

Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020

1. Grundlagen

1.1 Geschäftsmodell der Berliner Stadtreinigungsbetriebe

Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe, die in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts organisiert sind, sind nach dem Berliner Betriebe-Gesetz (BerlBG) insbesondere für folgende **hoheitliche Aufgaben** zuständig:

- die Abfallentsorgung für Berlin gemäß § 5 Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz Berlin,
- die Straßenreinigung für Berlin,
- die Reinigung von öffentlichen Grün- und Erholungsanlagen sowie landeseigenen Waldflächen mit besonderer Bedeutung für die Stadtsauberkeit sowie
- die Wahrnehmung sonstiger Aufgaben, die insbesondere der Sauberhaltung des Stadtgebietes sowie der Erfüllung der Verkehrssicherungspflicht dienen.

Im Rahmen der Abfall- und Wertstoffwirtschaft und des Umweltschutzes können daneben weitere Geschäfte und Tätigkeiten aller Art übernommen werden. Die hoheitlichen Leistungen finanzieren die BSR gemäß BerlBG über Tarifentgelte und im Bereich der Reinigung zusätzlich über eine anteilige Kostenerstattung des Landes Berlin. Die privatrechtlich erhobenen Tarife werden für eine zweijährige Tarifperiode kostendeckend kalkuliert. Durch das Steueränderungsgesetz 2015 (BGBl. I S. 1834) wurden die Regelungen zur Umsatzsteuerpflicht von juristischen Personen des öffentlichen Rechts neu gefasst. Hoheitliche Leistungen, deren Finanzierung auf Grundlage von privatrechtlichen Entgelten erfolgt, unterliegen danach spätestens nach Auslaufen der Übergangsfrist ab dem 1. Januar 2023 der Umsatzsteuerpflicht, auch wenn die Leistungen unter Anschluss- und Benutzungszwang erbracht werden. Um eine daraus resultierende künftige Verteuerung der hoheitlichen Leistungen zu vermeiden, wurden die BSR und die Berliner Wasserbetriebe (BWB) durch Änderung des Berliner Betriebe-Gesetzes ermächtigt, ab dem 1. Januar 2021 für ihre hoheitlichen Leistungen Gebühren zu erheben, die nicht der Umsatzsteuer unterliegen.

Über ihren hoheitlichen Auftrag hinaus können sich die BSR auch gewerblich betätigen und Geschäfte und Tätigkeiten aller Art, die mit der Abfall- und Wertstoffwirtschaft sowie dem Umweltschutz zusammenhängen, übernehmen. Hierbei finanzieren sie sich aus Erlösen auf der Basis freier Preisbildung. Das gewerbliche Geschäft ist darauf ausgerichtet, Gewinne zu erzielen und damit einen Ergebnisbeitrag für das Land Berlin zu leisten. Weiterhin dient das gewerbliche Geschäft der Verlängerung der Wertschöpfungstiefe sowie der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Die aktuellen Schwerpunkte liegen dabei auf der Sammlung, Sortierung und Verwertung wertstoffhaltiger Abfälle, insbesondere von Gewerbeabfall, Papier, Glas, Speiseresten sowie Elektro- und Elektronikaltgeräten, der Bodenreinigung, der Vermarktung von Gebrauchsgütern und der Förderung von Re-Use-Maßnahmen.

1.2 Strategie und Organisation

Anspruchsvolle politische und rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. der sogenannte European Green Deal und das Abfallwirtschaftskonzept), wachsende, differenzierte Kundenanforderungen, eine weiterhin dynamische Stadtentwicklung unter zunehmend schwierigeren finanziellen Rahmenbedingungen sowie vielfältige Entwicklungen im Unternehmen (u. a. Demografie, Engpassqualifikationen, Digitalisierungsdefizite) erfordern die Weiterentwicklung der aktuellen Ausrichtung der BSR. Die BSR haben deshalb im Jahr 2020 unter dem Stichwort „JUT in die Zukunft“ einen umfassenden Strategie- und Transformationsprozess gestartet und ihre Strategie vor dem Hintergrund der verschiedenen Herausforderungen konsequent weiterentwickelt.

Die Strategie folgt dem übergeordneten **Anspruch und Leitsatz**, dass sich die BSR als die führende Kraft für ganzheitliche Stadtsauberkeit sowie Kreislauf- und Ressourcenwirtschaft in Berlin positionieren und als Partnerin des Landes proaktiv in einem dynamischen Umfeld mit ihren Dienstleistungen die Lebensqualität in der Stadt gestalten. Ökonomische Leistungsfähigkeit, die durch ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis gekennzeichnet ist, ökologische Vorreiterrolle, konsequente Kundenorientierung und umfassende Wahrnehmung sozialer Verantwortung – sowohl für ihre Beschäftigten als auch als Mitglied der Stadtgesellschaft – sollen dabei im Einklang stehen. Kernelemente der dafür notwendigen Transformation sind die Felder Strategie und Innovation, Performance und Effizienz sowie Kompetenz und Kultur. Die BSR stellen sich so auf, dass die erforderlichen Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden können. Als strategische Schwerpunkte sind eine konsequente Kundenorientierung, die Wertschöpfungsorientierung (schlanke Prozesse und Strukturen, effizienter Ressourceneinsatz) und das Nutzen der Chancen der Digitalisierung definiert. Sie stellen die notwendigen Orientierungslinien dar.

Die Organisation der BSR ist den **Kerngeschäftsfeldern** entsprechend in die operativen Geschäftseinheiten **Müllabfuhr** (Sammlung und Transport von Abfällen), **Abfallbehandlung/Stoffstrommanagement** und **Reinigung** (Fahrbahn- und Gehwegreinigung sowie Winterdienst und Grünflächenreinigung) aufgeteilt. Die operativen Bereiche werden durch weitere Geschäftseinheiten im Sinne von **Querschnittsfunktionen** unterstützt. Hierzu gehört z. B. die Geschäftseinheit Kundenmanagement, die als Schnittstelle zu den Kunden der BSR fungiert und die Abrechnung der Leistungen der BSR verantwortet. Neben der Unterstützung der Kerngeschäftsfelder verantworten die Querschnittsbereiche zentrale Aufgaben zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, wie beispielsweise die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung der BSR, die maßgeblich durch die Geschäftseinheiten Personal und Gesundheitsmanagement umgesetzt wird, oder die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie durch die 2020 neu geschaffene Stabsstelle Digitalisierung, Innovation, Geschäftsfeldentwicklung.

2. Wirtschaftsbericht

2.1 Geschäftsverlauf

2.1.1 Rahmenbedingungen

Im Dezember 2015 schlossen die BSR mit dem Land Berlin einen **Unternehmensvertrag** mit einer Laufzeit bis zum 31. Dezember 2030 ab. Das Festhalten an den hoheitlichen Aufgaben im Bereich der Abfallentsorgung und der Stadtreinigung sowie an der Rechtsform als Anstalt des öffentlichen Rechts bietet Planungssicherheit, ermöglicht eine langfristige Perspektive für die Tätigkeit der BSR und ihrer Beschäftigten und soll zugleich eine hohe Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger Berlins bei im bundesweiten Vergleich niedrigen Tarifen gewährleisten. Zudem werden Perspektiven der BSR im Bereich neuer Aufgabenstellungen entwickelt und an der Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung für das Land Berlin festgehalten. In der Zusatzerklärung zum Unternehmensvertrag verständigten sich die Vertragsparteien darauf, dass die BSR im Hinblick auf ihre Aufgaben im Zusammenhang mit der Stadtsauberkeit gemäß § 3 Abs. 3 Nr. 5 BerlBG unter anderem die Reinigung von Parkanlagen und stark frequentierten Bereichen in Forstgebieten übernehmen. Mit Wirkung zum 21. Juni 2020 wurde die gesetzliche Grundlage zur Übertragung der Reinigung von öffentlichen Grün- und Erholungsanlagen sowie landeseigenen Waldflächen mit besonderer Bedeutung für die Stadtsauberkeit auf die BSR geschaffen.

Die von den BSR in den Berliner Bezirken zu reinigenden Flächen wurden von der Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz durch Verordnung vom 18. Dezember 2020 festgelegt.

Das **Gesetz zur Umsetzung der Abfallrahmenrichtlinie** ist am 29. Oktober 2020 in Kraft getreten. Zentrale Regelung dieses Gesetzes ist die Novellierung des Kreislaufwirtschaftsgesetzes (KrWG). Mit dessen Novellierung wird der erste Schritt zur Umsetzung des EU-Legislativpakets zur Kreislaufwirtschaft vollzogen, mit dem die Europäische Union (EU) 2018 wichtige Maßnahmen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft sowie zur Verbesserung des Ressourcenschutzes festgelegt hat. Die Umsetzung des EU-Rechts wurde dabei zum Anlass genommen, auch das nationale Kreislaufwirtschaftsrecht weiterzuentwickeln. Die vorgegebenen Quoten für das Recycling und die Verwertung der spezifischen Abfallarten wurden in das KrWG übernommen. Die Erfüllung der Quoten des

Recyclingziels für Siedlungsabfälle von 65 % wird für den Recyclingstandort Deutschland eine erhebliche Herausforderung darstellen, weil sich die Quotenerfüllung zukünftig auf Basis der tatsächlich recycelten Mengen im Anlagenoutput bemessen wird. Zur Erfüllung der gestiegenen Anforderungen an das Recycling wird vor allem die Getrenntsammlungspflicht (spezifiziert nach Abfallarten) gestärkt. Soweit es sich um Abfälle aus privaten Haushaltungen handelt, werden die Aufgaben an den öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger gerichtet. In diesem Aufgabenkreis werden auch die flankierenden Instrumente (kommunale Abfallwirtschaftskonzepte und -bilanzen, Abfallberatung) ausgebaut.

Das neue **Verpackungsgesetz** (VerpackG), welches am 1. Januar 2019 in Kraft getreten ist, regelt die Verantwortlichkeiten für die in den Verkehr gebrachten Produktverpackungen im Sinne von Vermeidung, Wiederverwendung und Verwertung. Die dafür unter privater Trägerschaft eingerichtete „Zentrale Stelle Verpackungsregister“ hat u. a. die Aufgaben, die Produktverantwortlichen zu registrieren und die Erfüllung von Recyclingquoten zu überwachen. Die Abstimmungsvereinbarung auf Grundlage des VerpackG zwischen den dualen Systemen, dem Land Berlin und den BSR muss für das Jahr 2021 neu gefasst werden.

Die BSR erwarten, dass das im Jahr 2013 für Berlin vereinbarte Modell einer einheitlichen Wertstofffassung, bei der Verpackungen und andere Wertstoffe aus Kunststoff, Metall oder Verbundstoffen in einer einheitlichen Wertstofftonne gesammelt und die Abholung der Wertstofftonne von den BSR und einem privaten Entsorgungsunternehmen erfolgt, fortgeführt wird.

Viele der in Deutschland wirksam werdenden Gesetze haben ihren Ursprung in der Europäischen Union. Der sogenannte Green Deal mit seinem integralen Bestandteil des Übergangs zu einer echten Kreislaufwirtschaft gehört für EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen zu einer der Top-Prioritäten ihrer aktuellen Amtszeit. Im Aktionsplan zur Kreislaufwirtschaft, den die EU-Kommission am 11. März 2020 vorgelegt hat, geht sie davon aus, dass die Ausweitung der Kreislaufwirtschaft entscheidend dazu beitragen wird, bis 2050 Klimaneutralität zu erreichen, das Wirtschaftswachstum von der Ressourcennutzung zu entkoppeln und zugleich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der EU zu sichern, dabei aber auch soziale Aspekte zu berücksichtigen. Der europäische Begriff der Kreislaufwirtschaft geht weit über das deutsche Verständnis von Abfallwirtschaft hinaus, da angestrebt wird, im Sinne einer „Circular Economy“ den Wert von Produkten, Stoffen und Ressourcen innerhalb der Wirtschaft so lange wie möglich zu erhalten und möglichst wenig Abfall zu erzeugen. In der Konsequenz bedeutet der Green Deal, dass Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsunternehmen zukünftig mehr und mehr zu steuernden Akteuren für Stadtsauberkeit, Abfall- und Ressourcenwirtschaft werden.

In diesen Kontext ist auch das Berliner **Abfallwirtschaftskonzept** (AWK) für den Zeitraum 2020 bis 2030 einzuordnen, das der Berliner Senat vorgelegt hat. In diesem gibt sich das Land Berlin das Leitbild, **Zero-Waste-Stadt** werden zu wollen. Dabei wird betont, dass es nicht darum gehe, überhaupt keine Abfälle mehr zu erzeugen. Vielmehr solle das Leitbild dazu beitragen, Abfälle in einem fortdauernden Prozess immer stärker zu vermindern und ökologische Stoffkreisläufe durch Vermeidung und Recycling konsequent aufzubauen. Nur nicht recyclingfähige Abfälle sollen in Berlin weiterhin energetisch verwertet werden. Die BSR verstehen sich dabei als Partnerin des Landes Berlin und als Managerin der Zero-Waste-Stadt Berlin. Dies bedeutet beispielsweise, dass die Sammlung von Bioabfällen quantitativ und qualitativ weiter gesteigert werden soll, da hier das größte Potenzial zur Verringerung der Restabfallmengen gesehen wird. Mit der Umsetzung der Pflicht-Biotonne zum 1. April 2019 wurde ein wichtiger Schritt bereits vollzogen. Zusätzlich haben die BSR in Abstimmung mit der Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz die Qualitätsoffensive „Biomüll“ gestartet. Mit gezielten Kampagnen wird dafür geworben, die Biotonne aktiver zu nutzen und zugleich sorgsam mit Lebensmitteln umzugehen.

Zur Steigerung der Wiederverwendung wurde im August 2020 in einer Tochtergesellschaft ein Gebrauchtgüterkaufhaus, die „NochMall“, eröffnet. Mit Blick auf die Recyclinghöfe und die Sperrmüllsammlung wird zudem an passgenaueren Lösungen gearbeitet, indem die Bring- und Holsysteme kundenorientiert optimiert werden. Mit einem differenzierten Angebot zur Sperrmüllsammlung wird der Komfort für die Bürgerinnen und Bürger deutlich verbessert.

Wesentlicher Baustein des Gesamtkonzepts für Zero Waste ist eine integrierte Anlagenstrategie, die für geschlossene (Energie-)Kreisläufe in Berlin sorgen soll. Durch eine nachhaltige und vorausschauende Stoffstrom- und Anlagenkonzeption sollen Kreisläufe initiiert werden. Allerdings gehen die BSR davon aus, dass auch bei Realisierung des Öko-Szenarios der Zero-Waste-Strategie ein Bedarf an energetischer Verwertung von bis zu 1 Mio. Mg/a durch die BSR fortbestehen wird. Das Müllheizkraftwerk Berlin-Ruhleben (MHKW) bleibt insoweit mit einer Kapazität von 580.000 Mg/a ein wichtiger Garant einer hochwertigen energetischen Verwertung. Energie- und Kosteneffizienz sowie geschlossene Kreisläufe sind für die integrierte Stoffstrom- und Anlagenstrategie der BSR zur Umsetzung des Abfallwirtschaftskonzepts handlungsleitend. Die BSR haben ihre Aktivitäten als Managerin der Zero-Waste-Stadt Berlin und Partnerin des Landes proaktiv in die Diskussionen eingebracht. Es ist anzunehmen, dass das Abfallwirtschaftskonzept im Jahr 2021 durch das Berliner Abgeordnetenhaus verabschiedet wird.

Bereits seit dem 1. August 2017 ist die novellierte **Gewerbeabfallverordnung** (GewAbfV) in Kraft. Ziel der jüngsten Änderungen ist es unter anderem, die getrennte Erfassung von stofflich verwertbaren Abfällen und das Recycling zu stärken sowie den Vollzug zu verbessern, da von den gemischt anfallenden gewerblichen Siedlungsabfällen bisher mehr als 90 % verbrannt wurden. Erreicht werden soll dies durch eine Intensivierung der Getrennthaltungspflichten, eine Vorbehandlungspflicht von gewerblichen Abfallgemischen, höhere technische Anforderungen an Sortieranlagen und eine zwingende Dokumentation der Verwertungswege. Die BSR bringen sich hier vor allem über ihre Beteiligungen, die im Gewerbeabfallmarkt präsent sind, aktiv ein und nutzen die daraus entstehenden Chancen. Die Umsetzung der Gewerbeabfallverordnung stellt jedoch sowohl den behördlichen Vollzug als auch die Entsorgungswirtschaft weiterhin vor Herausforderungen.

Der Berliner Senat hat 2019 eine **Gesamtstrategie „Saubere Stadt“** verabschiedet, aus der sich für die BSR neue Aufgaben wie z. B. die Grünflächenreinigung ableiten. Die strategische Grundaussage für den Bereich Reinigung ist die Stellung der BSR als Managerin ganzheitlicher Stadtsauberkeit. Ein gesteigener Anspruch an die Stadtsauberkeit bei gleichzeitig immer stärkerer Nutzung des öffentlichen Raums stellen an die Reinigung höhere Anforderungen. Die Stadtsauberkeit wird nicht nur vom Bereich Straßenreinigung verantwortet, sondern auch durch die ergänzenden Angebote der Müllabfuhr wie den Ausbau von Sperrmüll-Aktionstagen zur Reduzierung illegaler Müllablagerungen oder die Optimierung der Infrastruktur auf den Recyclinghöfen unterstützt. Auch eine bedarfsgerechte Fortentwicklung der Behälterstrategie (Standorte, Typen) und Akzente in der Öffentlichkeitsarbeit in Fortführung der Sauberheitskampagnen sowie der Ausbau von Service und Beratung leisten Beiträge zur Verbesserung der Stadtsauberkeit. Aber auch die effektive Beseitigung illegaler Müllablagerungen und die Förderung eines verstärkten bürgerschaftlichen Engagements sind Teilaspekte im Rahmen dieser Strategie. Im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg erfolgt seit Mai 2020 in einem Gemeinschaftsprojekt die proaktive, systematische Abholung illegaler Müllablagerungen ohne das Erfordernis vorheriger Einzelmeldungen über das Anliegenmanagementsystem. Im Projektjahr soll untersucht werden, wo die Erfolgsfaktoren eines ganzheitlichen Ansatzes liegen.

Das **Berliner Energiewendegesetz** (EWG Bln) sieht vor, die energiewirtschaftlichen Regelungen an die neuen nationalen, europäischen und weltweiten Entwicklungen der Klimapolitik anzupassen. Ende 2020 wurden die BSR von der Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz gebeten, im Rahmen der Anhörung beteiligter Fachkreise und Verbände eine Stellungnahme zum Entwurf eines zweiten Gesetzes zur Änderung des Berliner Energiewendegesetzes abzugeben. In diesem Kontext ist auch das Berliner **Wärmenetzregulierungsgesetz** zu sehen, welches sich ebenfalls seit Ende 2020 in Bearbeitung befindet. Ziel ist eine möglichst sichere, preisgünstige, verbraucherfreundliche und effiziente leitungsgebundene Wärmeversorgung im Land Berlin unter Berücksichtigung einer klimaschonenden Entwicklung der Wärmeerzeugung und des Wärmetransports. Die BSR haben zu beiden Entwürfen Stellung genommen und bringen sich aktiv in die Verhandlungen ein.

In den Sitzungen von Bundestag und Bundesrat sind am 8. und 9. Oktober 2020 Änderungen des **Brennstoffemissionshandelsgesetzes** (BEHG) beschlossen worden. Das Gesetz regelt die Bepreisung von Emissionen mittels Zertifikaten. Betroffen sind grundsätzlich alle Emissionen, die beim Verbrennen fossiler Heiz- und Kraftstoffe (insbesondere Heizöl, Flüssiggas, Erdgas, Kohle, Benzin, Diesel) entstehen. Auch Emissionen aus der Abfallverbrennung werden mit den Änderungen nunmehr grundsätzlich erfasst. Eine explizite Ausnahme der Verbrennung von Siedlungsabfällen vom Emissionshandel ab 2023 ist im Gesetzgebungsverfahren verworfen worden; dennoch ist umstritten, ob mit dem BEHG eine rechtlich belastbare Regelung zur Einbeziehung gemischter Siedlungsabfälle in den Anwendungsbereich entstanden ist. Ein Rechtsgutachten des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) verneint die rechtliche Zulässigkeit der Einbeziehung. Eine CO₂-Bepreisung der Abfallverbrennung würde ab 2023 voraussichtlich zu einer Verteuerung der Entsorgungskosten führen.

Die makroökonomische Entwicklung war im Geschäftsjahr 2020 von der **COVID-19-Pandemie** und der ihr folgenden Rezession bestimmt. Auch der Wirtschaftsstandort Berlin war und ist erkennbar betroffen. Insbesondere die Reise- und Tourismusbranche, seit Jahren ein Wachstumsmotor der Stadt, sowie in dessen Folge sowohl das Gastgewerbe als auch der Einzelhandel sind durch die weltweiten Reisebeschränkungen, die Absage von Veranstaltungen und die angeordneten Schließungsmaßnahmen stark betroffen.

Unter den Bedingungen steigender Infektionszahlen gestaltete sich auch für die BSR die Aufrechterhaltung der Leistungserbringung herausfordernd. Zur operativen Krisenbewältigung haben die BSR frühzeitig einen entsprechenden unternehmensübergreifenden Krisenstab eingerichtet. Durch die Umsetzung eines Coronavirus-spezifischen Hygienekonzepts konnten sowohl die Infektions- als auch die Verdachtsfälle innerhalb der BSR-Belegschaft unter Kontrolle gehalten werden, so dass es betriebsintern zu keinen Ausbrüchen der Erkrankung kam. Die Leistungsfähigkeit der BSR, sowohl in der Abfallwirtschaft, beim Betrieb der technischen Anlagen als auch in der Straßenreinigung, war deshalb jederzeit gegeben.

Neben der operativen Krisenbewältigung haben die BSR weitere vorausschauende Maßnahmen initiiert und umgesetzt. Dazu zählten der Aufbau eines Frühwarnsystems zur Mengenentwicklung der Stoffströme in Berlin, die Bewertung der finanziellen Auswirkungen auf die BSR-Gruppe und die Umsetzung entsprechender Sicherungsmaßnahmen, die systematische Identifikation von potenziellen aus der Krise entstehenden Marktchancen sowie die Erhebung der Erfahrungen in der Krise und die Übertragung auf die weitere Entwicklung der BSR mit dem Fokus auf das Lernen aus der Krise.

2.1.2 Abfallwirtschaft

Die BSR entsorgten im Jahr 2020 insgesamt rd. 1.306 TMg Siedlungsabfälle (Vj. 1.278 TMg), davon rd. 401 TMg getrennt erfasste Abfallfraktionen (Vj. 403 TMg) und rd. 905 TMg Restabfälle (Vj. 875 TMg). Bereinigt um Doppelerfassungen von Sekundärabfällen in den BSR-Anlagen betrug das Gesamtaufkommen der Siedlungsabfälle rd. 1.281 TMg (Vj. 1.259 TMg).

Das Aufkommen der **getrennt erfassten Abfallfraktionen** von 401 TMg (Vj. 403 TMg) wird wie im Vorjahr von biogenen Abfällen (44 %) und Sperrmüll inklusive Altholz (32 %) bestimmt. Die biogenen Abfälle umfassen hauptsächlich die Abfälle aus der Bioabfall-Tonne, Straßenlaub (einschließlich der Inhalte aus Laubsäcken), Baum- und Strauchschnitt sowie Weihnachtsbäume.

Die **Restabfälle** von 905 TMg (Vj. 875 TMg) wurden fast ausschließlich durch unternehmenseigene Fahrzeuge gesammelt und zu den Entsorgungsanlagen transportiert. Über Umleerverfahren sammelten die BSR 2020 rd. 812 TMg Hausmüll und hausmüllähnliche Gewerbeabfälle (Vj. 798 TMg) und führten rd. 19,5 Mio. Entleerungen (Vj. 19,2 Mio.) durch.

Im **Müllheizkraftwerk Berlin-Ruhleben (MHKW)** wurden im Jahr 2020 insgesamt rd. 562 TMg Restabfälle (Vj. 568 TMg) thermisch behandelt.

In den beiden **Anlagen zur mechanisch-physikalischen Stabilisierung (MPS-Anlagen)** wurden 2020 insgesamt rd. 302 TMg (Vj. 290 TMg) Restabfälle zu Ersatzbrennstoffen verwertet, die zur Mitverbrennung in Zement- und Kraftwerken dienen.

Die BSR sind als Betreiber zur Stilllegung und Nachsorge der **Deponien Schwanebeck, Schöneicher Plan und Wernsdorf**, auf denen bis 2005 Hausmüll und hausmüllähnliche Abfälle abgelagert wurden, verpflichtet. Die Anforderungen an die Stilllegung und Nachsorge werden durch die Deponieverordnung (DepV) vom April 2009 geregelt. Die Arbeiten zum Bau der Oberflächenabdichtungen der Deponien wurden im Berichtsjahr wie geplant fortgesetzt. Die **Deponie Wernsdorf** ist vollständig abgedichtet und befindet sich als erste der BSR-Deponien in der Nachsorgephase.

Die Überwachung und die gegebenenfalls erforderliche Sanierung der 38 Berliner **Standorte mit Altablagerungen** sind durch das Bodenschutzrecht geregelt. Von der Berliner Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz als zuständiger Behörde werden nach Auswertung der Erkundungsergebnisse die notwendigen Maßnahmen zur Sicherung und Sanierung der Standorte angeordnet, welche von den BSR umgesetzt werden.

2.1.3 Reinigung

Im Geschäftsjahr 2020 reinigten die BSR insgesamt rd. 1,6 Mio. Kilometer **Fahrbahnen und Gehwege** (Vj. rd. 1,6 Mio. Kilometer) und führten rd. 6,5 Mio. **Papierkorbentleerungen** (Vj. rd. 6,6 Mio.) durch. Dabei wurden rd.

- 39 TMg Kehrlicht (Vj. 42 TMg),
- 8 TMg Papierkorbabfälle (Vj. 8 TMg) und
- 37 TMg Laub/Organik (Vj. 42 TMg)

eingesammelt und sachgerecht verwertet bzw. entsorgt. Zusätzlich erfolgten rd. 221 Tsd. **Reinigungen von Straßeneinläufen (Gullys)** (Vj. 203 Tsd).

In der **Wintersaison** 2019/2020 lagen die Temperaturen in Berlin erneut über dem langjährigen Mittel. Die Schneefallmenge war die geringste der letzten 12 Jahre. Es waren weder eine über das gesamte Stadtgebiet geschlossene Schneedecke noch Eis- oder Eisregentage zu verzeichnen. Insgesamt wurden 19 Streckenstreuungen und Sprüheinsätze durchgeführt. Es wurden in der gesamten Wintersaison im Stadtgebiet lediglich 1.199 Mg NaCl und 1.013 Mg CaCl₂ ausgebracht. Aufgrund häufiger Grenzwetterlagen mit Temperaturen um den Gefrierpunkt blieb der Aufwand an Kontrolltätigkeiten auf dem Niveau eines durchschnittlichen Winters. Der Einsatz von Straßenwinterdiensthilfskräften war nicht erforderlich.

Durch Änderung der **Verordnung über die Straßenreinigungsverzeichnisse und die Einteilung in Reinigungsklassen** erhöhte sich ab dem 1. Juli 2020 die wöchentliche Reinigungsleistung um 163 km.

Die Pilotprojekte zur **Park- und Forstreinigung** durch die BSR wurden 2020 erfolgreich fortgesetzt. Durch die Änderung des Straßenreinigungsgesetzes hinsichtlich der Grünanlagenreinigung vom 21. Juni 2020 wird diese Leistung ab 2021 in eine Regelleistung der BSR überführt. Dem erhöhten Sauberkeitsbedürfnis der Berliner Bevölkerung und der Touristen wird damit dauerhaft Rechnung getragen. Die von den BSR zu reinigenden Anlagen werden in einer gesonderten Rechtsverordnung festgelegt.

Am **Anliegenmanagementsystem** (AMS), einem im Jahr 2015 geschaffenen Meldesystem u. a. zur Beauftragung der BSR mit Leistungen zur Beseitigung von illegalen Müllablagerungen im öffentlichen Straßenland, nehmen alle 12 Stadtbezirke teil. Im Jahr 2020 erfolgten von den zuständigen Ordnungsämtern rd. 55.180 AMS-Meldungen (Vj. 54.650). Im Zuge von Maßnahmen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie kam es zu schnell wechselnden Verschmutzungssituationen mit entsprechendem Meldeaufkommen. In besonders belasteten Bezirken werden im Rahmen von Aktionsbündnissen regelmäßige Hotspot-Touren von den BSR durchgeführt.

Seit September 2020 wird im Rahmen eines Pilotprojekts in den Berliner Bezirken Tempelhof-Schöneberg und Steglitz-Zehlendorf geprüft, inwieweit die Entsorgung illegal abgelagerter Bauabfälle in den Prozess der Entsorgung von sonstigen illegal abgelagerten Abfällen im öffentlichen Straßenland gemäß § 3 Abs. 3 Nr. 5 BerlBG integriert werden kann. Ziel ist die nachhaltige Verbesserung der Stadtsauberkeit und Erfüllung der Verkehrssicherung bei gleichzeitiger Verbesserung der Effizienz des Gesamtprozesses.

Die Entwicklung einer differenzierten **Behälterstrategie** zielt ebenfalls auf die Erreichung des gewünschten Sauberkeitsbildes ab. Zukünftig werden an sogenannten Hotspots mehr Großvolumenbehälter eingesetzt. So befinden sich beispielsweise am Hermannplatz in Berlin-Neukölln sogenannte „Behältergaragen“ mit 120 l bzw. 240 l Fassungsvermögen im Test. Um Zigarettenreste besser aufzunehmen, werden zudem alle Papierkörbe im öffentlichen Straßenland sukzessive umgerüstet und erhalten einen optimierten Schacht.

2.1.4 Gewerbliches Geschäft und Beteiligungen

Von den **BSR** werden gewerbliche Tätigkeiten ausgeübt, sofern diese das hoheitliche Kerngeschäft unterstützen bzw. ergänzen. Dazu zählen unter anderem die Entsorgung von Abfällen aus Gewerbebetrieben, die Vermarktung von Elektroschrott und sonstigen auf den Recyclinghöfen gesammelten Abfallfraktionen, der Betrieb von unternehmenseigenen Kantinen sowie die Erbringung von technischen und kaufmännischen Dienstleistungen, insbesondere für Tochtergesellschaften.

Nach mehrmonatiger Vorbereitungsphase eröffnete am 8. August 2020 die **NochMall GmbH** ihr Gebrauchtwarenkaufhaus. Die Umsetzung der Infektionsschutzverordnung des Landes Berlin, die aufgrund der COVID-19-Pandemie erlassen wurde, führte jedoch ab dem 2. November 2020 zu einem reduzierten Leistungsangebot und ab dem 16. Dezember 2020 zur temporären Schließung der Verkaufsräume bis in das Jahr 2021. Die NochMall GmbH beendete das Geschäftsjahr mit einem voraussichtlichen Jahresfehlbetrag in Höhe von 668 TEUR.

Die übrigen fünf **Tochter- und Beteiligungsunternehmen** mit einer operativen Geschäftstätigkeit werden das Geschäftsjahr 2020 mit positiven Jahresergebnissen abschließen. Nach den vorläufigen Ergebnissen haben die Gesellschaften 2020 folgende Jahresüberschüsse erzielt:

Der im Berichtsjahr von der **BR Berlin Recycling GmbH** (BR GmbH) im Wesentlichen in den Geschäftsfeldern Papierverwertung und Gemischte Siedlungsabfälle erzielte Gewinn beträgt 5.531 TEUR und liegt damit um 696 TEUR unter dem Ergebnis des Vorjahres (Vj. 6.227 TEUR). Ursächlich hierfür sind im Wesentlichen gesunkene Vermarktungserlöse für Altpapier.

Die **GBAV Gesellschaft für Boden- und Abfallverwertung mbH** (GBAV mbH), deren Kerngeschäft die Bodenreinigung umfasst, hat im Berichtsjahr einen Gewinn von 3.650 TEUR erzielt und lag damit um 171 TEUR unter dem Ergebnis des Vorjahres (Vj. 3.821 TEUR).

Die **BRAL Reststoff-Bearbeitungs GmbH** (BRAL GmbH), die Elektro- und Elektronikaltgeräte sowie Speisereste sammelt und der weiteren Verwertung zuführt, hat im Berichtsjahr einen Gewinn von 338 TEUR erzielt (Vj. 362 TEUR). Bedingt durch die COVID-19-Pandemie und die damit verbundene zeitweise Schließung von Restaurants und Hotels verzeichnet die Sparte der Speiserestesammlung jedoch einen sehr deutlichen Mengen- und Ergebnismrückgang. Dennoch konnte durch Kostensenkungsmaßnahmen und Preiserhöhungen sowie Akquisition neuer Aufträge im Bereich der Verwertung von Elektro- und Elektronikaltgeräten ein positives Jahresergebnis erzielt werden.

Die **MPS Betriebsführungsgesellschaft mbH** (MPS GmbH) kam ihren Entsorgungsverpflichtungen aus dem Entsorgungs- und Betriebsführungsvertrag vollumfänglich nach. Die Gesellschaft erzielte im Geschäftsjahr ein ausgeglichenes Ergebnis in Höhe von 6 TEUR (Vj. 3 TEUR).

Die Geschäftstätigkeit der **FBS Fuhrpark Business Service GmbH** (FBS GmbH) besteht im Wesentlichen aus der Altfahrzeugvermarktung für die BSR sowie dem Fuhrparkmanagement bzw. der Fahrzeugvermietung für Schwestergesellschaften. Die Gesellschaft weist für 2020 ein ausgeglichenes Ergebnis in Höhe von 28 TEUR (Vj. 46 TEUR) aus.

2.2 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

2.2.1 Ertragslage

Der Jahresüberschuss 2020 beträgt 27.042 TEUR und liegt damit um 9.906 TEUR unter dem Ergebnis des Vorjahres.

Die folgende Tabelle zeigt die zusammengefasste Gewinn- und Verlustrechnung:

	2020 TEUR	2019 TEUR	Veränderung TEUR	%
Umsatzerlöse	615.856	605.180	10.676	1,8
Bestandsveränderung fertige/unfertige Erzeugnisse	-20	33	-53	-160,6
Andere aktivierte Eigenleistungen	920	618	302	48,9
Sonstige betriebliche Erträge	47.094	40.012	7.082	17,7
Materialaufwand	-122.534	-117.414	-5.120	4,4
Personalaufwand	-350.576	-338.852	-11.724	3,5
Abschreibungen	-43.110	-39.713	-3.397	8,6
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-102.292	-102.864	572	-0,6
Finanz- und Beteiligungsergebnis	-13.654	-5.188	-8.466	163,2
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-2.990	-3.224	234	-7,3
Ergebnis nach Steuern	28.694	38.588	-9.894	-25,6
Sonstige Steuern	-1.652	-1.640	-12	0,7
Jahresüberschuss	27.042	36.948	-9.906	-26,8

Die Ergebnisverringerung resultiert im Wesentlichen aus den Tarifiergebnissen im hoheitlichen Bereich mit einer Überdeckung im ersten (+3.316 TEUR) und einer Unterdeckung im zweiten Jahr (–3.316 TEUR) der insgesamt ausgeglichenen zweijährigen Tarifperiode 2019/2020.

Die **Umsatzerlöse** des Berichtsjahres stiegen um 1,8% bzw. 10.676 TEUR auf 615.856 TEUR. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Umsätze im Bereich der Abfalleinsammlung um 2,0% bzw. 6.539 TEUR, die Erlöse aus der Reinigung (inkl. der Stadtabrechnung) um 1,2% bzw. 3.006 TEUR und die Erlöse aus dem Verkauf von Wertstoffen um 6,6% bzw. 1.502 TEUR erhöht.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** sind gegenüber dem Vorjahr um 17,7% bzw. 7.082 TEUR gestiegen. Ursächlich dafür sind die im Vergleich zum Vorjahr höheren Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen (+10.062 TEUR). Gegenläufig entwickelten sich die Erträge aus der Zuschreibung von Gegenständen des Anlagevermögens (–1.336 TEUR), die im Wesentlichen Zuschreibungen von Grundstücken betreffen.

Die **Personalaufwendungen** stiegen gegenüber dem Vorjahr um 3,5% bzw. 11.724 TEUR. Die Zunahme resultiert aus einer gestiegenen Anzahl der Beschäftigten und der Tarifierhöhung für die Beschäftigten ab dem 1. März 2020.

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** sind gegenüber dem Vorjahr um 0,6% bzw. 572 TEUR gesunken. Darin enthalten ist das Ergebnis der Tarifrückkalkulation, das zu einer Rückzahlungsverpflichtung gegenüber den Tarifzahlern führt. Die für das Berichtsjahr aufgrund der Kostenüberdeckung ermittelte Rückzahlungsverpflichtung beträgt 31.857 TEUR und liegt damit um 2.144 TEUR unter dem Vorjahresbetrag (Vj. 34.001 TEUR). Zudem sanken die Zuführungen zu den Rückstellungen für die Sanierung der Deponien und Altablagerungen um 3.923 TEUR. Gegenläufig stiegen die Instandhaltungsaufwendungen für Maschinen und maschinelle Anlagen um 1.750 TEUR. Die Aufwendungen für Prüfungs-, Rechts-, Beratungs- und sonstige kaufmännische und technische Dienstleistungskosten sind um 2.490 TEUR gestiegen. Zahlungen in Höhe von 1.100 TEUR (Vj. 0 TEUR) zur Stützung der wirtschaftlichen Situation zweier Tochtergesellschaften wurden ebenfalls unter diesem Posten erfasst.

Im zweiten Jahr der insgesamt ausgeglichenen zweijährigen Tarifperiode 2019/2020 beträgt das Tarifiergebnis kalkulatorisch –3.316 TEUR. Ausgehend vom Jahresüberschuss ergibt sich folgende **Überleitung zum Tarifiergebnis**:

	2020	2019
	TEUR	TEUR
Jahresüberschuss	27.042	36.948
+./.. gewerbliches Ergebnis	–11.786	–11.932
= hoheitliches Ergebnis	15.256	25.016
+./.. Ergebnis aus sonstigem Nicht-Tarfbereich	–1.437	–2.309
+./.. temporäre Abweichungen zwischen handelsrechtlichem und tarifrechtlichem Kostenansatz	–1.763	872
+./.. Erträge aus Wertpapieren und Zinsen	–442	–404
+./.. Abweichung der kalkulatorischen Kosten von den handelsrechtlichen Aufwendungen	–15.634	–16.825
+./.. sonstige Abweichungen	704	–3.034
= Tarifiergebnis	–3.316	3.316

Das gewerbliche Ergebnis beträgt im Berichtsjahr 11.786 TEUR und beinhaltet im Wesentlichen die Beteiligungserträge von Tochterunternehmen (6.450 TEUR) und das Ergebnis der Sparte hausmüllähnlicher Gewerbeabfall (5.668 TEUR).

Um das hoheitliche Ergebnis (15.256 TEUR) nach Handelsrecht zum Tarifiergebnis (–3.316 TEUR) überzuleiten, muss das hoheitliche Ergebnis vor allem um folgende Effekte bereinigt werden:

Im Ergebnis aus dem sonstigen Nicht-Tarfbereich sind die Erträge aus der Aufzinsung der Forderungen aus dem Unternehmensvertrag enthalten (1.437 TEUR), die vom hoheitlichen Ergebnis in Abzug zu bringen sind.

In den temporären Abweichungen zwischen dem handelsrechtlichen und dem tarifrechtlichen Kostenansatz sind unter anderem Effekte aus den Personalrückstellungen (974 TEUR), Erträge aus dem Ausgleichsposten Jubiläumsrückstellung (204 TEUR) sowie aus der Berücksichtigung von Altablagerungen (645 TEUR) enthalten. Diese temporären Abweichungen sind bei der Überleitung ebenfalls in Abzug zu bringen.

Da die Summe der in den Tarifen angesetzten kalkulatorischen Zinsen und Abschreibungen die Summe der handelsrechtlichen Zinsaufwendungen und Abschreibungen übersteigt, ist bei der Überleitung vom hoheitlichen Ergebnis zum Tarifergebnis ein Betrag von 15.634 TEUR abzuziehen.

Die sonstigen Abweichungen in Höhe von 704 TEUR beinhalten tariflich nicht ansatzfähige Positionen, wozu die Erträge aus der Zuschreibung von Grundstücken aufgrund gestiegener Bodenrichtwerte (5.704 TEUR) gehören. Gegenläufig wirken die außerplanmäßige Abschreibung auf den Geschäfts- oder Firmenwert, der aus der Übernahme der Vermögensgegenstände der Hennickendorfer Kompost GmbH im Jahr 2018 resultierte (3.116 TEUR), und die nicht anrechenbaren Steuern (2.145 TEUR).

2.2.2 Finanzlage

Der Finanzmittelfonds der BSR hat sich wie folgt entwickelt:

	2020	2019
	TEUR	TEUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	83.697	32.656
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-55.453	-23.907
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-38.563	-105.821
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	-10.319	-97.072
+ Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	153.625	250.697
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	143.306	153.625

Der Finanzmittelfonds umfasst zum 31. Dezember 2020 den in der Bilanz ausgewiesenen Bestand an flüssigen Mitteln in Höhe von 143.306 TEUR.

Der Cashflow aus der **laufenden Geschäftstätigkeit** beträgt 83.697 TEUR (Vj. 32.656 TEUR). Im Jahresergebnis sind nicht zahlungswirksame Vorgänge in Höhe von 36.160 TEUR (Vj. 31.648 TEUR) enthalten, die insbesondere die Abschreibungen umfassen.

Im Rahmen der **Investitionstätigkeit** flossen im Berichtsjahr Mittel in Höhe von 55.453 TEUR ab. Für den Erwerb von immateriellen Vermögensgegenständen und Sachanlagen wurde 2020 ein Betrag von 61.509 TEUR (Vj. 32.865 TEUR) aufgewendet. Ferner flossen den BSR aus Gewinnausschüttungen der Tochtergesellschaften Nettodividenden in Höhe von 3.764 TEUR (Vj. 5.230 TEUR) sowie Zinsen in Höhe von 2.149 TEUR (Vj. 2.051 TEUR) zu.

Aus der **Finanzierungstätigkeit** sind im Berichtsjahr 5.516 TEUR für Zinszahlungen (Vj. 5.759 TEUR) und 0 TEUR für Ausschüttungen an das Land Berlin (Vj. 100.000 TEUR) abgeflossen. Kredite wurden in Höhe von 33.047 TEUR getilgt (Vj. 62 TEUR).

2.2.3 Vermögenslage

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der BSR stellt sich wie folgt dar:

	31.12.2020		31.12.2019	
	TEUR	%	TEUR	%
Anlagevermögen	599.249	70,9	574.044	67,0
Umlaufvermögen	243.428	28,9	280.609	32,8
Rechnungsabgrenzungsposten	2.052	0,2	1.963	0,2
Gesamtvermögen	844.729	100,0	856.616	100,0
Eigenkapital	154.694	18,3	154.780	18,1
Mittel- und langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	610.834	72,3	604.740	70,6
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	79.197	9,4	97.096	11,3
Rechnungsabgrenzungsposten	4	0,0	0	0,0
Gesamtkapital	844.729	100,0	856.616	100,0

Die Bilanzsumme ist im Vergleich zum Vorjahresstichtag geringfügig um 1,4% bzw. 11.887 TEUR gesunken.

Das **Anlagevermögen** hat sich aufgrund gestiegener Investitionen in das Sachanlagevermögen um 25.205 TEUR erhöht. Die Zugänge bei den Sachanlagen und immateriellen Vermögensgegenständen betragen insgesamt 62.428 TEUR (Vj. 33.483 TEUR). Den größten Anteil an diesen Investitionen (einschließlich Anlagen im Bau) hatten mit 36.770 TEUR (Vj. 12.910 TEUR) die Ersatzbeschaffung von Fahrzeugen sowie mit 9.620 TEUR (Vj. 8.553 TEUR) Bauinvestitionen.

Die sich aus dem Verhältnis der Nettoinvestitionen (Zugänge des Geschäftsjahres abzüglich der Abgänge) zu den Abschreibungen ergebende **Substanzerhaltungsquote** beträgt 166,5% (Vj. 98,2%). Aufgrund der gestiegenen Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen sowie der ebenfalls gestiegenen Anschaffungen im Bereich der Sachanlagen ist die Substanzerhaltungsquote gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Dem Anlagevermögen standen entsprechende Mittel aus Eigenkapital sowie mittel- und langfristigem Fremdkapital gegenüber.

Das Umlaufvermögen beinhaltet **Forderungen** gegen das Land Berlin aus der gemäß Unternehmensvertrag geleisteten Vorabausschüttung in Höhe von 31.779 TEUR. Diese Forderungen haben sich 2020 wie folgt entwickelt:

	TEUR	TEUR
Forderungen aus Gewinnvorauszahlungen zum 31.12.2019		57.470
+ Aufzinsung der Vorauszahlung		1.437
= Verrechnungsbetrag Vorabausschüttung		58.907
Verrechnung mit Gewinnausschüttung		
– Jahresüberschuss 2020	–27.042	
– Anpassung ausschüttungsgesperrter Betrag 2020 (1.306 TEUR abzgl. Betrag zum 31.12.2019 von 1.392 TEUR)	–86	–27.128
Forderungen aus Gewinnvorauszahlungen zum 31.12.2020		31.779

Da der Jahresüberschuss nahezu vollständig an das Land Berlin abzuführen und während der Laufzeit des Unternehmensvertrags mit den an das Land geleisteten Vorauszahlungen zu verrechnen ist, hat sich das **Eigenkapital** der BSR geringfügig um 86 TEUR verringert. Dies resultiert aus dem Rückgang des ausschüttungsgesperrten Betrags aus der Abzinsung der Pensionsrückstellungen (1.306 TEUR; Vj. 1.392 TEUR). Die **Eigenkapitalquote** ist aufgrund der gesunkenen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten geringfügig auf 18,3% gestiegen (Vj. 18,1%).

Unter den **mittel- und langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** sind im Wesentlichen die Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr, die Rückstellungen für Deponiesanierung und die langfristigen Personalrückstellungen zusammengefasst. Im Vergleich zum Vorjahr sind die mittel- und langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen im Berichtsjahr um 6.094 TEUR bzw. 1,0% auf 610.834 gestiegen.

Die Erträge aus der Auflösung der Rückstellungen für Deponiesanierungen (23.136 TEUR, Vj. 13.316 TEUR) bleiben aufgrund ihrer tariflichen Berücksichtigung ohne Auswirkungen auf die Ertragslage der BSR, da sie zu einer Erhöhung der mittel- und langfristigen Rückzahlungsverpflichtungen gegenüber den Tarifzahlern führen.

Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** sind gegenüber dem Vorjahr insgesamt um 17.899 TEUR bzw. 18,4% auf 79.197 TEUR gesunken. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf die Tilgung von Kreditverbindlichkeiten zurückzuführen.

3. Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Zur Steuerung der Aktivitäten im Hinblick auf die Unternehmensziele und die Umsetzung der Unternehmensstrategie nutzen die BSR verschiedene Leistungsindikatoren. Diese werden kontinuierlich ausgewertet und im Berichtswesen der BSR abgebildet.

Zu den Steuerungsgrößen der unternehmerischen Aktivitäten der BSR gehören unter anderem:

Finanzielle Leistungsindikatoren:	Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren:
■ Tarifstetigkeit	■ Vollzeitstellen
■ Jahresüberschuss	■ Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung
■ Beteiligungserträge	■ Entleerungen
■ Investitionen	■ Reinigungskilometer
	■ CO ₂ -Ausstoß
	■ Beschwerdestatistik

Die Entwicklung der Indikatoren ist in den Kapiteln Wirtschaftsbericht, Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage und Beschäftigte sowie im Folgenden erläutert.

Die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes gehört zu den wichtigen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren. In der [dritten Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin](#) haben sich die BSR verpflichtet, im Zeitraum 2016 bis 2025 ihre CO₂-Emissionen aus dem Betrieb des Fuhrparks, der Immobilien, der Anlagen und der Deponien nachhaltig um 67.000 Tonnen im Vergleich zum Basisjahr 2015 zu reduzieren. Darüber hinaus wird aus der Behandlung der überlassenen Abfälle durch die BSR und ihre Beteiligungsunternehmen eine weitere Klimaentlastung durch Einsparungen von fossilen Brennstoffen und Ressourcen erreicht.

Mit der [Energierstrategie 2020](#) haben die BSR alle Bereiche und Wertschöpfungsstufen klimabewusst und energieeffizient ausgerichtet. Neben dem Ziel, durch Energieeffizienz und die schrittweise Umstellung auf regenerative oder klimafreundliche Energieträger ihre CO₂-Emissionen weiter zu reduzieren, sollte der Verbrauch an Primärenergie um 10 % gegenüber 2009 gesenkt werden. Dieses Ziel wurde bereits 2018 übertroffen. Weiterführend haben sich die BSR im Geschäftsjahr das Ziel gesetzt, bis 2030 durch Maßnahmen zur Modernisierung, Reduzierung und Substitution (Dekarbonisierung) ohne wesentliche zusätzliche Belastung der Gebühren eine weitere Reduzierung der CO₂-Emissionen im Strom-, Kraftstoff- und Wärmebereich um 40 Prozent verglichen mit dem Jahr 2018 zu erreichen und damit das Ziel Berlins, [2050 klimaneutral](#) zu sein, zu unterstützen. Ein Baustein hierfür ist die Mitgliedschaft in der Initiative H2Berlin, die den Aufbau einer Wasserstoffwirtschaft zur Reduktion des Verbrauchs fossiler Brennstoffe in der Hauptstadt fördert.

Die BSR haben im Geschäftsjahr 86 % aller eingehenden **Beschwerden** innerhalb von 5 Werktagen bearbeitet. Trotz der erschwerten Bedingungen durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie war das Beschwerdeaufkommen im Vergleich zum Vorjahr nur leicht erhöht, was auf eine stabile Leistungserbringung hinweist. Wie in anderen Jahren auch bezogen sich ca. 95 % aller Beschwerden auf die Leistungserbringung und betrafen vor allem Meldungen über nicht geleerte Mülltonnen und überfüllte Papierkörbe.

4. Beschäftigte

Zum Bilanzstichtag beschäftigten die BSR insgesamt 5.966 (Vj. 5.834) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ohne Auszubildende und Praktikanten), und zwar in folgenden Bereichen:

- Abfallwirtschaft: 2.035 Beschäftigte (Vj. 1.956)
- Straßenreinigung: 2.619 Beschäftigte (Vj. 2.592)
- Verwaltung inkl. Fuhrparkmanagement und Kantinen: 1.312 Beschäftigte (Vj. 1.286)

Gemäß dem Tarifabschluss im öffentlichen Dienst vom April 2018 erhöhten sich die Entgelte zum 1. März 2020 um durchschnittlich 1,06 %. Der neue Tarifabschluss von Oktober 2020 hat eine Laufzeit vom 1. September 2020 bis 31. Dezember 2022 und beinhaltet Tariferhöhungen zum 1. April 2021 (1,4 %, mindestens 50 EUR) und zum 1. April 2022 (1,8 %). Darüber hinaus wurde eine Corona-Sonderzahlung als Einmalzahlung im Dezember 2020 vereinbart (abhängig von der Entgeltgruppe, maximal 600 EUR). Die Ausbildungsentgelte steigen ab 1. April 2021 um 25 EUR und ab 1. April 2022 um weitere 25 EUR, darüber hinaus wurde eine Corona-Einmalzahlung in Höhe von 225 EUR vereinbart.

Im Rahmen ihrer **Ausbildungsverantwortung** bildeten die BSR zum 31. Dezember 2020 insgesamt 243 (Vj. 243) Auszubildende aus. Die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze im Berichtsjahr entspricht dem Niveau des Vorjahres. Im Geschäftsjahr 2020 haben 69 Auszubildende sowie 12 dual Studierende ihre Ausbildung bei den BSR begonnen. Die Ausbildungsstruktur wurde dabei weiter bedarfsgerecht angepasst, so wurde z. B. der duale Studiengang Bauingenieurwesen neu geschaffen sowie die Studienrichtung Industrie und die Ausbildungsrichtung Informatik mit mehreren Spezialisierungen neu strukturiert.

Die sozialen Programme „Berlin braucht Dich“, „Gemeinsam schaffen wir das“, „SiSa“, „Enter Technik“, „EVEREST“ und „Leuchttürme“, die die BSR in Zusammenarbeit mit externen Trägern durchführen, wurden im Jahr 2020 fortgeführt. Darüber hinaus konnten die ersten Teilnehmer im Pilotprojekt zum solidarischen Grundeinkommen ihre Tätigkeit aufnehmen. Damit wurden im Rahmen von sozialen Projekten über 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch die BSR betreut.

Die seit Jahresbeginn 2019 angebotene betriebliche Regelung zu Abfindungen für leistungsgeminderte Beschäftigte wurde auch 2020 gut genutzt. Mit dieser Regelung wird es Beschäftigten mit Leistungsminderung ermöglicht, gegen Zahlung einer Abfindung bis zu 2 Jahre vor ihrem frühesten abschlagsfreien Rentenbeginn in den Ruhestand zu gehen. Damit konnte der Anstieg der Zahl der leistungsgeminderten Beschäftigten wie im Vorjahr erheblich verlangsamt werden.

Um die Förderung und Beschäftigung von leistungsgeminderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter zu optimieren, wurde die [Dienstvereinbarung zur Förderung und Integration leistungsgeminderter Mitarbeiter/innen \(FILM\)](#) 2020 überarbeitet. Die Dienstvereinbarung wurde entfristet und basierend auf den bisherigen Erfahrungen verbessert. So wurde z. B. der einbezogene Beschäftigtenkreis erweitert sowie die Prozesse zur Betreuung und Vermittlung der leistungsgeminderten Beschäftigten überarbeitet.

Aus den [Beschäftigtenbefragungen](#) 2017 und 2019 wurden 295 Maßnahmen für die BSR und zwei Tochtergesellschaften abgeleitet. Die Schwerpunkte der Maßnahmen betreffen die Bereiche Gesundheit und das Informations- und Kommunikationsgeschehen. Von den aus der Befragung abgeleiteten Maßnahmen waren bis zum Oktober 2020 112 Einzelmaßnahmen erfolgreich umgesetzt.

Die [COVID-19-Pandemie](#) und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt waren nahezu während des gesamten Jahres auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BSR in besonderem Maße bestimmend. In enger Zusammenarbeit mit den betrieblichen Gremien wurden Maßnahmen und Konzepte entwickelt, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und so die Arbeitsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Dies umfasste u. a. spezielle Regelungen zu den Einsatzzeiten, Anpassungen der Arbeitsprozesse sowie Quarantäne- oder Ausnahmeregelungen auf den Betriebs- und Recyclinghöfen. Die 2019 in eine dauerhafte Regelung überführte Dienstvereinbarung „Mobiles ortsunabhängiges Arbeiten (MoA)“ war insbesondere im Angestelltenbereich von besonderer Bedeutung. Da die BSR hierzu seit 2018 auch auf der technischen Ebene bereits umfangreiche Erfahrungen gesammelt hatten, konnte die Umstellung auf die Arbeit auch von zu Hause aus für einen großen Teil der in der Verwaltung Beschäftigten schnell und problemlos umgesetzt werden.

5. Chancen-, Risiko- und Prognosebericht

5.1 Chancenbericht

Im Rahmen der strategischen Zielsetzung der BSR werden externe wie interne Potenziale als **Chancen** gesehen, die die Weiterentwicklung der BSR sichern und sich kurz- und langfristig positiv auf die Geschäftstätigkeit auswirken können. Die BSR verstehen Kreislaufwirtschaft im Sinne des europäischen Ansatzes der Circular Economy als ganzheitlichen Ansatz und sehen sich zukünftig noch mehr als steuernder Akteur für Stadtsauberkeit, Abfall- und Ressourcenwirtschaft sowie Beratung und Vernetzung. Dazu arbeiten die BSR an zukunftsgerichteten, innovativen Angeboten, die von den Bürgerinnen und Bürgern und deren Bedürfnissen her gestaltet werden.

Der Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger sowie für das Land Berlin besteht dabei darin, dass die BSR bestrebt sind, ihre Entscheidungen immer in einem ausgewogenen Verhältnis wirtschaftlicher, ökologischer und menschlicher Aspekte zu treffen. Auf diese Weise wollen die BSR auch einen nennenswerten Beitrag zu den gesellschaftspolitischen Herausforderungen des Landes leisten.

Im Geschäftsfeld Abfall- und Ressourcenwirtschaft sehen die BSR vor allem Chancen in einer integrierten Anlagen- und Stoffstromstrategie, im Ausbau der Dienstleistungsangebote für Sperrmüll, im Zero-Waste-Management (Vermeidung, Re-Use) sowie in zukunftsorientierten integrierten Entsorgungskonzepten für neue Stadtquartiere. Im Geschäftsfeld Stadtsauberkeit liegt der aktuelle Fokus auf den Feldern Parks und Forsten sowie auf dem Ausbau der Verantwortung für illegale Ablagerungen. Zudem bestehen in beiden Kerngeschäftsfeldern Chancen in den Bereichen Beratung sowie Vernetzung und Kooperation.

5.2 Risikobericht

Die BSR verfügen über ein umfassendes **Risikomanagementsystem**, das den Berichtspflichten des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat entspricht. Durch das Risikomanagementsystem soll sichergestellt werden, dass Risiken umfassend und zeitnah erkannt werden und somit frühzeitig Maßnahmen zur Risikominimierung eingeleitet werden können. Ziel ist dabei nicht die Vermeidung aller potenziellen Risiken, sondern der bewusste und verantwortungsvolle Umgang mit denselben aufgrund einer umfassenden Kenntnis der Risiken und der zugrundeliegenden Risikozusammenhänge.

Das Risikomanagement umfasst sämtliche Organisationseinheiten der BSR. Im Rahmen eines unterjährigen Controllingprozesses werden sowohl die wesentlichen Risiken als auch die eingeleiteten Gegenmaßnahmen überwacht. Die einheitliche Berichterstattung ist verbindlich geregelt.

Bestandsgefährdende Risiken sind bei den BSR derzeit nicht erkennbar.

Im Geschäftsjahr wurden im Risikomanagementbericht zwei schwerwiegende Risiken mit möglichen wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der BSR identifiziert.

Die kombinierte **Kompostierungs- und Vergärungsanlage in Hennickendorf** ist für die BSR in Bezug auf eine langfristig kostengünstige, ökologische und sichere Verwertung von Bioabfällen ein zentrales Element. Bereits im Geschäftsjahr 2019 wurde mit dem Abbau der am Standort Hennickendorf lagernden Altmaterialien begonnen. Unter Berücksichtigung der bisher gesammelten Erfahrungen können die Abbaukosten die ursprünglich geplanten Kosten deutlich übersteigen. Im Worst-Case-Szenario wurde von einem Kostenrisiko von ca. 26 Mio. EUR bis zur vollständigen Abarbeitung des Materialrückstaus im Jahr 2030 ausgegangen. Aufgrund der weiterhin bestehenden Unsicherheiten wird diese Risikobewertung auch im Geschäftsjahr beibehalten. Die BSR haben ein eng vom Vorstand geführtes Projekt zur weiteren Optimierung des Standortes Hennickendorf initiiert und streben an, dass u. a. durch eine angemessene Verwertungs- und Vermarktungsstrategie dieser Betrag spürbar gesenkt werden kann. Für die Investitionskosten der Basisvariante wird eine Überschreitung der ursprünglichen Prognose um 7,5 Mio. EUR erwartet. Ursächlich hierfür sind vor allem erweiterte Investitionsmaßnahmen u. a. in die Infrastruktur des Standortes sowie Baukostensteigerungen.

Die weltweite Ausbreitung des Coronavirus **SARS-CoV-2** wurde am 11. März 2020 von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zu einer Pandemie erklärt. Auch die BSR haben dies frühzeitig als wesentliches Unternehmensrisiko erkannt und einen entsprechenden Krisenstab zum Management der Auswirkungen und zur Implementierung von Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung betriebsinterner Infektionsketten gegründet. Das vom BSR-Krisenstab entwickelte Maßnahmenpaket, das im Laufe des Jahres sukzessive angepasst wurde, hat einen wesentlichen Beitrag für die bislang erfolgreiche Aufrechterhaltung der Leistungen von Müllabfuhr, Abfallverwertung und Straßenreinigung geleistet. Gleichwohl bestehen weiterhin relevante Risiken für die Leistungserbringung der gesamten BSR-Gruppe, sollte es im weiteren Verlauf der COVID-19-Pandemie doch noch zu umfangreichen Ausfällen von Beschäftigten durch Infektion und/oder freiwillige oder behördlich angeordnete Quarantäne kommen. Für die Beteiligungen der BSR ergeben sich in unterschiedlichem Maße zusätzlich Marktrisiken, die sowohl auf der Input- als auch auf der Output-Seite eintreten können.

Neben den genannten Risiken, die im Risikomanagementbericht des vierten Quartals 2020 als schwerwiegende Risiken erfasst sind, stellt zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses auch die Umstellung auf die Erhebung von Gebühren ab Januar 2021 ein mögliches Risiko mit wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage dar. Um eine Umsatzsteuerpflicht für die hoheitlichen Leistungen der BSR, die aus der **Neuregelung des § 2b UStG** resultiert, zu vermeiden, wurde die Umstellung auf die Erhebung von Gebühren ab 2021 beschlossen und die Gebührensatzung vom Aufsichtsrat am 16. Dezember 2020 verabschiedet. Die für die Umstellung notwendigen organisatorischen und abrechnungstechnischen Anpassungen sollen voraussichtlich erst im zweiten Quartal 2021 abgeschlossen sein, so dass die Zustellung der Gebührenbescheide nicht wie ursprünglich geplant im April 2021, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen kann. Die sich aufgrund von späteren Kundeneinzahlungen ergebenden Auswirkungen auf die Liquidität der BSR sollen durch die Inanspruchnahme von Kreditlinien ausgeglichen werden. Sollten sich weitere Verzögerungen in der Zustellung der Gebührenbescheide und damit einhergehend spätere Kundeneinzahlungen ergeben, geht der Vorstand davon aus, dass zur kurzfristigen Überbrückung ausreichend Liquidität zur Verfügung steht.

5.3 Prognosebericht

Für das Jahr 2020 prognostizierten die BSR ein handelsrechtliches Ergebnis in Höhe von 26.588 TEUR. Der Überschuss des Geschäftsjahres beträgt 27.042 TEUR und liegt damit um 454 TEUR über dem prognostizierten Ergebnis. Die Abweichung ist im Wesentlichen auf Erträge aus der Zuschreibung von Grundstücken aufgrund gestiegener Bodenrichtwerte (+5.704 TEUR), ein höheres Ergebnis in der Sparte hausmüllähnlicher Gewerbeabfall (+2.332 TEUR) und höhere Beteiligungserträge (+1.163 TEUR) zurückzuführen. Gegenläufig wirken die außerplanmäßige Abschreibung auf den Geschäfts- oder Firmenwert, der aus der Übernahme der Vermögensgegenstände der Hennickendorfer Kompost GmbH im Jahr 2018 resultierte (–3.116 TEUR), sowie geringere kalkulatorische Zinsen (–5.095 TEUR). Die geringeren kalkulatorischen Zinsen ergeben sich zum einen aus einem geringeren betriebsnotwendigen Kapital und zum anderen aus der Herabsetzung des kalkulatorischen Zinssatzes von 5,1 % p. a. auf 4,7%. Für das Jahr 2021 prognostizieren die BSR ein handelsrechtliches Ergebnis von ca. 28.152 TEUR. Das Ergebnis wird im hoheitlichen Bereich vor allem durch temporäre Abweichungen zwischen dem handelsrechtlichen und dem gebührenrechtlichen Kostenansatz geprägt, welche für 2021 mit 19.878 TEUR prognostiziert werden. Darüber hinaus wurde das Gebührenergebnis in der Wirtschaftsplanung für das Jahr 2021 mit 2.921 TEUR ermittelt. Gegenläufig werden nicht tarifwirksame neutrale Erträge und Aufwendungen in Höhe von –3.459 TEUR erwartet. Für das gewerbliche Ergebnis werden Erträge aus Beteiligungen in Höhe von 5.047 TEUR und Erträge aus dem übrigen gewerblichen Geschäft in Höhe von 2.792 TEUR prognostiziert.

Von den für das Jahr 2020 geplanten Investitionen in Höhe von 63.950 TEUR sollten 30.839 TEUR auf Bauinvestitionen und technische Anlagen sowie 26.231 TEUR auf Fahrzeuginvestitionen entfallen. Im Geschäftsjahr investierten die BSR insgesamt 62.428 TEUR, davon 36.770 TEUR für Fahrzeuge sowie 15.223 TEUR für Bauten und technische Anlagen.

Für das Jahr 2021 planen die BSR Investitionen in Höhe von insgesamt 88.518 TEUR. Der größte Teil der Investitionen entfällt mit 36.709 TEUR auf Bauinvestitionen und technische Anlagen. Das größte Einzelvorhaben mit einer Investitionssumme von 6.438 TEUR ist die Standortentwicklung Gradestraße. Ferner sollen 2021 in den Erwerb von Fahrzeugen 35.361 TEUR investiert werden.

Das gewerbliche Geschäft der BSR und ihrer Tochter- und Beteiligungsgesellschaften dient, bei angemessenem Chancen-Risiko-Verhältnis, der Unterstützung der Unternehmensstrategie der BSR. Die Geschäftstätigkeit der Tochter- und Beteiligungsgesellschaften wird sich wie bisher auf Berlin und das Berliner Umland erstrecken. Für das Jahr 2021 erwarten die BSR trotz der wegen der COVID-19-Pandemie angespannten Märkte weiterhin positive Beteiligungsergebnisse. Lediglich die NochMall GmbH wird voraussichtlich auch 2021 mit einem negativen Jahresergebnis abschließen.

Die Anzahl der Vollzeitstellen wird sich bis zum Geschäftsjahresende 2021 voraussichtlich um ca. 170 erhöhen. Ursächlich hierfür sind prognostizierte Steigerungen der zu erbringenden Leistungsmengen. So wird im Bereich Hausmüll und hausmüllähnlicher Gewerbeabfall mit 19,7 Mio. Entleerungen (2020: 19,5 Mio.) und in der Straßenreinigung mit 1,8 Mio. km (2020: 1,6 Mio.) zu reinigender Straßen und Gehwege kalkuliert.

Durch die Umstellung auf verwaltungsrechtliche Verfahren und die damit verbundenen Anpassungen wird im Geschäftsjahr 2021 mit verstärkten Kundenrückfragen gerechnet. Auch die außergewöhnlich langanhaltende Winterwitterung im ersten Quartal wird voraussichtlich zu einem insgesamt leicht erhöhten Beschwerdeaufkommen führen.

Berlin, 1. Februar 2021

Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR)

Anstalt des öffentlichen Rechts

Der Vorstand



Stephanie Otto



Werner Kehren



Martin Urban