Partnership (PPP), gegebenenfalls als Vorstufe einer Vollprivatisierung
- Vollprivatisierung bzw. Outsourcing



Der erste Ansatz war im ursprünglichen Verständnis, dass die Bundeswehr unmittelbar von Nicht-Kernaufgaben entlastet werden soll, bei der g.e.b.b. praktisch nicht vorgesehen. Angesichts der hohen Skepsis innerhalb der Verwaltung in Bezug auf Privatisierungen mag allerdings gerade dieser Weg in Einzelfällen der erfolgversprechendste sein.

Neben den bereits in PPP-Strukturen überführten Bereichen Fuhrpark und Bekleidung bieten ein besonders attraktives Verbesserungspotenzial Immobilienmanagement, Supply-Chain-Management mit den Bereichen Beschaffung, Logistik und Verwertung, Verpflegung sowie Ausbildung (inkl. Bw-Universitäten).

Es ist der Anspruch der g.e.b.b., diese Großthemen so zu besetzen, dass die vorhandenen Effizienzpotenziale voll ausgeschöpft werden.

Travel Management, Kraftfahrgrundausbildung und Krankenhäuser sind weitere Themen mit Einsparpotenzialen immerhin noch im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich.

2. Übernahme operativer Aufgaben als Treuhänder des Bundes

Es gibt Bereiche, in denen es Sinn macht, der g.e.b.b. aufgrund ihrer privatwirtschaftlichen und unternehmerischen Expertise operative Aufgaben treuhänderisch zu übertragen. Hierzu gehören z. B. die Entwicklung und Vermarktung nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften, die Drittnutzung von Bundeswehrliegenschaften, das Management von Baumaßnahmen mit Bauprojektgesellschaften sowie der Betrieb von leergeräumten Liegenschaften in der Zwischenphase bis zur Vermarktung.

3. Beratung des BMVg mit betriebswirtschaftlicher Expertise

In den Bereichen, in denen privatwirtschaftliche Expertise einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung von Prozessen und Vorgehensweisen sowie zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Qualität von Entscheidungen leisten kann, unterstützt die g.e.b.b. das BMVg als Berater. Beispiele aus der bisherigen Arbeit sind die Unterstützung und Beratung im Bereich der Beschaffung oder des Projektes Herkules. In Zukunft soll die Beratung zu Fragen von Wirtschaftlichkeitsaspekten bei Stationierungsentscheidungen eine



zunehmend wichtige Rolle spielen, ebenso wie die Beratung der Bundeswehr bei der Erarbeitung eines Budgetmanagements, dessen Ziel es ist, über wirtschaftliche Anreize für die Nutzer von Services (z. B. Mobilität) jährlich sinkende Kosten und damit eine nachhaltige Senkung der Ausgaben im Verteidigungshaushalt zu erreichen.

Allen Ansätzen zur Erschließung von Effizienzreserven in Servicebereichen ist gemein, dass der wesentliche Teil der Kosteneinsparung unweigerlich aus Personalabbau resultiert. Im öffentlichen Dienst und insbesondere unter den Regelungen des Tarifvertrages „Umgestaltung der Bundeswehr“ ist ein Personalabbau in der notwendigen Größenordnung allerdings besonders schwierig. Die g.e.b.b. wird daher das Ministerium bezüglich des möglichen Beitrags einer Personaltransfergesellschaft zur Bewältigung dieses Problems beraten.

4. Aktive Beteiligungsverwaltung als effiziente Holding

Die g.e.b.b. eignet sich wegen ihrer privatwirtschaftlichen Ausrichtung und Expertise in besonderer Weise, die Interessen des BMVg bei dessen Beteiligungen an privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen durch aktive Führung im Transformationsprozess und durch Aufbau und Durchführung eines wirksamen Teilnehmungscontrollings wahrzunehmen. Dies betreibt die g.e.b.b. bereits für die beiden operativen Gesellschaften BwFuhrparkService GmbH und LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH.

Hierzu gehören:

- Schnittstellenmanagement zur Übersetzung der kameralen Erfordernisse in industrielle Prozesse und vice versa
- Entwicklung und Implementierung eines für beide „Systeme“ (Kameralistik und Doppik) kompatiblen Finanz- und Leistungsberichtswesens
- Entwicklung von Leistungs- und Finanzzielen
- Ermittlung und Abstimmung der Leistungsbilanz zum Nachweis der Aufwandsreduktion durch Modernisierung

Auch bei den neuen PPP-Unternehmen, die im BMVg-Umfeld bereits entstanden sind oder in der nächsten Zukunft hoffentlich entstehen werden, wie beispielsweise die HIL-, die IT- oder eine Verpflegungsgesellschaft, sollte die g.e.b.b. die Beteiligungen führen und die Rolle des Interessenvertreters des Bundes übernehmen.

Auf- und Ausbau eines eigenen Drittgeschäftes der Gesellschaft

Neben diesen vier Schwerpunkten stellt der Auf- und Ausbau eines eigenen Drittgeschäftes eine strategisch attraktive und wichtige Zusatzaktivität für die Gesellschaft dar. Das von der g.e.b.b. aufgebaute Wissen lässt sich im freien Markt als Dienstleistung vermarkten, beispielsweise als Beratung des öffentlichen Sektors in der Bundesrepublik in allen Fragen von Privatisierungen bzw. PPP oder als Beratung und Unterstützung von europäischen bzw. Nato-Partnern in der Reform ihrer Streitkräfte.

Erste und vielversprechende Ansätze liegen hier bereits vor. So wurde unsere Beratung für die Verhandlung und Vertragsgestaltung mit Mobilfunkanbietern von der Landesregierung in Mecklenburg-Vorpommern bereits kontaktiert, und es gibt erste Kontakte nach Ungarn, Frankreich und Finnland, die sich dafür interessieren, ob und wie die g.e.b.b.-Erfahrung für die eigenen Reformbestrebungen in ihren Streitkräften genutzt werden kann.

Status und Ausblick – der Konzernlagebericht

für das Geschäftsjahr 2004 der Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH (*g.e.b.b.*), Köln.

Überblick

Das Jahr 2004 war das zweite volle Geschäftsjahr, in dem die *g.e.b.b.* das gesamte Spektrum der nach Basisvertrag möglichen Aufgabenfelder abgedeckt hat: Holding für die Beteiligungsunternehmen, Konzept- und Projektgesellschaft sowie umfassende Unterstützung und Beratung des BMVg mit privatwirtschaftlicher Expertise. Schwerpunkte der *g.e.b.b.* waren 2004 die Identifikation und Erarbeitung von Effizienzsteigerungspotenzialen in weiteren Bereichen der Bundeswehr sowie die konsequente Weiterentwicklung der laufenden Projekte.

Erstmals seit Gründung der BwFuhrparkService GmbH (*BwFPS*) und der LH Bundeswehr Bekleidungs-gesellschaft mbH (*LHBw*) im Jahr 2002 sind im Jahr 2004 Erfolgskontrollen für den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages erstellt worden. Mit den darin geforderten Elementen Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle liegen dem Parlament ausführliche Analysen und Bewertungen zur Entwicklung der Gesellschaften seit Gründung vor. Die Erfolgskontrollen der beiden Unternehmen sind ein überzeugender Nachweis der Tragfähigkeit der Kooperationskonzepte von *g.e.b.b.* und BMVg.

Geschäftstätigkeiten der *g.e.b.b.* im Einzelnen



Durch die enge Zusammenarbeit der Bundeswehr und der *g.e.b.b.* wurden 2004 in zahlreichen Projekten deutliche Fortschritte erzielt:

Im Geschäftsfeld **Entwicklung und Vermarktung von Liegenschaften** verkaufte die *g.e.b.b.* sieben Liegenschaften mit einem Gesamtwert in Höhe von 32,9 Mio. €. Für die immobilienwirtschaftliche Portfoliooptimierung wurde 2004 ein Konzept zur vollständigen und marktgetreuen Bewertung der Bundeswehrgrundstücke (Due Diligence) erarbeitet und dem BMVg vorgeschlagen.

Im Bereich **Bau-Projektgesellschaften** stimmte das Verteidigungsministerium dem Einstieg in die erste Untersuchungsphase von bis zu drei Public-Private-Partnership-(PPP-) Projekten zu. Der PPP-Eignungstest für das Projekt „Fürst-Wrede-Kaserne“ in München wurde dem BMVg übergeben und damit die erste Phase vonseiten der *g.e.b.b.* abgeschlossen.

Beginnend im März 2004, hat das Team **Facility Management** eine Benchmark-Analyse für sämtliche Liegenschaften der Bundeswehr durchgeführt. Mithilfe eines aus Industriestandards abgeleiteten Benchmark-Tools wurden alle Gebäudetypen der Bundeswehr unter Berücksichtigung der Leistungserbringungen des Gebäudemanagements bewertet.

Für das **Verpflegungswesen der Bundeswehr** schloss die *g.e.b.b.* die Arbeiten am Industriemodell ab. Das Modell zeigt deutliche Wirtschaftlichkeitspotenziale u. a. durch die Umstellung auf moderne Produktionsverfahren auf. Um diese Wirtschaftlichkeitspotenziale im Vergleich zum bestehenden Konzept zu belegen, wurde das Pilotprojekt „München II“ in 2004 so weit vorbereitet, dass 2005 zügig gestartet werden kann. Die Ausschreibung der durch einen externen Caterer zu erbringenden Leistung wurde erfolgreich durchgeführt und ein leistungsfähiges Unternehmen gefunden.

Im Bereich **Drittnutzung** wird das Projekt Vermietung von Standorten für Mobilfunkanlagen seit 2004 als operatives Geschäftsfeld betrieben. Im Projekt Windkraft wurde ein Konzept für die Projektentwicklung zweier Pilotliegenschaften erarbeitet und abgestimmt sowie Gutachten zur Ermittlung der Eignung aller Flächen größer 50 ha an zwei renommierte Windkraftunternehmen in Auftrag gegeben.

Im Projekt **Kooperation Ausbildung** wurde die Entwicklung des Industriemodells durch die *g.e.b.b.* und die Konzeption des optimierten Eigenmodells durch die Amtsseite in 2004 abgeschlossen. Ein Wirtschaftlichkeitsvergleich als Grundlage für die Entscheidung zur Ausschreibung wird Anfang 2005 vorliegen.

Im Rahmen des Kooperationsprojektes **Reduzierung der Sicherheitsvorräte** wurde 2003 zusammen mit der Bundeswehr ein Vorschlag zur Reduzierung der Sicherheitsvorräte bei Wehrmaterial erarbeitet und 2004 auf weitere Organisationsbereiche ausgedehnt. Es wurden Lagerbestände gesenkt und Nachbeschaffungen ausgesetzt.

Im Bereich **Aussonderung und Verwertung** unterstützt die *g.e.b.b.* die Bundeswehr beim Projekt Optimierung der Aussonderung von überschüssigem Wehrmaterial. Weiterhin ist die *g.e.b.b.* gemäß Weisung zur Modernisierung der Basislogistik Mitglied im Projektteam zur Aussonderung überschüssigen Wehrmaterials der Streitkräftebasis (SKB).

Für den Artikelkreis der persönlichen **ABC-Schutz-ausstattung und -bekleidung** erarbeitete und bewertete die *g.e.b.b.* Handlungsalternativen für die zukünftige Materialwirtschaft der Bundeswehr (Status quo, interne Optimierung, Outsourcing).

Im Rahmen des Projektes **Katalogisierung von Wehrmaterial** zeigte die *g.e.b.b.* Handlungs- und Verbesserungsbedarf auf, der die Katalogisierung wirtschaftlicher machen und gleichzeitig die Bundeswehr besser versorgen soll.

Im Bereich **Travelmanagement** unterstützt die *g.e.b.b.* das Kompetenz-Zentrum Modernisierung des BMVg bei der Ausarbeitung eines zentralen Service-Center-Konzepts für den gesamten Dienstreisebetrieb der Bundeswehr.

Das *g.e.b.b.* Team **IT** unterstützt sowohl den Gründungsstab IT-Gesellschaft bei der Überführung behördlicher in industrielle Strukturen als auch die Projektmanagementorganisation HERKULES in der Verhandlungsphase (insbesondere Geschäftsmodell, Finanzierung, Leistungsvertrag).

Organisatorischer und struktureller Aufbau des Systems BwFPS vollendet

Im Jahr 2004 ist es gelungen, alle Dienststellen der Bundeswehr in Deutschland an das Dienstleistungsnetz der *BwFPS* anzuschließen. Neben den 30 Mobilitätscentern wurden deutschlandweit ca. 120 Servicestationen und -punkte aufgebaut. Außerdem wurde die Ausweitung auf die „handelsüblichen Fahrzeuge mit Sonderausstattung“ – kurz: hümS – vorbereitet. HümS-Fahrzeuge sollen die veralteten teilmilitarisierten Fahrzeuge der Bundeswehr ablösen, die derzeit noch den größten Anteil am Gesamtfuhrpark der Bundeswehr haben. Die Akzeptanz des Systems *BwFPS* wurde 2004 erstmals durch das BMVg in einer repräsentativen Umfrage festgestellt. Die Nutzer bewerteten die Dienstleistungen der *BwFPS* weitestgehend positiv. Die hohe Kundenzufriedenheit wurde überdies mit wirtschaftlichem Ressourceneinsatz erzielt.

Durch die Auslandseinsätze ISAF (Afghanistan), KFOR (Kosovo) und EUFOR (Bosnien-Herzegowina) sowie die Stationierungsentscheidungen erhöhte sich der Fahrbedarf im Inland (z. B. für Ausbildungs- und Regiefahrten). Der Fahrzeugbestand der *BwFPS* stieg dementsprechend auf ca. 22.000 Fahrzeuge (Vorjahr ca. 20.000). Hierbei handelte es sich um ca. 16.000 neue Fahrzeuge und ca. 6.000 Altfahrzeuge (im Wesentlichen Sonderfahrzeuge).

Aufgrund des Preisverfalls für Altfahrzeuge auf dem Absatzmarkt und gestiegener Öl- sowie Stahlpreise auf dem Beschaffungsmarkt war das Jahr 2004 durch eine negative Marktentwicklung für die Automobil- und Mobilitätsdienstleistungsbranche geprägt. Durch enge Kooperation mit den Fuhrparkunternehmen des Deutsche-Bahn-Konzerns sowie durch den Abschluss langfristiger Verträge konnte die *BwFPS* sich jedoch von negativen Marktentwicklungen in 2004 weitgehend abkoppeln. Der Bundesrechnungshof (BRH) stellt in seinem Bericht an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages fest: „Der Gesellschaft ist es gelungen, seit Aufnahme des Wirkbetriebes am 1. Juli 2002 der Bundeswehr als Kunden moderne Fahrzeuge (insbesondere Pkw) zur Verfügung zu stellen, diese deutlich besser auszulasten und betriebswirtschaftliche Kostentransparenz herzustellen.“

Ertragslage

Die **Umsatzerlöse** des Konzerns betragen für das Geschäftsjahr 2004 137,4 Mio. € (Vorjahr 71,7 Mio. €).

Die Umsatzerlöse der *BwFPS* betragen im Geschäftsjahr 2004 124,2 Mio. € und haben sich damit gegenüber dem Geschäftsjahr 2003 (58,8 Mio. €) mehr als verdoppelt. Hierin spiegelt sich der zügige Ausbau der Gesellschaft zum flächendeckenden Mobilitätspartner der Bundeswehr mit all seinen organisatorischen und prozessualen Herausforderungen wider. Die Umsatzerlöse der *g.e.b.b.* bestehen hauptsächlich aus Beratungsleistungen gegenüber der Bundeswehr. Zusätzlich konnten Provisionserlöse in Höhe von 1,1 Mio. € (Vorjahr 0,9 Mio. €) für die erfolgreiche Veräußerung von nicht mehr betriebsnotwendigen Liegenschaften der Bundeswehr sowie für die Vermarktung von bundeswehreigenen Liegenschafts- und Gebäudeflächen als Antennenstandorte für fernmeldetechnische Zwecke erwirtschaftet werden.



Die **sonstigen betrieblichen Erträge** des Konzerns belaufen sich auf 30,7 Mio. € (Vorjahr 27,0 Mio. €). Von den sonstigen betrieblichen Erträgen hängen 18,8 Mio. € (Vorjahr 12,9 Mio. €) direkt mit der Vermietung und Beschaffung von Fahrzeugen durch die *BwFPS* zusammen.

Der **Materialaufwand** des Konzerns setzt sich im Wesentlichen aus folgenden Positionen zusammen: 66,8 Mio. € (Vorjahr 38,9 Mio. €) Fahrzeugleasing, 31,0 Mio. € (Vorjahr 13,9 Mio. €) Kraftstoffe und Reifen sowie 14,2 Mio. € (Vorjahr 2,1 Mio. €) Wartung und Reparatur.

Der **Personalaufwand** des Konzerns betrug im Berichtsjahr 19,6 Mio. €. Gegenüber dem Vorjahreswert in Höhe von 13,8 Mio. € bedeutet dies einen Anstieg um 5,8 Mio. €. Bei der *BwFPS* stiegen die Personalkosten um 3,9 Mio. € von 8,9 auf 12,8 Mio. €. Setzt man diese Zahl in Relation mit der Verdoppelung des Umsatzes, so zeigt sich in 2004 gegenüber dem Vorjahr eine wesentliche Effizienzsteigerung. Der Anstieg des Personalaufwandes bei der *g.e.b.b.* betrug 1,8 Mio. €, von 5,0 Mio. € in 2003 auf 6,8 Mio. € in 2004. Hierin spiegeln sich der Aufbau eigener Projekterfahrung sowie der fortgesetzte Personalaufbau eigener Fachkräfte wider. Dies führte im Gegenzug dazu, dass der Anteil der Kosten für externe Beratung und freie Mitarbeiter an den Gesamtkosten der *g.e.b.b.* im Jahr 2004

knapp 19,6 % betrug und sich damit gegenüber dem Vorjahreswert (38,5 %) um 18,9 Prozentpunkte verringert hat.



Das verdoppelte Geschäftsvolumen der *BwFPS* spiegelt sich auch in einem Aufwachen der **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** des Konzerns auf 19,0 Mio. € (Vorjahr 12,1 Mio. €) wider.

Als **Ergebnis vor Steuern** verbleiben im Berichtsjahr 6,6 Mio. € (Vorjahr 1,4 Mio. €). Erträge aus der Equity-Bewertung der LH Bundeswehr Bekleidungs-gesellschaft mbH sind mit 1,0 Mio. € (Vorjahr 0,2 Mio. €) enthalten.

Vermögenslage

Die **Bilanzsumme** erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 21,0 Mio. € auf 102,0 Mio. €.

Die **Investitionstätigkeit** im Konzern war geprägt durch die Fahrzeugbeschaffung der *BwFPS*. Dies zeigt sich in der Entwicklung des Sachanlagevermögens, welches sich gegenüber dem Vorjahr um 18,3 Mio. € von 2,4 Mio. € auf 20,7 Mio. € erhöht hat.

Das **Umlaufvermögen** des Konzerns wird durch Forderungen gegen die Bundeswehr geprägt, welche hauptsächlich aus der Leistungserbringung der *BwFPS* resultieren. Während sich der Umsatz der *BwFPS* gegenüber 2003 verdoppelte, fiel der Anstieg der Forderungen gegenüber der Bundeswehr mit 4,7 Mio. € von 28,8 Mio. € auf 33,5 Mio. € moderat aus. Hier zeigt das in 2004 eingeführte aktive Abrechnungs- und Forderungsmanagement von *BwFPS* und Bundeswehr erste positive Effekte.

Der Bestand an **liquiden Mitteln** des Konzerns beträgt zum Berichtszeitpunkt 20,5 Mio. € (Vorjahr 12,7 Mio. €). Trotz der umfangreichen Investitionstätigkeit und der fristgerechten vollständigen Rückzahlung der Anschubfinanzierung an den Bund konnte der Bestand an liquiden Mitteln im Verhältnis zum ansteigenden Geschäftsvolumen stabil gehalten werden.

Finanzlage

Die Passivseite der Bilanz wird geprägt durch die Positionen Rückstellungen und Verbindlichkeiten.

Bei den **sonstigen Rückstellungen**, welche sich von 12,9 Mio. € im Vorjahr auf 26,9 Mio. € erhöht haben, handelt es sich vor allem um Vorsorge für Wartung, Reifen, Reparaturen und noch nicht eingegangene Lieferantenrechnungen der *BwFPS*. Diese Position ist also im direkten Zusammenhang mit dem verdoppelten Umsatz der *BwFPS* zu sehen.

Bei den **Verbindlichkeiten gegenüber der Bundeswehr** in Höhe von 21,9 Mio. € handelt es sich um ein zweckgebundenes verzinsliches Darlehen der Bundeswehr zur Beschaffung von Fahrzeugen durch die *BwFPS*. Die Verringerung um 5,0 Mio. € gegenüber dem Vorjahr (26,9 Mio. €) ist auf die fristgerechte Rückzahlung einer der *BwFPS* gewährten Anschubfinanzierung zurückzuführen.

Die **Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern**, welche zum Berichtszeitpunkt 15,9 Mio. € betragen, setzen sich hauptsächlich aus der Inanspruchnahme von Clearingmitteln durch die *BwFPS* zusammen. Mit dem Clearingverfahren ist beabsichtigt, die negativen Liquiditätsfolgen der zeitaufwendigen Leistungsabrechnung mit der Bundeswehr zu kompensieren. Mit einer Verlängerung des Clearingvertrages für das gesamte Jahr 2005 wird gerechnet.

Personalentwicklung

Der Konzern beschäftigte im Jahr 2004 durchschnittlich 345 angestellte Mitarbeiter/-innen (Vorjahr 241). Über das Jahr hinweg wurden damit 104 neue Arbeitsplätze geschaffen. Hinzu kommen 1.618 (Vorjahr 836) Mitarbeiter/-innen, die als Angehörige der Bundeswehr im Rahmen der Personalbeistellung das Team der *BwFPS* verstärken. Die Politik der regelmäßigen und breit angelegten Weiterbildungsmaßnahmen wurde auch in 2004 konsequent fortgesetzt und somit der Qualifikationsstand der Mitarbeiter/-innen weiter gefördert.

Die *g.e.b.b.* mbH selbst beschäftigt 87 feste und 7 freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stand 05/2005). Davon sind 19 Mitarbeiter mit Aufgaben der Holding betraut, der Großteil der Mitarbeiter arbeitet für die Projekte der *g.e.b.b.*

Das Team setzt sich zusammen aus Fachleuten mit einem privatwirtschaftlichen Hintergrund sowie aus Mitarbeitern aus der Bundeswehr, die auf Zeit bei der *g.e.b.b.* arbeiten – in einem Verhältnis von etwa 80 zu 20 %. Dieses Verhältnis spiegelt die privatwirtschaftliche Expertise der *g.e.b.b.* wider, die um das Fachwissen der Bundeswehr ergänzt wird.

Die Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt sich gerade in den nachweisbaren Erfolgen der *g.e.b.b.*, die nur mit einem engagierten Team möglich waren und sind.



Qualitätsmanagement

Das interne Qualitätsmanagementsystem der *g.e.b.b.* wurde in 2004 erfolgreich nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert. Die *BwFPS* hat mit dem Aufbau eines internen Qualitätsmanagementsystems begonnen.

Wirtschaftliche Risiken

Das Risikomanagementsystem der *g.e.b.b.* und der *BwFPS* erfasst und bewertet existenzbedrohende Risiken einzeln auf Ebene der Geschäftsbereiche. Die identifizierten Risiken werden entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellen Schadenshöhe in Gefährdungsklassen eingeteilt. Die Risikoerhebung findet quartalsweise statt. Ab einer bestimmten Gefährdungsklasse sind entdeckte Risiken sofort zu melden. Die Einleitung und der Erfolg von Gegenmaßnahmen werden ebenfalls erfasst und überwacht. Das Risikomanagementsystem erfüllt die Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vollumfänglich.



Die mithilfe dieses Instrumentariums überwachten – und soweit möglich gesteuerten – maßgeblichen Risiken sind:

Abhängigkeit der *g.e.b.b.* von den durch den Gesellschafter zugewiesenen Aufgaben: Das im 5. Änderungsvertrag des Geschäftsbesorgungsvertrages festgelegte Finanzierungsvolumen der *g.e.b.b.* für das Jahr 2005 beträgt 15 Mio. € brutto. Vertraglich ist jedoch festgelegt, dass die Geschäftsplanung der *g.e.b.b.* auf die Entscheidung des Parlamentes zur Höhe der Leistungen für die *g.e.b.b.* in 2005 auszurichten ist. Falls das Parlament das Gesamtbudget nicht in voller Höhe bewilligt, sind *BMVg* und *g.e.b.b.* verpflichtet, das Finanzierungsvolumen der *g.e.b.b.* auf den entsprechend geringeren Betrag vertraglich anzupassen. Ebenso können Vorgaben des Gesellschafter zu einer entsprechenden Anpassung der Geschäftsplanung im laufenden Jahr führen. Durch Reduktion der vertraglichen Verpflichtungen auf das wirtschaftlich notwendige Mindestmaß sowie die Vereinbarung kurzer Kündigungsfristen für externe Dienstleister wird die Mittelbindung so gering wie möglich gehalten, um höchstmögliche Flexibilität zu gewährleisten.

Ertragsaussichten des operativen Geschäftsfeldes „Entwicklung und Vermarktung von Liegenschaften“: Die Ertragsaussichten werden durch die allgemein schwierige Lage auf dem Immobilienmarkt beeinträchtigt. Für 2005 wird daher eine angespannte Erlössituation in diesem Bereich erwartet. Dieser Herausforderung wird durch ein intensives Kostenmanagement begegnet.

Marktentwicklung für Kfz: Ein wesentliches Marktrisiko für die *BwFPS* stellen der allgemeine Anstieg der Rohstoffpreise sowie die negative Preis- und Restwertentwicklung im Kfz-Markt dar. Hierdurch werden die Preise für die an die Bundeswehr zu vermietenden Fahrzeuge mittelfristig steigen. Die *BwFPS* begegnet dieser Entwicklung, indem sie ihre Marktposition durch eine eng abgestimmte Einkaufs- und Vermarktungspolitik mit den Fuhrparkgesellschaften der Deutschen Bahn stärkt.

Geringe Eigenkapitalausstattung der *BwFPS*: Ein angemessener Puffer für die mit der Ausweitung des Geschäftsvolumens aufwachsenden geschäftsinhärenten Risiken kann derzeit nicht vollumfänglich gewährleistet werden. Die Möglichkeiten der Verbesserung der Eigenkapitalausstattung der Gesellschaft werden mit den Gesellschaftern erörtert.

Ausblick

Im operativen Geschäftsfeld Entwicklung und Vermarktung wird die Verwertung nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften bei gleichzeitiger Schaffung von Baurecht mit Gemeinden und Investoren in 2005 weiter intensiviert. Zur Erhöhung der Einnahmepotenziale für den Bund wird eine Portfolioerweiterung und -optimierung nach Portfoliomanagementkriterien wie auch eine Abstimmung mit den Tätigkeiten der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) angestrebt. Als neues Thema kommt die Verwertung von aufzugebenden Bundeswehr-Krankenhäusern hinzu.

Als zweites operatives Geschäftsfeld wird die Vermietung von Standorten für Mobilfunk bzw. Windkraftanlagen fortgeführt. Der Abschluss erster Verträge über die Vermietung von Standorten für Windkraftanlagen wird angestrebt.

Ein Schwerpunkt der Geschäftsentwicklung wird 2005 in der Erarbeitung konkreter Optimierungskonzepte für verschiedene Teilbereiche der querschnittlichen, teilstreitkräfteübergreifenden Inlandslogistik liegen. Ebenso ist geplant, die laufenden Teilprojekte Optimierung der Bewirtschaftung von ABC-Schutzausrüstungen sowie Katalogisierung

und Aussonderung von Wehrmaterial zur Umsetzungsreife zu bringen. Hauptaufgabe des Bereiches Verpflegungswesen wird die Steuerung des Pilotprojektes „München II“ sein. Parallel wird ein bundesweites Flächenmodell zur Truppenverpflegung entwickelt. Im Rahmen eines Startprojektes in Rajlovac (Bosnien-Herzegowina) ist außerdem die Beteiligung industrieller Partner an Finanzierung und Betrieb der Truppenverpflegung im Einsatz geplant. Im Projekt Kooperation Ausbildung wird in 2005 die Ausschreibung, Verhandlung und Umsetzung des erarbeiteten Betreiberkonzeptes durchgeführt.

Die Modernisierung des Dienstreisewesens wird in 2005 im Projekt Travelmanagement in Kooperation mit dem Kompetenz-Zentrum Modernisierung zur Umsetzungsreife gebracht. Als neues Thema wird die *g.e.b.b.* die Optimierungsbemühungen des BMVg zur Flugbereitschaft BMVg mit betriebswirtschaftlichem Know-how unterstützen.

Der Bereich Liegenschaften wird die zwei Teilbereiche Bau-Projektgesellschaften und Facility Management weiter vorantreiben und durch die Umsetzung von Teilprojekten und Pilotierungen erste Optimierungen initialisieren.

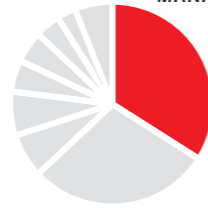
Das IT-Team wird die Beratung in den Themenfeldern industrielles Rollenverständnis, Organisation und Führungsstruktur, Kosten-Leistungs-Rechnung, Asset-Management, Business-Plan und Unternehmensstrategie, optimierte Eigenlösung, Benchmarking und Analyse der Bieterangebote auch in 2005 fortsetzen. Nach der im Januar 2005 gefällten Entscheidung des BMVg wird die Geschäftsentwicklung der *BwFPS* 2005 wie auch 2006 hauptsächlich von der Übernahme wesentlicher Anteile der teilmilitarisierten Fahrzeugflotte in das neue System *BwFPS* geprägt sein. Dies wird zunächst im Rahmen eines Pilotprojektes geschehen und von einer noch punktuellen Unterstützung der Bundeswehr im Einsatz begleitet werden. Der Aufbau des Drittgeschäftes kommt als weiterer Arbeitsbereich hinzu. Die *BwFPS* wird so das Geschäftsvolumen ausweiten können und internes Wachstum erzeugen.

Insgesamt sind vor diesem Hintergrund eine stabile Geschäftsentwicklung für die Gesellschaften *g.e.b.b.* und *BwFPS* einerseits sowie weitere Wirtschaftlichkeitserfolge für die Bundeswehr andererseits zu erwarten.



UNSERE GESCHÄFTSBEREICHE

34%
IMMOBILIEN-
MANAGEMENT



Das Immobilienmanagement ist der größte zivile Servicebereich der Bundeswehr. Jährlich gibt die Bundeswehr über 3 Mrd. € für Unterhalt und Betrieb ihrer Immobilien aus.



100%
VIELSEITIG

Immobilien. Planen, finanzieren, bauen, bewirtschaften, vermarkten – wir haben das Ganze im Blick

Ein Prozent der Fläche der Bundesrepublik Deutschland gehört der Bundeswehr – verteilt auf rund 2.500 Immobilien. Das Spektrum reicht vom abgelegenen Standortübungsplatz bis hin zu attraktiven Bürolagen in Innenstädten.

Jährlich gibt die Bundeswehr rund 3 Mrd. € für Unterhalt und Betrieb dieser Immobilien aus. 17.000 zivile Bundeswehrangehörige sind mit Betrieb und Verwaltung betraut. Bis zum Jahr 2010 werden 1.000 Immobilien nicht mehr gebraucht. Die *g.e.b.b.* hat im Immobilienmanagement der Bundeswehr vier Aufgaben: Portfoliooptimierung und wirtschaftliche Beratung bei Stationierungsentscheidungen, Vorbereitung von Modellen für Neubau- und Modernisierungsprojekte in Public Private Partnership, Erarbeitung von Lösungen für ein effizientes Facility Management, Entwicklung und Vermarktung nicht mehr benötigter Immobilien.

Die Arbeit der *g.e.b.b.* geht von zwei Leitlinien aus: Zum einen werden bei der strategischen Planung des Immobilienbestandes sowohl Betriebskosten als auch die Kapitalbindung berechnet. Das ist ein Novum, da eine betriebswirtschaftliche Größe wie die Kapitalbindung in der Kameralistik nicht existiert. Außerdem betrachtet die *g.e.b.b.* bei jeder Immobilie den gesamten Lebenszyklus. Er umfasst Entwicklung, Finanzierung, Bau, Betrieb und Verwertung. Damit schafft die *g.e.b.b.* Kostentransparenz und die Basis für mehr Wirtschaftlichkeit.

Portfoliooptimierung und wirtschaftliche Beratung bei Stationierungsentscheidungen

Die Auswahl der rund 1.000 nicht mehr benötigten Bundeswehrimmobilen soll, so die Maßgabe des BMVg, unter streng wirtschaftlichen Kriterien erfolgen. Strukturpolitische Aspekte sollen bei zukünftigen Stationierungsentscheidungen dagegen keine Rolle mehr spielen. Wenn aus militärischer Sicht die Wahl zwischen mehreren Immobilien besteht, sollen vorrangig die Objekte freigezogen werden, die leichter bzw. mit höheren Erlösen vermarktet werden können. Die *g.e.b.b.* hat 2004 für das BMVg eine Konzeption erarbeitet, mit der die Immobilien nach einem einheitlichen Verfahren bewertet werden können.

Projektgesellschaften als PPP-Modelle

Für die weiterhin benötigten Immobilien der Bundeswehr sind oft Investitionen nötig. Gemeinsam mit privaten Partnern sollen Projektgesellschaften gegründet werden, die Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb von Immobilien übernehmen. Durch das private Know-how und die Bündelung von Ressourcen können diese Aufgaben effizienter und schneller erfüllt werden: Sie garantieren wirtschaftlichere Bau- und Betriebskosten mit Kosten- und Terminalsicherheit schon vor Baubeginn. Nicht zuletzt lässt sich durch privates Kapital der in vergangenen Jahren aufgebaute Investitionsstau auflösen. Im Jahr 2004 hat die *g.e.b.b.* zwei Projekte identifiziert, bei denen die Gründung einer Projektgesellschaft sinnvoll ist. Dabei handelt es sich um die Emmich-Cambrai-Kaserne in Hannover sowie die Fürst-Wrede-Kaserne in München. Das Projekt in München wird 2005 europaweit ausgeschrieben und damit das erste PPP-Hochbauprojekt auf Bundesebene sein.

Daniel Barthold ist Projektleiter im Geschäftsfeld Entwicklung & Vermarktung. Er und seine Kollegen haben das Fachwissen, wie Immobilien vermarktet werden können, für die man erst einmal eine Nutzungsidee haben muss.

Facility Management

Der traditionelle Immobilienbetrieb der Bundeswehr soll in ein prozessorientiertes Immobilienmanagement überführt werden, das sich an den Standards in der privaten Wirtschaft orientiert. Dafür musste die *g.e.b.b.* zunächst umfangreich Daten erheben, da es in der Bundeswehrverwaltung keine belastbare Übersicht über Leistungen und deren Kosten gab. Danach wurden die bundeswehrinternen Kosten mit denen der Industrie verglichen. Dabei ergaben sich deutliche Abweichungen, die nun weiter untersucht werden.

2005 wird die *g.e.b.b.* ein Leistungsverzeichnis für Facility-Management-Leistungen nach Industriestandards erstellen. Als ersten Schritt hat sie 2004 in enger Abstimmung mit dem Bundesverteidigungsministerium hierzu in einem Pilotprojekt in der Graf-Aswin-Kaserne in Bogen alle entsprechenden Facility-Management-Leistungen erfasst. Erstmals wurden die Kosten Gebäudetypen zugeordnet. Damit wird ermöglicht, verlässliche Kostenvergleiche durchzuführen.

Entwicklung und Vermarktung

Die *g.e.b.b.* bearbeitete für das BMVg in 2004 ein Portfolio von 40 Immobilien, die zur Entwicklung und zum Verkauf bestimmt sind. Die Immobilienexperten der *g.e.b.b.* entwickeln zunächst immobilienwirtschaftliche Nutzungskonzepte, stimmen diese Konzepte mit den jeweiligen Gemeinden ab und sprechen erst dann potenzielle Investoren an. Meist ist zu diesem Zeitpunkt bereits Baurecht geschaffen. Die dafür notwendigen Vorarbeiten wie Altlastengutachten und eine umfassende Bestandsaufnahme erhöhen die Planungssicherheit für die Käufer. Die *g.e.b.b.* fungiert außerdem als Mittler zwischen Bundeswehr und den Gemeinden, und sie stimmt die Entwicklung der Immobilien optimal auf den Zeitpunkt des Freizugs durch die Bundeswehr ab. Unnötige Stillstandskosten lassen sich so vermeiden. So kann für jede Immobilie die maßgeschneiderte Lösung gefunden werden. Diese Schritte beanspruchen zwar mehr Zeit, aber dafür lässt sich der Verkaufserlös deutlich steigern. Die Erlöse kommen zu 80% dem Verteidigungshaushalt zugute.

Eines der herausragenden Projekte im Geschäftsjahr 2004 ist die gemeinsame Erarbeitung eines Stadtentwicklungskonzeptes mit der Landeshauptstadt München. Die *g.e.b.b.* betreut sechs Kasernen und Militärflächen mit ca. 100 ha Entwicklungspotenzial. Gemeinsam mit der Stadt München und unter maßgeblicher Mitarbeit des Architekturbüros Prof. Albert Speer arbeitet die *g.e.b.b.* an Planung und Realisierung von Wohnanlagen auf den Konversionsgeländen. Gewerbe und Dienstleistungsflächen sind ebenso vorgesehen wie die Entwicklung notwendiger städtischer Infrastruktur (Schulen, Sport etc). Die zielgerichtete Kooperation zwischen Stadt, Bundeswehr und *g.e.b.b.* sorgt für eine schnelle Realisierung von Planungsrecht.



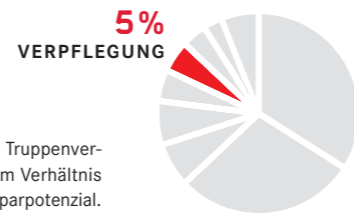
Wegweisend in der Konversion von Militärflächen ist auch das Schleswiger Modell. Hier wurde ein Militärgelände in den Prozess der Stadtsanierung einbezogen. Das Land Schleswig-Holstein und die *g.e.b.b.* stellen jeweils Mittel für die baureife Erschließung des 50 ha großen Geländes zur Verfügung. Dabei gibt das Land seinen Anteil aus Mitteln der Städteförderung. Die *g.e.b.b.* bringt ihren Anteil schrittweise aus Verkaufserlösen auf, die in ein Sondervermögen eingezahlt werden, das nur für die Konversion der Immobilie verwendet werden darf. Die Stadt als Sanierungsträger verpflichtet sich, das Planungsrecht für das auf bis zu zehn Jahre angelegte Konversionsprojekt zu sichern. Hauptvorteil des „Schleswiger Modells“: Die Haushalte von Kommune und BMVg werden nicht zusätzlich belastet. Eine Vermarktung wird 2005 erfolgen.

Das Vermarktungsportfolio der *g.e.b.b.* wird nach Verkäufen wieder auf 40 Immobilien aufgestockt. Als aktiver Entwickler und Vermarkter präsentiert die *g.e.b.b.* das Portfolio laufend interessierten Investoren und nimmt auch an der wichtigsten deutschen Immobilienmesse, der Expo Real in München, teil.

Im Geschäftsjahr 2004 verkaufte die *g.e.b.b.* insgesamt sieben Immobilien und erzielte einen Erlös von 32,9 Mio. €. Seit 2002 wurden 15 Immobilien mit einem Gesamtwert von 66,8 Mio. € veräußert.

Das Jahr 2004 war für den Bereich Immobilien der *g.e.b.b.* ein Jahr des Aufbruchs. Personell, strukturell und konzeptionell konnte die Basis gelegt werden für eine stabile und erfolgreiche Entwicklung. Dies spiegelt sich auch in der anerkannten Kompetenz der Immobilienexperten der *g.e.b.b.* wider, die zu gesuchten Gesprächspartnern in allen Fragen im Lebenszyklus von Immobilien geworden sind.





Deutlich mehr als 400 Mio € kostet die Truppenverpflegung in ca. 330 Truppenküchen. Ein im Verhältnis kleinerer Servicebereich – aber mit großem Einsparpotenzial.

100% GESCHMACK



Gutes Essen für weniger Geld – ein neues Verpflegungsmanagement für die Bundeswehr

Unter diesem Motto steht unsere Arbeit für das Verpflegungswesen. Das Ziel soll durch einen Technologiewechsel von derzeitigen Vollküchen zu kostensparenden Convenience-Küchen erreicht werden – in Partnerschaft mit einem privaten Anbieter.

Die Bundeswehr stellt gegenwärtig die Truppenverpflegung in ca. 330 Truppenküchen mit ca. 7.000 zivilen und ca. 2.500 militärischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicher. Das Verpflegungswesen ist durch einen Investitionsbedarf von rund ca. 430 Mio. € für Umbau, Sanierung und Neubau von Truppenküchen sowie eine personalintensive Technologie in den Truppenküchen gekennzeichnet. Weiterhin entsteht kurzfristig ein hoher Änderungsbedarf in den Truppenküchen des Heeres, weil das dort eingesetzte militärische Küchenpersonal weitestgehend den militärischen Kernfunktionen zugeführt werden soll und somit in Zukunft dem Verpflegungswesen nicht mehr zur Verfügung steht.

Diese Aspekte führen dazu, dass das heutige Niveau der Versorgung künftig nur durch ein grundlegend neues Verpflegungsmanagement gewährleistet werden kann.

Mit unserem privatwirtschaftlichen Ansatz werden folgende Ziele verfolgt:

- Steigerung der Produktivität
- Abbau des Investitionsstaus
- Senkung der Betriebskosten
- Rückführung militärischen Küchenpersonals in militärische Kernfunktionen
- Senkung der Staatsquote

Der Weg

Das Ziel – Sicherung der Qualität bei geringeren Kosten – wird insbesondere durch einen Technologiewechsel von derzeitigen Vollküchen hin zu modernen, kostensparenden Convenience-Küchen erreicht. Das bedeutet, dass bisher in den Truppenküchen durchgeführte Arbeitsprozesse teilweise auf zertifizierte Zulieferer verlagert werden.

Vergleiche mit anderen Streitkräften (z. B. Österreich) und großen internationalen Unternehmen (z. B. Deutsche Bahn AG) beweisen, dass bei mindestens gleich bleibender Qualität signifikante Einsparungen im Bereich der Infrastruktur-, Betriebs- und Personalkosten zu erreichen sind.

Darüber hinaus geht die *g.e.b.b.* von weiterem Rationalisierungspotenzial aus. Dieses könnte ausgeschöpft werden, indem die bundeswehreigenen Verpflegungsressourcen abgebaut und die Verpflegungsleistungen in Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Partnern erbracht werden. Eine militärische Restkapazität von Feldköchen bliebe hiervon unberührt.

Die Maßnahmen

Die Bundeswehr hat den Betrieb von 13 ausgewählten Truppenküchen im süddeutschen Raum an den privaten Dienstleister Dussmann übergeben. Das Vergabeverfahren führte die *g.e.b.b.* durch. Die Vergabe hat der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages am 20. April 2005 gebilligt.

Mark Schittek ist einer der Mitarbeiter im Geschäftsfeld Verpflegung. Wie man bei der Bundeswehr gut essen und trotzdem sparen kann, das können er und seine Kollegen aufzeigen mit Erfahrungen und Kennzahlen aus der Industrie.

Am 3. Mai 2005 haben Dr. Ulrich Horsmann, Geschäftsführer der *g.e.b.b.*, und Frank Wössner, Vorsitzender des Vorstands der Dussmann-Gruppe, in Berlin die Verträge unterzeichnet. Die operative Übernahme erfolgt im Sommer 2005. Rund 5.000 Soldaten werden dann von Dussmann verpflegt. Nur drei Monate nach dem Start werden die ersten Küchen mit modernsten Kochverfahren arbeiten, die Produktivität steigern und somit die Leistungsfähigkeit der Industrie in der Truppenverpflegung unter Beweis stellen. Die Vertragslaufzeit beträgt zehn Jahre. Dussmann übernimmt das Bundeswehrpersonal in den 13 Truppenküchen über einen Personalbestellungsvertrag.

Innerhalb der zehnjährigen Vertragslaufzeit dienen die ersten zwei Jahre einem Kosten- und Leistungsvergleich mit einem optimierten Eigenmodell der Wehrverwaltung in vier anderen Regionen. Dussmann wird alle Anstrengungen unternehmen, in diesem Wettbewerb der wirtschaftlich Erfolgreichere zu sein. Erfüllt sich diese Erwartung, erwägt die Bundeswehr, das gesamte Verpflegungswesen mit zurzeit ca. 330 Truppenküchen zu privatisieren.

Einsatzverpflegung

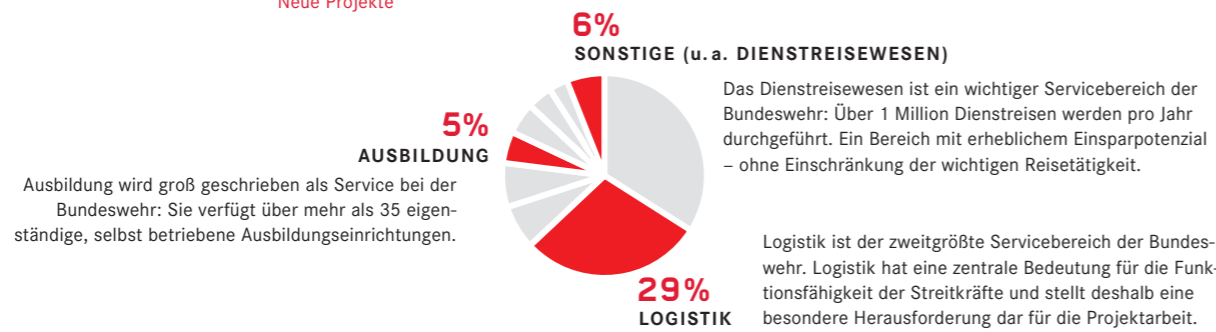
Die *g.e.b.b.* hat den Auftrag, zu prüfen, inwieweit Unterstützungsleistungen durch industrielle Partner auch bei internationalen Einsätzen der Bundeswehr in Anspruch genommen werden könnten. Hierzu hat die *g.e.b.b.* gemeinsam mit zivilen und militärischen Vertretern des BMVg eine Bestandsaufnahme des Verpflegungsprozesses für die Truppe in den Einsatzgebieten KFOR (Kosovo), EUFOR (Bosnien-Herzegowina) und ISAF (Afghanistan) durchgeführt. Nach Erarbeitung eines Sofortmaßnahmen-Katalogs zur Optimierung der Betriebsprozesse mit der Wirkung deutlich sinkender Kosten und ständig gesicherter Qualität (Hygiene) wurde die *g.e.b.b.* beauftragt, ein Pilotprojekt zur Versorgung des deutschen Einsatzkontingents EUFOR durch ein Privatunternehmen zu starten. Die Übertragung der Gesamtverantwortung für die Verpflegung im Einsatz an private Dienstleister ist für die Bundeswehr jedoch Neuland. Daher wurde im Oktober 2004 beschlossen, vor einer öffentlichen Auftragsvergabe zunächst ein Interessenbekundungsverfahren durch die *g.e.b.b.* durchführen zu lassen, um festzustellen, ob und unter welchen Rahmenbedingungen private Anbieter Interesse an und Fähigkeiten für die Übernahme dieser Aufgabe haben.

Inzwischen hat die *g.e.b.b.* im April/Mai 2005 dieses Interessenbekundungsverfahren durchgeführt. Mehrere namhafte Firmen, die bereits auf dem Gebiet der Gemeinschaftsverpflegung im In- und Ausland Erfahrungen nachweisen können, haben ihr Interesse bekundet und entsprechende Vorschläge eingereicht. Nach einer Vergleichsrechnung mit der so genannten Eigenlösung soll anschließend – ein erfolgversprechendes Ergebnis vorausgesetzt – eine öffentliche Ausschreibung durchgeführt werden. Ziel ist es, einen Vertrag im 3. oder 4. Quartal 2005 abschließen zu können.

Bewirtschaftete Betreuung

Neben den Truppenküchen, die kostenlos die Verpflichteten (Wehrdienstleistende) und gegen Bezahlung die Berechtigten (Berufs- und Zeitsoldaten) verpflegen, gibt es das so genannte Betreuungswesen der Bundeswehr. Dieses stellt Möglichkeiten für Unterhaltung und Fitness sowie Unterbringung zur Verfügung und bietet neben Kioskwaren auch eine unterschiedlich große Auswahl von kalten und warmen Speisen an. Auch hier werden erhebliche Verbesserungspotenziale vermutet. An der Schnittstelle zwischen Verpflegungswesen und Betreuung werden Synergien angestrebt, wie z. B. die gemeinsame Nutzung von Kücheneinrichtungen. Dadurch sind sowohl qualitative als auch wirtschaftliche Steigerungen zu erwarten.





100%

ZUKUNFT



Neue Projekte – gemeinsam die Zukunft wirtschaftlicher gestalten

Die neuen Projekte der *g.e.b.b.* sind Servicebereiche mit hohem Einsparpotenzial. Bei der Projektarbeit ist das zielgerichtete, gemeinsame Vorgehen von BMVg und *g.e.b.b.* der Weg zum Erfolg.

Logistik

Logistik ist das wichtigste und umfangreichste neue Projekt der *g.e.b.b.*: Der Gesamtbereich Logistik ist die zweitgrößte Einzelposition im Serviceportfolio des Verteidigungshaushalts und ein Bereich mit ganz erheblichen Verbesserungs- und Einsparpotenzialen.

Im Juni 2004 hat das ModernisierungsBoard den Führungsstab der Streitkräfte, das Kompetenz-Zentrum Modernisierung und die *g.e.b.b.* beauftragt, gemeinsam ein Projekt zur ganzheitlichen Optimierung der Logistik der Bundeswehr zu entwickeln. Die hohe Komplexität des Gesamtsystems, die zentrale Bedeutung für die Funktionsfähigkeit der Streitkräfte und die zwangsläufig besonderen Anforderungen der Bundeswehr an die Logistik, die jederzeit die volle Einsatzfähigkeit der Streitkräfte garantieren muss, stellen ganz besondere Herausforderungen für ein solches Projekt dar.

Projektskizze Logistik nennt Start- und Zielmarken

Im Sommer 2004 wurde mit der Erarbeitung der „Projektskizze Logistik“ der Grundstein für eine zielgerichtete Verbesserung des logistischen Gesamtsystems gelegt. Die Ergebnisse und ein Vorschlag zum weiteren Vorgehen wurden im September dem ModernisierungsBoard vorgestellt und von diesem gebilligt. Durch diese Projektskizze wurde noch einmal eindrucksvoll herausgestellt, dass die durchgängige Optimierung auf das Niveau der Spitzenklasse nur mit ausreichender Transparenz über die gesamte Versorgungskette von Planung über Steuerung bis zur Kontrolle aller Material-, Leistungs- und Informationsflüsse gelingen kann. Diese Transparenz ist allerdings heute – und in naher Zukunft – nicht gegeben, da sie im Wesentlichen von der erfolgreichen Einführung von SASPF abhängt.

Dennoch – so das Ergebnis unserer Studie – sind wesentliche Verbesserungen auch schon vorher erreichbar: Durch die Definition geeigneter Mess- und Zielparame-ter lassen sich Qualität und Effizienz der Logistik steuern, die Erarbeitung eines Blueprints Logistik liefert das Design für eine zukunftstaugliche und optimierte Supply Chain, mit schnellen operativen Verbesserungen in den Depots und der Distribution können die Betriebskosten erheblich gesenkt werden, und durch die Beschleunigung des Aussonderungsprozesses lassen sich die Kosten für Bestände und Infrastruktur deutlich reduzieren.

Kleinere Einzelprojekte auf gutem Weg

Eine Reihe von kleineren Einzelprojekten, die bereits vor der Erarbeitung der Projektskizze Logistik begonnen wurden, sind inzwischen weit fortgeschritten oder schon in der Umsetzung. So wurden im Projekt Persönliche ABC-/Se-Schutzausrüstung Kostenreduzierungen von ca. 120 Mio. € in zehn Jahren identifiziert, im Projekt Optimierung der Katalogisierung wurden im gleichen Zeitraum Einsparpotenziale von ca. 130 Mio. € identifiziert. In einem weiteren Projekt könnten durch Aussonderung und Verwertung überschüssiger Ersatzteile die Materialbestände deutlich reduziert werden.

Ulf Lubienetzki ist Fachmann im Bereich Logistik. Gemeinsam mit seinen Kollegen und der Bundeswehr sucht er nach neuen Wegen auf einem schwierigen Feld. Und gemeinsam finden sie diese Wege.

Travel Management

Die Bundeswehr führt im Jahr ca. eine Million Dienstreisen durch.

Da grundsätzlich preisgünstige Reisemittel gewählt werden, liegen die Ausgaben z. B. für Flugtickets und Hotelübernachtungen niedriger als bei vergleichbaren Institutionen. Dagegen sind die Ausgaben für die Verwaltung einer Dienstreise zu hoch. So gibt die Bundeswehr für Planung, Buchung und Abrechnung von Dienstreisen fünfmal so viel Geld aus wie vergleichbare Institutionen. Dies liegt u. a. daran, dass Tätigkeiten vorwiegend manuell ausgeführt werden, weil keine adäquate EDV-Unterstützung vorhanden ist.

Eine grundlegende Reorganisation des Dienstreisewesens soll die Verwaltungskosten um mehr als zwei Drittel senken. Die Mitarbeiter der *g.e.b.b.* haben vergleichbare Projekte erfolgreich in anderen Großunternehmen durchgeführt und bringen dieses Know-how jetzt in das Vorhaben ein. In Zusammenarbeit mit dem Kompetenz-Zentrum Modernisierung hat die *g.e.b.b.* im Jahr 2004 ein Konzept für ein effizientes und modernes Travel Management erarbeitet. Ein zentrales Service-Center soll alle Leistungen des Dienstreisewesens erbringen. Das Konzept sieht vor, die Mitarbeiter im Dienstreisewesen zukünftig durch eine integrierte EDV-Lösung und effiziente Prozesse von manuellen Tätigkeiten zu entlasten und somit mehr Service für den Reisenden zu deutlich geringeren Kosten zu erbringen. Die damit verbundene Qualifizierung der Mitarbeiter erhöht die Attraktivität ihrer Arbeitsplätze und bietet die Chance, auch für Drittkunden tätig zu werden, um damit den Verteidigungshaushalt weiter zu entlasten.

Ausbildung

Die Bundeswehr verfügt über mehr als 35 eigenständige, selbst betriebene Ausbildungseinrichtungen.

In 2004 hat die *g.e.b.b.*, mit den Zielsetzungen Kostenreduzierung, Effizienz, Effektivität, Rationalisierung und Innovation, den Betrieb von Ausbildungseinrichtungen und die Durchführung von Ausbildung in der Bundeswehr untersucht.

Als Ergebnis befasst sich das Team Ausbildung der *g.e.b.b.* in einem aktuellen Projekt mit der Entwicklung eines kooperativen Geschäftsmodells der Luftwaffe und der Industrie zur Durchführung der Aus- und Weiterbildung luftfahrttechnischen Personals der Bundeswehr am Standort der jetzigen Technischen Schule der Luftwaffe 1 in Kaufbeuren. Aus- und Weiterbildung sollen dabei auch der Privatwirtschaft angeboten werden. Hierzu wurden Ende Januar 2005 ein Kooperationsmodell sowie die Ergebnisse eines Wirtschaftlichkeitsvergleiches mit einem optimierten Eigenmodell an die Luftwaffe übergeben. Die Luftwaffe beabsichtigt, eine positive Leitungsentscheidung vorausgesetzt, die *g.e.b.b.* mit der zügigen Umsetzung des vielversprechenden Modells zu beauftragen. Derzeit werden weitere Projektideen auch mit anderen Organisationsbereichen der Bundeswehr diskutiert.

Neben diesen Projekten unterstützt die *g.e.b.b.* auch innovative „Querschnittsthemen“, wie z. B. die Umsetzung des Fernausbildungskonzeptes der Bundeswehr. Die aktive Vernetzung von Partnern aus Bundeswehr, Wissenschaft und Privatwirtschaft schafft die Basis für eine bedarfsgerechte Anpassung der Ausbildungslandschaft der Bundeswehr. Sie eröffnet gleichzeitig Möglichkeiten, Fernausbildung und weitere Expertisen der Bundeswehr auch in die privatwirtschaftliche berufliche Aus- und Weiterbildung zu „exportieren“.



Ertragsprojekte

Höhere Mieterlöse durch Mobilfunkanlagen

Die Bundeswehr verfügt über ein attraktives Portfolio von über 2.500 Immobilien. Diese Immobilien sollen wo immer möglich untervermietet werden, um Mieteinnahmen für den Verteidigungshaushalt zu erzielen.

Ein Beispiel sind Vermietungen an Mobilfunkunternehmen, die Funkmasten und Dachflächen der Bundeswehr mitbenutzen, um Funkantennen zu betreiben.

Aufgrund der bisherigen regionalen Zuständigkeiten wurden sehr unterschiedliche Mietverträge geschlossen. Trotz hohem Interesse der Mobilfunker an Bundeswehrimmobilien waren die Höhe der Miete pro Standort und die Anzahl der Vertragsabschlüsse eher gering.

Die *g.e.b.b.* wurde beauftragt, dieses Geschäftsfeld zu reorganisieren und in Zusammenarbeit mit der Wehrverwaltung die operative Umsetzung zu übernehmen. Ziel war es, die Mieteinnahmen deutlich zu steigern und die Kosten der Abwicklung zu senken.

Im Jahr 2004 haben das BMVg und *g.e.b.b.* mit den Mobilfunkunternehmen einen Rahmenvertrag geschlossen, der beiden Seiten Vorteile bietet. Längere Vertragslaufzeiten geben den Mobilfunkunternehmen Planungssicherheit, und die Zusammenarbeit wird durch die Zentralisierung bei der *g.e.b.b.* optimiert. Im Gegenzug zahlen die Mobilfunkunternehmen deutlich höhere Mieten und nutzen verstärkt Bundeswehrimmobilien.

Während vor der Optimierung bisher pro Jahr ca. 2 Mio. € Miete vereinnahmt wurden, konnten im Jahr 2004 rund 7 Mio. € Mieteinnahmen vereinnahmt werden. Für das Jahr 2005 rechnen wir erneut mit Mieteinnahmen, die deutlich über dem bisherigen Durchschnitt liegen.

Diese Erfolge wurden über die Bundeswehr hinaus bekannt. Im Jahr 2004 wurde die *g.e.b.b.* vom Land Mecklenburg-Vorpommern gebeten, das Konzept auch für seine Immobilien umzusetzen. Im Herbst 2004 schlossen der Betrieb für Bau und Liegenschaften des Landes und die *g.e.b.b.* dazu einen entsprechenden Geschäftsbesorgungsvertrag.



Windkraft – neue Ideen für mehr Erlöse



Ein energiepolitisches Ziel der Bundesregierung ist der Ausbau regenerativer Energien. Dabei steht die Windenergie im Fokus. Der deutschen Windtechnologie ist es so gelungen, international einen Spitzenplatz einzunehmen.

Geeignete Standorte für Windkraftanlagen werden jedoch immer rarer, insbesondere ist es schwierig, z. B. Teststandorte für Offshore-Anlagen zu finden. Die Truppen- und Standortübungsplätze der Bundeswehr bieten sich als interessante Möglichkeit an, da der militärische Dienstbetrieb auf vielen Immobilien durch Windkraftanlagen nicht beeinträchtigt wird.

Das BMVg hat nach den Erfolgen des Projektes Mobilfunk die *g.e.b.b.* beauftragt, ein Konzept für die Mitbenutzung von Bundeswehrflächen durch Windkraftanlagen zu erstellen und umzusetzen. Ziel des Konzeptes ist es, Teilflächen für den Betrieb von Windkraftanlagen zur Verfügung zu stellen und attraktive Mieteinnahmen zu erlösen. Die Bundeswehr selbst wird Windkraftanlagen aber weder besitzen noch betreiben. Dies wird von privaten Unternehmen übernommen.



Im Jahr 2004 hat die *g.e.b.b.* das Konzept erstellt und gemeinsam mit den Streitkräften und der Wehrverwaltung die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen. Ferner wurde das Immobilienportfolio der Bundeswehr mithilfe der Industrie analysiert. Auf etwa 40 Flächen können rund 250 Windkraftanlagen aufgestellt werden. Dadurch erzielt die Bundeswehr einmalig Mieteinnahmen von über 50 Mio. €.

Das Konzept sieht zunächst zwei Pilotprojekte im Großraum Hannover vor, bei denen der Bundesverband Windenergie (BWE) die *g.e.b.b.* bei der Umsetzung unterstützt. Der Verlauf ist sehr positiv, ab Sommer 2005 werden private Unternehmen das zivile Genehmigungsverfahren und anschließend den Bau der Windparks durchführen. Zeitversetzt um 6 bis 12 Monate werden von der *g.e.b.b.* weitere zehn Hauptprojekte auf den Weg gebracht, von denen die ersten im Winter 2005 an Unternehmen vergeben werden sollen.

UNSERE BETEILIGUNGEN

FLOTTENMANAGEMENT

7%

Ein funktionierender Fuhrpark ist für die Mobilität der Bundeswehr unabdingbar. Deshalb war dieser Servicebereich der erste, der erfolgreich in einem Unternehmen neu organisiert worden ist.



Durch Mobilitätsmanagement besser und wirtschaftlicher ankommen

Das haben wir uns zum Ziel gesetzt. Der wirtschaftliche Erfolg nach zwei Jahren operativen Betriebs wurde eindrucksvoll nachgewiesen. Der Bundesrechnungshof empfiehlt: konsequent weiter ausbauen!

Die Bestandsaufnahme war ernüchternd: Im Jahr 2000 verfügte die Bundeswehr über rund 108.000 ungepanzerte Radfahrzeuge – Pkw, Lastwagen, Geländeaautos –, die im Durchschnitt 15 Jahre alt waren. Daten aus dem Jahr 2002 belegen, dass ein Pkw 36 Tage im Jahr nicht einsatzfähig war, weil er in der Werkstatt stand. Im Lkw-Bereich war die Einsatzfähigkeit noch deutlich schwächer. Die Bundeswehr hatte zwar viele Autos, aber trotzdem fielen viele Fahrten aus, weil kein Fahrzeug verfügbar war. Um diesen Mischstand zu beheben, hätte der Bund für neue Fahrzeuge rund 2 Mrd. € investieren müssen.

Die Ziele, die das Parlament der *g.e.b.b.* setzte, waren klar: Die Ausgaben für den Betrieb der Fahrzeuge zu senken und den Fuhrpark rasch und so haushaltsschonend wie möglich zu erneuern.

2004 war für die BwFuhrparkService GmbH (*BwFPS*) nach ihrer Gründung in 2002 bereits das zweite vollständige operative Geschäftsjahr. Die *BwFPS* hat im Wirtschaftlichkeitsnachweis vom Herbst 2004 ihre Leistungsfähigkeit eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Das Durchschnittsalter der Pkw-Flotte ist von 9,2 auf 1,3 Jahre gesunken. Die *BwFPS* hat der Bundeswehr binnen zwei Jahren 15.000 neue Autos im Wert von über 300 Mio. € zur Verfügung gestellt. Das Geschäftsmodell hat sich bewährt – dieses Fazit steht auch als Resultat einer Kundenbefragung des Verteidigungsministeriums von 2004.

Geschäftsmodell: das richtige Fahrzeug zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Kern der Umstrukturierung war die komplette Umstellung der Mobilität der Bundeswehr. Wo bislang jede Dienststelle ihre Fahrzeuge für eine Nutzung vorhielt, steht nun ein System, das sich am tatsächlichen Fahrbedarf der Dienststellen ausrichtet. Die *BwFPS* bietet der Bundeswehr drei Möglichkeiten zur Bedarfsdeckung an. Die Langzeitmiete arbeitet ähnlich wie ein Dienstwagenleasing in der Industrie: Pkw werden für einen Zeitraum von mehreren Jahren gemietet und nach Ablauf dieser Zeit wieder an die *BwFPS* zurückgegeben. Inbegriffen in diesem Angebot sind alle üblichen Dienstleistungen wie Reparaturservice, Reifenwechsel, Tankkartenservice und vieles mehr. So deckt jede Dienststelle ihren Grundbedarf ab.

Zusatz- und Spitzenbedarf kann sie über die Kurzzeitmiete abfangen, die ähnlich einer Autovermietung arbeitet. An knapp 150 Orten in Deutschland können die Soldaten ihre Mietwagen in so genannten Mobilitätscentern (30), Servicestationen und -punkten (120) übernehmen und wieder abgeben.

Franz Hankus vom BwFuhrparkService ist einer von über 100 Servicemitarbeitern in 30 Mobilitätscentern. Auf ihn und seine Kollegen kann sich die Bundeswehr verlassen. Und auf die Fahrzeuge sowieso.

Für den individuellen Spitzenbedarf, z. B. für Kommandeure, im Bus- und Kurzstreckenbetrieb oder im Bereich des Fahrbetriebs für das Verteidigungsministerium, gibt es den Chauffeursdienst, der Autos mit Fahrer anbietet. Als Fahrer arbeiten die Zivilkraftfahrer der Bundeswehr, die nun der *BwFPS* beigegeben sind. Durch eine nunmehr dienststellenübergreifende Disposition werden diese Kraftfahrer nicht mehr nur für einen Teilbereich lokal und regional eingesetzt, sondern sie fahren Aufträge für alle einem

Mobilitätscenter zugeordneten Dienststellen ab. Dies führt zu einer deutlich besseren Auslastung dieses Personals.

Neben handelsüblichen Pkw stellt die *BwFPS* auch Busse, Lastwagen und Motorräder bereit. Ab 2006 wird sie auch die teilmilitarisierten Radfahrzeuge in ihr Management aufnehmen und auch diesen Flottenanteil zunächst im Rahmen eines zweijährigen Pilotversuchs nach und nach modernisieren. Zudem soll die Bundeswehr auch erstmals im Einsatz durch moderne Fahrzeuge des Unternehmens unterstützt werden.

Zum 31. Dezember 2004 waren 22.000 Fahrzeuge im Bestand. Dies stellt gegenüber dem Vorjahr bereits einen Rückgang um mehr als 5.000 Autos dar. Bis Ende 2005 soll der Bestand weiter auf unter 20.000 Fahrzeuge sinken. Das Ziel mit weniger, aber uneingeschränkt verfügbaren Fahrzeugen mehr Leistung zu erbringen gehört mit zum Geschäftsmodell der *BwFPS*.

An der *BwFPS* sind die *g.e.b.b.* mit 75,1% und die DB Dienstleistung GmbH, eine Tochter der Bahn AG, mit 24,9% beteiligt. Durch diese Beteiligung konnten die positiven Erfahrungen der dort gesellschaftsrechtlich angesiedelten DB-eigenen FuhrparkService GmbH für den Aufbau der *BwFPS* nutzbar gemacht werden.

Auslastung steigt, Kosten sinken

Die Einführung des Flottenmanagements hat zu deutlich mehr Wirtschaftlichkeit in der Bundeswehr geführt. Bei handelsüblichen Pkw sind die Kosten pro Kilometer von knapp 0,38 Euro pro Kilometer auf 0,31 Euro pro Kilometer gesunken – ein Rückgang um knapp 20%. Die Gründe sind vielfältig: Zunächst verursachen jüngere Autos weniger Wartungs- und Betriebskosten. Der zweite Effekt ist, dass durch das Flottenmanagement die Auslastung der einzelnen Fahrzeuge deutlich verbessert wurde. Im alten Modell fuhr ein Pkw knapp 15.000 Kilometer im Jahr, die Neufahrzeuge der *BwFPS* absolvieren mehr als 26.000 Kilometer. Ein Grund dafür ist auch, dass die neuen Fahrzeuge maximal noch zwei Tage jährlich in der Werkstatt verbringen anstatt wie früher die Altfahrzeuge 36 Tage.

Die Gesamtzahl der mit handelsüblichen Pkw gefahrenen Kilometer ist seit Start der *BwFPS* sogar gestiegen und liegt jetzt bei rund 500 Millionen Kilometern im Jahr (plus 55%). Das liegt u. a. daran, dass zuvor Fahrten mit Privat-Pkw, Lkw oder gar rein militärischen Fahrzeugen erledigt wurden, für die man nun die kostengünstigeren Pkw nutzen kann. Das zeigt: Es kommt nicht darauf an, dass die Bundeswehr möglichst viele Fahrzeuge hat, sondern dass diese möglichst am Fahrleistungsbedarf orientiert wirtschaftlicher eingesetzt werden. Genau das ist Zielsetzung des Mobilitätsmanagements der *BwFPS*.

Insgesamt hat die Einführung eines Mietmodells in der Bundeswehr zu einem wirtschaftlicheren Denken und Handeln geführt. Die Preisliste mit Full-Service-Preisen für Fahrzeuge und Fahrleistungen sowie ein schrittweises Einführen von Controllinginstrumenten und eine darauf aufbauende Optimierungsberatung der *BwFPS* machen es erstmals möglich, dass die Kosten direkt dem Verursacher bewusst gemacht werden – ein Novum im kameralistischen System der Bundeswehr. Die neue Datentransparenz macht es den Verantwortlichen jetzt erstmals möglich, den Forderungen nach mehr Wirtschaftlichkeit unmittelbar nachzukommen.



Die Geschäftsführung der BwFPS:

Dr. Jürgen Kieschowitz, Sprecher
Dr. Matthias Häberle
Rolf Lübke

BwFuhrparkService

Ein Unternehmen von **gebb** und **DB**

Wirtschaftlichkeit

Insgesamt ist es in den ersten 2,5 Jahren des Betriebs gelungen, einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Bereich der Radfahrzeuge der Bundeswehr zu leisten. Dies wird auch durch den Bundesrechnungshof in seinem ersten Bericht zum Privatisierungsvorhaben Neues Flottenmanagement festgestellt. Bereits die Erkenntnis, dass bei gleich bleibendem Ausgabenniveau im Haushalt für den Betrieb der Radfahrzeuge ca. 15.000 Fahrzeuge erneuert werden konnten, ist in diesem Zusammenhang als Erfolg wertbar: mehr Leistung für das gleiche Geld! Zudem wurden gegenüber dem Plan über 160 Mio. € weniger verausgabt. Auch dies ist ein Signal dafür, dass es deutliche Effizienzverbesserungen im Betrieb der Radfahrzeuge gibt.

Die Optimierung steht allerdings erst am Anfang. Erst jetzt stehen ausreichend Daten aus dem laufenden Betrieb der einzelnen Dienststellen zur Verfügung, die eine entsprechende tiefergehende Beratung zum Erreichen von mehr Wirtschaftlichkeit zulassen.

Gut für Fahrer und Umwelt

Mit der Modernisierung der Flotte geht eine Reihe weiterer, nicht unbedingt monetär bewertbarer Nutzeneffekte einher. So entsprechen die modernen Fahrzeuge den aktuellen Komfort- (Klimatisierung, Radio) und Sicherheitsstandards (Crashsicherheit, Ausstattung mit Airbags). Außerdem gibt es erhebliche Umwelteffekte: Allein der Ausstoß an Dieselrußpartikeln sank um 15 Tonnen.

Ausblick: Was passiert 2005?

Im Mittelpunkt für die Entwicklung in 2005 steht zum einen die weitere Ausdehnung des neuen Systems auf Fahrzeuge der Wehrverwaltung sowie die Vorbereitung auf die Übernahme von teilmilitarisierten Fahrzeugen und die Unterstützung der Bundeswehr im Einsatz.

Die ersten Schritte im Drittgeschäft sind geplant. Hierdurch kann es zu Kostensharing und anderen Synergieeffekten auch für den Hauptkunden Bundeswehr kommen. Die BwFuhrparkService GmbH wird so das Geschäftsvolumen ausweiten können und internes Wachstum erzeugen.

Die Zertifizierung der Organisation nach ISO-Normen sowie die Prozessoptimierung im Zusammenwirken mit den Dienststellen, z. B. durch die schrittweise Einführung eines elektronischen Bestell- und Abrechnungsverfahrens, stehen im Fokus der Weiterentwicklung des bereits aufgebauten Systemanteils.

Insgesamt sind vor diesem Hintergrund eine stabile Geschäftsentwicklung für das Unternehmen einerseits und weitere Wirtschaftlichkeitserfolge für die Bundeswehr andererseits zu erwarten.

3% BEKLEIDUNG



Beschaffung, Transport und Distribution der Bekleidung und persönlichen Ausrüstung: ein wichtiger Servicebereich, der erfolgreich von einer PPP-Gesellschaft gemanagt wird.



Service von Kopf bis Fuß

Mit der LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft wurde der komplette Bekleidungsbereich der Bundeswehr auf Private übertragen. Ein Erfolg, denn die prognostizierten Wirtschaftlichkeitseffekte wurden deutlich übertroffen.

Viermal im Jahr kleidet die Bundeswehr rund 20.000 Rekruten ein. An 124 Standorten bekommt jeder Soldat vom Gefechtshelm bis zum Kampfschuh 127 Teile an persönlicher Ausrüstung, die am Ende seiner Dienstzeit auch wieder zurückgenommen werden. Daneben sind heute bis zu 6.000 Soldaten mit diversen Zusatzausstattungen im ständigen Auslandseinsatz. Sie alle zeitgerecht und passgenau zu versorgen, stellt eine gewaltige logistische Aufgabe dar.

Als die Bundeswehr das Bekleidungsmanagement im August 2002 in private Hände legte, war die Aufgabe anspruchsvoll definiert: Auf insgesamt vier Feldern sollten Verbesserungen erzielt werden. In der Beschaffung galt es, die Preise zu senken und Liefertreue zu erhöhen. Durch ein effizientes Management sollten Lagerbestände und Lagerkapazitäten sinken und der Personaleinsatz geringer werden. Der Service für die Soldaten sollte besser werden, das bedeutete vor allem, die Anzahl der Fehlteile zu senken. Schließlich sollte die neue Gesellschaft Drittgeld aufbauen, also außer der Bundeswehr neue Kunden gewinnen.

Der Zuschlag war nach einer Ausschreibung an ein Konsortium aus der Tochter eines US-amerikanischen Berufsbekleidungsherstellers, Lion Apparel Deutschland, und dem deutschen Logistikunternehmen Hellmann Worldwide Logistics gegangen, die gemeinsam 74,9% an der neu gegründeten LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft (LHBw) übernahmen. Die g.e.b.b. beteiligte sich mit 25,1% der Gesellschaftsanteile. Die LHBw ist zunächst bis 2014 beauftragt und soll in dieser Zeit Einsparungen von mindestens 718 Mio. € erzielen.

Von der Gründung im August 2002 bis Juli 2004 konnten davon bereits nachgewiesen 175 Mio. € an haushaltswirksamen Ausgabensenkungen für die Bundeswehr verbucht werden.

Einsparungen durch umfassende, neue IT und intelligente Logistik

Der Schlüssel zum Erfolg lag vor allem in der Einführung eines neuen, flächendeckenden IT-Systems und im Aufbau einer zeitgemäßen Transport- und Bestandslogistik. Allein in die Hard- und Software des IT-Systems investierte die LHBw rund 15 Mio. €. Bis Ende 2003 waren die Managementzentrale in Köln, drei Bekleidungscentren, zwei Aufbereitungscentren, vier Zwischenlager und alle 124 Servicestationen vernetzt und komplett ausgestattet. Die alten Laufzettel, mit denen früher die Ausgabeteile dokumentiert wurden, zudem durch ein schnelleres und verlässlicheres Barcode- und Scannersystem ersetzt. Ein integriertes Warenwirtschaftssystem überwacht ständig alle Lagerbewegungen und ermöglicht es, zur richtigen Zeit am richtigen Ort den passenden Artikel bereitzustellen. Der Aufbau eines entsprechenden Systems durch die Bundeswehr hätte Mittel in Höhe von rund 50 Mio. € verbraucht.

Bianca Jilg im LHD-Shop Köln ist erst zufrieden, wenn auch ihre Kunden wirklich zufrieden sind. Stabsarzt Christine Lohmeier genießt es. Und die anderen Kunden auch – in allen neuen LHD-Shops.

Im Einkauf erzielte die LHBw deutliche Preissenkungen, die den Bundeshaushalt spürbar entlasten. Im Durchschnitt sanken die Beschaffungspreise durch Neuverhandlungen und sorgfältige Auswahl der Lieferanten um rund 21%.



Durch die unzureichenden IT-Systeme und die kameralistische Vorgehensweise hatte die Bundeswehr Warenbestände im Wert von 625 Mio. € aufgebaut. Zum Jahresende hatte die *LHBw* diese Bestände bereits auf 386 Mio. € abgebaut. Der größte Teil der Bestände wurde durch intelligente Neuverteilung bei Rekruteneinkleidungen aufgebraucht – Neueinkäufe konnten vermieden werden. Bestände in Höhe von 12 Mio. € wurden ausgesondert und von der bundeseigenen Verwertungsgesellschaft VEBEG verkauft. Weitere Warenbestände sind zur Aussonderung vorgeschlagen und sollen 2005 umgesetzt werden.

Seit April 2003 führt die *LHBw* vierteljährlich die Einkleidung von Rekruten durch. Dabei wurden bislang über 160.000 Soldaten mit Bekleidung und Ausrüstung versorgt. Ein wichtiges Leistungsmerkmal ist hierbei die Fehlteilquote zum Zeitpunkt der Einkleidung. Sie lag vor der Privatisierung bei durchschnittlich zwei bis fünf Prozent. Dies bedeutete neben dem zusätzlichen Verwaltungsaufwand auch Aufwand für den einzelnen Soldaten, der mehrmals zur Kleiderkammer kommen bzw. gefahren werden musste. Bei der ersten Einkleidung unter *LHBw*-Regie war die Fehlteilquote auf rund 0,4 Prozent zurückgegangen – bei der letzten Einkleidung lag sie bei 0,04 Prozent.

Auch die Lagerfläche ist deutlich zurückgegangen. Aus ehemals 171 Standortkleiderkammern wurden 124 Service-Center. Weitere Service-Center und zwei Zwischenlager werden zurzeit auf Empfehlung der *LHBw* geschlossen. Bis Ende 2005 kann die Zahl der Servicestationen auf rund 100 gesenkt werden – vorbehaltlich der Zustimmung der Bundeswehr.

Neben den großen Kostenblöcken hat die *LHBw* an vielen einzelnen Optimierungsprojekten Effizienzgewinne erzielt. So hat sie zum Beispiel in die Einrichtung einer Optimierung der Aufbereitungsstraße für Gefechtshelme 250.000 € investiert und dadurch bereits im ersten Jahr Einsparungen von 1,1 Mio. € für den Bund erzielt.

Personal – effizienter Einsatz, soziale Verantwortung

Auch auf der Personalseite hat die *LHBw* die Bundeswehr deutlich entlastet. Die Vorgabe aus dem Jahr 2002 sieht einen Abbau von 3.155 Beschäftigten auf rund 1.100 im Jahr 2014 vor. Knapp 2.400 Mitarbeiter arbeiteten zu Beginn der Privatisierung im Aufgabenbereich der *LHBw* – das bedeutet, dass die gleichen Aufgaben von Beginn an mit einer um 500 Köpfe kleineren Mannschaft zu bewältigen waren. Mittlerweile sind es noch rund 2.100 Beschäftigte. Im Rahmen der Privatisierung sind zudem in den Wehrbereichsverwaltungen und im Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung rund 120 Dienstposten entfallen.

Die *LHBw* hat eine Personalagentur gegründet, die den beigestellten Mitarbeitern neue berufliche Chancen eröffnen soll. Gemeinsam mit Randstad, einem der weltweit größten Zeitarbeitsunternehmen, wurden bislang 150 offene Stellen angeboten. Da allerdings der wirtschaftliche Druck auf die Betroffenen noch sehr gering ist, haben lediglich neun Mitarbeiter ein solches Angebot angenommen.

LHD – von der Kleiderkasse zum modernen Shop

Eine weitere Aufgabe der *LHBw* ist der Aufbau von Drittgeschäften über eine Tochtergesellschaft. Hierzu hat sie die LH Dienstbekleidungsgesellschaft mbH (LHD) gegründet, die im ersten Schritt im März 2003 die Aufgaben der Kleiderkasse für die Bundeswehr übernommen hat. Hier konnten sich die Offiziere und ein Teil der Unteroffiziere der

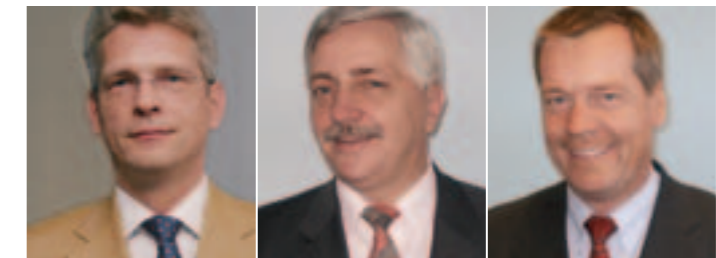
Bundeswehr und Beamte des Bundesgrenzschutzes den Teil der Bekleidung beschaffen, den sie selbst vorzuhalten haben. Seitdem wurde der Umsatz der früheren Kleiderkasse deutlich gesteigert. Grund dafür ist die Einrichtung von neuen, ansprechenden Shops, die neben Uniformteilen auch Sport- und Freizeitkleidung zu attraktiven Preisen bieten. Bislang gibt es Shops in Köln, Hamburg, Koblenz, Berlin, München und Dresden. Daneben betreibt die LHD auch sehr erfolgreich ein Katalog- und Onlinegeschäft.

Darüber hinaus ist der weitere Aufbau von Drittgeschäft gelungen: Zum einen tritt die LHD mit Bundeswehrartikeln als Großhändler auf, zum anderen beziehen verschiedene Einrichtungen außerhalb der Bundeswehr zwischenzeitlich ihre Arbeits- und Berufsbekleidung bei der LHD.

Die *LHBw* übertrifft die eigenen Zielwerte

Die im Wirtschaftlichkeitsnachweis prognostizierten Ausgaben für Bekleidung konnten durch die reale, operative Tätigkeit der *LHBw* deutlich unterboten werden. Ging die Prognose vom August 2002 bis Juli 2004 von 447 Mio. € für die Beschaffung von Bekleidung aus, gab die *LHBw* tatsächlich dafür nur 370,6 Mio. € in diesem Zeitraum aus. Gegenüber der Ist-Fortschreibung (Zustand vor der privaten Übernahme) ist das eine Ersparnis von rund 175 Mio. €.

Diese nach nur zwei Jahren Geschäftstätigkeit erzielten Erfolge bestätigen eindrucksvoll die Richtigkeit des mit der Privatisierung eingeschlagenen Weges. Die Fortführung des effizienten und modernen Bekleidungsmanagements wird weiterhin zu reduzierten Kosten führen – bei gleichzeitiger Erhöhung des Servicegrades. Weniger Kosten sind gut für den Haushalt des Verteidigungsministeriums – mehr Service ist gut für jeden einzelnen Soldaten.



Die Geschäftsführung der LHD:

Ingo Saleck, Vorsitzender
Joachim Hasse
Jürgen Huntgeburth



UNSER KONZERNABSCHLUSS

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH (*g.e.b.b.*), Köln, aufgestellten Konzernabschluss und den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2004 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften und den ergänzenden Regelungen im Gesellschaftsvertrag liegen in der Verantwortung des Geschäftsführers der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und über den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Geschäftsführers sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Überzeugung vermittelt der Konzernabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht gibt insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Konzerns und stellt die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dar.

Düsseldorf, den 25. Februar 2005

PwC Deutsche Revision
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Vogelpoth Linscheidt
Wirtschaftsprüfer Wirtschaftsprüfer

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2004

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	2004	2003
	in €	in €
1. Umsatzerlöse	137.399.813,01	71.695.383,35
2. Sonstige betriebliche Erträge	30.737.751,65	26.967.191,50
3. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für bezogene Waren	31.092.186,93	17.747.380,25
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	88.049.865,21	52.460.788,51
4. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	16.737.772,50	11.705.875,00
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung (davon für Altersversorgung € 248.972,11; Vorjahr T€ 279)	2.862.117,39	2.143.047,39
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie aktivierte Aufwendungen für die Inangangsetzung des Geschäftsbetriebes	4.926.225,34	1.512.963,75
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	19.010.515,95	12.086.406,70
7. Erträge aus assoziierten Unternehmen	1.026.640,88	217.959,11
8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	115.449,45	218.659,38
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	2.819,69	44.099,55
10. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	6.598.151,98	1.398.632,19
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	2.455.973,26	516.520,95
12. Konzernjahresüberschuss	4.142.178,72	882.111,24
13. Einstellung in die Konzerngewinnrücklagen	1.305.466,65	321.255,54
14. Anderen Gesellschaftern zustehender Gewinn	359.549,71	177.524,72
15. Konzerngewinn	2.477.162,36	383.330,98

Konzernbilanz zum 31. Dezember 2004

AKTIVA	31.12.2004	31.12.2003
	in €	in €
A. Aufwendungen für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebes	0,00	1.512.653,67
B. Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	130.109,04	104.940,80
II. Sachanlagen		
1. Kraftfahrzeuge zur Vermietung	20.050.596,39	1.779.166,85
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	639.374,16	661.055,35
3. Geleistete Anzahlungen	0,00	4.056,76
	20.689.970,55	2.444.278,96
III. Finanzanlagen		
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	1.582.959,87	1.330.927,50
	22.403.039,46	3.880.147,26
C. Umlaufvermögen		
I. Vorräte		
Waren	7.094.317,48	2.482.301,77
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8.847.511,98	14.704.732,15
2. Forderungen gegen Gesellschafter	34.431.192,48	29.255.371,75
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1.365,75	43.902,94
4. Sonstige Vermögensgegenstände	8.434.301,33	15.905.276,38
	51.714.371,54	59.909.283,22
III. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	20.504.764,64	12.674.539,71
	79.313.453,66	75.066.124,70
D. Rechnungsabgrenzungsposten	268.877,57	558.478,89
	101.985.370,69	81.017.404,52

PASSIVA	31.12.2004	31.12.2003
	in €	in €
A. Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital	50.000,00	50.000,00
II. Kapitalrücklagen	2.351.000,00	2.351.000,00
III. Gewinnrücklagen		
Satzungsmäßige Rücklagen	1.637.029,05	331.562,40
IV. Konzernverlustvortrag	-846.211,45	-1.229.542,43
V. Konzerngewinn	2.477.162,36	383.330,98
VI. Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	791.769,96	432.220,25
	6.460.749,92	2.318.571,20
B. Rückstellungen		
1. Rückstellungen für Pensionen	297.239,00	216.850,00
2. Steuerrückstellungen	2.963.125,00	516.500,00
3. Sonstige Rückstellungen	26.903.459,70	12.932.885,55
	30.163.823,70	13.666.235,55
C. Verbindlichkeiten		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0,00	16,20
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	19.869.631,81	10.593.194,83
3. Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	37.852.393,10	38.808.961,10
4. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0,00	35.553,61
5. Sonstige Verbindlichkeiten	2.744.216,78	987.872,03
(davon aus Steuern € 2.166.036,16; Vorjahr T€ 519) (davon im Rahmen der sozialen Sicherheit € 411.447,30; Vorjahr T€ 309)		
	60.466.241,69	50.425.597,77
D. Rechnungsabgrenzungsposten	4.894.555,38	14.607.000,00
	101.985.370,69	81.017.404,52

Entwicklung der Aufwendungen für die Inangsetzung des Geschäftsbetriebes und des Konzernanlagevermögens im Geschäftsjahr 2004

	ANSCHAFFUNGSKOSTEN				KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN				BUCHWERTE	
	01.01.2004	Zugänge	Abgänge	31.12.2004	01.01.2004	Zugänge	Abgänge	31.12.2004	31.12.2004	31.12.2003
	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €
Aufwendungen für die Inangsetzung des Geschäftsbetriebes	2.327.159,49	0,00	0,00	2.327.159,49	814.505,82	1.512.653,67	0,00	2.327.159,49	0,00	1.512.653,67
	2.327.159,49	0,00	0,00	2.327.159,49	814.505,82	1.512.653,67	0,00	2.327.159,49	0,00	1.512.653,67
Anlagevermögen										
Immaterielle Vermögensgegenstände										
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	260.069,36	117.297,67	1.000,00	376.367,03	155.128,56	91.296,10	166,67	246.257,99	130.109,04	104.940,80
Sachanlagen										
Kraftfahrzeuge zur Vermietung	1.953.565,39	21.418.843,83	324.018,63	23.048.390,59	174.398,54	2.895.583,47	72.187,81	2.997.794,20	20.050.596,39	1.779.166,85
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaustattung	918.261,12	471.707,68	340.504,02	1.049.464,78	257.205,77	426.692,10	273.807,25	410.090,62	639.374,16	661.055,35
Geleistete Anzahlungen	4.056,76	-4.056,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.056,76
	2.875.883,27	21.886.494,75	664.522,65	24.097.855,37	431.604,31	3.322.275,57	345.995,06	3.407.884,82	20.689.970,55	2.444.278,96
Finanzanlagen										
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	1.330.927,50	252.032,37	0,00	1.582.959,87	0,00	0,00	0,00	0,00	1.582.959,87	1.330.927,50
	4.466.880,13	22.255.824,79	665.522,65	26.057.182,27	586.732,87	3.413.571,67	346.161,73	3.654.142,81	22.403.039,46	3.880.147,26

Anhang g.e.b.b.-Konzern 2004

Allgemeine Hinweise

Der vorliegende Konzernabschluss wurde gemäß §§ 242ff., §§ 264ff. und §§ 290ff. HGB sowie nach den einschlägigen Vorschriften des GmbHG und des Gesellschaftsvertrages aufgestellt. Nach dem Gesellschaftsvertrag gelten die Vorschriften für große Kapitalgesellschaften.

Die Gewinn- und Verlust-Rechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt. Die Fristigkeitsvermerke zu den Forderungen und Verbindlichkeiten wurden zur Verbesserung der Klarheit und Übersichtlichkeit in den Konzernanhang aufgenommen.

Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss der *g.e.b.b.* zum 31. Dezember 2004 wurde neben der *g.e.b.b.* als Muttergesellschaft eine Tochtergesellschaft einbezogen, an der die *g.e.b.b.* mehr als 50% der Anteile hält. Konsolidiert wurde mit einem Anteil von 75,1% die Bw Fuhrpark-Service GmbH (*BwFPS*) mit Sitz in Troisdorf.

Die LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH (*LHBw*), Troisdorf, an deren Grundkapital die *g.e.b.b.* mit 25,1% beteiligt ist, wurde at Equity konsolidiert. Hierbei wurde deren Jahresabschluss für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2003 zugrunde gelegt, weil zum Zeitpunkt der Aufstellung der Konzernbilanz für das Jahr 2004 der Einzelabschluss der *LHBw* noch nicht vorlag. Weitere Beteiligungen bestehen nicht.

Konsolidierungsmaßnahmen

Die Kapitalkonsolidierung wurde nach der Neubewertungsmethode (§ 301 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 HGB) auf der Grundlage der Wertansätze der Anteile des in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmens zum Zeitpunkt seiner Gründung vorgenommen. Ein Unterschiedsbetrag resultierte hieraus nicht. Forderungen zwischen den in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen wurden mit den entsprechenden Verbindlichkeiten aufgerechnet. Konzerninterne Umsatzerlöse wurden mit den entsprechenden Aufwendungen verrechnet. Zwischenergebnisse ergaben sich nicht.

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Für die Aufstellung des Konzernabschlusses waren unverändert im Wesentlichen die nachfolgenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden maßgebend.

Erworbene **immaterielle Vermögensgegenstände** sind zu Anschaffungskosten bilanziert und werden entsprechend ihrer Nutzungsdauer um planmäßige Abschreibungen vermindert.

Das **Sachanlagevermögen** ist zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten angesetzt und wird, soweit abnutzbar, um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens werden grundsätzlich nach Maßgabe der voraussichtlichen Nutzungsdauer um planmäßige Abschreibungen auf der Grundlage steuerlich anerkannter Höchstsätze vermindert.

Soweit steuerlich zulässig, wird für bewegliche Anlagegegenstände die degressive Abschreibungsmethode angewandt. Der Übergang zur linearen Methode erfolgt in dem Jahr, für welches die lineare Methode erstmals zu höheren Jahresabschreibungsbeträgen führt.

Geringwertige Anlagegüter bis zu einem Wert von 410,00 € werden im Jahr des Zugangs voll abgeschrieben; ihr sofortiger Abgang wird unterstellt. Bei beweglichen Anlagegütern wurde bis einschließlich 2003 von der steuerlichen Vereinfachungsregel (R 44 Abs. 2 EstR/Halbjahresregel) Gebrauch gemacht. Die beweglichen Anlagegüter werden ab dem Zugangsjahr 2004 aufgrund einer gesetzlichen Änderung pro rata temporis linear abgeschrieben.

Beim Anlagevermögen wurde entsprechend den Besonderheiten der Branche das gesetzliche Gliederungsschema um den Posten „Kraftfahrzeuge zur Vermietung“ erweitert. Die Kraftfahrzeuge werden wie folgt abgeschrieben:

ABSCHREIBUNG DER KRAFTFAHRZEUGE		
	Abschreibungsmethode	Abschreibungssatz in %
Kraftfahrzeuge – Pkw	linear pro rata temporis	20
Kraftfahrzeuge – Lkw	linear pro rata temporis	20
Kraftfahrzeuge – Lkw (< 7,5 t)	linear pro rata temporis	16,66

Bei den **Finanzanlagen** werden die Anteilsrechte zu Anschaffungskosten bzw. Einlagewerten angesetzt.

Die **Vorräte** (Handelsware) wurden zu Anschaffungskosten einschließlich Nebenkosten bewertet.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände sind zum Nennwert angesetzt. Zur Berücksichtigung des Abrechnungsrisikos wurde bei der *BwFPS* eine pauschal ermittelte Wertberichtigung auf den Forderungsbestand gegenüber der Bundeswehr vorgenommen:

15 % auf Forderungen aus dem 1. Halbjahr 2003
 10 % auf Forderungen aus dem 2. Halbjahr 2003
 6 % auf Forderungen aus dem Jahr 2004
 Forderungen aus 2002 wurden zu 100% einzelwertberichtigt

Führte darüber hinaus die Beurteilung einzelner Sachverhalte zur Aufdeckung höherer Ausfallrisiken, so wurden die betroffenen Forderungen entsprechend einzelwertberichtigt.

Die **Rückstellungen für Pensionen** werden in der steuerlich zulässigen Höhe ausgewiesen. Den nach versicherungsmathematischen Grundsätzen ermittelten Teilwerten gemäß § 6a EStG liegt unter Verwendung der Sterbetafel 1998 ein Rechnungszinsfuß von 6 % zugrunde. Die **Steuerrückstellungen** und die **sonstigen Rückstellungen** berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verbindlichkeiten. Sie sind in der Höhe angesetzt, die nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist.

Verbindlichkeiten sind zum Rückzahlungsbetrag angesetzt.

Erläuterungen zur Bilanz

Aufwendungen für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebes

Von der Möglichkeit, Aufwendungen für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebes als Bilanzierungshilfe nach § 269 HGB zu aktivieren, wurde im Jahr 2002 Gebrauch gemacht. Sie wurden zum Nominalwert bewertet und im Jahr 2004 mit T€ 1.513 vollständig abgeschrieben. Die Entwicklung dieses Postens ist in der Tabelle auf Seite 46 dargestellt.

Anlagevermögen

Die Entwicklung des Anlagevermögens ist unter Angabe der Abschreibungen des Geschäftsjahres im Anlagenspiegel dargestellt.

Vorräte

Bei den Vorräten handelt es sich im Wesentlichen um zum Jahresende eingekaufte Kraftfahrzeuge, die im Wege von Sale-and-Lease-back-Vereinbarungen verwendet werden sollen.

Forderungen

Sämtliche Forderungen sind innerhalb eines Jahres fällig.

FORDERUNGEN	31.12.2004		31.12.2003	
	Betrag in T€	Davon mit einer Restlaufzeit über 1 Jahr	Betrag in T€	Davon mit einer Restlaufzeit über 1 Jahr
aus Lieferungen und Leistungen	8.848	0	14.705	0
gegen Gesellschaften				
aus Lieferungen und Leistungen				
Fuhrparkmanagement	33.463	0	28.778	0
Beratungsleistungen	968	0	477	0
	34.431	0	29.255	0
gegen Beteiligungsunternehmen	1	0	44	0
Sonstige Vermögensgegenstände	8.434	0	15.905	0
	51.714	0	59.909	0

Die **aktiven Rechnungsabgrenzungsposten** beinhalten im Wesentlichen vorab bezahlte Überführungs- und Zulassungskosten der Leasingfahrzeuge in Höhe von T€ 184 (Vorjahr T€ 533), die der Bundeswehr über den Vermietungszeitraum der Fahrzeuge in Rechnung gestellt werden. Da es sich vom Charakter her um Anschaffungsnebenkosten handelt, die vom Leasinggeber nicht übernommen werden, werden sie (wie Mietvorauszahlungen) auf die Dauer des Vertrages verteilt.

Daneben werden u. a. T€ 51 (Vorjahr T€ 0) für EDV-Leasing, T€ 23 (Vorjahr T€ 21) für vorab bezahlte Gebäudemiete und T€ 7 (Vorjahr T€ 0) für Fahrkarten/Reisekosten abgegrenzt.

EIGENKAPITALENTWICKLUNG IM KONZERN	01.01.2004	ZUGANG	31.12.2004
	in T€	in T€	in T€
Eigenkapital der <i>g.e.b.b.</i> gemäß Konzernbilanz			
Gezeichnetes Kapital der <i>g.e.b.b.</i>	50	0	50
Kapitalrücklage	2.351	0	2.351
Erwirtschaftetes Konzerneigenkapital			
Gewinnrücklagen	332	1.305	1.637
Konzernverlustvortrag	-1.229	383	-846
Konzernergebnis			
Konzernergebnis 2003	383	-383	0
Konzernjahresüberschuss 2004	0	4.142	4.142
Einstellung in die Gewinnrücklagen	0	-1.305	-1.305
Anteile anderer Gesellschafter	0	-360	-360
	383	2.094	2.477
	-514	3.782	3.268
	1.887	3.782	5.669
Ausgleichsposten für andere Gesellschafter			
Minderheitenkapital	249	0	249
Erwirtschaftetes Konzerneigenkapital	183	360	543
- davon als Gewinnrücklagen	(110)	(433)	(543)
	432	360	792
Eigenkapital	2.319	4.142	6.461

Gewinnrücklagen

Bei der *BwFPS* ist gem. § 16 des Gesellschaftervertrages eine Einstellung in die Gewinnrücklagen von € 1.738.304,46 (Vorjahr T€ 428) aus dem Jahresabschluss 2004 erfolgt. Der anteilige Konzernwert (75,1%) ist in dieser Position ausgewiesen, im Übrigen (24,9%) dem Ausgleichsposten für andere Gesellschafter zugeordnet worden.

Rückstellungen

Die Steuerrückstellung in Höhe von € 2.963.125,00 (Vorjahr T€ 517) beinhaltet Beträge für Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer 2004.

Die sonstigen Rückstellungen wurden im Wesentlichen für Personalaufwendungen, für Beratungs- und Jahresabschlusskosten, für Prozesskosten, für Erlösschmälerungen für noch zu erteilende Gutschriften sowie für noch nicht berechnete Lieferungen und Leistungen gebildet.

Die einzelnen Positionen sind im Rückstellungsspiegel dargestellt.

VERBINDLICHKEITEN	31.12.2004			31.12.2003		
	Betrag in T€	davon mit einer Restlaufzeit		Betrag in T€	davon mit einer Restlaufzeit	
bis 1 Jahr in T€		über 5 Jahre in T€	bis 1 Jahr in T€		über 5 Jahre in T€	
gegenüber Kreditinstituten	0	0	0	0	0	0
aus Lieferungen und Leistungen	19.870	19.870	0	10.593	10.593	0
gegenüber Gesellschaftern aus Lieferungen und Leistungen	928	928	0	885	885	0
Anschubfinanzierung	0	0	0	5.000	5.000	0
Mietsonderzahlung	21.924	0	0	21.924	0	0
Clearingvereinbarung	15.000	15.000	0	11.000	11.000	0
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0
	37.852	15.928	0	38.809	16.885	0
gegenüber Beteiligungsunternehmen	0	0	0	36	36	0
Sonstige Verbindlichkeiten	2.744	2.744	0	988	988	0
	60.466	38.542	0	50.426	28.502	0

Sämtliche Verbindlichkeiten sind nicht gesichert. Ein Tilgungsplan für die Mietsonderzahlung ist nicht vereinbart, als spätestester Rückzahlungszeitpunkt wurde Ende 2006 vorgesehen.

Passive Rechnungsabgrenzungen

Die passiven Rechnungsabgrenzungen wurden in Höhe von T€ 1.472 (Vorjahr T€ 9.405) als Abgrenzung auf erzielte Buchgewinne aus Sale-and-Lease-back-Geschäften gebildet. Darüber hinaus sind Abgrenzungen der Mengenboni in Höhe von T€ 3.423 (Vorjahr T€ 5.202) von Fahrzeugherstellern für die Abnahmemengen enthalten.

Erläuterungen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Umsatzerlöse

Die inländischen Umsatzerlöse betreffen im Wesentlichen den Ersatz von Aufwendungen und Leistungsvergütungen durch den Gesellschafter im Bereich der Beratungstätigkeit sowie der Vermietung von Fahrzeugen in Lang- und Kurzzeitmieten. (Die *BwFPS* ist ausschließlich auf dem Gebiet des Mobilitätsmanagements für die Bundeswehr tätig. Dies umfasst die Vermietung von Fahrzeugen, das Flottenmanagement und die Bereitstellung von Fahrern.)

Die Umsatzerlöse setzen sich wie folgt zusammen:

UMSATZERLÖSE	2004	2003
	in T€	in T€
aus Beratungstätigkeit (g.e.b.b.)	13.237	12.929
aus der Vermietung von Fahrzeugen (BwFPS)	124.193	58.854
Innenumsatzkonsolidierung	-30	-88
Umsatzerlöse gesamt	137.400	71.695

Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten im Wesentlichen Buchgewinne der Sale-and-Lease-back-Transaktionen in Höhe von T€ 8.122 (Vorjahr T€ 10.516), der Bundeswehr in Rechnung gestellten spezifischen Mehraufwand in Höhe von T€ 4.297 (Vorjahr T€ 2.416), Herstellerboni in Höhe von T€ 5.340 (Vorjahr T€ 3.345) sowie der Bundeswehr gegenüber abgerechneten Kosten in Höhe von T€ 1.152 (Vorjahr T€ 712). Weiterhin wurden Beratungsleistungen für Entwicklungsprojekte in Höhe von T€ 1.034 (Vorjahr T€ 1.529) gegenüber der Bundeswehr abgerechnet.

Materialaufwand

Die Materialaufwendungen beinhalten im Wesentlichen Fahrzeugmieten/Leasingraten in Höhe von T€ 66.799 (Vorjahr T€ 38.889), Aufwendungen für Kraftstoffe und Reifen in Höhe von T€ 31.092 (Vorjahr T€ 13.938), Aufwendungen für Reparaturen und Wartungen in Höhe von T€ 14.191 (Vorjahr T€ 7.207) sowie T€ 2.134 (Vorjahr T€ 4.143), verursacht durch den Einsatz externer Berater.

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

der g.e.b.b.:

- Leasingverpflichtungen für IT betragen T€ 255 (Vorjahr T€ 113). Die Verträge enden zwischen 2005 und 2011.
- Mietverpflichtungen der g.e.b.b. ergeben sich aus dem bis Ende August 2012 laufenden Mietvertrag für das Objekt Ferdinand-Porsche-Straße 1 a in 51149 Köln in Höhe von T€ 5.357 (Vorjahr T€ 5.628) gegenüber der Vermieterin GMA Logistic GmbH & Co. KG, Köln.
- Die Verpflichtungen aus der Anmietung von Firmen-Kraftfahrzeugen belaufen sich auf T€ 16 (Vorjahr T€ 57).
- Weitere Zahlungsverpflichtungen bestehen gegenüber der Firma Oscar GmbH in Höhe von T€ 990 (Vorjahr T€ 340), welche u. a. die Ausstattung der Büroräume organisiert und garantiert. Dieser Vertrag läuft (nach Beendigung zum 31.12.2004 und erneuter Ausschreibung) zum 31.12.2007 aus.

Die voraussichtlichen Zahlungsverpflichtungen für 2005 belaufen sich auf T€ 1.122 (Vorjahr T€ 1.108).

der BwFPS:

- Miet- und Leasingverpflichtungen für Fahrzeuge in Höhe von T€ 57.962 (Vorjahr T€ 60.197).
- Leasingverpflichtungen für IT gegenüber Miller Leasing betragen monatlich T€ 38 (Vorjahr T€ 45); über die Restlaufzeit T€ 690 (Vorjahr T€ 732). Gegenüber Lanier bestehen monatliche Grundmietzahlungsverpflichtungen in Höhe von T€ 4 (Vorjahr T€ 3); über die Restlaufzeit T€ 198 (Vorjahr T€ 156).
- Mietverpflichtungen ergeben sich aus dem bis 31.12.2008 laufenden Mietvertrag für das Objekt Maarstraße 63 in 53842 Troisdorf in Höhe von monatlich T€ 13 (Vorjahr T€ 13) bzw. insgesamt T€ 624, dem bis 31.08.2005 laufenden Mietvertrag für das Objekt Urbacher Straße 13 in 53842 Troisdorf in Höhe von monatlich T€ 8 (Vorjahr T€ 8) bzw. insgesamt T€ 160 sowie dem bis 31.10.2005 laufenden Mietvertrag für das Objekt Brüsseler Straße 6 in 53842 Troisdorf in Höhe von monatlich T€ 2 (Vorjahr T€ 0) bzw. insgesamt T€ 44.
- Mietverpflichtungen für Telefonanlage von insgesamt T€ 100 (Vorjahr T€ 147).

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG	G.E.B.B.	BWFPS	KONSOLIDIERUNG	G.E.B.B.-KONZERN
	Beratungstätigkeit in T€	Fahrzeugvermietung in T€	in T€	in T€
Gesamtleistung	13.237	124.193	-30	137.400
Personalkosten	6.026	10.712	0	16.738
Materialaufwand	2.134	117.008	0	119.142
Abschreibungen	178	4.748	0	4.926
Betriebsergebnis	174	5.285	0	5.459
Finanzergebnis	819	68	252	1.139
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit = Ergebnis vor Steuern	993	5.353	-252	6.598
Jahresüberschuss	993	2.897	252	4.142
Segmentanlagevermögen	2.304	20.522	423	22.403
Investitionen ins Anlagevermögen	139	21.865	252	22.256
Segmentumlaufvermögen	4.475	74.948	109	79.314
Segmentschulden	2.433	58.139	105	60.467
Mitarbeiter (Durchschnitt)	74	271	-	345

Die Segmentabgrenzung erfolgte anhand der unterschiedlichen Geschäftstätigkeit der *g.e.b.b.* (Beratungs- und Projektstätigkeit) und der *BwFPS* (Fuhrparkmanagement).

KAPITALFLUSSRECHNUNG	2004	2003
	in T€	in T€
Konzernjahresüberschuss (Vorjahr Konzernjahresfehlbetrag)	4.142	882
+ Abschreibungen auf das Anlagevermögen und auf Inangsetzungskosten	4.926	1.513
+ Veränderungen der Rückstellungen	16.498	9.687
+ Verlust aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens	43	100
- Veränderung der Forderungen und Verbindlichkeiten gegen/gegenüber dem Gesellschafter	-1.132	-12.661
+/- Veränderung der übrigen Aktiva	9.048	2.908
-/+ Veränderung der übrigen Passiva	1.285	-8.716
= Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit	34.810	-6.287
- Investitionen in das Anlagevermögen und in die Inangsetzung	-22.256	-2.817
+ Erlöse aus Anlagenabgängen	276	5.772
= Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-21.980	2.955
-/+ Aus-/Einzahlung aus Anschubfinanzierung und Sonderzahlung	-5.000	-5.000
- Tilgung Gesellschafterdarlehen	0	-930
= Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-5.000	-5.930
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	7.830	-9.262
+ Finanzmittelfonds am Anfang des Jahres	12.675	21.937
= Finanzmittelfonds am Ende des Jahres	20.505	12.675

Angaben zur LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH, Troisdorf zum 31. Dezember 2003

AKTIVA		PASSIVA	
	in T€		in T€
A. Anlagevermögen	7.770	A. Eigenkapital	10.066
B. Umlaufvermögen	17.539	B. Rückstellungen	5.785
C. Rechnungsabgrenzungsposten	405	C. Verbindlichkeiten	9.863
	25.714		25.714

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG 2003	
	in T€
1. Bruttoergebnis vom Umsatz	6.843
2. Sonstige betriebliche Erträge	1.014
3. Sonstige Aufwendungen	256
4. Finanzergebnis	-160
5. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	3.095
6. Jahresüberschuss	4.346

Mitarbeiter

Der Konzern beschäftigte im Jahr 2004 durchschnittlich 345 Mitarbeiter (Vorjahr 241 Mitarbeiter).

Organe der *g.e.b.b.*

Aufsichtsrat

Dr. Werner Müller, Essen
Vorsitzender des Aufsichtsrates
Vorsitzender des Vorstandes der RAG

Bezüge des Aufsichtsrates.
Die Bezüge des Aufsichtsrates beliefen sich auf € 12.143,20 (Vorjahr € 6.391,16).

Dr. Peter Eickenboom, Bonn
Stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrates
Staatssekretär im Bundesministerium der Verteidigung

Werner Heinzmann, Friedrichshafen
Dipl.-Ing.

Wolfgang Schneiderhan
Generalinspekteur der Bundeswehr

Gerd Ehlers, Bonn
Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen (ab Juli 2004)

Dr. Manfred Overhaus, Bonn
Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen (bis Juni 2004)

Geschäftsführung

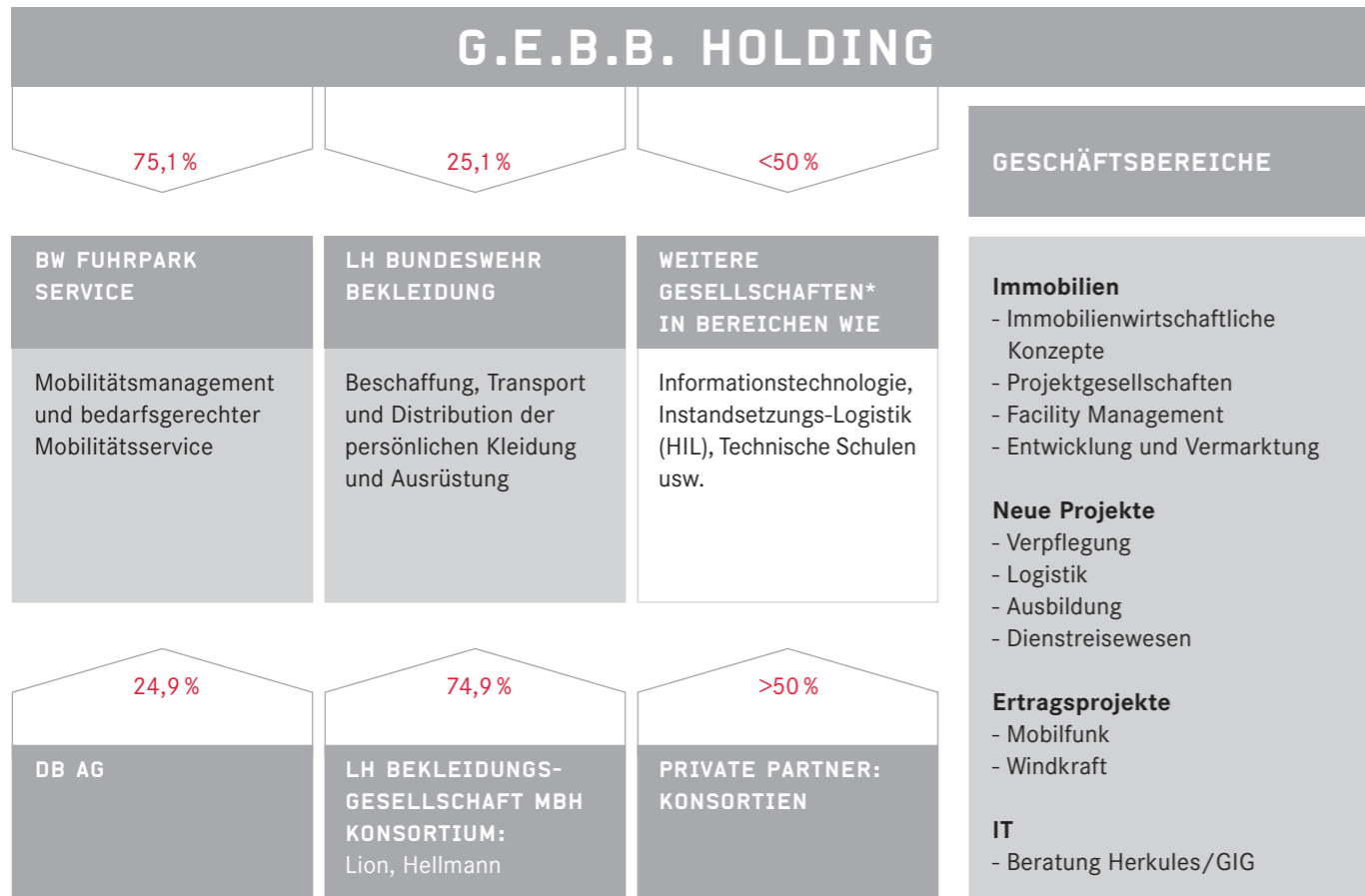
Dr. Ulrich Horsmann, Köln

Bezüge der Geschäftsführung.
Die Angabe wurde unter Hinweis auf die analoge Anwendung der Schutzklausel des § 286 Abs. 4 HGB unterlassen.

Köln, 25. Februar 2005

Geschäftsführung

Dr. Ulrich Horsmann



*) nach entsprechender Entscheidung

Verantwortlich für den Inhalt

Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH g.e.b.b.
 Ferdinand-Porsche-Straße 1 a
 51149 Köln

Konzept und Gestaltung:
 Fotos:

BaggenDesign, Düsseldorf
 Lorenz Gaiser, Oliver Schmauch, Bundeswehr, g.e.b.b.

Produktion:
 Druck:

Die Qualitaner, Düsseldorf
 Woeste Druck, Essen

www.gebb.de

Gesellschaft für Entwicklung,
Beschaffung und Betrieb mbH
g.e.b.b.
Ferdinand-Porsche-Straße 1a
51149 Köln