



# Geschäftsbericht 2016

üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft

 **ÜSTRA**

Wir bringen Hannover nach morgen.

# Geschäftsbericht 2016

üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft

## Inhaltsverzeichnis

Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016.....	6
Bilanz zum 31. Dezember 2016 .....	26
Gewinn- und Verlustrechnung für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 .....	28
Anhang für das Geschäftsjahr 2016.....	30
Entrichtung des Anlagevermögens zum 31. Dezember 2016.....	42
Aufstellung des Anteilsbesitzes zum 31. Dezember 2016.....	44
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers .....	45
Nachhaltigkeitsbericht.....	47

## Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016

<b>1. Grundlagen der Gesellschaft.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Wirtschaftsbericht .....</b>	<b>6</b>
2.1 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Branchenentwicklung.....	6
2.2 Wichtige Aktivitäten und Ereignisse im Geschäftsjahr 2016.....	7
2.3 Mitarbeiter.....	11
2.4 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage .....	11
2.4.1 Umsatzentwicklung .....	12
2.4.2 Ertragslage .....	13
2.4.3 Vermögens- und Finanzlage .....	14
2.4.4 Investitionen .....	15
<b>3. Wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess .....</b>	<b>16</b>
<b>4. Chancen- und Risikobericht .....</b>	<b>16</b>
4.1 Chancen- und Risikomanagementsystem .....	16
4.2 Umfeld und Markt.....	18
4.3 Leistungswirtschaftliche Chancen und Risiken.....	18
4.4 Personal.....	19
4.5 Informationstechnik .....	19
4.6 Finanzwirtschaftlicher Bereich .....	19
4.7 Fazit – Beurteilung aus Sicht des Vorstands .....	19
<b>5. Erklärung zur Unternehmensführung.....</b>	<b>20</b>
5.1 Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats zu den Empfehlungen der Regierungskommission Corporate Governance Kodex.....	20
5.2 Angaben zu Unternehmensführungspraktiken .....	20
5.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat und Zusammensetzung und Arbeitsweise der Aufsichtsratsausschüsse.....	21
5.4 Angaben zur Geschlechterquote im Aufsichtsrat und zu den Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands .....	22
<b>6. Sonstige Berichte.....</b>	<b>23</b>
6.1 Vergütungsbericht .....	23
6.2 Übernahmerechtliche Angaben nach § 289 Abs. 4 HGB .....	23
<b>7. Prognosebericht .....</b>	<b>24</b>

## 1. Grundlagen der Gesellschaft

Die üstra ist die umweltfreundliche Mobilitätsdienstleisterin für Hannover. Mit ihren Stadtbussen und Stadtbahnen gehört die üstra zur Spitzengruppe der deutschen Nahverkehrsunternehmen. Mit rund 176 Millionen Fahrgästen im Jahr ist sie die leistungsstärkste Dienstleisterin für den Nahverkehr in Niedersachsen.

Die Region Hannover als Körperschaft ist der Aufgaben-träger für den Nahverkehr, nicht nur für die Landeshauptstadt Hannover, sondern für das gesamte Gebiet der Region Hannover. Die üstra ist mit ihren Leistungen das Rückgrat einer effizienten und klimaschonenden öffentlichen Mobilität in der Landeshauptstadt. Mit ihren Bahnen und Bussen fahren mehr als 480.000 Menschen täglich. Mit über 39 Millionen Wagenkilometern pro Jahr (Bahn und Bus) und rund 2.000 Beschäftigten befördert die üstra die Hannoveraner und die Gäste der Stadt tagsüber im 10-Minuten-Takt.

Die üstra kooperiert im Verkehrsverbund Großraum-Verkehr Hannover (GVH). Mehrheitsgesellschaft der GVH ist die Region Hannover, welche 51 % der Gesellschaftsanteile hält. Die beteiligten Verkehrsunternehmen halten in Summe 49 % der Gesellschaftsanteile am GVH. Gesellschafter auf Seiten der Verkehrsunternehmen sind neben der üstra die regiobus Hannover GmbH, die DB Regio AG, die metronom Eisenbahngesellschaft mbH, die

erixx GmbH und die WestfalenBahn GmbH. Der GVH sorgt für ein abgestimmtes Verkehrsnetz und ein einheitliches Tarifsystem.

Zur langfristigen Unternehmenssicherung hat die üstra im Mai 2008 einen Partnerschaftsvertrag mit der Region Hannover, dem Betriebsrat sowie der Gewerkschaft ver.di abgeschlossen. Der Partnerschaftsvertrag stellt den normativen Rahmen zur Umsetzung und Weiterführung der Unternehmensstrategie „vitale üstra 2020“ dar.

Mit Wirkung vom 25. September 2015 hat die Region Hannover die üstra auf Grundlage eines Öffentlichen Dienstleistungsauftrages (ÖDA) im Sinne der VO (EG) 1370/2007 mit der Erbringung der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen zur Gewährleistung einer ausreichenden Bedienung der Bevölkerung mit Verkehren im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) durch Linienverkehr mit Kraftfahrzeugen und Stadtbahnen im Tarifgebiet des Großraum-Verkehr Hannover betraut. Der ÖDA umfasst alle bis dahin von der üstra betriebenen Linien (Linienbündel „Stadt Hannover“) und hat eine Laufzeit von 22½ Jahren. Er endet am 24. März 2038. Für den gleichen Zeitraum hat die Genehmigungsbehörde, die Landesnahverkehrsgesellschaft Niedersachsen mbH (LNVG), die Liniengenehmigungen für das Linienbündel „Stadt Hannover“ erteilt.

## 2. Wirtschaftsbericht

### 2.1 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Branchenentwicklung

Die deutsche Wirtschaft befand sich im Jahr 2016 weiter im Aufschwung. Nach ersten Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (Destatis) stieg das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 1,9 % (Vorjahr: + 1,7 %). Der Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft lag im Inland. Die privaten Konsumausgaben stiegen preisbereinigt um 2,0 %, die des Staates sogar um 4,2 %. Dieser kräftige Anstieg ist unter anderem auf die hohe Zuwanderung von Schutzsuchenden und die daraus resultierenden Kosten zurückzuführen. Auch die Investitionen legten zu. Der Außenhandel hat das Wachstum dagegen leicht ge-

bremst, die Importe stiegen stärker als die Exporte. Alle Wirtschaftsbereiche trugen zur wirtschaftlichen Belebung im Jahr 2016 bei. Überdurchschnittlich entwickelte sich dabei der Baubereich. Das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte nahm 2016 um 2,8 % zu. Der Anstieg der in jeweiligen Preisen berechneten Konsumausgaben der privaten Haushalte lag mit 2,6 % auf dem Vorjahresniveau. Die Verbraucherpreise sind im Jahresdurchschnitt um 0,5 % gestiegen. Der Zuwachs war damit höher als im Vorjahr (+ 0,3 %). Die geringe Jahresteuerrate wurde im Wesentlichen durch die Preisentwicklung für Energie

geprägt. Energie insgesamt verbilligte sich um 5,4 % vor allem infolge der Preisentwicklung für Mineralölprodukte. Ohne Berücksichtigung der Energiepreise lag die Jahresteuerrate bei + 1,2 %. Die Zahl der Erwerbstätigen stieg um 1,0 % auf 43,4 Millionen. Der stärkste Anstieg der Erwerbstätigkeit gegenüber dem Vorjahr war in den Dienstleistungsbereichen zu verzeichnen. Die Zahl der Arbeitslosen ging im Jahresdurchschnitt um 3,7 Prozentpunkte auf 2,7 Millionen zurück, die Arbeitslosenquote betrug 6,1 %. Im Bezirk der Agentur für Arbeit Hannover lag die Arbeitslosenquote zum Stichtag 31. Dezember 2016 bei 7,0 % (Vorjahr: 7,4 %).

Die Fahrgastzahlen im ÖPNV der im Verband der deutschen Verkehrsunternehmen (VDV) zusammengeschlossenen Personenverkehrsunternehmen sind nach vorläufigen Berechnungen im Jahr 2016 um 1,8 % gestiegen (Vorjahr: + 0,5 %). Das heißt, dass 10,18 Milliarden Fahrgäste in 2016 in Deutschland mit Bussen und Bahnen gefahren sind. Tendenziell bestätigt sich auch für 2016 der Trend der vergangenen Jahre: Ländliche Busverkehre sind eher rückläufig, Verkehre in Ballungsräumen (hier vor allem die schienengebundenen Verkehre) befinden sich im Aufwind.

Analog zu den Fahrgastzahlen stiegen auch die Fahrgeldeinnahmen der ÖPNV-Unternehmen im letzten Jahr weiter an. Trotzdem nahm der Kostendeckungsgrad im Branchendurchschnitt leicht ab. Inzwischen muss wesentlich mehr Geld in die Erneuerung der Fahrzeuge und Infrastruktur investiert werden.

Nach Aussage des Präsidenten des VDV liegt dies am wachsenden Sanierungsstau im deutschen ÖPNV und an der angespannten Haushaltslage vieler Kommunen, die einfach weniger Spielräume für Verkehrsinvestitionen haben als noch vor einigen Jahren. Dies lässt befürchten, dass die spezifischen Kosten der Nahverkehrsunternehmen in stärkerem Maße als die allgemeinen Verbraucherpreise der privaten Haushalte steigen werden.

Die Bundespolitik hat im vergangenen Jahr einige richtungweisende Entscheidungen in Sachen ÖPNV-Finanzierung getroffen. So wurde die Aufstockung der Regionalisierungsmittel für den Schienenpersonennahverkehr, die Weiterführung des Bundes-Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetzes (GVFG) für große

ÖPNV-Ausbaumaßnahmen und die zusätzlichen Investitionsprogramme für finanzschwache Kommunen beschlossen. Allerdings sollen die GVFG-Mittel bis mindestens 2025 auf dem derzeitigen Niveau eingefroren werden. Damit würde es seit 1997 keine Erhöhung dieser Mittel geben. Ein weiterer Baustein der bisherigen Finanzierung zur Verbesserung der Verkehrsverhältnisse in den Gemeinden sind die sogenannten Entflechtungsmittel aus dem Entflechtungsgesetz (EntflechtG). Diese fallen als solche ab dem Jahr 2020 weg. Die Mittel werden seitens des Bundes zwar weiter an die Länder gezahlt, aber nicht mehr konkret als Entflechtungsmittel, sondern allgemein über die Zahlungen aus dem Umsatzsteueraufkommen und ohne Zweckbindung. Damit sind nun die Länder in der Pflicht, diese Mittel auch weiterhin für die dringenden Investitionen in den kommunalen ÖPNV bereitzustellen. Nach derzeitigem Stand ist in Niedersachsen noch keine Anschlussregelung für die Zeit nach 2019 vorgesehen.

### 2.2 Wichtige Aktivitäten und Ereignisse im Geschäftsjahr 2016

Die üstra positioniert sich weiterhin als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen, kundenorientierte Dienstleisterin, attraktive Arbeitgeberin, innovatives Unternehmen und Kompetenzträgerin Nahverkehr. Als öffentliches Verkehrsunternehmen sieht sich die üstra den Grundsätzen der Nachhaltigkeit verpflichtet und verankert die soziale, wirtschaftliche und ökologische Verträglichkeit in ihren Aktivitäten. Zur Erreichung der Ziele dieser vorgenannten fünf strategischen Handlungsfelder wurden in 2016 entsprechende Projekte durchgeführt, wie z.B. das Pilotprojekt Elektrobuss, die Beschaffung neuer Stadtbahnfahrzeuge, die Weiterentwicklung des Mobilitätsshops sowie die Stärkung der Arbeitgebermarke üstra.

Die üstra versteht sich als Kompetenzträgerin für den Nahverkehr und sieht sich mitverantwortlich für die Umsetzung des 2011 verabschiedeten Verkehrsentwicklungsplans „pro Klima“ der Region Hannover und des ebenfalls 2011 beschlossenen „Masterplans Mobilität“ der Stadt Hannover. Ziel beider verkehrspolitischen Pläne ist es, die Bürger zu immer häufigerer Nutzung von Verkehrsmitteln, die dem Umweltverbund zuzurechnen sind, zu bewe-

gen. Die üstra strebt eine Steigerung der Fahrgastzahlen um mindestens 1 % pro Jahr an. Noch höhere Zuwächse sind möglich, wenn die öffentliche Hand die Rahmenbedingungen für den ÖPNV weiter verbessert. So kann ein deutlicher Schritt zur Reduzierung der Schadstoffbelastung durch den Verkehr erreicht werden.

2016 war im Hinblick auf die Fahrgastzahlen ein sehr erfolgreiches Jahr für die üstra. Mit 176,0 Millionen Fahrgästen wurden 3,8 % mehr Fahrgäste als im Vorjahr gezählt. Neben demographischen Faktoren (Bevölkerungszuwachs in den Jahren 2015 und 2016 u.a. durch Flüchtlinge) ist das gute Verkehrsangebot Garant für den Markterfolg gewesen.

Der wichtigste Gradmesser für den Unternehmenserfolg der üstra sind neben den Fahrgastzahlen die Tarifeinnahmen. Auf Ebene des GVH wurde zum 1. Januar 2016 eine Tarifanpassung von durchschnittlich 2,2 % durchgeführt. Der GVH liegt im Verbündervergleich bei einem qualitativ hochwertigen Verkehrsangebot preislich eher im Mittelfeld. Durch ein attraktives Tarifangebot sollen Kundenbindung und Neukundengewinnung unterstützt werden.

Besonders nachgefragt war in 2016 das Tarifangebot im Sozialtarif „MobilCard S“. Über 19.000 MobilCards S pro Monat im GVH zeigen, dass bei den Berechtigten ein großer Bedarf für dieses Angebot besteht. Gegenüber 2015 entspricht das einer Nachfragesteigerung um etwa 25 %. Auch bei den Tickets im Sozialtarif gab es beträchtliche Nachfragesteigerungen. Durch den Wegfall der Wertmarke S zum 1. Januar 2016 wurde die Nutzung der TagesTickets S wesentlich einfacher und günstiger. Gegenüber dem Vorjahr konnte die Nachfrage in diesem Segment um etwa 70 % gesteigert werden.

Einen großen Anteil an der Nachfragesteigerung im Sozialtarif hat der Bevölkerungszuwachs in Hannover ab dem zweiten Halbjahr 2015, insbesondere durch Zuwanderung von Schutzsuchenden. Diese Gruppe muss für Sprach- und Integrationskurse mobil sein, verfügt aber nicht über eine eigene motorisierte Alternative. Die üstra hat auf die Situation mit einem Flüchtlingsbeauftragten reagiert, der auf Institutionen, Einrichtungen und Verbände zugeht, die in der Flüchtlingsbetreuung tätig sind. Auch mit gezieltem Informationsmaterial hat die üstra dazu beigetragen, für diese Gruppe den Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln zu erleichtern.

Aber auch in anderen Segmenten verzeichnete die üstra Nachfragesteigerungen. Das betrifft insbesondere den Bereich Großkunden, wo die Zusammenarbeit mit dem Unternehmensverband AGA zur Akquisition von kleinen und mittleren Firmen (zwischen 10 und 50 Teilnehmern) sehr erfolgreich war. Auch bei den MobilCards für „Senioren“ konnte die Nachfrage im Abo durch gezielte Marketingmaßnahmen gesteigert werden, obwohl zum 1. Januar 2016 die Altersgrenze von 60 auf 63 angehoben worden war.

Nur bei Berücksichtigung der sich wandelnden Anforderungen des Marktes und der Kunden kann die üstra langfristig erfolgreich sein. Bei der Beurteilung von Stärken und Schwächen und bei der Entwicklung neuer Angebote (z. B. Automaten, Fahrzeuge) beteiligt die üstra ihre Kunden und insbesondere Vertreter von mobilitätseingeschränkten Personen. Seit 1998 führt die üstra regelmäßig repräsentative Telefonbefragungen ihrer Kunden durch. Mit dieser „Kundenzufriedenheitsbefragung“ kann die üstra Fehlentwicklungen erkennen, Wirkungen von Angebotsänderungen messen und die Umsetzung von Zielgrößen verfolgen.

Beim ÖPNV-Kundenbarometer 2016 von TNS Infratest Ende August bewerteten die befragten Kunden die üstra erneut mit der Schulnote „sehr gut“. Damit gehörte die üstra im bundesweiten Vergleich mit 42 Verkehrsunternehmen zur Spitzengruppe und konnte das gute Ergebnis aus dem vergangenen Jahr bestätigen. Die Gesamtzufriedenheit als ein wesentlicher nichtfinanzieller Leistungsindikator zur Steuerung des Unternehmens betrug 2,45. Damit wurde die Zielvorgabe erreicht.

Bestnoten erreichte die üstra auch bei einer Befragung der Landeshauptstadt zur Lebensqualität in Hannover, deren Ergebnisse im März 2016 vorgestellt wurden. Von 24 Lebensbereichen in Hannover schnitt der Öffentliche Personennahverkehr am besten ab. 93 % der Befragten waren mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zufrieden oder sehr zufrieden. Im Vergleich zur letzten Erhebung aus dem Jahr 2011 bedeutete dies nochmal eine Steigerung von sieben Prozentpunkten.

Eine von der üstra im Sommer 2016 durchgeführte Kundenbefragung hat ergeben, dass insgesamt 83 % der Fahrgäste dafür sind, das Trinken von Alkohol in den Fahrzeugen der üstra zu verbieten. Die Mehrheit hatte dabei erklärt, sich bei einem solchen Verbot si-

cherer in Bus und Bahn zu fühlen. Die üstra reagierte darauf mit einem Alkoholkonsumverbot in Bussen, Bahnen und unterirdischen Stationen ab dem 1. Januar 2017. Auch diese Entscheidung erfuhr große Aufmerksamkeit in der Presse.

Eine intensive Beteiligung der Verbände von Behinderten und Mobilitätseingeschränkten führte zur Festlegung von eindeutigen Regeln für die Mitnahme von E-Scootern, die ebenfalls zum 1. Januar 2017 in Kraft traten.

Ein besonders wichtiges Projekt zur Ansprache von Gelegenheitskunden war die Erweiterung des „Mobilitätsshop“, mit dem die üstra für die Verkehrsunternehmen im GVH Online-Tickets anbietet. Mit direkter Verknüpfung zur Fahrplanauskunft können Kunden im Internet oder per Smartphones Online-Tickets erwerben, die ausgedruckt, aber auch im Smartphone angezeigt werden können. Gleichzeitig können sich Kunden bei der Registrierung zum Online-Shop auch für Carsharing bei stadtmobil anmelden oder Taxi-Vertragskunde werden und dadurch Rabatte bei der Taxennutzung erhalten. Anfang 2016 wurde im Mobilitätsshop, der auf uestra.de, gvh.de und in der GVH-App erreichbar ist, neben der ÖPNV-Auskunft und dem Ticketkauf auch Routing für andere Verkehrsmittel, die Taxenbestellung und Buchung von Carsharing-Fahrzeugen eingeführt. Das Tarifangebot im Online-Shop wurde im Dezember 2015 durch das Kurzstreckenticket und durch das Angebot einer Messe-Fahrtberechtigung für die Messen DOMOTEX, CeBIT und HANNOVER MESSE ergänzt. Mittelfristig soll das multimodale Angebot im Mobilitätsshop ausgeweitet werden. Neben dem Angebot von Einzel- und TagesTickets soll der Abschluss von Aboverträgen im Shop und der Kauf von Monatskarten ermöglicht werden.

Im konventionellen Vertrieb hat die üstra 2016 die Betreuung von 30 Service- und Vorverkaufsstellen im Regionsgebiet von der regiobus übernommen. Für die Kunden, die ihre Tickets im Vorverkauf erwerben, bedeutet das einheitlichen Service im GVH bei allen Verbundinformationen und im Ticketerwerb.

Für die Präsenz in digitalen Medien wird das Online-Marketing immer wichtiger für die üstra. Mit einer interaktiven Karte bietet die üstra auf ihrer Internetseite nicht nur Unternehmensinfos und Abfahrtszeiten, sondern auch Kundenservice, Veranstaltungshinweise und Erlebnisse, um Fahrtanreize

zu vermitteln. In Kooperation mit dem Veranstaltungsmagazin Stadtkind und der Firma HACON sind die Auskünfte zu Fahrten und Angeboten der üstra seit Anfang 2016 auch in der App „MyHannover“ verfügbar.

Die üstra hat ihre direkte Kundenansprache mit ihrem Newsletter „üstra Fahrgemeinschaft“ und einem Infodienst für Verkehrsmeldungen intensiviert. Auch die sozialen Medien werden intensiv genutzt, neben Facebook und Twitter ist die üstra jetzt auch auf Instagram vertreten.

Mit ihrem Infomobil ist die üstra fast täglich an verschiedenen Orten in Hannover präsent. Einmal pro Woche ist das Infomobil in Langenhagen, Laatzen, Altwarmbüchen und Ronnenberg im Einsatz, alle 14 Tage in Rethen. Freitags und an Wochenenden kommen zusätzliche Einsätze bei Veranstaltungen und besonderen Aktionen hinzu.

Nachdem die Deutsche Messe AG 2015 die Kombi-Ticketvereinbarung mit dem GVH nicht verlängert hatte, hat die üstra ihr Informations- und Vertriebsangebot für die großen Messen in Hannover verstärkt. Mit dem Angebot von „MesseCards“ zu den Großmessen DOMOTEX, CeBIT und HANNOVER MESSE, die für die Dauer der jeweiligen Messe als ÖPNV-Fahrberechtigung herausgegeben wurden, konnte der Fahrkartenerwerb für das Ausstellerpersonal deutlich erleichtert werden. Insbesondere der Vertrieb über den Mobilitätsshop war sehr erfolgreich. In 2016 wurden die Hochbahnsteige Krepfenstraße, Goetheplatz und Großer Hillen in Betrieb genommen. Damit sind diese Haltestellen jetzt barrierefrei ausgebaut. Insgesamt sind damit 76 % der Haltestellen barrierefrei, 47 Haltestellen sind noch mit Hochbahnsteigen auszustatten. Für die Fahrgäste, wie für die üstra wird es immer wichtiger, dass die strategisch wichtigen Haltestellen vorrangig barrierefrei ausgebaut werden. Fehlt beispielsweise nur noch eine Haltestelle für den barrierefreien Ausbau, z.B. auf der Linie 6 die Station „Bahnhof Nordstadt“, so hängt hieran der gesamte Einsatz des TW 3000 für diese Linie. Die üstra spricht sich darum vehement für den vorrangigen Ausbau der Stationen aus, die den Einsatz der TW 3000 ermöglichen. In den nächsten vier Jahren sollte dies – davon ist die üstra überzeugt – möglich sein.

Auch im Busbereich wurden in Zusammenarbeit mit der Landeshauptstadt Hannover etwa 20 Haltestellen neu gestaltet und damit den Mobilitätseingeschränkten der Zugang zu den Bussen wesentlich erleichtert.

Hannover bekommt eine neue Stadtbahn – unter dem Titel „TW 3000“ läuft bei der üstra die größte Neubeschaffung seit der EXPO. Insgesamt hat die üstra bisher 100 neue Stadtbahnfahrzeuge bestellt. Möglich wird diese Investition, weil die Fahrzeuge zu 50 % durch Mittel des Landes Niedersachsen nach dem EntflechtG gefördert werden. Für weitere 46 Fahrzeuge ist ein Förderantrag bei der LNVG gestellt worden, welcher zwischenzeitlich auch positiv beschieden wurde. Damit kann auch diese Bestellung ausgelöst werden. In 2016 wurden neun weitere neue Stadtbahnfahrzeuge ausgeliefert. Zum 31. Dezember 2016 verfügte die üstra damit über insgesamt 40 neue Stadtbahnfahrzeuge. Die restlichen Fahrzeuge sollen sukzessive bis 2019 ausgeliefert werden.

Unter dem Motto „Unsere Vision: Null Emission“ hat die üstra Anfang April 2016 einen Testbetrieb mit drei Elektrobussen gestartet. Auf dem August-Holweg-Platz in Ricklingen feierte die üstra zusammen mit Bundesumweltministerin Dr. Barbara Hendricks, vielen Hannoveranerninnen und Hannoveranern sowie zahlreichen weiteren geladenen Gästen den Start der üstra Busse in die Elektromobilität. Der zunächst vorgesehene Testbetrieb erfolgt auf den Linien 100 und 200, die als Ringlinien durch Hannovers Innenstadt führen. Die Länge der Linien beträgt jeweils 16 km mit insgesamt 42 Haltestellen und einer Fahrzeit von ca. 53 Minuten. Durch ihre kreisförmige Linienführung, kurze Haltestellenabstände und einen einzigen gemeinsamen Endpunkt am August-Holweg-Platz bieten die sogenannten „Erlebnislinien“ optimale Testbedingungen. Am Endpunkt wurden zwei Lademasten installiert, und auch auf dem Betriebshof Vahrenwald wurden entsprechende Lademöglichkeiten geschaffen. Durch die Nutzung des Stroms aus dem Stadtbahnnetz benötigt der Betrieb mit den Elektrobussen keine eigenen Unterwerke zur Stromversorgung, so kann auch die Energierückspeisung, die bei Bremsvorgängen der Stadtbahn entstehen, durch den Elektrobus aufgenommen werden.

Breiten Raum in der Berichterstattung der hannoverschen Medien nahm ab Mitte Februar 2016 der so-

genannte Bonusstreit mit der Region Hannover ein. Dabei ging es um die Bonuszahlungen an die Mitarbeiter der üstra für 2014. Das Thema hielt sich über Wochen in den Medien und wurde teilweise äußerst kontrovers behandelt. Anfang Juni wurde die Kontroverse mit einer Vereinbarung zwischen dem Vorstand der üstra und der Region Hannover beigelegt.

Eine Maßnahme zur Steigerung der Attraktivität der üstra als Arbeitgeberin und zur Erhöhung der Präsenz bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern war die bundesweit beachtete Kampagne „üstra rockt“, bei der üstra Mitarbeiter einen Männerrock als Dienstkleidung tragen. Mit dieser Kampagne, die auch in 2016 fortgesetzt wurde, sollen in erster Linie Frauen angesprochen werden, weil diese Zielgruppe bislang im Fahrdienst und in den technischen Berufen deutlich unterrepräsentiert ist. Hintergrund ist, dass die üstra bis zum Jahr 2022 rund 600 feststehende Personalabgänge durch Neueinstellungen kompensieren muss und gleichzeitig den Frauenanteil erhöhen möchte.

Die üstra hat in den Jahren 1997 und 1998 für insgesamt 108 Stadtbahnfahrzeuge sogenannte US-Cross-Border-Lease Transaktionen (CBL-Transaktionen) abgeschlossen. In 2016 hat der Investor ein Angebot zur vorzeitigen Beendigung der Transaktionsverträge der CBL-Transaktionen 1998 gemacht. Die üstra hat dies angenommen und mit den Vertragsparteien einen Beendigungsvertrag zur vorzeitigen Beendigung abgeschlossen. Die CBL-Transaktion 1998 wurde damit sechs Jahre früher als vertraglich vorgesehen und wie vorgesehen ohne weitere Zahlung beendet. Am 3. Januar 2017 wurde wie vertraglich vorgesehen der Beendigungsvertrag zur planmäßigen Beendigung der CBL-Transaktion 1997 geschlossen. Damit kann die üstra fast 20 Jahre nach Vertragsabschluss über die bisher in den beiden CBL-Transaktionen gebundenen Stadtbahnfahrzeuge wieder frei von Rechten Dritter verfügen.

Im Oktober 2016 kehrte der Stadtbahn-Prototyp „TW 601“ inklusive großem überregionalen Presseecho nach 41 Jahren zurück nach Hannover. Zuvor hatten die hannoversche Medienlandschaft sowie die üstra die Rückholungs-Aktion des Fördervereins STRASSENBAHN HANNOVER e.V. bereits über mehrere Wochen öffentlich dokumentiert und begleitet. Der Förderverein hatte über mehrere Jahre Spenden für die Rückholung des TW 601 gesammelt und konnte das Fahrzeug im Oktober 2016 dann an sei-

ner früheren Wirkungsstätte in Hannover präsentieren. Bereits 1970 war der Stadtbahnwagen-Prototyp erstmals nach Hannover ausgeliefert worden. Seinerzeit sollten im Zuge des U-Bahn-Baus mit zwei Wagen, mit den Nummern 600 und 601, Erkenntnisse für die spätere Serienbestellung gewonnen werden. Schon vor Aufnahme des Stadtbahnbetriebes im Herbst 1975 wurden die beiden Prototypen jedoch abgestellt und der TW 601 nach Kanada gebracht. 1988 wurde der TW 601 dann an einen Oldtimer-Verein in Edmonton abgegeben, wo er seitdem auf einer touristischen Straßenbahnlinie eingesetzt wurde. Zurück ging es im Herbst 2016 zunächst auf einem Tieflader von Edmonton nach Baltimore, von dort per Schiff über den Atlantik nach Bremerhaven und dann wieder per Tieflader nach Hannover. 11.000 Kilometer mussten so zurückgelegt werden – die längste Strecke, die je eine hannoversche Bahn am Stück bewältigt hat.

Im Jahr 2016 wurde die üstra erneut in den Bereichen Qualitäts-, Umwelt- und Energiemanagement durch ein unabhängiges Zertifizierungsunternehmen erfolgreich auditiert. Das Arbeitsschutzmanagementsystem der üstra wurde im Jahr 2014 re-zertifiziert und ist noch bis zum Jahr 2017 gültig.

## 2.3 Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr 2016 waren bei der üstra im Jahresdurchschnitt 2.086 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (Vorjahr: 2.024). Die Zahl der aktiv Beschäftigten ist auf 1.897 gestiegen (Vorjahr: 1.812). Mit wenigen Ausnahmen konnten in den vergangenen Jahren die Restrukturierungsmaßnahmen mit Personalabbau im Rahmen des Projektes „vitale üstra 2020“ sozialverträglich über den Wechsel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Passivphase der Altersteilzeit bzw. durch Erreichen der regulären Altersrente umgesetzt werden. Im Durchschnitt befanden sich 79 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Passivphase der Altersteilzeit (Vorjahr: 118).

Die Zahl der Auszubildenden und Praktikanten betrug im Durchschnitt 110 (Vorjahr: 94). Die Berufsausbildung der üstra ist ein Instrument zur Sicherstellung der Deckung zukünftiger Personalbedarfe. Die berufliche Ausbildung ist aber auch ein soziales Anliegen und Ausdruck der „gesamtgemeinschaftlichen“ Verantwortung eines kommunalen Unterneh-

mens. Von daher bildet die üstra auch über Bedarf aus und berücksichtigt dabei insbesondere auch benachteiligte Jugendliche, die noch keine abgeschlossene Berufsausbildung haben, um diesen einen Einstieg in die Berufsausbildung und damit in ein zukünftiges Beschäftigungsverhältnis zu geben. Dabei kooperiert die üstra mit Pro Beruf. Wie im Vorjahr hat die üstra auch in 2016 die Möglichkeit der „Teilzeitausbildung für junge Frauen“ in Kooperation mit Sina – Soziale Integration Neue Arbeit angeboten.

## 2.4 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Der Jahresabschluss der üstra wurde auf Grundlage der handelsrechtlichen Ansatz-, Bewertungs- und Gliederungsvorschriften in der Fassung des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) unter Beachtung der ergänzenden Regelungen des Aktiengesetzes (AktG) erstellt. Mit Inkrafttreten des BilRUG haben sich wesentliche Änderungen in den handelsrechtlichen Bilanzierungsvorschriften ergeben, die spätestens für die nach dem 31. Dezember 2015 beginnenden Geschäftsjahre anzuwenden sind.

Für die üstra wirkt sich das BilRUG insbesondere im Hinblick auf die geänderte Definition der Umsatzerlöse und der damit in direktem Bezug stehenden Aufwendungen aus, was zu einem veränderten Ausweis einzelner Positionen im Vergleich zum Vorjahr führt. Durch die Darstellung in einer 3-Spalten-Gewinn- und Verlustrechnung ist trotz BilRUG ein eingeschränkter Vergleich möglich.

## Geschäftsentwicklung in Tsd. €

	2016	2015	2014	2013
Grundkapital	67.491	67.491	67.491	67.491
Sachanlagen, immaterielle Vermögensgegenstände	277.789	284.000	223.312	231.017
Bilanzsumme	369.302	356.724	317.432	315.430
Investitionen*	21.126	80.716	9.490	84.170
Abschreibungen**	20.418	18.735	16.781	16.996
Umsatzerlöse Verkehr	178.948	168.213	162.681	153.249
Personalaufwand	116.395	111.007	106.825	103.954
Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag***	- 15.227	- 21.136	- 17.642	- 18.001

\* ohne Finanzanlagen

\*\* auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen

\*\*\* vor Verlustübernahme durch VVG

Insgesamt ist die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2016 im Vergleich zum Plan günstig verlaufen. Entsprechend stellt sich die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage dar.

### 2.4.1 Umsatzentwicklung

Bedingt durch die geänderte Definition der Umsatzerlöse im BilRUG werden im Jahr 2016 Umsatzerlöse in Höhe von insgesamt 213.512 Tsd. € ausgewiesen. Im Vergleich zum Plan von 205.915 Tsd. € bedeutet dies einen Anstieg von 7.597 Tsd. €. Im Vorjahr waren hier nur die Umsatzerlöse aus Verkehrsleistungen (168.213 Tsd. €) ausgewiesen.

Die Umsatzerlöse aus Verkehrsleistungen betragen 178.948 Tsd. € im Geschäftsjahr 2016 (Vorjahr: 168.213 Tsd. €). Im Vergleich zur Planung von 171.132 Tsd. € ist ein Anstieg um 7.816 Tsd. € zu verzeichnen.

Die Einnahmen aus den vom Fahrgast gezahlten Fahrgeldern sind im Geschäftsjahr 2016 gegenüber dem Vorjahr um 11.064 Tsd. € bzw. 7,2 % auf 163.875 Tsd. € gestiegen.

Die Tarifeinnahmen (inklusive Einnahme-Poolausgleich im GVH für Vorjahre) sind gegenüber dem Vorjahr um 10.768 Tsd. € bzw. 7,1 % auf 162.006 Tsd. € gestiegen. Die zum 1. Januar 2016 durchgeführte Tarifierhöhung von durchschnittlich 2,2 % entfaltete damit

ihre gewünschte Wirkung. Die Fahrgastzahlen sind um 3,8 % auf 176,0 Millionen (Vorjahr: 169,6 Millionen) gestiegen.

Die üstra hat bei ihren Fahrausweisprüfungen in 2016 weniger Schwarzfahrer angetroffen als im Jahr zuvor. Insgesamt wurden 71.743 Personen (Vorjahr: 73.474) ohne gültigen Fahrausweis angetroffen. Der Anteil der festgestellten Schwarzfahrer an den überprüften Fahrgästen ist mit 2,07 % (Vorjahr: 2,14 %) zurückgegangen. Die Einnahmen aus dem erhöhten Beförderungsentgelt liegen mit 1.869 Tsd. € um 296 Tsd. € über dem Vorjahrswert. Die Erhöhung der Einnahmen ist im Wesentlichen auf die Erhöhung des erhöhten Beförderungsentgelts von 40 € auf 60 € je Fall zum 1. Juli 2015 zurück zu führen. Ziel der intensiven Fahrausweisprüfungen ist nicht möglichst viele Schwarzfahrer festzustellen, sondern die Zahlungsmoral der Menschen, die den Nahverkehr in Hannover nutzen, zu stärken.

Auf Grundlage der in 2006 erfolgten Gesetzesänderung für den Ausgleich von rabattierten Beförderungen im Ausbildungsverkehr (§ 45a PBefG) hat das Land Niedersachsen, vertreten durch die LNVG, im Jahr 2007 die gesetzlich festgelegte Ermittlung der Ausgleichsleistungen durch ein vertraglich geregeltes Verfahren ersetzt. Im Jahr 2012 hat die üstra eine Ergänzungsvereinbarung mit der LNVG geschlossen, mit der die bisherige Regelung ohne die bis 2011 geltende Minderung von jährlich 1 % des Ausgleichs-

betrages fortgeführt wird. Als neue Obergrenze je Unternehmen wurde der beihilferechtlich maximal zulässige Ausgleichsbetrag, der sich aktuell aus der Anwendung der durch einen Gutachter neu ermittelten Sollkostensätze ergeben würde, festgelegt. Somit beträgt die Ausgleichsleistung im Jahr 2016 wie im Vorjahr 8.169 Tsd. €.

Der Ausgleich für die unentgeltliche Beförderung schwerbehinderter Menschen im ÖPNV gemäß § 148 Sozialgesetzbuch IX erfolgt bei der üstra unter Ansatz einer alle zwei Jahre durch Fahrgastzählungen zu erhebenden betriebsindividuellen Schwerbehindertenquote. Der für die Erstattungsleistungen für die unentgeltliche Beförderung schwerbehinderter Personen gesetzlich zugrunde zu legende Anteil von beförderten Fahrgästen mit Schwerbehinderung wird für Niedersachsen für das Jahr 2016 mit 2,90 % prognostiziert. Die für das Jahr 2016 ermittelte betriebsindividuelle Quote beträgt 4,14 % abzüglich der Kürzung von 1/3 der amtlichen Quote. Somit können für die Berechnung der Ausgleichsleistungen 3,17 % in Ansatz gebracht werden (Vorjahr: 3,54 %). Bedingt durch den Rückgang der betriebsindividuellen Schwerbehindertenquote sind die Ausgleichsleistungen gegenüber dem Vorjahr um 329 Tsd. € bzw. 6,0 % zurückgegangen.

Die sonstigen Umsatzerlöse aus Verkehrsleistungen von 1.754 Tsd. € (Vorjahr: 1.753 Tsd. €) betreffen vorrangig Erträge aus der Vermietung von Reklameflächen.

Die sonstigen Umsatzerlöse betragen 34.564 Tsd. €. Größte Position sind Erträge für Leistungen aus dem Instandhaltungsvertrag mit der infra Infrastrukturgesellschaft Region Hannover GmbH (infra) mit 23.730 Tsd. €. Im Vorjahr wurden diese Leistungen unter den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen.

### 2.4.2 Ertragslage

Die sonstigen betrieblichen Erträge betragen 12.078 Tsd. € (Vorjahr: 39.323 Tsd. €, Plan: 4.662 Tsd. €). Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist begründet in der geänderten Definition der Umsatzerlöse und dem damit verbundenen geänderten Ausweis bestimmter Erlöspositionen. Die vorzeitige Beendigung der CBL-Transaktion 1998 führte zu ungeplanten Erträgen von 3.898 Tsd. € aus der Auflösung des Barwertvorteils und der Auflösung der Drohverlustrück-

stellung für eine Nachbesicherungspflicht. Die üstra hält einen Anteil von 30 % an der Hannover Region Grundstücksgesellschaft mbH HRG & Co.-Passe-relle-KG, Hannover (HRG). Aufgrund der anhaltenden positiven Ertragslage der HRG, die sich auch in den erwarteten Ergebnissen und Planungen für die Folgejahre zeigt, wurde bei der üstra eine anteilige Wertaufholung (Zuschreibung) von 1.368 Tsd. € auf den Beteiligungsbuchwert der HRG vorgenommen. Weitere wesentliche Posten im Jahr 2016 waren: Ersatz von Schäden 2.118 Tsd. € (Vorjahr: 999 Tsd. €) und Erträge aus der Auflösung Sonderposten für Investitionszuschüsse 1.808 Tsd. € (Vorjahr: 813 Tsd. €). Seit 2014 werden Investitionszuschüsse passivisch in einem Sonderposten für Zuschüsse ausgewiesen und laufzeitadäquat zum bezuschussten Investitionsgut erfolgswirksam aufgelöst.

Im Geschäftsjahr 2016 betragen die Betriebsaufwendungen 240.011 Tsd. € (Vorjahr: 227.993 Tsd. €, Plan: 241.725 Tsd. €).

Der Materialaufwand betrug 73.294 Tsd. € (Vorjahr: 42.672 Tsd. €). Nach BilRUG sind in dieser Position ab 2016 auch die Vorleistungen für Drittaufträge (10.720 Tsd. €) und das Nutzungsentgelt für die Nutzung der Infrastrukturanlagen der infra (19.550 Tsd. €) auszuweisen, welche im Vorjahr noch unter dem sonstigen betrieblichen Aufwand ausgewiesen wurden. Des Weiteren beinhaltet diese Position: 13.537 Tsd. € (Vorjahr: 13.804 Tsd. €) Energiekosten, 13.350 Tsd. € (Vorjahr: 13.117 Tsd. €) Material und Fremdleistungen für die Instandhaltung und Unterhaltung der Fahrzeuge und eigenen Anlagen sowie 16.137 Tsd. € (Vorjahr: 15.751 Tsd. €) Aufwand für Subunternehmerleistungen im Busbereich. In diesen Positionen ist im Vergleich zum Vorjahr im Wesentlichen nur die allgemeine Preissteigerung zu verzeichnen.

Der Personalaufwand betrug insgesamt 116.395 Tsd. € (Vorjahr: 111.007 Tsd. €). Bedingt durch die tarifliche Steigerung der Entgelte und den Anstieg der Anzahl der Beschäftigten sind die Personalaufwendungen im Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr angestiegen. Der Rückstellung für mittelbare Pensionsverpflichtungen wurden in 2016 weitere 6.600 Tsd. € (Vorjahr: 3.000 Tsd. €) zugeführt. Zum 31. Dezember 2016 beträgt die Deckungslücke in der Finanzierung der Altersversorgung 45.342 Tsd. € (Vorjahr: 54.129 Tsd. €).

Die bilanziellen Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände betragen 20.418 Tsd. € (Vorjahr: 18.735 Tsd. €). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Beschaffung und Inbetriebnahme neuer Fahrzeuge zurückzuführen.

Der sonstige betriebliche Aufwand betrug 29.905 Tsd. € (Vorjahr: 55.579 Tsd. €). Im Vorjahr wurden in dieser Position noch die Vorleistungen für Drittaufträge und das Nutzungsentgelt für die Nutzung der Infrastrukturanlagen der infra ausgewiesen, welche in 2016 gemäß BilRUG im Materialaufwand ausgewiesen werden. Wesentliche Positionen in diesem Bereich sind Grundstücks- und Gebäudekosten, sonstige Dienstleistungen, Werbung und Information, DV-Kosten sowie allgemeine Verwaltungskosten.

Die Erträge aus Beteiligungen und Gewinnabführungen betragen 1.061 Tsd. € (Vorjahr: 1.321 Tsd. €). Im Wesentlichen wurden in 2016 die abgeführten Ergebnisse von protec Service GmbH, RevCon Audit und Consulting GmbH und üstra Reisen GmbH auf Grundlage der mit der üstra abgeschlossenen Beherrschungs- und Ergebnisabführungsverträge vereinnahmt.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Zinserträge in Höhe von 241 Tsd. € (Vorjahr: 269 Tsd. €) erwirtschaftet. Die Finanzierung der in 2016 getätigten Investitionen erfolgte im Wesentlichen durch den Einsatz eigener liquider Mittel und durch Investitionszuschüsse. Der damit verbundene Rückgang der Liquidität sowie das weiter sinkende Zinsniveau führen zu einem Rückgang der Zinserträge.

Abschreibungen auf Finanzanlagen sind im Geschäftsjahr 2016 wie im Vorjahr nicht angefallen.

Die Zinsaufwendungen betragen 1.993 Tsd. € (Vorjahr: 2.149 Tsd. €), davon entfielen 1.755 Tsd. € (Vorjahr: 1.817 Tsd. €) auf die Aufzinsungen von Rückstellungen.

Das Geschäftsjahr 2016 schloss vor Verlustübernahme mit einem Jahresfehlbetrag von 15.227 Tsd. € ab (Vorjahr: 21.136 Tsd. €). Im Vergleich zum geplanten Jahresfehlbetrag von 32.754 Tsd. € ist dies eine Verbesserung um 17.528 Tsd. €. Die Ergebnisverbesserung ist auf höhere Tarifeinnahmen, die vorzeitige Auflösung der CBL-Transaktion 1998, der anteiligen Wertaufholung (Zuschreibung) auf

den Beteiligungsbuchwert der HRG und zum Teil deutliche Kostenunterschreitungen zurückzuführen.

### 2.4.3 Vermögens- und Finanzlage

Die Bilanzsumme ist gegenüber dem Vorjahr angestiegen und betrug zum 31. Dezember 2016 369.302 Tsd. € (Vorjahr: 356.724 Tsd. €). Die einzelnen Bilanzpositionen entwickelten sich dabei wie folgt:

Auf der Aktivseite sind die immateriellen Vermögensgegenstände und Sachanlagen auf 277.789 Tsd. € (Vorjahr: 284.000 Tsd. €) zurückgegangen. Das Investitionsvolumen lag unter den Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögensgegenständen. Aufgrund zeitlicher Verzögerungen bei der Umsetzung einzelner Investitionsmaßnahmen wurde in 2016 nicht so viel investiert, wie geplant. Die Finanzanlagen sind auf 7.221 Tsd. € (Vorjahr: 6.349 Tsd. €) gestiegen. Aufgrund der anhaltenden positiven Ertragslage der HRG wurde bei der üstra eine anteilige Wertaufholung (Zuschreibung) von 1.368 Tsd. € auf den Beteiligungsbuchwert der HRG vorgenommen. Ferner wurden in 2016 planmäßig Ausleihungen an Beteiligungen und verbundene Unternehmen getilgt.

Das Vorratsvermögen ist auf 11.007 Tsd. € (Vorjahr: 11.228 Tsd. €) zurückgegangen. Die Forderungen sind auf 9.133 Tsd. € (Vorjahr: 7.765 Tsd. €) gestiegen. Der Anstieg dieser Position im Vergleich zum Vorjahr resultiert aus dem stichtagsbedingten Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Die sonstigen Vermögensgegenstände wurden mit 10.262 Tsd. € (Vorjahr: 659 Tsd. €) ausgewiesen. Der Anstieg dieser Position ist im Wesentlichen auf den Aktivtausch einer Schadenersatz-Forderung für eine Energiepönale gegenüber dem Herstellerkonsortium des TW 3000 zurückzuführen. Die liquiden Mittel sind auf 53.773 Tsd. € (Vorjahr: 46.723 Tsd. €) gestiegen.

Auf der Passivseite ist der Sonderposten für Zuschüsse und Zulagen auf 44.726 Tsd. € (Vorjahr: 38.232 Tsd. €) gestiegen. Seit 2014 werden Investitionszuschüsse passivisch ausgewiesen und laufzeitadäquat zum bezuschussten Investitionsgut erfolgswirksam aufgelöst. Im Wesentlichen handelt es sich um Zuschüsse für die Beschaffung neuer Stadtbahnfahrzeuge. Aufgrund von bestehenden Rückerstattungsrisiken wurden 3.463 Tsd. € des Sonderposten

für Zuschüsse und Zulagen in die sonstigen Rückstellungen umgegliedert.

Die Rückstellungen sind auf 102.115 Tsd. € (Vorjahr: 93.175 Tsd. €) gestiegen. Dies ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Rückstellungen für Pensionen für mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 6.600 Tsd. € zurückzuführen.

Die Kreditverbindlichkeiten wurden planmäßig weiter zurückgeführt. Die Bankdarlehen valutierten zum 31. Dezember 2016 mit 5.113 Tsd. € (Vorjahr: 7.669 Tsd. €), dies entspricht einer Tilgung um 2.556 Tsd. €. Aufgrund der durchgängig guten Liquiditätslage erfolgte im Geschäftsjahr 2016 keine Inanspruchnahme der bestehenden Kreditlinie von 10.000 Tsd. €.

Die übrigen Verbindlichkeiten sind auf 80.687 Tsd. € (Vorjahr: 78.935 Tsd. €) zurückgegangen. Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen auf den stichtagsbezogenen Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen zurückzuführen. Gegenläufig wirkt sich die Umbuchung von erhaltenen Anzahlungen (Zuschüsse) in den Sonderposten für Zuschüsse und Zulagen aus.

### 2.4.4 Investitionen

Das Investitionsvolumen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände betrug 21.162 Tsd. € im Geschäftsjahr 2016 (Vorjahr: 80.716 Tsd. €). Investitionszuschüsse wurden im Umfang von 5.140 Tsd. € (Vorjahr: 32.389 Tsd. €) für die Beschaffung von Stadtbahnfahrzeugen, das Pilotprojekt Elektrobus sowie die Grunderneuerung der Werkstatt und Bushalle Mittelfeld vereinnahmt.

Damit lag das tatsächlich verausgabte Investitionsvolumen deutlich unter den für 2016 geplanten Investitionen in das Anlagevermögen von insgesamt 38.921 Tsd. €, bei einem Eigenanteil von 29.405 Tsd. €. Wesentlicher Grund für diese Planunterschreitung sind zeitliche Verzögerungen bei der Auslieferung der neuen Stadtbahnfahrzeuge, bei der Grunderneuerung der Werkstatt und Bushalle Mittelfeld und bei der Beschaffung von Hybridbussen. Der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit lag in der Erneuerung der Fahrzeugflotte. Im Jahr 2016 wurden neun neue Stadtbahnfahrzeuge beschafft. Ferner wurden drei Elektrobusse für den Testbetrieb ausgeliefert. Weitere größere Investitionen wurden für

die Grunderneuerung der Werkstatt und Bushalle Mittelfeld, den Ausbau der Infrastruktur auf den Stadtbahnbetriebshöfen und für die Modernisierung und den Ausbau der IT- und Kommunikationssysteme getätigt.

Eine mit dem Herstellerkonsortium vereinbarte Pönale für Energiemehrverbrauch des ersten Loses der neuen Stadtbahnfahrzeuge wurde anschaffungskostenmindernd angesetzt und minderte so die Anlagenzugänge.



### 3. Wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Die wesentlichen Merkmale des bei der üstra bestehenden internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess können wie folgt beschrieben werden:

- Es gibt bei der üstra eine klare Führungs- und Unternehmensstruktur. Dabei werden bereichsübergreifende Schlüsselfunktionen zentral gesteuert.
- Die Funktionen der im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess wesentlich beteiligten Bereiche Finanz- und Rechnungswesen und Controlling sind klar getrennt. Die Verantwortungsbereiche sind klar zugeordnet.
- Die im Bereich der Rechnungslegung eingesetzten EDV-Systeme sind durch entsprechende Sicherheitseinrichtungen gegen unbefugte Zugriffe geschützt.
- Im Bereich der eingesetzten Finanzbuchhaltungssysteme wird, soweit möglich, Standardsoftware eingesetzt.
- Eine einheitliche Rechnungslegung wird insbesondere durch konzernweite Richtlinien (z.B. Bilanzierungsrichtlinien, Zahlungsrichtlinien, Reisekos-

tenrichtlinien, etc.) gewährleistet. Diese werden laufend aktualisiert und bei Bedarf angepasst.

- Die am Rechnungslegungsprozess beteiligten Bereiche werden in quantitativer wie qualitativer Hinsicht geeignet ausgestattet.
- Erhaltene oder weitergegebene Buchhaltungsdaten werden laufend auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft, z.B. durch Stichproben. Durch die eingesetzte Software finden programmierte Plausibilitätsprüfungen statt.
- Bei allen rechnungslegungsrelevanten Prozessen wird durchgängig das Vier-Augen-Prinzip angewendet.
- Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des Kontroll- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand. Es ist Bestandteil des Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesses im Unternehmen.
- Rechnungslegungsrelevante Prozesse werden regelmäßig durch die prozessunabhängige interne Revision überprüft.

### 4. Chancen- und Risikobericht

#### 4.1 Chancen- und Risikomanagementsystem

Die üstra ist als Verkehrsunternehmen naturgemäß unternehmerischen und branchenspezifischen Risiken ausgesetzt. Die Risikopolitik der üstra ist risikoavers ausgerichtet und erlaubt die Nutzung sich bietender Geschäftsgelegenheiten, solange die Risiken angemessen und tragbar sind. Das bewusste Eingehen von bestandsgefährdenden Risiken ist nicht zulässig.

Die Steuerung von Chancen und Risiken ist integraler Bestandteil der Unternehmensführung. Folglich besteht das Chancen- und Risikomanagementsystem aus einer Vielzahl von Bausteinen, die systematisch in die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation der Gesellschaft und ihrer Konzernunternehmen eingebettet sind. Es besteht keine eigenständige Aufbau-

organisation für das Chancen- und Risikomanagement. Es wird vielmehr als originäre Aufgabe jeder Führungskraft sowie der Prozess- und Projektverantwortlichen verstanden. Diese sorgen im Rahmen ihrer Führungsaufgaben auch für die Einbindung der Mitarbeiter in das Chancen- und Risikomanagementsystem.

Grundsätzlich wird das Chancen- und Risikomanagementsystem der üstra im Rahmen der gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten konzernweit umgesetzt. Dabei liegt der Fokus auf Gesellschaften, die aus Chancen- und Risikosicht besonders relevant sind.

Das zentrale Controlling stellt sicher, dass eine laufende funktions- und prozessübergreifende Erkennung und Bewertung von Chancen und Risiken erfolgt. Es ist verantwortlich für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems und überzeugt sich von dessen Wirksamkeit. Hierbei erstattet es regelmäßig Bericht an den Vorstand. Es entwickelt die risikopolitischen Grundsätze weiter und überwacht deren Einhaltung. Es kommuniziert zudem die Chancen- und Risikopolitik und legt die Dokumentationserfordernisse fest. Die notwendige Überprüfung des Chancen- und Risikomanagementsystems auf seine grundsätzliche Tauglichkeit sowie die Einhaltung der operativen Umsetzung erfolgt durch die interne Revision. Alle wesentlichen, potenziell ergebnis- und bestandsgefährdenden Risiken werden in einer Risikomatrix dokumentiert, die regelmäßig aktualisiert und ergänzt wird.

Chancen und Risiken sind als mögliche Planabweichungen definiert.

Für die üstra – als kommunales Unternehmen – ergeben sich aufgrund der Rahmenbedingungen für die Erbringung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen nur begrenzt wesentliche (Markt-) Chancen im Unterschied zu Unternehmen der freien Wirtschaft (beispielsweise Industrie- und Handelsunternehmen).

Die Bewertung von Chancen erfolgt grundsätzlich nach den Dimensionen „Chancenpotenzial“, „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Standard der realisierten Chancenhandhabung“.

Als Risiko sind grundsätzlich negative Planabweichungen definiert (Mehraufwendungen und/oder Mindereinnahmen). Mögliche Ergebnisabweichungseffekte werden über den gesamten mittelfristigen Planungshorizont erhoben und summiert – eine Diskontierung erfolgt nicht. Risiken werden hinsichtlich des Schadenpotentials als „relevant“, „wesent-

lich“ und „bestandsgefährdend“ eingestuft. Relevant sind solche Risiken, die einen gewissen Schwellenwert überschreiten, der sich an zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäften des Vorstands orientiert. Als wesentlich gelten Risiken, die für sich genommen bei Realisierung einen Schaden verursachen würden, der die künftige Ertragskraft der üstra erheblich beeinflusst. Mögliche Interdependenzen zwischen Risiken werden berücksichtigt. Die Bewertung und somit auch die Betrachtung der Risiken erfolgt nach Risikovorsorge.

**Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos erfolgt nach den Kriterien:**

- „Sehr gering“ (< 20 %),
- „Gering“ (20 % bis < 40 %),
- „Mittel“ (40 % bis < 60 %),
- „Hoch“ (60 % bis < 80 %),
- „Sehr hoch“ (80 % bis 100 %).

Die Risikobedeutung als Ergebnis der beiden Faktoren „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Schadenpotential“ ist in der unten stehenden Tabelle dargestellt:

Die im Rahmen des Risikomanagementsystems der üstra vorgesehenen Maßnahmen zur Früherkennung, Begrenzung und Bewältigung dieser Risiken werden ebenfalls regelmäßig überprüft und ergänzt. Zur Beherrschung der Risiken sind über adäquate Versicherungslösungen hinaus jeweils risikoindividuelle Bewältigungsmaßnahmen vorgesehen. Eine Risikoanalyse sowie Möglichkeiten zur Begrenzung und Bewältigung von Risiken sind auch in der Strategieentwicklung verankert und fließen in die operative Konzernplanung ein.

		Eintrittswahrscheinlichkeit				
		0 – 20 %	20 – 40 %	40 – 60 %	60 – 80 %	80 – 100 %
Schadenpotential	> 20 Mio. €	mittel	hoch	hoch	hoch	hoch
	1 – 20 Mio. €	gering	mittel	mittel	hoch	hoch
	< 1 Mio. €	gering	gering	mittel	mittel	mittel

## 4.2 Umfeld und Markt

Aufgrund der Finanzknappheit der öffentlichen Haushalte sind bei den Zuschüssen für Investitionen weiterhin rückläufige Tendenzen feststellbar. Finanzmittel für Investitionsmaßnahmen, die bis 2006 nach dem GVFG gefördert wurden, werden seit 2007 durch die Länder verteilt. Den Ländern stehen dazu seit 2007 jährliche Kompensationszahlungen des Bundes in Form von zweckgebundenen Festbeträgen für die Verbesserung der Verkehrsverhältnisse in den Gemeinden zur Verfügung. Diese sogenannten Entflechtungsmittel aus dem EntflechtG fallen als solche ab dem Jahr 2020 weg. Die Mittel werden seitens des Bundes zwar weiter an die Länder gezahlt, aber nicht mehr konkret als Entflechtungsmittel, sondern allgemein über die Zahlungen aus dem Umsatzsteueraufkommen und damit ohne Zweckbindung. Damit sind nun die Länder in der Pflicht, diese Mittel auch weiterhin für die dringenden Investitionen in den kommunalen ÖPNV bereitzustellen. Nach derzeitigem Stand ist in Niedersachsen noch keine Anschlussregelung für die Zeit nach 2019 vorgesehen.

Bei den Tarifersatzeinnahmen bestehen Planungsunsicherheiten aufgrund von möglichen Änderungen der politischen Rahmenbedingungen in Bezug auf die Erstattungszahlungen für die unentgeltliche Beförderung schwerbehinderter Menschen. Dieses Risiko wird als gering bewertet.

## 4.3 Leistungswirtschaftliche Chancen und Risiken

Die üstra hat sich zum Ziel gesetzt, die Wirtschaftlichkeit durch wachsende Einnahmen sowie interne Einsparmaßnahmen weiter zu verbessern.

Auf der Einnahmenseite geht die üstra davon aus, dass die Tarifeinnahmen auch in den Folgejahren ansteigen werden. Der Anteil, der aus stärkerer Kundennachfrage resultiert, wird vermutlich gegenüber dem Anteil, der aus preislichen und strukturellen Maßnahmen generiert wird, tendenziell sinken. Die Risiken liegen darin, dass es nicht gelingt, einerseits über Kundenbindungsmaßnahmen Kunden langfristig an die üstra zu binden bzw. mögliche Kundenpotenziale zu erschließen und andererseits die notwendigen Tarifpreisanpassungen mindestens zur Deckung der Aufwandssteigerungen im Verkehrsver-

bund durchzusetzen. Grundlage für die Feststellung des Nachfragerisikos sind u.a. Untersuchungen zur Tarifergiebigkeit und zur Preiselastizität.

Der ÖPNV blieb bislang im Wesentlichen von krisenbedingten Rückgängen bei den Fahrgastzahlen und den Fahrgeldeinnahmen verschont. Ein Anstieg der Arbeitslosenzahlen kann sich allerdings im Nahverkehr bei den Pendlerzahlen und im Freizeit- und Einkaufsverkehr auswirken. Das Tarifanpassungsrisiko besteht darin, dass die üstra bei der erforderlichen Umsetzung von Tarifanpassungsmaßnahmen von der Zustimmung des GVH, der Genehmigungsbehörde, des Aufgabenträgers Region Hannover und der Konzernmutter VVG abhängig ist. Die bisher beschriebenen Risiken auf der Einnahmenseite werden als niedrig bewertet.

Bei der Umsetzung von in der Region Hannover politisch gewünschten Maßnahmen zur Verbesserung der Mobilität geht die üstra davon aus, dass ein unmittelbarer erfolgswirksamer Ausgleich durch die Region Hannover erfolgt. Dies gilt insbesondere für die beabsichtigte massiv rabattierte Beförderung von Kindern und Jugendlichen. Das finanzielle Risiko aus solchen Maßnahmen wird als hoch eingeschätzt.

Im Bereich der Landeshauptstadt Hannover genießt der ÖPNV aufgrund entsprechender politischer Beschlüsse Vorrang an den Lichtsignalanlagen. Sollte diese Vorrangschaltung für den ÖPNV zurückgenommen werden, würde der ÖPNV durch die damit verbundene Verlängerung der Reisezeit unattraktiver für die Fahrgäste. Damit wären Einnahmerückgänge und eine Erhöhung der Betriebskosten durch den höheren Fahrzeugeinsatz bei Verlängerung der Fahrzeiten zu erwarten. Das Risiko wird als hoch eingestuft.

Ein Kostenrisiko liegt in der Entwicklung der Strom- und Kraftstoffpreise. Unsicherheiten aufgrund politischer Spannungen in den wichtigen Förderländern und oligopolbedingte Wettbewerbsverzerrungen lassen keine gesicherte Abschätzung der Preisentwicklung zu. Sollten die Preise entgegen der Planungsprämissen überproportional steigen, würde dies die üstra mit zusätzlichen Belastungen treffen. Im Hinblick auf die Preisentwicklung für Kraftstoffe wird das Risiko als mittel bewertet. Nach erfolgter Ausschreibung wurde ein Stromliefervertrag mit der Stadtwerke Hannover AG geschlossen, welcher der üstra zumindest bis 2018 Planungssi-

cherheit in Bezug auf die Beschaffungskosten für Strom, ohne Steuern und Abgaben verschafft und somit nur eine geringe Risikobedeutung hat.

Konstruktionsbedingte Mängel an Stadtbahnfahrzeugen und die Abkündigung von Ersatzteilen bzw. Support für technische Anlagen führen möglicherweise zu erheblichen Mehraufwendungen bei den Instandhaltungsleistungen. Das Risiko wird durch ein vorsorgendes Instandhaltungsmanagement begrenzt. Insgesamt werden die Risiken hieraus als gering bewertet.

## 4.4 Personal

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte sind ein zentraler Erfolgsfaktor für die üstra. Risiken bestehen darin, Leistungsträger für offene Stellen im Unternehmen nicht zu finden oder sie nicht halten zu können. Diesem Risiko wird durch intensive Aus- und Weiterbildungsprogramme, frühzeitige Nachfolgeplanung, Gesundheitsmanagement und die Weiterentwicklung einer familienbewussten Personalpolitik entgegengewirkt. Gleichzeitig soll damit eine hohe Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen und die Erhöhung der Mitarbeitermotivation erreicht werden. Die Risiken in diesem Risikofeld werden als mittel bewertet.

## 4.5 Informationstechnik

Der Betrieb, der Vertrieb und die sonstigen Geschäftsabläufe der üstra hängen vom effizienten und ununterbrochenen Betrieb der Datenverarbeitungs- und Telekommunikationssysteme ab. Die wachsende Vernetzung und die Notwendigkeit einer permanenten Verfügbarkeit stellen immer höhere Anforderungen an die IT-Systeme. Risiken werden durch die kontinuierliche Verbesserung der IT-Sicherheitskonzepte und den Einsatz moderner Hard- und Software verringert. Verteilte Rechenzentren und gespiegelte Datenbestände reduzieren das Risiko von Datenverlusten. Die Risiken im Risikofeld Informationstechnik werden als gering bewertet.

## 4.6 Finanzwirtschaftlicher Bereich

Durch die finanzielle Einbindung der üstra in den VVG-Konzern sind finanzwirtschaftliche Risiken

nahezu ausgeschlossen, solange der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag besteht. Die Fortdauer des Beherrschungs- und Gewinnabführungsverhältnisses mit der VVG ist nicht zuletzt abhängig von dem Fortbestand des kommunalen steuerlichen Querverbundes. Dieser wurde mit dem Jahressteuergesetz 2009 erstmals auf eine gesetzliche Grundlage gestellt.

## 4.7 Fazit – Beurteilung aus Sicht des Vorstands

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts sind keine Risiken im Zusammenhang mit der zukünftigen Entwicklung erkennbar, die den Fortbestand einzelner Betriebsbereiche oder gar des gesamten Unternehmens gefährden könnten. Eine Aggregation der wichtigsten Einzelrisiken ist nicht angemessen, da ein gleichzeitiges Eintreten der Einzelrisiken unwahrscheinlich ist. Nach der Überprüfung der derzeitigen Risikosituation kommt der Vorstand zu dem Ergebnis, dass die üstra ausreichend versichert ist und genügend bilanzielle Vorsorge getroffen hat.

## 5. Erklärung zur Unternehmensführung

### 5.1 Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats zu den Empfehlungen der Regierungskommission Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG erklären gemäß § 161 AktG, dass den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ nicht entsprochen wurde und auch künftig nicht entsprochen wird.

Diese generelle Abweichung begründet sich durch die besondere Aktionärsstruktur der Gesellschaft (98,38 % der Aktien liegen bei der Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover GmbH und damit mittelbar in kommunaler Hand) und den damit verbundenen geringen Streubesitz sowie durch den Umstand, dass die Geschäftstätigkeit der Gesellschaft ausschließlich einen regionalen Bezug hat. Vorstand und Aufsichtsrat der Gesellschaft sind vor diesem Hintergrund der Auffassung, dass eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung bereits durch die gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere durch das deutsche Aktiengesetz, sichergestellt ist und damit eine Implementierung der Kodex-Empfehlungen bei der Gesellschaft nicht erforderlich ist.

### 5.2 Angaben zu Unternehmensführungspraktiken

Die üstra wendet eine Reihe von Unternehmensführungspraktiken an, mit denen verschiedene Zielstellungen verbunden sind:

- Die üstra hat die UITP-Charta für Nachhaltige Entwicklung unterzeichnet und sich damit zum nachhaltigen Handeln verpflichtet. Der Geschäftsbericht für 2016 beinhaltet einen Bericht zu den Aktivitäten des Unternehmens zur Verbesserung der Nachhaltigkeit.
- Die üstra arbeitet kontinuierlich und systematisch daran, ihre fünf strategischen Handlungsfelder für eine zukunftsorientierte nachhaltige Entwicklung des Unternehmens und zur Schärfung des Unternehmensprofils im ÖPNV in der Region Hannover weiter zu entwickeln. Die üstra positioniert sich als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen, kun-

denorientierte Dienstleisterin, attraktive Arbeitgeberin, innovatives Unternehmen und Kompetenzträgerin Nahverkehr.

- Der ÖDA sieht vor, die Wirtschaftlichkeit der erbrachten Leistungen regelmäßig im Rahmen eines Benchmarks zu überprüfen und marktfähige Kostenstrukturen zu realisieren. Für die Instandhaltung der Infrastruktur erfolgt dieser Marktvergleich in einem Vier-Jahres-Rhythmus.
- Durch die Unternehmensführung nach dem Management-Prinzip Management by Objectives (MbO) erfolgt eine zielorientierte sowie bereichs- und hierarchieübergreifend abgestimmte Steuerung des Unternehmens. Sie gewährleistet die Konzentration auf Prioritäten und erhöht die Verbindlichkeit getroffener Zielvereinbarungen. Zudem wird dadurch Transparenz über die Unternehmens-, Bereichs- und Gruppenziele geschaffen. Gleichzeitig wird das ergebnisorientierte Arbeiten gefördert. Das Zielvereinbarungssystem soll eine enge Verzahnung mit den strategischen Handlungsfeldern der üstra sicherstellen sowie die Einhaltung der im ÖDA definierten Zielgrößen gewährleisten.
- Mit dem praktizierten Co-Management wird die frühzeitige und aktive Einbeziehung des Betriebsrats in alle wichtigen unternehmensbezogenen Entscheidungen angestrebt, um Akzeptanz bei strategischen Fragen und Veränderungsnotwendigkeiten zu erhalten.
- Mit der Teilnahme am Audit „berufundfamilie“ werden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Ausbau und die Weiterentwicklung einer familienbewussten Personalpolitik gefördert. Gleichzeitig wird eine hohe Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen erreicht.
- Mit dem bei der üstra praktizierten Gesundheitsmanagement soll die Erhöhung des Gesundheitsstands und die Reduzierung von Abwesenheitszeiten erreicht werden. Zudem werden die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsklimas sowie die Erhöhung der Mitarbeitermotivation angestrebt. Ziel ist auch die Überwindung bzw. Vorbeugung von Arbeitsunfähigkeit.
- Die üstra setzt das regelmäßige, strukturierte Mitarbeitergespräch als formalisiertes Führungsinstrument zur wechselseitigen Rückmeldung ein; damit soll die Zusammenarbeit und Arbeitsatmosphäre verbessert und weiterentwickelt werden, um den gemeinsamen Erfolg zu sichern.

- Mit der Zielsetzung, die Feedbackkultur weiter auszubauen und Führungskräften eine Rückmeldung über beobachtbare Verhaltensweisen auf der Grundlage definierter Kompetenzen zu geben, hat die üstra für die Führungskräfteebenen Vorstand, Unternehmensbereichsleiter und (Stabs-)Bereichsleiter 2016 ein 360 Grad Feedback durchgeführt.
- 2016 wurde mit dem „Kulturbarometer“ erstmalig eine unternehmensweite Befragung zur Bewertung der Zusammenarbeit von Führungskräften und zugeordneten Teams auf der Grundlage festgelegter Kulturwerte durchgeführt. Das Verfahren umfasst auch die Hinterlegung von Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und deren konsequente Umsetzungsverfolgung. Eine jährliche Wiederholung der Befragung ist vorgesehen.
- Zur Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber (Employer Branding) hat sich die üstra in 2015 einem Check der Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft unterzogen und das Zertifikat des Landes Niedersachsen „Demografiefest. Sozialpartnerschaftlicher Betrieb“ erhalten. Die in diesem Zusammenhang erarbeiteten Maßnahmen haben das Ziel für den demografischen Wandel gerüstet zu sein. Mit den Maßnahmen sollen die Arbeitszufriedenheit und Motivation und damit der Gesundheitsstand erhöht werden.
- Die üstra hat ein Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutz- und Energiemanagementsystem eingeführt und ist nach den Standards DIN EN ISO 9001, DIN EN 13816, DIN EN 15838, DIN EN ISO 14001, DIN EN ISO 50001 und NFL/ILO-OSH 2001 zertifiziert. Im Rahmen dieser Zertifizierungen wird das integrierte Managementsystem regelmäßig durch unabhängige Zertifizierer überprüft. Ziele dieses Systems sind die Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Optimierung interner Prozesse und Abläufe sowie des Beschwerdemanagements, die Verbesserung der Energieeffizienz bei Fahrzeugen und Infrastruktur sowie die Reduzierung von Emissionen, umweltrelevanten und gefährlichen Arbeits- und Abfallstoffen und des Wasserverbrauchs.

Informationen über das Audit „berufundfamilie“ und das Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement sowie der Nachhaltigkeitsbericht wie auch die Angaben zu Unternehmensführungspraktiken der üstra sind auf der Internetseite uestra.de/unternehmen zu finden.

### 5.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat und Zusammensetzung und Arbeitsweise der Aufsichtsratsausschüsse

Der Vorstand der üstra besteht laut Satzung aus zwei oder mehreren Personen, darunter einem Arbeitsdirektor. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder wird von der Hauptversammlung festgelegt. Der Aufsichtsrat kann ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands bestellen. Der Vorstand gibt sich eine Geschäftsordnung, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedarf.

Der Vorstand der üstra besteht aus zwei Mitgliedern. Im operativen Geschäft verantwortet der Vorstandsvorsitzende André Neiß die Informations- und Kommunikationstechnologie, die kaufmännische Leitung und das Marketing. Das Vorstandsmitglied Wilhelm Lindenberg hat die Funktion des Arbeitsdirektors inne und ist gleichzeitig zuständig für den Betrieb der Stadtbahnen und Busse, für die Fahrzeuge und die Betriebsanlagen und für den gesamten Personalbereich. Dem Vorstand sind insgesamt sieben Unternehmensbereiche und sieben Stabsbereiche zugeordnet. Der Vorstand stellt die unternehmensinterne Kommunikation in wöchentlichen Vorstandssitzungen sowie in wöchentlichen Sitzungen mit den Unternehmensbereichsleitungen sicher.

Der Aufsichtsrat besteht nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) aus 20 Mitgliedern, davon je zehn Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer. Der Aufsichtsrat wählt gemäß Mitbestimmungsgesetz aus seiner Mitte einen Vorsitzenden und einen stellvertretenden Vorsitzenden und bestellt gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG und § 9 Abs. 2 der Satzung der üstra den aus vier Mitgliedern bestehenden Ausschuss „zur Wahrnehmung der in § 31 Abs. 3 Satz 1 MitbestG bezeichneten Aufgabe“ (sog. Vermittlungsausschuss).

Der Aufsichtsrat gibt sich eine Geschäftsordnung. Der Aufsichtsrat hat darin vier Ausschüsse gebildet und ihre Zuständigkeiten festgelegt: Präsidialausschuss (sechs Mitglieder), Finanz- und Prüfungsausschuss (zugleich Prüfungsausschuss im Sinne von § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG; acht Mitglieder), Verkehrs- und Bauausschuss (acht Mitglieder) sowie Beteiligungsausschuss (zwölf Mitglieder). Alle Ausschüsse

sind jeweils paritätisch mit Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern besetzt.

Außerdem hat der Aufsichtsrat in seiner Geschäftsordnung die Möglichkeit geschaffen, aus seiner Mitte für jedes Mitglied eines dieser Geschäftsordnungsausschüsse hinsichtlich dessen Mitgliedschaft in diesem Ausschuss einen persönlichen Stellvertreter zu bestellen; Mehrfachvertretung und eine gleichzeitige eigene Ausschussmitgliedschaft des persönlichen Stellvertreters sind zulässig; ein persönlicher Stellvertreter ist jedoch nur dann teilnahme- und stimmberechtigt, wenn das Ausschussmitglied nicht selbst an der Sitzung des betreffenden Ausschusses teilnimmt.

Die Beschlussanträge werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats zwei Wochen vor der Sitzung schriftlich mitgeteilt. Hierzu werden die Sachverhalte in ausführlichen schriftlichen Unterlagen erläutert. In Vorgesprächen sowie in den Sitzungen der Ausschüsse und des Aufsichtsrats steht der Vorstand für die Erläuterung von Details und zur Klärung von Fragen zur Verfügung. Von der Möglichkeit, Beschlüsse außerhalb von Sitzungen, z.B. im schriftlichen Verfahren zu fassen, wird verhältnismäßig selten und nur in Fällen Gebrauch gemacht, die besonders eilbedürftig sind.

Zwischen dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorstand finden regelmäßig Treffen zur Erörterung von aktuellen Fragen statt. Außerhalb dieser Treffen informiert der Vorstand den Aufsichtsratsvorsitzenden mündlich oder schriftlich über aktuelle Entwicklungen.

Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung jährlich über seine Arbeit.

#### 5.4 Angaben zur Geschlechterquote im Aufsichtsrat und zu den Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands

Die üstra hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen. Für das gesamte Unternehmen wird ein Frauenanteil von 22 % bis 2022 angestrebt. Zum 31. Dezember 2016 betrug der Frauenanteil insgesamt 19,1 %, im Kerngeschäft

lag der Frauenanteil bei 18,1 %. Neben dieser freiwilligen Zielsetzung gilt es gemäß dem „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ auch entsprechende Ziele für die Führungspositionen festzulegen und zu erreichen.

Für den Aufsichtsrat gilt die Regelung des § 96 Abs. 2 AktG. Danach muss sich der Aufsichtsrat zu mindestens 30 % aus Frauen und zu mindestens 30 % aus Männern zusammensetzen. Aufgrund eines Widerspruchs der Seite der Arbeitnehmervertreter der üstra ist der jeweilige Mindestanteil von der Seite der Anteilseigner und der Seite der Arbeitnehmer getrennt zu erfüllen. Vorhergehende Wahlbeschlüsse bleiben hiervon unberührt und bestehende Mandate können bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden. Den zehn Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat der üstra gehören derzeit nur zwei statt mindestens drei Frauen an, da Neuwahlen zum Aufsichtsrat seit dem 1. Januar 2016 nicht anstanden. Es wird jedoch angestrebt, den gesetzlichen Mindestanteil mit der nächsten Umbesetzung im Aufsichtsrat zu erfüllen. Für den Frauenanteil im Vorstand hat der Aufsichtsrat eine Zielgröße von 0 % für die erste Umsetzungsfrist am 30. Juni 2017 beschlossen. Eine Erhöhung des Frauenanteils im Vorstand ist bis zum Ablauf der ersten Umsetzungsfrist nicht realisierbar, da die Vertragslaufzeiten der bestehenden Vorstandsverträge erst nach dieser Frist enden. Für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unter dem Vorstand hat der Vorstand eine Zielgröße von 14,3 % für die erste Umsetzungsfrist beschlossen. Dieser Zielwert entsprach dem Ist-Stand zum Zeitpunkt der Beschlussfassung. Zum 31. Dezember 2016 betrug der Frauenanteil für diese Ebenen 18,4 %. In 2016 ist es der üstra gelungen, ungeplant frei gewordene Stellen und neue Stellen in diesen Ebenen überwiegend mit Frauen zu besetzen.

## 6. Sonstige Berichte

### 6.1 Vergütungsbericht

Das Vergütungssystem des Vorstands der üstra hat feste und erfolgsabhängige Bestandteile. Die Höhe der erfolgsabhängigen Komponente ist abhängig vom Zielerreichungsgrad der jeweiligen Zielvereinbarungsbestandteile; diese setzen sich aus Zielen zur Unternehmensstrategie, finanziellen Zielen, Prozesszielen, Führungs- und Personalzielen sowie Kundenzielen zusammen. Vergütungskomponenten mit langjähriger Anreizwirkung (z.B. Bezugsrechte oder aktienbasierte Vergütungen) und Zusagen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit (ausgenommen Versorgungszusagen) werden dem Vorstand nicht gewährt.

Die Vergütung des Aufsichtsrats ist in § 13 der Satzung der üstra geregelt. Hiernach erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats neben dem Ersatz ihrer barem Auslagen eine von der Hauptversammlung festzusetzende Vergütung.

### 6.2 Übernahmerechtliche Angaben nach § 289 Abs. 4 HGB

Das gezeichnete Kapital von 67.490.528,32 € ist eingeteilt in 26.400.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien, die jeweils die gleichen Rechte, insbesondere gleichen Stimmrechte, gewähren. Unterschiedliche Aktiegattungen bestehen nicht.

Dem Vorstand sind keine Beschränkungen bekannt, welche die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien der Gesellschaft betreffen.

Die VVG hat mitgeteilt, dass ihr seit dem 1. Januar 2002 98,38 % der Stimmrechte an der üstra unmittelbar und 0,01 % durch ihr Tochterunternehmen Stadtwerke Hannover AG zustehen. Gleichfalls hat die Landeshauptstadt Hannover Mitteilung gemacht, dass sie seit dem 1. Januar 1995 aufgrund der Zurechnung der von der Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH gehaltenen Stimmrechte gemäß § 22 Abs. 1 Nr. 2 WpHG über 98,38 % Stimmrechte an der üstra verfügt. Die übrigen Aktien der üstra befinden sich nach Kenntnis des Vorstands im Streubesitz. Es bestehen keine Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen. Es ist dem Vorstand nicht bekannt, dass Arbeitnehmer am

Kapital der Gesellschaft beteiligt sind, welche ihre Kontrollrechte nicht unmittelbar ausüben.

Der Vorstand der üstra besteht gemäß § 5 der Satzung aus zwei oder mehreren Personen, darunter einem Arbeitsdirektor. Die Zahl der Vorstandsmitglieder wird nach der Satzung der Gesellschaft von der Hauptversammlung bestimmt. Die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands erfolgt gemäß den gesetzlichen Bestimmungen der §§ 84 und 85 AktG (Bestellung und Abberufung des Vorstands). Mit Ausnahme einer gerichtlichen Ersatzbestellung ist für die Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern allein der Aufsichtsrat zuständig. Er bestellt Vorstandsmitglieder auf höchstens fünf Jahre. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit, jeweils für höchstens fünf Jahre, ist zulässig. Der Aufsichtsrat kann dabei ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands bestellen.

Änderungen der Satzung erfolgen gemäß den gesetzlichen Bestimmungen des § 179 AktG. Jede Satzungsänderung bedarf hiernach neben der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen nach § 133 AktG eines Beschlusses der Hauptversammlung mit einer Mehrheit, die mindestens Dreiviertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals umfasst. Satzungsänderungen werden mit der Eintragung ins Handelsregister wirksam.

Der Vorstand ist nicht ermächtigt, neue Aktien der üstra – beispielsweise im Wege der Ausnutzung eines bedingten oder genehmigten Kapitals – auszugeben. Eine Ermächtigung des Vorstands durch die Hauptversammlung zum Erwerb eigener Aktien besteht ebenfalls nicht.

Es bestehen keine wesentlichen Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels in Folge eines Übernahmeangebots stehen.

Es bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft, die für den Fall eines Übernahmeangebots mit den Mitgliedern des Vorstands oder mit Arbeitnehmern getroffen sind.

## 7. Prognosebericht

Die üstra setzt den eingeschlagenen Weg der Restrukturierung und Effizienzsteigerung zur Einhaltung der im ÖDA vereinbarten Ziele weiter fort und berücksichtigt sich daraus ergebene nachhaltige Aufwandsreduzierungen im Wirtschaftsplan. Dabei sind die bisher festgestellten Restrukturierungspotenziale bei der üstra weitgehend realisiert worden. Den Auswirkungen der Reduzierung staatlicher Ausgleichsleistungen soll mittelfristig durch eine verstärkte Nutzerfinanzierung begegnet werden. Voraussetzung hierfür ist, dass überdurchschnittliche Steigerungsraten bei den Fahrgasteinnahmen realisiert werden können. Derzeit ist allerdings festzustellen, dass die Erlössteigerungen künftig nicht ausreichen, um die Kostensteigerungen zu kompensieren, so dass der Verlust der üstra weiter ansteigen wird.

Die Finanzierung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen, mit denen die üstra per ÖDA betraut wurde, erfolgt über den Verlustausgleich gemäß dem zwischen der Versorgung- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH (VVG) und der üstra bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag. Bedingt dadurch weist die üstra folglich rechnerisch negative Ergebnisse aus. Zum 1. Januar 2017 ist die Verantwortung für die Gewährung der finanziellen Ausgleichsleistungen für die Schülerbeförderung auf die kommunalen Aufgabenträger übertragen worden. Konkret heißt dies: Die ehemaligen § 45a PBefG-Mittel werden nicht mehr direkt an die Verkehrsunternehmen gezahlt, sondern die Aufgabenträger erhalten diese Mittel nach § 7a Niedersächsisches Nahverkehrsgesetz (NNVG). Die Region Hannover als Aufgabenträger hat mitgeteilt, dass sie die Ausgleichsleistungen für Schüler- und Ausbildungsverkehre, die die üstra bis 2016 direkt von der LNVG erhalten hat, nicht direkt als ertragswirksamen Zuschuss an die üstra weiterreichen wird, sondern diesen mittelbar über den ÖDA und damit über den Verlustausgleich finanziert. In 2016 betrug die Höhe der Ausgleichsleistung 8,2 Mio. €. Dies geschieht vorbehaltlich einer steuerlichen Prüfung. Das führt bei der üstra zu einem weiteren Anstieg des Verlustes. In der Planung für das Geschäftsjahr 2017 geht die üstra von einem Jahresfehlbetrag von 37,4 Mio. € aus, der über den bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag von der Muttergesellschaft der üstra, der VVG, übernommen wird.

Bei der Entwicklung der Tarifeinnahmen für das Jahr 2017 wird damit gerechnet, dass die zum 1. Januar 2017 im GVH vorgenommene Tarifanpassung von durchschnittlich 1,8 % vollumfänglich auf die üstra durchschlägt. Die üstra plant für das Jahr 2017 Tarifeinnahmen in Höhe von 163,9 Mio. €. Generell strebt die üstra eine Steigerung der Fahrgastzahlen um mindestens 1 % pro Jahr an. Aufgrund von umfangreichen Baumaßnahmen im Innenstadtbereich und den damit verbundenen Umleitungen von Stadtbahn- und Buslinien wird für 2017 mit negativen Auswirkungen auf die Fahrgastzahlen gerechnet. Damit wird nur ein leichter Anstieg der Fahrgastzahlen um 0,2 % auf ca. 176,4 Mio. erwartet.

Insgesamt sind für 2017 Umsatzerlöse in Höhe von 209,2 Mio. € geplant, die im Wesentlichen die Umsatzerlöse Verkehr (Tarifeinnahmen und Ausgleich für die unentgeltliche Beförderung schwerbehinderter Menschen im ÖPNV) und Erträge für Leistungen aus dem Instandhaltungsvertrag mit der infra beinhalten.

Im Verkehrsangebot sind nur geringfügige Änderungen geplant, so dass die Betriebsleistungen (Nutz-Wagenkilometer) auf dem Niveau von 2016 erwartet werden.

Für 2017 wurde mit der Region Hannover als Aufgabenträger für die Globalkundenzufriedenheit ein Zielwert von 2,45 vereinbart.

Für das Jahr 2017 sind Investitionen in Höhe von 140,7 Mio. € geplant, nach Abzug des Zuschussanteils beträgt der Eigenanteil 75,2 Mio. €. Schwerpunkt der Investitionstätigkeit der nächsten Jahre ist die Erneuerung der Fahrzeugflotte.

Die Finanzierung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen über den Verlustausgleich gemäß dem zwischen der VVG und der üstra bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag führt dazu, dass die üstra nicht einen ausreichenden Cashflow erwirtschaften kann, um den hohen Investitionsbedarf der Zukunft aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Aus diesem Grund ist ein Investitionspakt zwischen Aufgabenträger und der üstra zur Finanzierung der für die Erfüllung der gemeinwirtschaft-

lichen Leistungen notwendigen Investitionen unerlässlich. Die üstra ist derzeit in Gesprächen mit der Region, um die Finanzierung zukünftiger Investitionen abzustimmen. Für 2017 ist erstmals seit der EXPO-Zeit wieder die Aufnahme von Krediten zur Finanzierung von Investitionen in Höhe von 47,1 Mio. € geplant. Weitere Kredite sollen in den Jahren 2018 und 2019 aufgenommen werden. Es soll ein Gesamtvolumen von 112,2 Mio. € aufgenommen werden.

Der ÖDA bildet den Rahmen für die zukünftige weitere Entwicklung der Gesellschaft und bestimmt das unternehmerische Handeln. Er sorgt für die Dauer seiner Laufzeit für ein volles Auftragsbuch. Allerdings ist die üstra bei der Weiterentwicklung des Verkehrsangebots und bei der wirtschaftlichen Entwicklung, insbesondere die Ergebnisentwicklung stark abhängig von den Beschlüssen der Region Hannover, die gemäß ÖDA oftmals notwendig sind.

Hannover, 22. März 2017

üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe  
Aktiengesellschaft  
Der Vorstand

## Bilanz zum 31. Dezember 2016

üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft, Hannover

### Aktiva

	€	€	€	Vorjahr Tsd. €
<b>A. Anlagevermögen</b>				
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		4.865.905,13		3.963
II. Sachanlagen		272.923.400,05		280.037
III. Finanzanlagen		7.221.345,52		6.349
		<b>285.010.650,70</b>		<b>290.349</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>				
I. Vorräte				
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		11.006.744,69		(11.228)
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände				
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8.476.048,69			6.999
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	259.307,62			478
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	397.388,29			288
4. sonstige Vermögensgegenstände	10.262.164,67			659
		19.394.909,27		(8.424)
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten		53.772.993,19		(46.723)
		<b>84.174.647,15</b>		<b>66.375</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>				
		<b>116.339,77</b>		<b>0</b>
		<b>369.301.637,62</b>		<b>356.724</b>

### Passiva

	€	€	Vorjahr Tsd. €
<b>A. Eigenkapital</b>			
I. Gezeichnetes Kapital		67.490.528,32	67.490
II. Kapitalrücklagen		66.742.955,56	66.743
		<b>134.233.483,88</b>	<b>134.233</b>
<b>B. Sonderposten für Zuschüsse und Zulagen</b>		<b>44.725.774,00</b>	<b>38.232</b>
<b>C. Rückstellungen</b>			
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		78.162.453,10	70.023
2. Steuerrückstellungen		0,00	250
3. sonstige Rückstellungen		23.952.660,37	22.902
		<b>102.115.113,47</b>	<b>93.175</b>
<b>D. Verbindlichkeiten</b>			
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		5.112.915,00	7.670
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		14.183.861,08	12.130
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		23.264.393,12	16.502
4. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		112.839,26	82
5. sonstige Verbindlichkeiten davon aus Steuern: 947.179,39 € (819.723,46 €) davon i.R.d.soz.Sicherh.: 981.668,70 € (845.038,05 €)		43.126.375,96	50.221
		<b>85.800.384,42</b>	<b>86.605</b>
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>2.426.881,85</b>	<b>4.479</b>
		<b>369.301.637,62</b>	<b>356.724</b>

## Gewinn- und Verlustrechnung für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016

üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft, Hannover

	€	€	BilRUG	
			Vorjahr Tsd. €	Vorjahr Tsd. €
1. Umsatzerlöse	213.512.055,79		202.078	168.212
2. andere aktivierte Eigenleistungen	15.420,39		21	21
3. sonstige betriebliche Erträge	12.077.608,40		5.457	39.323
<b>Gesamtleistung</b>	<b>225.605.084,58</b>		<b>207.556</b>	<b>207.556</b>
4. Materialaufwand				
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	25.873.445,05		25.675	21.711
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	47.420.165,78		43.474	20.961
	73.293.610,83		69.149	42.672
<b>Rohergebnis</b>	<b>152.311.473,75</b>		<b>138.407</b>	<b>164.884</b>
5. Personalaufwand				
a) Löhne und Gehälter	83.004.531,53		79.681	79.681
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, davon für Altersversorgung 16.441.341,51 € (14.792.285,11 €)	33.390.235,91		31.326	31.326
	116.394.767,44		111.007	111.007
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	20.417.673,46		18.735	18.735
7. sonstige betriebliche Aufwendungen	29.904.863,29		29.102	55.579
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>- 14.405.830,44</b>		<b>- 20.437</b>	<b>- 20.437</b>
8. Erträge aus Beteiligungen	32.454,86		37	37
9. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	1.028.929,32		1.284	1.284

	€	€	BilRUG	
			Vorjahr Tsd. €	Vorjahr Tsd. €
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen 125.320,46 € (131.501,94 €)	166.628,47		187	187
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen 711,22 € (1.064,11 €)	74.116,02		81	81
	1.302.128,67		1.589	1.589
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.992.795,70		2.149	2.149
	- 15.096.497,47		- 20.997	- 20.997
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	1.525,55		1	1
14. Ergebnis nach Steuern	- 15.098.023,02		- 20.998	- 20.998
15. sonstige Steuern	128.722,44		138	138
16. Erträge aus Verlustübernahme	15.226.745,46		21.136	21.136
17. Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag	<b>0,00</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

# Anhang für das Geschäftsjahr 2016

## I. Allgemeine Angaben

Der Jahresabschluss 2016 wurde nach den Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) in der Fassung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) erstellt. Ergänzend dazu waren die Bestimmungen des Aktiengesetzes und des Wertpapierhandelsgesetzes zu beachten. Das am 23. Juli 2015 in Kraft getretene Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetz (BilRUG) ist auf das nach dem 31. Dezember 2015 beginnende Geschäftsjahr verpflichtend anzuwenden. Sich daraus ergebende Änderungen sind in der Gewinn- und Verlustrechnung durch eine 3-Spalten-Darstellung (Berichtsjahr/Vorjahr nach Anwendung BilRUG/Vorjahr (alt)) nachvollziehbar. In der Bilanz sind einzelne Posten zur Verbesserung der Klarheit der Darstellung zusammengefasst. Diese Posten werden nachstehend im

Anhang gesondert ausgewiesen. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt. Zum besseren Verständnis wurde das Gliederungsschema nach § 275 Abs. 2 HGB um Zwischenzeilen ergänzt.

Um den Besonderheiten des öffentlichen Personennahverkehrs Rechnung zu tragen, wurde im Anlagepiegel der Posten Technische Anlagen und Maschinen weiter untergliedert.

Die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, Am Hohen Ufer 6, 30159 Hannover ist beim Amtsgericht Hannover unter der Handelsregisternummer HRB 3791 eingetragen.

## II. Erläuterungen zu den Posten von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

### 1. Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die immateriellen Vermögensgegenstände und die Sachanlagen sind mit den Anschaffungskosten abzüglich gewährter Skonti und Rabatte bewertet. Vermögensgegenstände, deren Nutzung zeitlich begrenzt ist, werden um planmäßige Abschreibungen gemindert. Bis zum Geschäftsjahr 2013 wurden Investitionszuschüsse offen von den Anschaffungskosten abgesetzt. Ab dem Geschäftsjahr 2014 erfolgt der Ausweis der erhaltenen Investitionszuschüsse in einem Sonderposten für Zuschüsse und Zulagen. Entsprechend der Nutzungsdauer des bezuschussten Investitionsgutes wird dieser laufzeitadäquat aufgelöst.

Die planmäßigen Abschreibungen werden linear entsprechend der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer vorgenommen. Zu deren Ermittlung werden die steuerlichen Abschreibungstabellen herangezogen, soweit die dort genannten Nutzungsdauern innerhalb der Bandbreite der handelsrechtlich zulässigen Nutzungsdauern liegen. Bei voraussichtlich dauerhaften Wertminderungen werden außerplan-

mäßige Abschreibungen vorgenommen. Seit dem 1. Januar 2008 werden bewegliche Wirtschaftsgüter, deren Anschaffungskosten mehr als 150 € und bis zu 1.000 € betragen, aufgrund untergeordneter Bedeutung als Sammelposten aktiviert und über fünf Jahre abgeschrieben.

Anteile an verbundenen Unternehmen und Beteiligungen sind grundsätzlich mit den Anschaffungskosten und Ausleihungen mit dem Rückzahlungsbetrag angesetzt. Bei voraussichtlich dauerhaften Wertminderungen sind außerplanmäßige Abschreibungen auf den niedrigeren beizulegenden Wert berücksichtigt worden. Sofern Gründe für eine dauerhafte Wertminderung entfallen, erfolgt eine Zuschreibung, jedoch höchstens in Höhe der ursprünglichen Anschaffungskosten. Wertpapiere des Anlagevermögens sind mit dem Nennwert angesetzt.

Die unter den Vorräten ausgewiesenen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sind zu durchschnittlichen Einstandspreisen unter Beachtung des Niederst-

wertprinzips angesetzt. Selbsterstellte Hilfs- und Betriebsstoffe werden zu Herstellungskosten unter Berücksichtigung der Fertigungseinzel- und -gemeinkosten, der Materialeinzel- und -gemeinkosten und der Verwaltungsgemeinkosten bewertet.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände werden zu Nennwerten bilanziert. Für erkennbare Einzelrisiken werden Wertabschläge vorgenommen. Das allgemeine Kreditrisiko wird durch eine Pauschalwertberichtigung berücksichtigt. Der Prozentsatz für die Pauschalwertberichtigung auf nicht einzelwertberichtigte Forderungen beträgt wie im Vorjahr 1,0 %.

Zur Erfüllung von Verpflichtungen aus Altersteilzeitguthaben der Mitarbeiter sind entsprechende Mittel in Geldmarktfonds angelegt. Im Rahmen des in 2011 eingeführten Wertkontenmodells bestanden bis Dezember 2016 Anlagen in Tagesgeld, Nullkuponanleihen und Investmentfonds. Um den Mitarbeitern weiterhin eine attraktive Kapitalanlage für das Wertkontenmodell anbieten zu können, ist das Fondmodell per 31. Dezember 2016 auf eine 1-Kontenstrategie umgestellt worden. Dafür wurden die Anlagen in Tagesgeld und Nullkuponanleihen liquidiert. Die künftige Kapitalanlage erfolgt in einem zugelassenen Investmentfond mit konservativer Anlagestrategie. Die betreffenden Vermögensgegenstände sind dem Zugriff der übrigen Gläubiger entzogen und sind als zweckexklusives Deckungsvermögen einzustufen. Die Bewertung des Deckungsvermögens erfolgt daher zum beizulegenden Zeitwert und es wird gemäß § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB mit den jeweils zu Grunde liegenden Verpflichtungen aus Altersteilzeit und Wertkonten verrechnet. Entsprechend wird mit den zugehörigen Aufwendungen und Erträgen aus Zinseffekten und aus dem zu verrechnenden Vermögen verfahren.

Als aktive Rechnungsabgrenzungsposten werden Ausgaben vor dem Abschlussstichtag ausgewiesen, die Aufwendungen für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen.

Die Bewertung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen erfolgt nach dem An-

wirtschaftsbarwertverfahren unter Anwendung der nach internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen üblichen Projected Unit Credit Methode. Für die Abzinsung der Pensionsverpflichtungen wird der von der Deutschen Bundesbank veröffentlichte durchschnittliche Marktzins der vergangenen zehn Geschäftsjahre (Vorjahr nach alter Gesetzgebung: sieben Geschäftsjahre) bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren zugrunde gelegt. Der Unterschiedsbetrag gemäß § 253 Abs. 6 HGB wird unter den Personalaufwendungen ausgewiesen. Weiterhin sind ein Gehaltstrend und eine Rentendynamik berücksichtigt. Den versicherungsmathematischen Rückstellungsberechnungen liegen als Rechnungsgrundlagen die Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck zugrunde. Als Bewertungsendalter werden grundsätzlich die frühestmöglichen Altersgrenzen in der gesetzlichen Rentenversicherung unter Berücksichtigung der Regelungen des RV-Altersgrenzenanpassungsgesetzes vom 20. April 2007 herangezogen. Für Mitarbeiter mit abgeschlossenen Altersteilzeitvereinbarungen wird das vertraglich vereinbarte Endalter berücksichtigt. Des Weiteren werden Fluktuationswahrscheinlichkeiten verwendet.

Die Berechnung der Altersteilzeit- und Jubiläumsverpflichtungen erfolgt ebenfalls nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren unter Anwendung der nach internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen üblichen Projected Unit Credit Methode. Für die Abzinsung der sonstigen Rückstellungen wurde der von der deutschen Bundesbank veröffentlichte durchschnittliche Marktzins der vergangenen sieben Jahre bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren bei den Jubiläumsverpflichtungen und bei einer angenommenen Restlaufzeit von zwei Jahren bei den Altersteilzeitverpflichtungen zu Grunde gelegt. Diese Restlaufzeit wurde damit der Realität angenähert und entspricht einer mittleren Duration. Der Wert des Vorjahres wurde noch mit einer Restlaufzeit von 15 Jahren berechnet. Den versicherungsmathematischen Rückstellungsberechnungen liegen als Rechnungsgrundlagen die Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck zugrunde.

Die anderen Rückstellungen berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewisse Verpflichtun-



gen. Der Ansatz erfolgt in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden mit den von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten Abzinsungssätzen gemäß § 253 Abs. 2 HGB abgezinst.

Bei den sonstigen Rückstellungen wurde im Übergangzeitpunkt von dem Beibehaltungswahlrecht gemäß Art. 67 EGHGB Gebrauch gemacht. Diese werden daher unter Anwendung der für sie in der bis zum 28. Mai 2009 geltenden Fassung des HGB (vor BilMoG) geltenden Vorschriften fortgeführt.

Analog zum Vorjahr sind die Vorauszahlungen in Höhe von 1.727 Tsd. € (Vorjahr: 1.638 Tsd. €) für die Verpflichtungen aus den bestehenden vertraglichen Risiken gegenüber HDN in Höhe von 2.346 Tsd. € passivisch bei der Ermittlung der Rückstellung in Höhe von 619 Tsd. € berücksichtigt worden.

Die Verbindlichkeiten werden zum Erfüllungsbetrag passiviert.

Als passive Rechnungsabgrenzungsposten werden Einnahmen vor dem Abschlussstichtag ausgewiesen, die Erträge für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen.

## 2. Angaben zu Posten der Bilanz

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens in 2016 ist aus dem Anlagespiegel ersichtlich, der dem Anhang als Anlage 1 beigelegt ist.

Der Anteilsbesitz ist aus einer gesonderten Aufstellung ersichtlich, der dem Anhang als Anlage 2 beigelegt ist.

Die Vorräte betreffen vornehmlich Werkstattstoffe einschließlich Ersatzteile.

Die ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben wie im Vorjahr eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von 259 Tsd. € (Vorjahr: 478 Tsd. €) betreffen mit 222 Tsd. € Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Vorjahr: 479 Tsd. €) und mit 78 Tsd. € Forderungen aus Gewinnabführung (Vorjahr: 46 Tsd. €),

die mit 41 Tsd. € Steuererstattungsverpflichtungen (Vorjahr: 48 Tsd. €) saldiert werden. Sämtliche Forderungen gegen verbundene Unternehmen haben eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

Die Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, resultieren wie im Vorjahr ausschließlich aus Lieferungen und Leistungen. Sämtliche Forderungen haben eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

Sonstige Vermögensgegenstände in Höhe von 30 Tsd. € (Vorjahr: 2 Tsd. €) haben eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr. Der Restbetrag in Höhe von 10.232 Tsd. € (Vorjahr: 657 Tsd. €) hat eine Restlaufzeit von unter einem Jahr. Darin enthalten ist der wertmäßige Anspruch gegenüber Vossloh-Kiepe aus der Energiepönale in Höhe von 8.842 Tsd. € sowie abgegrenzte Zinserträge in Höhe von 6 Tsd. € (Vorjahr: 10 Tsd. €) und eine Forderung gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von 39 Tsd. €.

Die Kapitalrücklagen resultieren unverändert mit 23.622 Tsd. € aus Aufgeldern aus der Ausgabe von Anteilen (§ 272 Abs. 2 Nr. 1 HGB) sowie mit 43.121 Tsd. € aus anderen Zuzahlungen (§ 272 Abs. 2 Nr. 4 HGB).

Der Sonderposten für Zuschüsse und Zulagen in Höhe von 44.726 Tsd. € (Vorjahr: 38.232 Tsd. €) ergibt sich aus dem ab dem Geschäftsjahr 2014 geänderten Ausweis erhaltener Investitionszuschüsse. Den Zuschüssen von 47.349 Tsd. € steht eine ratieller Auflösung von 2.623 Tsd. € gegenüber.

Die Beträge nach § 268 Abs. 8 HGB betragen 636 Tsd. € aus der Aktivierung von Vermögensgegenständen zum beizulegenden Zeitwert (Verrechnung des Deckungsvermögens mit Rückstellungen für Alterszeitverpflichtungen sowie Wertkonten). Eine Ausschüttungssperre ergibt sich nicht, weil Erträge aus Verlustübernahme ausgewiesen werden und weil die frei verfügbare Kapitalrücklage nach § 272 Abs. 2 Nr. 4 HGB 43.121 Tsd. € beträgt.

Die auf die Versorgungseinrichtung der üstra e.V. übertragenen Pensionsverpflichtungen belaufen sich zum 31. Dezember 2016 auf 231.813 Tsd. € (Vorjahr: 233.250 Tsd. €). Das zum beizulegenden Zeitwert bewertete Kassenvermögen (Deckungskapital) beträgt 141.095 Tsd. € (Vorjahr: 139.952 Tsd. €), so dass sich nach Passivierung von Rückstellungen bei

der üstra in Höhe von 45.376 Tsd. € (Vorjahr: 39.169 Tsd. €) ein Fehlbetrag in Höhe von 45.342 Tsd. € (Vorjahr: 54.129 Tsd. €) ergibt. Der Erfüllungsbetrag für die übertragenen mittelbaren Pensionsverpflichtungen bei einem durchschnittlichen Marktzins in Höhe von 3,32 % berechnet auf sieben Geschäftsjahre beträgt 257.361 Tsd. €. Demnach ergäbe sich ein Fehlbetrag in Höhe von 70.809 Tsd. €.

Die Pensionsrückstellungen in Höhe von insgesamt 78.162 Tsd. € (Vorjahr: 70.023 Tsd. €) decken die Versorgungsverpflichtungen gegenüber ehemaligen und aktiven Mitarbeitern ab; davon sind 45.376 Tsd. € (Vorjahr: 39.169 Tsd. €) zur Reduzierung der Deckungslücke bei der Versorgungseinrichtung der üstra e.V. zurückgestellt. Der verwendete Rechnungszins für die Abzinsung der ausgewiesenen Pensionsverpflichtungen zum 31. Dezember 2016 betrug 4,06 % p.a. (Vorjahr: 4,00 % p.a.). Weiterhin wurde ein Gehaltstrend von 3,0 % p.a. und eine Rentendynamik von 2,0 % p.a. bzw. 1,0 % p.a. zugrunde gelegt. Der Erfüllungsbetrag für die unmittelbaren Versorgungsverpflichtungen bei einem durchschnittlichen Marktzins in Höhe von 3,32 % berechnet auf sieben Geschäftsjahre beträgt 38.459 Tsd. €. Gemäß § 253 Abs. 6 HGB ergibt sich ein ausschüttungsgesperrter Betrag in Höhe von 5.672 Tsd. €. Der Unterschiedsbetrag wird in den Personalaufwendungen ausgewiesen.

Die sonstigen Rückstellungen enthalten u.a. Rückstellungen für Verpflichtungen aus Altersteilzeit (412 Tsd. €), für Rückerstattungsrisiken (10.116 Tsd. €), für Urlaubs- und Prämienansprüche (4.177 Tsd. €) und für Drohverluste (3.086 Tsd. €). Darüber hinaus sind Verpflichtungen gegenüber dem Haftpflichtgemeinschaft Deutscher Nahverkehrs- und Versorgungsunternehmen (HDN) für zukünftige Umlageverpflichtungen in Höhe von 619 Tsd. € enthalten, die nach Abzug bereits geleisteter Vorauszahlungen verbleiben.

Für Altersteilzeitverpflichtungen ergibt sich ein Rechnungszins von 1,74 % p.a. sowie ein Gehaltstrend von 3,0 % p.a.. Für die Jubiläumsverpflichtungen ergibt sich ein Rechnungszins von 3,32 % p.a..

Der Erfüllungsrückstand aus Altersteilzeitverträgen (Erfüllungsbetrag) zum 31. Dezember 2016 beläuft sich auf 1.793 Tsd. € (Vorjahr: 4.649 Tsd. €). Nach Verrechnung mit dem beizulegenden Zeitwert des Deckungsvermögens (Geldmarktfonds) in Höhe von 1.380 Tsd. € (Vorjahr: 3.533 Tsd. €) verbleibt eine

Rückstellung für Altersteilzeitverpflichtungen von 412 Tsd. € (Vorjahr: 1.116 Tsd. €). Die Anschaffungskosten der verrechneten Vermögensgegenstände belaufen sich auf 948 Tsd. € (Vorjahr: 3.120 Tsd. €).

Eine Rückstellung aus Wertkonten ist im Berichtsjahr zu bilden, da sich nach der Saldierung des beizulegenden Zeitwertes des zugehörigen Deckungsvermögens (Finanzanlagen) in Höhe von 8.922 Tsd. € (Vorjahr: 7.449 Tsd. €) mit dem Erfüllungsbetrag der Verpflichtung aus den Wertgutachten in Höhe von 9.081 Tsd. € (Vorjahr: 7.449 Tsd. €) eine Verpflichtung in Höhe von 159 Tsd. € (Vorjahr: 0 Tsd. €) ergibt. Die Anschaffungskosten des Deckungsvermögens belaufen sich auf 8.718 Tsd. € (Vorjahr: 7.012 Tsd. €).

Bei den sonstigen Rückstellungen wurde von den Wahlrechten des Art. 67 Abs. 1 Satz 2 und Abs. 3 EGHGB Gebrauch gemacht. Der Betrag der Überdeckung nach Art. 67 Abs. 1 Satz 4 EGHGB beläuft sich zum Bilanzstichtag auf 78 Tsd. € (Vorjahr: 93 Tsd. €). Die nach Art. 67 Abs. 3 EGHGB beibehaltenen Rückstellungen wurden bereits im Geschäftsjahr 2013 in voller Höhe zurückgeführt.

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten, die sämtlich nicht durch Pfandrechte oder ähnliche Rechte gesichert sind, stellen sich wie folgt dar:

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten, die sämtlich nicht durch Pfandrechte oder ähnliche Rechte gesichert sind, stellen sich wie folgt dar:

	Gesamt Tsd. €	Verbindlichkeiten bis 1 Jahr Tsd. €	Verbindlichkeiten von 1 bis 5 Jahre Tsd. €	Verbindlichkeiten über 5 Jahre Tsd. €
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (Vorjahr)	5.113 (7.670)	2.556 (2.556)	2.556 (5.113)	0 (0)
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Vorjahr)	14.184 (12.130)	14.184 (12.130)	0 (0)	0 (0)
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen (Vorjahr)	23.264 (16.502)	23.264 (16.502)	0 (0)	0 (0)
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht (Vorjahr)	113 (82)	113 (82)	0 (0)	0 (0)
Sonstige Verbindlichkeiten (Vorjahr)	43.126 (50.221)	16.865 (11.896)	26.262 (38.325)	0 (0)
Gesamt (Vorjahr)	85.800 (86.605)	56.982 (43.165)	28.818 (43.440)	0 (0)

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen resultieren mit 30 Tsd. € (Vorjahr: 609 Tsd. € aus Ansprüchen) aus Steuern, die mit saldierten Verpflichtungen und Ansprüchen in Höhe von 4.543 Tsd. € (Vorjahr: 1.176 Tsd. €) aus Ergebnisabführungen und 18.692 Tsd. € (Vorjahr: 15.934 Tsd. €) aus Lieferungen und Leistungen saldiert worden sind.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, resultieren wie im Vorjahr ausschließlich aus Lieferungen und Leistungen.

#### Die sonstigen Verbindlichkeiten betreffen:

- Verbindlichkeiten aus Steuern 947 Tsd. € (Vorjahr: 820 Tsd. €)
- Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit 982 Tsd. € (Vorjahr: 845 Tsd. €)

In den sonstigen Verbindlichkeiten sind in Höhe von 74 Tsd. € (Vorjahr: 110 Tsd. €) abgegrenzte Zinsaufwendungen enthalten.

Auswirkungen aufgrund des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) ergeben sich für die Bilanz aufstellung im Vergleich zum Vorjahr nicht.

### 3. Angaben zu Posten der Gewinn- und Verlustrechnung

Auswirkungen aufgrund des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) ergeben sich für die Gewinn- und Verlustrechnung im Vergleich zum Vorjahr in den Positionen Umsatzerlöse, sonstige betriebliche Erträge, Materialaufwand und sonstige betriebliche Aufwendungen. Für eine bessere Nachvollziehbarkeit sind die sich daraus ergebenden Änderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung durch eine 3-Spalten-Darstellung ausgewiesen.

Von den Umsatzerlösen in Höhe von 213.512 Tsd. € (Vorjahr: 168.212 Tsd. €) wurden im Inland 213.390 Tsd. € (Vorjahr: 168.212 Tsd. €) erzielt. Auf ausländische Umsätze entfallen 122 Tsd. € (Vorjahr: 0 Tsd. €). Die Umsatzerlöse enthalten 162.006 Tsd. € (Vorjahr: 151.238 Tsd. €) aus Tarifeinnahmen, 13.319 Tsd. € (Vorjahr: 13.648 Tsd. €) aus Ausgleichszahlungen und 3.623 Tsd. € (Vorjahr: 3.326 Tsd. €) aus sonstigen Einnahmen, welche dem Verkehrsbereich zugeordnet sind, sowie erstmalig 34.564 Tsd. € aus dem sonstigen Drittgeschäft gemäß BilRUG. Der Posten Umsatzerlöse enthält aperiodische Erlöse in Höhe von 2.170 Tsd. € (Vorjahr: aperiodische Erlöse 479 Tsd. €).

Von den sonstigen betrieblichen Erträgen wurden als wesentliche Posten 19.758 Tsd. € (Vorjahr: 18.930 Tsd. €) als Erträge lt. Instandhaltungsvertrag mit der Infrastrukturgesellschaft Region Hannover GmbH, sowie 8.821 Tsd. € (Vorjahr: 8.192 Tsd. €) übrige weiterberechnete Leistungen und Kosten an verbundene Unternehmen, 3.853 Tsd. € (Vorjahr: 4.804 Tsd. €) weiterberechnete Leistungen und Kosten an Dritte, 1.853 Tsd. € (Vorjahr: 1.749 Tsd. €) an Grundstückserträgen in die Umsatzerlöse umgegliedert.

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind aperiodische Erträge in Höhe von 102 Tsd. € (Vorjahr: 373 Tsd. €) aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens, in Höhe von 3.040 Tsd. € (Vorjahr: 639 Tsd. €) aus der Auflösung von Rückstellungen, in Höhe von 1.368 Tsd. € (Vorjahr: 0 Tsd. €) aus Zuschreibungen des Finanzanlagevermögens, in Höhe von 600 Tsd. € (Vorjahr: 0 Tsd. €) aus echtem Schadensersatz im Rahmen der Energiepönaie, in Höhe von 10 Tsd. € (Vorjahr: 16 Tsd. €) aus der Auflösung von Wertberichtigungen zu Forderungen, in Höhe von 8 Tsd. € (Vorjahr: 53 Tsd. €) aus Boni und Rabatten aus Vorjahren und in Höhe von 1 Tsd. € (Vorjahr: 2 Tsd. €) aus Schrotterlösen enthalten.

Beim Materialaufwand wurden von den sonstigen betrieblichen Aufwendungen als wesentliche Posten 4.016 Tsd. € (Vorjahr: 3.963 Tsd. €) Material für Fremdaufträge, davon entfallen 105 Tsd. € (Vorjahr: 7 Tsd. €) auf verbundene Unternehmen in die Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und 19.550 Tsd. € (Vorjahr: 15.487 Tsd. €) Vergütung Anlagennutzungsvertrag gegenüber der Infrastrukturgesellschaft Region Hannover GmbH sowie 6.713 Tsd. € (Vorjahr: 7.026 Tsd. €) Fremdleistungen für Fremd-

aufträge, davon entfallen 4.045 Tsd. € (Vorjahr: 4.360 Tsd. €) auf verbundene Unternehmen in die Aufwendungen für bezogene Leistungen umgegliedert.

Der Personalaufwand betrifft mit 16.441 Tsd. € (Vorjahr: 14.792 Tsd. €) Aufwendungen für die Altersversorgung. Zu den planmäßigen 3.000 Tsd. € wurden in diesem Jahr zusätzlich weitere 3.600 Tsd. € der Rückstellung für mittelbare Pensionsverpflichtungen zugeführt, um die Deckungslücke weiter zu verringern. Die Zuschreibung auf den beizulegenden Zeitwert des Deckungsvermögens für die Wertkonten führt zu einem Ertrag von 91 Tsd. € (Vorjahr: 76 Tsd. €). Der Aufwand aus dem Erfüllungsbetrag der Schulden aus Wertkonten steigt in gleicher Höhe. Die Saldierung dieser Erträge und Aufwendungen gem. § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB ergibt den Wert Null. Beträge, die sich aus der Aufzinsung einschließlich Zinssatzänderung der langfristigen Personalrückstellungen, insbesondere der Pensionsrückstellungen, ergeben, werden seit 2010 im Zinsergebnis ausgewiesen.

In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind aperiodische Aufwendungen aus dem Abgang von Anlagevermögen von 26 Tsd. € und 13 Tsd. € für die Erhöhung von Pauschalwertberichtigungen enthalten.

Die Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens betreffen mit 125 Tsd. € (Vorjahr: 132 Tsd. €) verbundene Unternehmen.

Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge betreffen mit 1 Tsd. € (Vorjahr: 1 Tsd. €) verbundene Unternehmen.

Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen betreffen ausschließlich Dritte. Hierunter sind mit 1.755 Tsd. € (Vorjahr: 1.817 Tsd. €) Aufwendungen aus der Aufzinsung von Rückstellungen enthalten. Davon entfallen 1.461 Tsd. € (Vorjahr: 1.663 Tsd. €) auf Altersversorgungsverpflichtungen und 293 Tsd. € (Vorjahr: 154 Tsd. €) auf sonstige Rückstellungen.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag resultieren im Wesentlichen aus Steuerbelastungen auf Ausgleichszahlungen.

### III. Ergänzende Angaben

#### 1. Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

##### Haftungsverhältnisse

Bürgschaftsverpflichtungen bestehen in Höhe von 120 Tsd. € (Vorjahr: 120 Tsd. €) für Darlehensverpflichtungen eines Beteiligungsunternehmens. Aufgrund der

derzeitigen Geschäftsentwicklung und Liquiditätslage des Beteiligungsunternehmens wird zurzeit von einer Inanspruchnahme nicht ausgegangen.

##### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

	Laufzeitende	Tsd. €
Mietvertrag Gehry Tower	31. Mai 2031	7.369
Mietvertrag Ausweichstandort Georgstraße	30. November 2017	703
Mietvertrag Timon Carree.	30. Juni 2023	600

Für 2017 sind Investitionen von 140.737 Tsd. € genehmigt. Nach Abzug des Zuschussanteils beträgt der Eigenanteil 75.194 Tsd. €. Für die Beschaffung von Stadtbahnen bestehen zum Bilanzstichtag nach Abzug von erwarteten Zuschüssen Verpflichtungen in Höhe von 30.475 Tsd. €, die in den Geschäftsjahren 2017 bis 2019 fällig werden. Für die Beschaffung von Bussen bestehen zum Bilanzstichtag nach Abzug von erwarteten Zuschüssen Verpflichtungen in Höhe von 5.273 Tsd. €, die im Geschäftsjahr 2017 fällig werden. Die Verpflichtung für die Sanierung des Verwaltungssitzes am Hohen Ufer beträgt 7.182 Tsd. € zum 31. Dezember 2016 und werden im Geschäftsjahr 2017 fällig. Für die Strombeschaffung wurden bereits Verträge mit der enercity Contracting GmbH, Hannover, bis zum Jahr 2018 zu festen Konditionen geschlossen. Die üstra hat in den Jahren 1997 und 1998 für insgesamt 108 Stadtbahnfahrzeuge sogenannte US-Cross-Border-Lease Transaktionen abgeschlossen. In 2016 hat der Investor ein Angebot zur vorzeitigen Beendigung der Transaktionsverträge der CBL-Transaktionen 1998 gemacht. Die üstra hat dies angenommen und mit den Vertragsparteien einen Vertrag zur vorzeitigen Beendigung abgeschlossen. Der US-Lease 1998 wurde damit sechs Jahre früher als vertraglich vorgesehen und ohne weitere Zuzahlung beendet. Damit ist auch das Risiko aus der drohenden Nachbesicherungspflicht aufgrund der Verschlechterung der an der Transaktion beteiligten Deutschen Bank AG entfallen. Die Rückstellung in Höhe von 2.471 Tsd. € wurde im Berichtsjahr aufgelöst. Zum 31. Dezember 2016 befanden sich noch vier Stadt-

bahnfahrzeuge in der Transaktion aus dem Jahr 1997, welche am 3. Januar 2017 beendet wurde.

#### 2. Geschäfte größeren Umfangs gemäß § 6 b Abs. 2 EnWG

Die üstra betreibt auf ihrem Betriebsgelände an den drei Standorten Leinhausen, Glocksee und Mittelfeld Photovoltaikanlagen zur Erzeugung von Strom und fällt damit in den Anwendungsbereich des Gesetzes über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (Energiewirtschaftsgesetz – EnWG), insbesondere des § 6b EnWG. Die üstra erzielte im Geschäftsjahr aus der Erzeugung von Strom insgesamt Einspeisevergütungen in Höhe von 162 Tsd. €. Darüber hinaus hat sie im Umfang von 11.176 Tsd. € Strom bezogen.

#### 3. Beteiligungsunternehmen und Unternehmensverbindungen

Der Anteilsbesitz ist in einer gesonderten Aufstellung ersichtlich, die dem Anhang als Anlage 2 beigelegt ist. Es besteht ein Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag zur Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH, Hannover. Darüber hinaus bestehen Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge mit den Tochtergesellschaften üstra Reisen GmbH, Hannover, protec service GmbH, Hannover, und RevCon Audit und Consulting GmbH, Hannover.

#### 4. Zusammensetzung der Organe und Aufwendungen für Organe

##### Aufsichtsrat

Mitglieder des Aufsichtsrats	Beruf, Arbeitgeber	Mitglied im Aufsichtsrat/vergleichbaren Kontrollgremium von:
Ulf-Birger Franz (Vorsitz), Hannover	Dezernent für Wirtschaft, Verkehr und Bildung, Region Hannover	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GVH – Großraum-Verkehr Hannover GmbH (Vorsitz)</li> <li>• HRG – Hannover Region Grundstücksgesellschaft mbH &amp; Co. KG (bis 31.12.2016: Vorsitz; ab 01.01.2017: stellv. Vorsitz)</li> <li>• Entwicklungsgesellschaft Gewerbepark Wunstorf-Süd mbH (bis 31.12.2016: stellv. Vorsitz; ab 01.01.2017: Vorsitz)</li> <li>• Hannover Marketing und Tourismus GmbH</li> <li>• TEWISS – Technik und Wissen GmbH (ehemals PZH Produktionstechnisches Zentrum GmbH)</li> <li>• Gesellschaft für Verkehrsförderung mbH (Vorsitz)</li> </ul>
Denise Hain <sup>1</sup> (stellv. Vorsitz), Hannover	Vorsitz Betriebsrat, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH (ab 01.01.2017: stellv. Vorsitz)</li> <li>• TransTec Bauplanungs- und Managementgesellschaft Hannover mbH (stellv. Vorsitz)</li> </ul>
Mira Ball <sup>1</sup> , Berlin	Ltg. Bundesfachgruppe Busse und Bahnen, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kölner Verkehrs-Betriebe AG</li> </ul>
Christian Bickel <sup>1</sup> , Hannover	Industriemechaniker, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	–
Willi Degener <sup>1</sup> , Burgdorf	stv. Vorsitz Betriebsrat, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TransTec Bauplanungs- und Managementgesellschaft Hannover mbH</li> </ul>
Martina Dierßen <sup>1</sup> , Hannover	Justitiarin im Landesbezirk Niedersachsen-Bremen, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft	–
Metin Dirim <sup>1</sup> , Hannover	Industriemechaniker und Busfahrer, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	–

<sup>1</sup> Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmer gemäß § 7 Abs. 2 Nr. 3 MitbestG

<sup>2</sup> Aufsichtsratsmitglied gemäß § 100 Abs. 5 AktG („Finanzexperte“)

## Aufsichtsrat

Mitglieder des Aufsichtsrats	Beruf, Arbeitgeber	Mitglied im Aufsichtsrat/ vergleichbaren Kontrollgremium von:
Silke Gardlo, Hannover	Vorsitz, Ltg. Webportale, Gleichberechtigung und Vernetzung e.V.	• Sparkasse Hannover AöR (bis 02.12.2016)
Beate-Renée Gutgesell <sup>1</sup> , Hannover (ab 15.09.2016)	Ltg. Rechts- und Grundsatz- angelegenheiten, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	–
Hermann Hane <sup>1</sup> , Braunschweig	Ltg. Landesfachgruppe ÖPNV im Landesbezirk Niedersachsen-Bremen, ver.di – Vereinte Dienst- leistungsgewerkschaft	• TransTec Bauplanungs- und Management- gesellschaft Hannover mbH • NETINERA Deutschland GmbH
Immo Heinzel, Hannover	Projektmanager, wissenswerft GmbH	• TransTec Bauplanungs- und Management- gesellschaft Hannover mbH
Doris Klawunde, Lehrte	Kauffrau, selbständig	–
Bernhard Klockow, Barsinghausen	Dipl.-Ingenieur, Ltd. Gewerbedirektor a.D., Land Niedersachsen	–
Uwe Köhler <sup>1</sup> , Sarstedt	freigestellter Betriebsrat, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	–
Jürgen Mineur, Hannover	Dipl.-Ingenieur, Softwareentwickler, selbständig	• Hafen Hannover GmbH (bis 01.11.2016)
Karlheinz Mönkeberg, Hannover	Dipl.-Ingenieur, Rentner	• TransTec Bauplanungs- und Management- gesellschaft Hannover mbH (Vorsitz) • regiobus Hannover GmbH (ab 22.11.2016)
Anton Ploner <sup>1</sup> , Barsinghausen	Ltg. Fahrerakademie, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	–
Werner Rump, Neustadt a. Rbge.	Polizeihauptkommissar a.D., Bundespolizeidirektion Hannover	• Wirtschaftsbetriebe Neustadt am Rübenberge GmbH (bis 15.11.2016: stellv. Vorsitz) • Stadtwerke Neustadt a. Rbge. GmbH (bis 15.11.2016: stellv. Vorsitz) • Stadtnetze Neustadt a. Rbge. GmbH & Co. KG (bis 15.11.2016: Vorsitz)
Gunnar Straßburger <sup>1</sup> , Hannover (bis 14.09.2016)	Ltg. U-/Stadtbahn, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	–

## Aufsichtsrat

Mitglieder des Aufsichtsrats	Beruf, Arbeitgeber	Mitglied im Aufsichtsrat/ vergleichbaren Kontrollgremium von:
Mike Weidemann, Hannover	Kaufmann/ Immobilienverwaltung, selbständig	• TransTec Bauplanungs- und Management- gesellschaft Hannover mbH
Eberhard Wicke <sup>2</sup> , Garbsen	Dipl.-Handelslehrer i.R., Land Niedersachsen	• Sparkasse Hannover AöR (bis 02.12.2016)

<sup>1</sup> Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmer gemäß § 7 Abs. 2 Nr. 3 MitbestG

<sup>2</sup> Aufsichtsratsmitglied gemäß § 100 Abs. 5 AktG („Finanzexperte“)

## Vorstand

Mitglieder des Vorstands	Ausbildung	Mitglied im Aufsichtsrat/ vergleichbaren Kontrollgremium von:
André Neiß (Vorsitz), Hannover	Dipl.-Betriebswirt	• IVU Traffic Technologies AG • Hannover Region Grundstücksgesellschaft mbH HRG & Co. – Passerelle – KG • Haftpflichtgemeinschaft Deutscher Nahver- kehrs- und Versorgungsunternehmen (HDN) (Vorsitz) • Großraum-Verkehr Hannover GmbH (GVH) (stellv. Vorsitz) • VDV-Akademie GmbH
Wilhelm Lindenberg (Betrieb und Personal), Hannover	Arbeitswissenschaftler (WA)	• VDV-Akademie e.V. • DEVK Deutsche Eisenbahnversicherung Sach- und HUK-Versicherungsverein a.G.

Die Mitglieder des Vorstandes erhalten derzeit Bezüge, die sich zusammensetzen aus:

- einer festen jährlichen Grundvergütung
- einer jährlichen Tantieme, deren Höhe

- sich danach bemisst, inwieweit bestimmte unternehmenserfolgsspezifische und persönliche Ziele erreicht wurden, und
- sonstige Vergütungen (Geldwerte Vorteile)
- Vorsorgeaufwendungen für Ruhestandsbezüge

Mitglieder des Vorstands	Grund- vergütung Tsd. €	Tantieme Tsd. €	Sonstige Vergütung Tsd. €	Gesamt Tsd. €	Vorsorge- aufwand für Ruhestands- bezüge Tsd. €	Pensions- verpflich- tungen Tsd. €
André Neiß	270	81	15	366	128	2.728
Wilhelm Lindenberg	235	71	14	320	95	2.723
Gesamt	505	152	29	686	223	5.451

Die Gesamtbezüge für frühere Mitglieder des Vorstandes und ihrer Hinterbliebenen betragen 672 Tsd. €. Die Pensionsrückstellungen für diesen Personenkreis betragen 8.965 Tsd. €.

Die Mitglieder des Aufsichtsrates erhielten 46 Tsd. € Sitzungsgelder.

### 5. Honorar des Abschlussprüfers

In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind in Höhe von 93 Tsd. € Honorare für Abschlussprüfungsleistungen und 34 Tsd. € für andere Bestätigungsleistungen und 14 Tsd. € für sonstige Leistungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft enthalten.

### 6. Grundkapital

Das Grundkapital beträgt 67.490.528,32 €. Es ist eingeteilt in 26.400.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien.

### 7. Mutterunternehmen

Die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft mit Sitz in Hannover ist das Mutterunternehmen, das für den kleinsten Kreis von Unterneh-

men einen Konzernabschluss nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU verpflichtend anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315 a Abs. 1 HGB maßgeblichen handelsrechtlichen Vorschriften, sowie einen Konzernlagebericht aufstellt. Mutterunternehmen für den größten Konsolidierungskreis ist die Mehrheitsgesellschafterin Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH (VVG) mit Sitz in Hannover. Die VVG ist eingetragen im Handelsregister Hannover Abt. B unter der Nr. 6692. Der Konzernabschluss der VVG wird nach § 325 HGB beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers eingereicht und dort bekannt gemacht.

### 8. Mitteilungen nach dem Wertpapierhandelsgesetz

Die VVG hat mitgeteilt, dass ihr seit dem 1. Januar 2002 98,38 % der Stimmrechte an der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft und 0,01 % durch ihr Tochterunternehmen Stadtwerke Hannover AG zustehen. Gleichfalls hat die Landeshauptstadt Hannover Mitteilung gemacht, dass sie seit dem 1. Januar 1995 aufgrund der Zurechnung der von der VVG gehaltenen Stimmrechte gemäß § 22 Abs. 1 Nr. 2 WpHG über 98,38 % Stimmrechte an der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft verfügt.

Die üstra Aktien sind zum Handel im regulierten Markt der Hanseatischen Wertpapierbörse zu Hamburg, der Niedersächsischen Börse zu Hannover und der Börse Berlin i.S.d. § 32 BörsG zugelassen. Darüber hinaus sind die üstra Aktien in den Open Market (einfaches Freiverkehrssegment, Teilbereich Quotation Board) der Frankfurter Wertpapierbörse einbezogen.

Hannover, den 22. März 2017

üstra Hannoversche  
Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft

Der Vorstand

André Neiß      Wilhelm Lindenberg

## 9. Arbeitnehmerschaft

Die durchschnittliche Zahl der während des Geschäftsjahres beschäftigten Arbeitnehmer betrug 2.086, davon 110 Auszubildende (1.501 gewerbliche Arbeitnehmer und 585 Angestellte).

## 10. Nachtragsbericht

Vorgänge von besonderer Bedeutung haben sich nach Abschluss des Geschäftsjahres 2016 nicht ereignet.

## 11. Mitteilung zum Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat haben die nach § 161 AktG vorgeschriebene Erklärung am 11. Mai 2016 abgegeben und den Aktionären durch Veröffentlichung im Bundesanzeiger vom 17. Mai 2016 und auf der Homepage der Gesellschaft unter [www.uestra.de](http://www.uestra.de) dauerhaft zugänglich gemacht.

## 12. Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt und im Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind.

## Entrichtung des Anlagevermögens zum 31. Dezember 2016

üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft, Hannover

	Bruttobuch- werte Stand am 01.01.2016 €	Zugänge €	Abgänge €	Umbuch- ungen €	Stand am 31.12.2016 €
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>					
1. konzessionsähnliche Rechte	23.161.328,97	541.856,41	0,00	193.394,75	23.896.580,13
2. geleistete Anzahlungen	1.158.706,16	1.518.250,20	0,00	- 187.394,75	2.489.561,61
	24.320.035,13	2.060.106,61	0,00	6.000,00	26.386.141,74
<b>II. Sachanlagen</b>					
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	167.567.701,14	504.415,31	789.699,53	497.725,81	167.780.142,73
2. Gleisanlagen, Streckenausrüstung und Sicherungsanlagen	80.311.279,29	434.400,12	571,00	1.345.334,34	82.090.442,75
3. Fahrzeuge für Personenverkehr	517.233.751,80	3.873.640,69	15.133.827,51	13.851.000,00	519.824.564,98
4. Maschinen und maschinelle Anlagen	12.799.080,82	328.177,88	415.740,73	322.487,22	13.034.005,19
5. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	83.155.216,83	3.900.035,06	1.679.286,54	1.460.917,60	86.836.882,95
6. geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	99.302.978,16	3.134.627,59	0,00	- 17.483.464,97	84.954.140,78
	960.370.008,04	12.175.296,65	18.019.125,31	- 6.000,00	954.520.179,38
<b>III. Finanzanlagen</b>					
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	6.599.529,24	0,00	0,00	0,00	6.599.529,24
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	2.780.374,26	0,00	185.689,18	0,00	2.594.685,08
3. Beteiligungen	8.321.635,69	0,00	0,00	0,00	8.321.635,69
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1.058.400,00	0,00	305.109,90	0,00	753.290,10
5. Wertpapiere des Anlagevermögens	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. sonstige Ausleihungen	14.165,57	0,00	4.792,63	0,00	9.372,94
	18.774.104,76	0,00	495.591,71	0,00	18.278.513,05
	1.003.464.147,93	14.235.403,26	18.514.717,02	0,00	999.184.834,17

Abschrei- bungen Stand am 01.01.2016 €	Zugänge €	Abgänge €	Umbuch- ungen €	Stand am 31.12.2016 €	Nettobuch- werte Stand am 01.01.2016 €	Vorjahr €
484.778,13   19.872.154,92	0,00   1.157.303,56	0,00   0,00	0,00   6.000,00	484.778,13   21.035.458,48	2.376.343,52	2.804.395,92
0,00   0,00	0,00   0,00	0,00   0,00	0,00   0,00	0,00   0,00	2.489.561,61	1.158.706,16
484.778,13   19.872.154,92	0,00   1.157.303,56	0,00   0,00	0,00   6.000,00	484.778,13   21.035.458,48	4.865.905,13	3.963.102,08
79.428.800,94   49.207.225,52	0,00   1.714.462,14	0,00   789.174,89	0,00   0,00	79.428.800,94   50.132.512,77	38.218.829,02	38.931.674,68
40.905.898,39   26.449.461,15	0,00   1.674.377,11	0,00   571,00	0,00   0,00	40.905.898,39   28.123.267,26	13.061.277,10	12.955.919,75
225.885.670,92   175.143.783,21	0,00   11.745.944,01	333.394,38   14.800.433,13	0,00   0,00	225.552.276,54   172.089.294,09	122.182.994,35	116.204.297,67
906.794,11   8.548.727,39	0,00   605.330,94	0,00   408.904,09	0,00   0,01	906.794,11   8.745.154,25	3.382.056,83	3.343.559,32
28.426.495,96   45.429.863,80	0,00   3.520.255,70	102.636,54   1.555.197,85	0,00   - 6.000,09	28.323.859,42   47.388.921,56	11.124.101,97	9.298.857,07
0,00   0,00	0,00   0,00	0,00   0,00	0,00   0,00	0,00   0,00	84.954.140,78	99.302.978,16
375.553.660,32   304.779.061,07	0,00   19.260.369,90	436.030,92   17.554.280,96	0,00   - 6.000,08	375.117.629,40   306.479.149,93	272.923.400,05	280.037.286,65
6.045.167,53	0,00	0,00	0,00	6.045.167,53	554.361,71	554.361,71
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.594.685,08	2.780.374,26
6.380.000,00	0,00	1.368.000,00	0,00	5.012.000,00	3.309.635,69	1.941.635,69
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	753.290,10	1.058.400,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.372,94	14.165,57
12.425.167,53	0,00	1.368.000,00	0,00	11.057.167,53	7.221.345,52	6.348.937,23
376.038.438,45   337.076.383,52	0,00   20.417.673,46	436.030,92   18.922.280,96	0,00   - 0,08	375.602.407,53   338.571.775,94	285.010.650,70	290.349.325,96

| = erhaltene Investitionszuschüsse

## Aufstellung des Anteilsbesitzes zum 31. Dezember 2016

üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft, Hannover

Beteiligungsunternehmen	Anteil am Kapital	Anteile gehalten von	Eigenkapital Tsd. €	Ergebnis Tsd. €
<b>unmittelbare Beteiligungen</b>				
1. üstra Reisen GmbH, Hannover	100 %	üstra	1.645 <sup>3</sup>	216 <sup>2,3</sup>
2. TransTec Bauplanungs- und Managementgesellschaft Hannover mbH, Hannover	100 %	üstra	2.220 <sup>3</sup>	215 <sup>3</sup>
3. protec service GmbH, Hannover	100 %	üstra	337 <sup>3</sup>	588 <sup>2,3</sup>
4. RevCon Audit und Consulting GmbH, Hannover	100 %	üstra	100 <sup>3</sup>	225 <sup>2,3</sup>
5. Gehry-Tower Objektgesellschaft mbH, Hannover	100 %	üstra	968 <sup>3</sup>	47 <sup>3</sup>
6. X-CITY MARKETING Hannover GmbH, Hannover	50 %	üstra	12.038 <sup>3</sup>	1.810 <sup>3</sup>
7. TaxiBus Vertriebs- und Vermittlungsgesellschaft mbH, Hannover	50 %	üstra	346 <sup>3</sup>	74 <sup>3</sup>
8. GVH – Großraum-Verkehr Hannover GmbH, Hannover	33 %	üstra	256 <sup>3</sup>	117 <sup>4</sup>
9. Hannover Region Grundstücks-gesellschaft mbH HRG & Co. -Passerelle- KG, Hannover	30 %	üstra	20.556 <sup>3</sup>	1.103 <sup>3</sup>
<b>mittelbare Beteiligungen</b>				
10. Hannover Region Grundstücks-gesellschaft mbH HRG & Co. -Gebäudeservice- KG, Hannover	100 %	9	51 <sup>3</sup>	0 <sup>3</sup>

<sup>1</sup> vorläufiger Jahresabschluss 2016

<sup>2</sup> vor Ergebnisabführung aufgrund Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag

<sup>3</sup> Jahresabschluss 2016

<sup>4</sup> Jahresabschluss 2015

## Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft, Hannover, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Nach § 6b Abs. 5 EnWG umfasste die Prüfung auch die Einhaltung der Pflichten zur Rechnungslegung nach § 6b Abs. 3 EnWG, wonach für die Tätigkeiten nach § 6b Abs. 3 EnWG getrennte Konten zu führen sind. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften sowie die Einhaltung der Pflichten nach § 6b Abs. 3 EnWG liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den Lagebericht sowie über die Einhaltung der Pflichten zur Rechnungslegung nach § 6b Abs. 3 EnWG abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung 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 Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden und dass mit hinreichender Sicherheit beurteilt werden kann, ob die Pflichten zur Rechnungslegung nach § 6b Abs. 3 EnWG in allen wesentlichen Belangen erfüllt sind. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und Lagebericht sowie für die Einhaltung der Pflichten zur Rechnungslegung nach § 6b Abs. 3 EnWG überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung

der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie die Beurteilung, ob die Wertansätze und die Zuordnung der Konten nach § 6b Abs. 3 EnWG sachgerecht und nachvollziehbar erfolgt sind und der Grundsatz der Stetigkeit beachtet wurde. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung des Jahresabschlusses unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichts hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Aktiengesellschaft. Der Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Die Prüfung der Einhaltung der Pflichten zur Rechnungslegung nach § 6b Abs. 3 EnWG, wonach für die Tätigkeiten nach § 6b Abs. 3 EnWG getrennte Konten zu führen sind, hat zu keinen Einwendungen geführt.

Hannover, den 23. März 2017

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Luther	Tretow
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüferin

# Nachhaltigkeitsbericht

<b>1 Unternehmen und Verantwortung</b> .....	<b>48</b>
<b>2 Ökonomische Nachhaltigkeit</b> .....	<b>55</b>
2.1 Rahmenbedingungen .....	55
2.2 Maßnahmen .....	56
<b>3 Ökologische Nachhaltigkeit</b> .....	<b>60</b>
3.1 Emissionen .....	61
3.2 Maßnahmen zur Ressourcenschonung und zum Klimaschutz .....	62
3.3 Maßnahmen zur Einsparung von Emissionen durch mehr Fahrgäste .....	66
3.4 Maßnahmen zur Lärmreduzierung .....	67
<b>4 Soziale Nachhaltigkeit</b> .....	<b>68</b>
4.1 Aspekte der Verantwortung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld .....	68
4.2 Aspekte der Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und dem Unternehmen .....	69
4.3 Engagierte Arbeitgeberin in sozialen Angelegenheiten .....	74
<b>5 Nachhaltigkeitsziele</b> .....	<b>77</b>
<b>6 Ausblick</b> .....	<b>78</b>



## 1. Unternehmen und Verantwortung

Die üstra fühlt sich den Grundsätzen der Nachhaltigkeit verpflichtet. Nachhaltiges Handeln bedingt ein Zusammenspiel von Ökonomie und Ökologie für eine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit sozialer Verantwortung. Als Mobilitätsdienstleister für den öffentlichen Nahverkehr gehört es zum Selbstverständnis der üstra, umweltfreundlich zu denken, zu handeln und Verantwortung für ihre Kunden sowie für ihre Mitarbeiter zu übernehmen. Die üstra leistet einen wichtigen Beitrag zum Klima- und Gesundheitsschutz in der Region Hannover. Mit ihren Bussen und Bahnen bietet sie wirtschaftliche Verkehrsleistungen in hoher Qualität. Und: Ein qualitativ hochwertiger und kundenfreundlicher ÖPNV ist nur mit zufriedenen Mitarbeitern möglich.

Diese Erkenntnisse haben den Vorstand der üstra dazu veranlasst, Nachhaltigkeit zur Überschrift ihrer strategischen Handlungsfelder zu erklären. Damit hat sich das Unternehmen verpflichtet, sein Handeln und Wirken nach den Kriterien der Nachhaltigkeit zu überprüfen und es daran auszurichten. In diesem Bericht wird das nachhaltige Handeln der üstra im Überblick, mit dem Fokus auf die Aktivitäten des Jahres 2016, dargestellt.

Die üstra hat für sich vier strategische Handlungsfelder identifiziert, die das Unternehmen stärken und es zukunftsfähig machen sollen. Deren Umsetzung verfolgt die üstra in ihrem Projektportfolio mit acht A-Projekten, die den vier Handlungsfeldern zugeordnet sind. Die Nachhaltigkeit ist den Handlungsfeldern als Gradmesser übergeordnet.

Auf das Handlungsfeld „Kundenorientierte Dienstleisterin“ zählen zwei Projekte ein. Das Projekt „üstra 2.0“ stellt eine „vernetzte üstra Welt“ sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter mit ganzheitlichem Ansatz für alle Online-Medien (Intranet, Internet, Social Media, etc.) bereit.

Das Projekt „Erneuerung Verkehrstechnik“ schafft eine Zielarchitektur mit einer homogenen Systemlandschaft mit standardisierten Prozessen und erhöht die Prognosegenauigkeit von Abfahrtszeiten.

Im Handlungsfeld „Innovatives Unternehmen“ strebt das Projekt „Pilotversuch mit drei Elektrobussen“ den CO<sub>2</sub>-freien Einsatz von Elektrobussen auf den Buslinien 100/200 an.

Das Projekt „Markenbotschafter II – Stärkung der Arbeitgebermarke“ zahlt auf das Handlungsfeld „Attraktive Arbeitgeberin“ ein. Einerseits soll im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt der Gewinn von Fachkräftenachwuchs sowie von qualifiziertem Personal – insbesondere Frauen als neuer Zielgruppe – sichergestellt und andererseits die Mitarbeiter stärker an das Unternehmen üstra gebunden werden. Die Projekte „Flexibilisierung der Arbeitszeit“ sowie „Anpassung der Dienstplanstruktur an die Dienstplanmasse“ beschäftigen sich mit der Schaffung von zeitgemäßen Arbeitszeitstrukturen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, des demografischen Wandels sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Im Handlungsfeld „Kompetenzträgerin Nahverkehr“ werden in dem Projekt „TW 3000 Beschaffung“ weitere Fahrzeuge auf dem neuesten technischen Stand (Aufprallschutz, Lichtkonzept, ergonomischer Fahrer Arbeitsplatz, etc.) beschafft. Weiterhin gehört die „Sanierung des Betriebshofs Glocksee“, bei dem eine grundlegende Modernisierung vorgesehen ist, zu diesem Handlungsfeld.

Das Thema „Nachhaltigkeit“ ist zudem als zentraler Gradmesser im Unternehmen verankert. Die Arbeitsschritte und Maßnahmen werden zwischen dem Vorstand, dem Betriebsrat und der zweiten Führungsebene abgestimmt. Das Unternehmen überprüft sein Handeln und Wirken nach den Kriterien der Nachhaltigkeit und richtet es danach aus. Dieses ist ein Prozess, der sich zunächst auf einzelne Aktivitäten des Unternehmens fokussiert. Nach und nach jedoch soll die nachhaltige Ausrichtung in das alltägliche Handeln übergehen und sämtliche Unternehmensaktivitäten umfassen. Ebenso wurde in der Aktualisierung der Risikomanagementrichtlinie bzw. -checkliste das zehnte Risikofeld „Nachhaltigkeit“ ergänzt, was die Wichtigkeit dieses Handlungsfeldes unterstreicht.

Darüber hinaus hat die üstra die UITP Charta (Internationaler Verband für Öffentliches Verkehrswesen UITP) unterzeichnet und ist ein zentraler Partner der Landeshauptstadt Hannover und der Region Hannover bei der Erreichung der im Klimaschutzprogramm Region Hannover und im Masterplan „100 % für den Klimaschutz“ festgelegten Klimaschutz- und Umweltziele.

Bereits seit vielen Jahren unternimmt die üstra große Anstrengungen, um die durch sie entstehende Umweltbelastung möglichst gering zu halten. Der Betrieb von Bussen und Stadtbahnen ist energieintensiv, sodass jede Möglichkeit zur Senkung des Energieverbrauchs im Rahmen des Energiemanagementsystems geprüft wird. Mit dem Masterplan „Stadt und Region Hannover/100 % für den Klimaschutz“ haben sich die Region Hannover und die Stadt Hannover die Klimaneutralität bis zum Jahr 2050 als Ziel gesetzt. Mit diesem vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit geförderten Vorhaben haben Stadt und Region eine kommunale Strategie zur Senkung der Treibhausgasemissionen um 95 % und die Senkung des Endenergiebedarfs um 50 % bis 2050 erarbeitet. Diese Klimaschutzziele von Stadt und Region können nur erreicht werden, wenn auch die üstra als kommunales und energieintensives Unternehmen einen Beitrag leistet und Verantwortung dafür übernimmt, dass die Ziele von Stadt und Region erreichbar werden. Damit hat der Baustein „Ökologie“ im übergeordneten Handlungsfeld Nachhaltigkeit ein großes Gewicht für die üstra. Mit Maßnahmen zur Reduzierung des Stromverbrauchs, mit einer Nutzungssteigerung der Angebote und somit einer Senkung des Pro-Kopf-Verbrauchs sowie mit dem Kauf von Strom aus regenerativen Quellen möchte die üstra ihren Teil zur Senkung der Treibhausgasemissionen und des Energiebedarfs leisten. Mit dem Kauf von Strom aus regenerativen Quellen seit Januar 2015 kann die üstra ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Stadtbahnen auf 0 g pro Personenkilometer senken.

Auch im Bereich der Mitarbeiter möchte die üstra vorbildlich sein. Sie bietet zahlreiche Sozialleistungen, um als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden. Mit dem 2008 abgeschlossenen Partnerschaftsvertrag hat sich die üstra zudem verpflichtet, ihre Leistungen mit einer hohen Wirtschaftlichkeit zu erbringen.

### Die Unternehmenspolitik

Die üstra bietet der Region Hannover und ihren Bürgern attraktive Mobilität an. Abgestimmt auf die Anforderungen der Region als Aufgabenträger für den Nahverkehr tragen wir mit unseren Leistungen wesentlich zu einem nachhaltigen Verkehrssystem bei.

Mit kreativen Ideen und der Region Hannover als Partner sind wir innovativer Vorreiter für attraktive Angebote.

Wir entwickeln unser Unternehmen wettbewerbsfähig, um gegenüber anderen Anbietern zu bestehen und die Zukunft des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze zu sichern. Zur Positionierung auf die Herausforderungen der mittelfristigen Zukunft sind strategische Handlungsfelder festgelegt worden. Mit unserem ganzheitlichen Managementansatz setzen wir folgende strategische Ziele in den jeweiligen Handlungsfeldern um:

#### Nachhaltigkeit – Unsere Tradition heißt Zukunft

- Wir verbessern kontinuierlich in allen Unternehmensbereichen die wirtschaftlichen Ergebnisse.
- Wir minimieren die verkehrsbedingten Umweltauswirkungen in der Region Hannover.
- Wir fördern aktiv die Gesundheit unserer Mitarbeiter und verbessern kontinuierlich die Bedingungen am Arbeitsplatz.

#### Kundenorientierte Dienstleisterin – Von Herzen gastfreundlich

- Wir bieten einzigartige Dienstleistungen, haben ein attraktives Angebot und steigern dadurch die Anzahl der Fahrgäste sowie die Einnahmen.
- Wir erfüllen die Erwartungen unserer Kunden mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

#### Kompetenzträgerin Nahverkehr – Wir gestalten Mobilität

- Wir bieten Mobilität aus einer Hand, haben hohe Qualitätsstandards und bringen unsere Kompetenz in die Entwicklung von Region und Stadt ein.

#### Innovatives Unternehmen – Mut zu Veränderungen

- Wir treiben Innovationen in den Bereichen Ökonomie, Technik, Ökologie und Soziales voran.

### Attraktive Arbeitgeberin – Alle gestalten mit

- Wir haben gute Arbeitsbedingungen und sorgen für Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Wir bewältigen den demografischen Wandel, bieten qualifizierte Arbeitsplätze und haben kompetente Führungskräfte.

### Um die strategischen Ziele zu erreichen, verpflichten wir uns, die folgenden Maßnahmen, unter Einhaltung der gesetzlichen Regelungen, umzusetzen:

- Wir informieren unsere Kunden und die Öffentlichkeit über unsere Ziele und Maßnahmen und laden zum Dialog ein.
- Wir sorgen für die Sicherheit unserer Fahrgäste und Mitarbeiter.
- Wir achten auf Ordnung und ein ansprechendes Erscheinungsbild, um bei unseren Kunden und in der Öffentlichkeit einen positiven Eindruck zu hinterlassen.
- Wir bieten unseren Kunden durch möglichst umfassendes Universal Design einen barrierefreien Zugang zu unseren Angeboten.
- Wir überprüfen und verbessern interne Abläufe und kundenbezogene Prozesse sowie die Energieeffizienz mittels Kennzahlen.
- Wir arbeiten gemeinsam mit unseren Lieferanten an der ständigen Verbesserung der Abläufe und Strukturen im Beschaffungsprozess.
- Wir beteiligen unsere Beschäftigten an den Entscheidungen und wir informieren sie rasch und umfassend.

Basis für die Umsetzung dieser Unternehmenspolitik ist das Engagement aller Beschäftigten. Um die Qualität ihrer Aktivitäten zu gewährleisten, hat die üstra ein integriertes Managementsystem implementiert.

Sie verfügt über ein zertifiziertes Managementsystem nach DIN EN ISO 9001 für Qualität, nach DIN EN ISO 14001 für Umwelt und nach DIN EN 50001 für Energie mit dem Geltungsbereich Personennahverkehr und Mobilitätsdienstleister in der Region Hannover sowie für die Instandhaltung von Infrastrukturanlagen, Stadtbussen und Schienenfahrzeugen. Integriert in das System ist die DIN EN 13816 für Servicequalität, die DIN EN 15838 für das Kunden Call Center und ein Arbeitsschutzmanagementsystem auf Basis des NLF/ILO-OSH 2001 sowie das Zertifikat für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bescheinigt durch die erfolgreiche Durchführung des Audit

„berufundfamilie“. Die üstra Fahrerakademie ist zertifiziert nach dem VDV Standard für Ausbildung.

### Stärkung der Unternehmenskultur

Seit 2015 verfügt die üstra über den Stabsbereich Kulturentwicklung und interne Kommunikation. Damit unterstreicht das Unternehmen für sich die Relevanz von Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor.

Information und Kommunikation sind keine Nettigkeit und Kultur kein Luxus, sondern Alleinstellungsmerkmal für ein Unternehmen. Die üstra zeigte sich im Hinblick auf ihre offene, beteiligungsorientierte Kommunikationskultur bislang vorbildlich und wurde bereits 2003 mit dem Public Relations Preis „Silberne Brücke“ ausgezeichnet. Das interne Kommunikationsmanagement funktioniert bis heute quer durch alle Ebenen unter Beteiligung der Mitarbeiter.

Im Jahr 2011 haben sich die Mitarbeiter, ebenfalls beteiligungsorientiert, auf acht Kulturwerte geeinigt, die ihre Art der Zusammenarbeit definieren und für alle Ebenen gelten:

*Verantwortung übernehmen, Fehler zulassen, Vertrauen schaffen, Beteiligung leben, Mut haben, Erfolge gemeinsam feiern, Vorbild sein und Respekt zeigen.*

Sie umlaufen die üstra Strategie mit ihren Handlungsfeldern und bilden den Rahmen. Die Kulturentwicklung hat die Aufgabe diese Werte mit Aktionen und Veranstaltungen immer wieder ins Bewusstsein zu rufen und im Gespräch zu halten. So wurden im Jahr 2015 acht kurze Videoclips gedreht, in denen Mitarbeiter der üstra, Fahrer, Service- und Werkstattpersonal zu den Werten Stellung beziehen. Sie sprechen vor laufender Kamera ganz offen und ohne Drehbuch über den Nutzen der Kulturwerte für die Kunden, das Unternehmen, die Kollegen und sich selbst. Filmpremiere war beim Sehfest 2015 im Rahmen einer exklusiven Mitarbeiterveranstaltung, um dieses Engagement zu würdigen. Die Filme dienen nun als Anlass, um sich in Team- und Gruppengesprächen zur Art der Zusammenarbeit auszutauschen, sie anzupassen und zu verbessern.

Auf den Bereich Kulturentwicklung und interne Kommunikation ist ebenfalls zurückzuführen, dass nun Bus- und Stadtbahnfahrer einen Männerrock tragen. Die üstra will damit besonders Frauen auf den

Fahrerberuf und technische Berufe aufmerksam machen. Die Idee: So selbstverständlich wie Männer Rock tragen, können Frauen große Dienstfahrzeuge fahren. Der Rock als Stilelement ermöglicht es, Konventionen auszuhebeln und ist seit 2015 ein reales Bekleidungsstück zur neuen Dienstuniform. Die üstra ist das erste Unternehmen, das so etwas erlaubt. Dafür wurde die üstra mit dem HR Excellence Award 2015 ausgezeichnet und hat ebenfalls erfolgreich am Econ Award 2016 teilgenommen. Die Fahrer symbolisieren als „rockende“ Markenbotschafter die neue Willkommenskultur und lassen die üstra frischer, moderner und kommunikativer wirken.

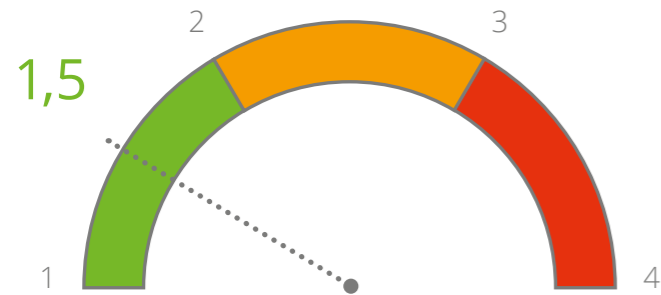
Seit Januar 2017 gibt es bei der üstra eine Kulturmanagerin im Stabsbereich Kulturentwicklung und interne Kommunikation. Sie erarbeitet gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern motivationssteigernde Maßnahmen wie „Obstkörbe für die Fahrer mit Extravitaminen“ oder den 21. März zum „Glückstag“ zu machen, um sich und andere zu befähigen, glücklicher im Job zu sein. Auch die Willkommenskultur soll mit konkreten Angeboten gestärkt werden. Die üstra verfolgt damit das Ziel, den Mitarbeitern zu ermöglichen, die eigene Achtsamkeit, Gesundheit und Leistungsbereitschaft zu stärken. Außerdem will die üstra ihr Image als Arbeitgeberin noch weiter stärken, neue Talente gewinnen und Mitarbeiter binden.

### Kulturbarometer

Im Rahmen des Projekts Revitalisierung der Gruppenarbeit, wurde eine Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeiter eingeführt. Die Mitarbeiter nehmen unternehmensweit mindestens jährlich teil. Die Befragung orientiert sich an den acht Kulturwerten der üstra: Verantwortung übernehmen, Fehler zulassen, Vertrauen schaffen, Beteiligung leben, Mutig sein, Erfolge gemeinsam feiern, Vorbild sein und Respekt zeigen.

Das Kulturbarometer kommt unternehmensweit zum Einsatz. Dazu wurde jeweils ein (identischer) Fragebogen mit vierteiliger Skalierung für die Arbeitsgruppen und für die Führungskraft entwickelt. Die Ergebnisse werden zwischen der jeweiligen Führungskraft und Arbeitsgruppe (mit Maßnahmenvereinbarung), in bereichsbezogenen Qualitätszirkeln und im Lenkungsausschuss Gruppenarbeit vorgestellt und besprochen.

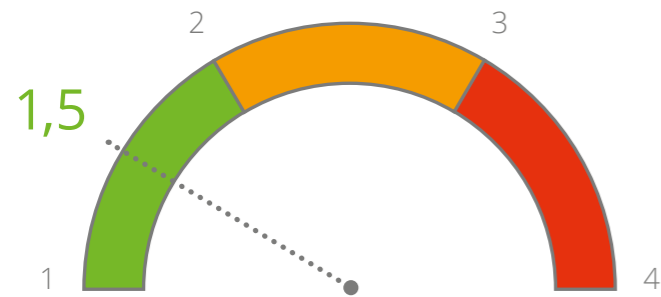
Ergebnisse 2016:



1. Verantwortung übernehmen

- 1.1 Selbstständiges Ausführen von Arbeitsaufgaben
- 1.2 Übernahme der Verantwortung

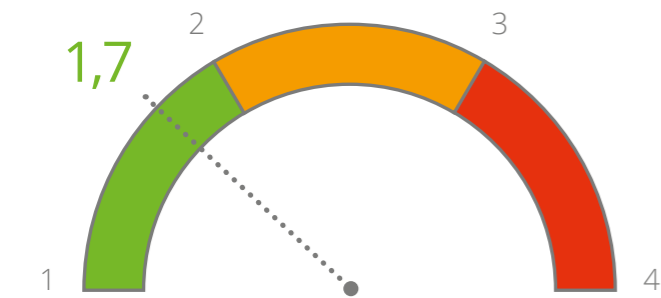
Erreichter Wert: 1,5  
Zielwert: 2,0



2. Respekt zeigen

- 2.1 in der Gruppe (ggf. Fahrergruppe)
- 2.2 Gruppe gegenüber Führungskraft
- 2.3 Führungskraft gegenüber Gruppe
- 2.4 Gruppen untereinander

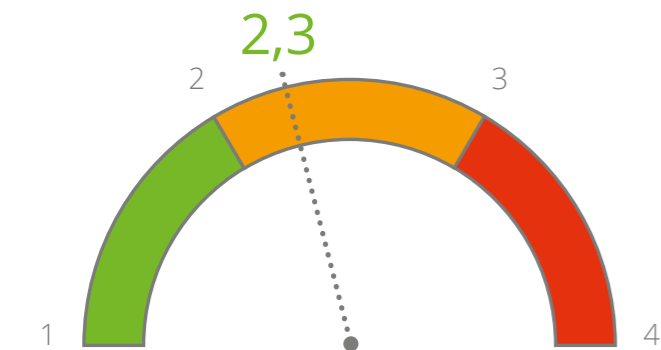
Erreichter Wert: 1,5  
Zielwert: 2,0



3. Vertrauen schaffen

- 3.1 in der Gruppe (ggf. Fahrergruppe)
- 3.2 Gruppe gegenüber Führungskraft
- 3.3 Führungskraft gegenüber Gruppe
- 3.4 Gruppen untereinander

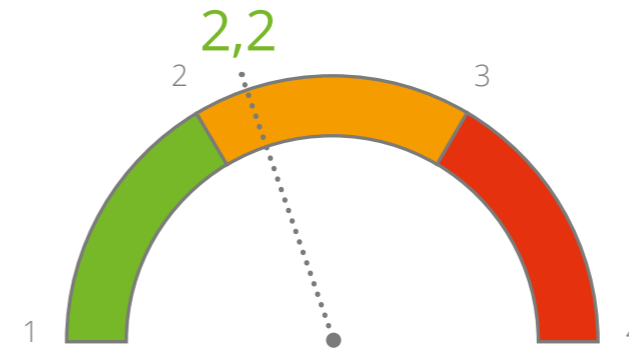
Erreichter Wert: 1,7  
Zielwert: 2,0



4. Erfolge gemeinsam feiern

- 4.1 Wertschätzen der Gruppenarbeit

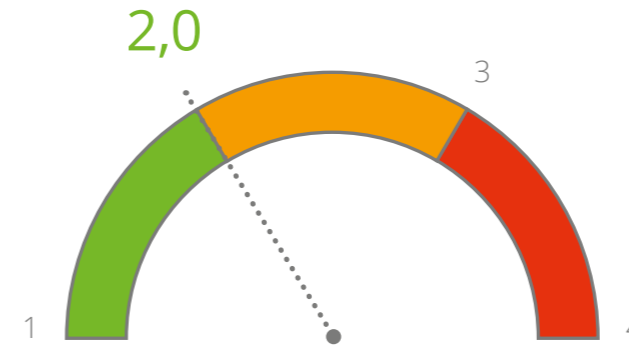
Erreichter Wert: 2,3  
Zielwert: 2,0



5. Beteiligung leben

- 5.1 Einbeziehen in Entscheidungen und Prozesse
- 5.2 Nutzen der Möglichkeit der Beteiligung

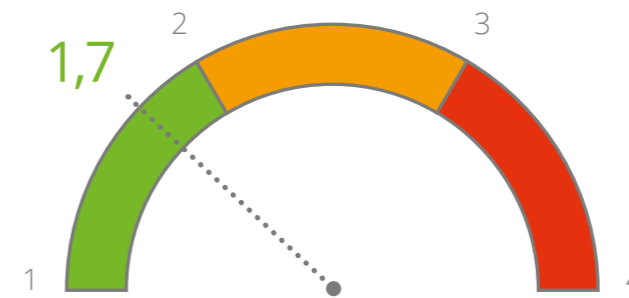
Erreichter Wert: 2,2  
Zielwert: 2,0



6. Fehler zulassen

- 6.1 Diskutieren der Fehler

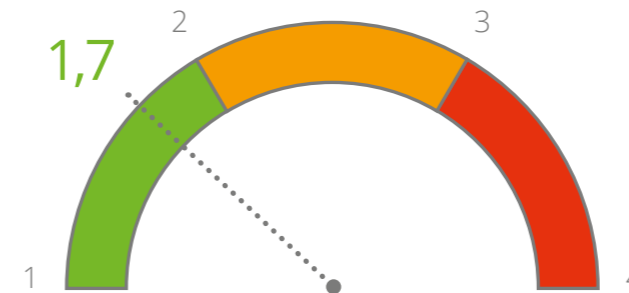
Erreichter Wert: 2,0  
Zielwert: 2,0



7. Vorbild sein

- 7.1 in der Gruppe (ggf. Fahrergruppe)
- 7.2 Gruppe gegenüber Führungskraft
- 7.3 Führungskraft gegenüber Gruppe
- 7.4 Gruppen untereinander

Erreichter Wert: 1,7  
Zielwert: 2,0



8. Mut haben

- 8.1 in der Gruppe (ggf. Fahrergruppe)
- 8.2 Gruppe gegenüber Führungskraft
- 8.3 Führungskraft gegenüber Gruppe
- 8.4 Gruppen untereinander

Erreichter Wert: 1,7  
Zielwert: 2,0

## Compliance

Compliance, im klassischen Sinne als „Regeleinhaltung“ verstanden, bedeutet für die üstra ein wertorientiertes und verantwortungsvolles Handeln. Dies gilt im Umgang miteinander ebenso wie in der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern.

Die üstra steht als öffentlich gefördertes Unternehmen in besonderer Verantwortung, sich bei allen geschäftlichen Vorgängen vorbildlich zu verhalten. Vorbildliches Verhalten bedeutet insbesondere die Einhaltung von Gesetzen und rechtlichen Vorschriften, aber auch die Rücksichtnahme auf Rechte und Erwartungen anderer, faire Verhandlungen und Vertragstreue.

Das Vertrauen von Kunden, Zuwendungsgebern, Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit hängt ganz entscheidend von der persönlichen und professionellen Integrität und dem korrekten Verhalten jedes Einzelnen ab. Damit prägt jeder Mitarbeiter das Erscheinungsbild der üstra im Innen- und Außenverhältnis und trägt Mitverantwortung.

Der Vorstand hat die gesetzliche Pflicht, sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis der Gesellschaft für die Einhaltung der Vorgaben der Rechtsordnung zu sorgen. Regelwidriges Verhalten ist niemals im Interesse der üstra. Daher bekennt sich der Vorstand öffentlich dazu, Korruption unter keinen Umständen zu dulden. Diesem Grundsatz sind Vorstand und Führungskräfte der üstra ausnahmslos verpflichtet.

Hierzu hat der Vorstand einen Verhaltens- und Antikorruptionskodex für die Beschäftigten der üstra erlassen, der nicht nur Managementaufgabe, sondern ein von allen Beschäftigten zu tragendes Unternehmensziel ist.

Dabei ist das Verhalten der Mitarbeiter nach dem Grundsatz der ordnungsgemäßen Erledigung der Unternehmensinteressen vor den Eigeninteressen auszurichten. Die Mitarbeiter der üstra erbringen Dienstleistungen kompetent und zuverlässig für die Kunden, die im Mittelpunkt ihrer geschäftlichen Aktivitäten stehen. Hierbei haben die Mitarbeiter der üstra bei allen Entscheidungen nach den geltenden Gesetzen und maßgebenden externen und betriebsinternen Bestimmungen zu handeln.

Im Besonderen sind hierbei Vorkehrungen zur Korruptionsprävention zu treffen.

Bei der üstra wird Compliance dezentral durch die Unternehmens- und Stabsbereiche verantwortet.

Auf Grundlage der vorhandenen Regelungen wurden diese in 2016 zu einem Compliance-Managementsystem weiterentwickelt. Dieses betrifft alle Unternehmensbereiche, Stäbe und Mitarbeiter, unabhängig von deren Führungsebene. Tochterunternehmen der üstra wurde empfohlen, ebenfalls ein spezifisches Compliance-Managementsystem zu etablieren. Die wichtigsten Grundsätze zur Compliance-Kultur, Organisation und den damit verbundenen Prozessen sind im Handbuch Compliance-Managementsystem vollständig beschrieben und über das Intranet abrufbar.

Um den Mitarbeitern klare Verhaltensregeln zu vermitteln und besonders Interessenkonflikte im Arbeitsalltag von vornherein zu vermeiden, setzt die üstra auf regelmäßige Schulungsmaßnahmen. Eine besondere Rolle kommt dabei den Führungskräften zu. Aufgrund ihrer Stellung sind sie besonders verpflichtet, Vorbild für ihre Mitarbeiter zu sein. Vor diesem Hintergrund besteht für Führungskräfte eine Verpflichtung, an den angebotenen Compliance-Seminaren teilzunehmen. Der Schwerpunkt liegt hier auf den Bereichen der Korruptionsprävention. Damit stärkt die üstra ihre bisherigen Präventions- und Kontrollmaßnahmen, zu denen unter anderem das Vier-Augen-Prinzip und die strikte Trennung von Handlungs- und Kontrollsystemen sowie regelmäßige Audits und Revisionsprüfungen gehören.

Die Compliance-Kultur der üstra ist durch eine ständige Überprüfung und Verbesserung der Compliance-Prozesse geprägt.

## 2. Ökonomische Nachhaltigkeit

### 2.1 Rahmenbedingungen

Die wirtschaftlichen Daten des Unternehmens sind im Geschäftsbericht in den Abschnitten zum Jahresabschluss ausführlich erläutert. Zur langfristigen Unternehmenssicherung hat die üstra im Mai 2008 einen Partnerschaftsvertrag mit der Region Hannover, den Arbeitnehmervertretern des Unternehmens sowie der Gewerkschaft ver.di abgeschlossen. Mit diesem Vertrag wurde die Grundlage für eine langfristige Betrauung der üstra mit den gemeinwirtschaftlichen Verkehrsleistungen im Gebiet der Region Hannover geschaffen. Gleichzeitig verpflichtet sich das Unternehmen zum wirtschaftlichen Handeln und stellt sich regelmäßig einem Marktvergleich, um den wirtschaftlichen Einsatz der Mittel zu gewährleisten. Dabei wird die Wirtschaftlichkeit über die geleistete Produktivität erreicht, nicht jedoch über ein Absenken des Gehaltsniveaus. Der Partnerschaftsvertrag legt bewusst die Einhaltung des einschlägigen Tarifvertrags fest und schließt betriebsbedingte Kündigungen aus, sodass die Mitarbeiter ein sicheres Beschäftigungsverhältnis erhalten. Gleichzeitig erklärt die üstra mit dem Vertrag, dass sie sich als Partner der Region versteht, der einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Klimaschutzziele der Region leisten kann und will.

Mit dem Partnerschaftsvertrag hat die üstra den Grundstein für ihr nachhaltiges Handeln gelegt. Der Vertrag gewährleistet dauerhafte Kostenvorteile für den Aufgabenträger, ohne auf kurzfristige Kosteneffekte zu setzen und garantiert gleichzeitig eine hohe Qualität des Produkts. Die Nachhaltigkeit des Vertrags verhindert die Ausbeutung der Arbeitnehmer zugunsten von kurzfristigen Effekten, vielmehr ermöglicht er lang anhaltende Qualität bei optimierten Strukturen. Damit schafft der Partnerschaftsvertrag eine Gewinnsituation für alle Vertragsbeteiligten: Das Unternehmen erhält eine langfristige Auftragssicherung, die Beschäftigten erhalten eine langfristige Beschäftigungs- und Tarifgarantie, die Region Hannover als Aufgabenträgerin für den ÖPNV erhält eine umfassende Kostenentlastung und Qualitätszusage.

Im Partnerschaftsvertrag ist vereinbart, dass die üstra durch ein Restrukturierungsprogramm die vertraglich vereinbarten Kostenstrukturen erreichen musste, um die Region Hannover nachhaltig finanziell zu entlasten. Dieser Prozess wurde durch einen

Wirtschaftsprüfer begleitet und die Zielerreichung von diesem bescheinigt.

### Öffentlicher Dienstleistungsauftrag

Die üstra betreibt den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) mit Schwerpunkt in der Stadt Hannover mit Stadtbahnen und Bussen.

Mit Wirkung vom 25. September 2015 hat die Region Hannover die üstra auf Grundlage eines Öffentlichen Dienstleistungsauftrages (ÖDA) im Sinne der VO (EG) 1370/2007 mit der Erbringung der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen zur Gewährleistung einer ausreichenden Bedienung der Bevölkerung mit Verkehren im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) durch Linienverkehr mit Kraftfahrzeugen und Stadtbahnen im Tarifgebiet des Großraum-Verkehr Hannover betraut. Der ÖDA umfasst alle bis dahin von der üstra betriebenen Linien (Linienbündel „Stadt Hannover“) und hat eine Laufzeit von 22,5 Jahren. Er endet am 24. März 2038. Für den gleichen Zeitraum hat die Genehmigungsbehörde, die Landesnahverkehrsgesellschaft Niedersachsen mbH (LNVG), die Liniengenehmigungen für das Linienbündel „Stadt Hannover“ erteilt.

### Nachhaltige Beschaffung

Im Rahmen der Beschaffungsrichtlinie ist die Nachhaltigkeit als ein wesentliches Merkmal in den Beschaffungsprozess aufgenommen worden. Beschaffungsmaßnahmen müssen nach dem Grundsatz der Nachhaltigkeit durchgeführt werden. Dabei sind sowohl die ökonomischen Aspekte, als auch die sozialen und ökologischen Aspekte mit zu berücksichtigen. Diese sind auch im Zuge der Vergaberechtsnovellierung zum 18. April 2016 als Zuschlagskriterien gem. § 58 Abs. 2 VgV aufgenommen worden.

Als Beispiele für die nachhaltige Beschaffung im Jahr 2016 übergreifend in 2017 gelten insbesondere die Beschaffung von:

### Ausschreibung der Strombeschaffung für die Jahre 2019/2020 mit der Option zur Verlängerung bis 2022

Als Grundlage hierfür steht die Konzernstrategie der üstra: „Unsere Vision Null Emission“. Die Beschaffung des Fahrstroms und des allgemeinen Verbrauchsstroms für die Vertragsjahre soll zu 100 % aus CO<sub>2</sub>- und atomfreier Erzeugung erfolgen. Diese Vorgabe in den Ausschreibungsunterlagen führt zu Teilnahmeanträgen von zwei Bewerbern, die diese Vorgabe erfüllen können. Die Nachweise, die die Bieter für die Lieferung des Ökostroms zur Verfügung stellen, nennen sich Herkunftsnachweise. Damit bescheinigt der Stromlieferant, wo und mit welcher Anlage der gelieferte CO<sub>2</sub>- und atomfreie Strom erzeugt wird. Die Möglichkeit regionalen Ökostrom vergaberechtlich für die üstra beziehen zu können wird voraussichtlich im Jahr 2017 durch das EEG geschaffen.

### Energetische Sanierung Busbetriebshof Mittelfeld

Der Busbetriebshof Mittelfeld ist seit den siebziger Jahren in Betrieb. Hierzu zählen unter anderem die Tankstelle, Werkstatt, Waschanlage, Abstellhalle sowie das Lager und der Sozialtrakt. Diese Gebäudeteile werden unter Betrieb saniert. Der Zeitraum beläuft sich dabei auf ca. zweieinhalb bis drei Jahre. Die Sanierung beinhaltet eine neue Buswaschanlage mit aktiver Wasseraufbereitung zur ressourcenschonenden Verwendung von Frischwasser. Hierbei werden üble Gerüche sowie Keime mittels eines Bioreaktors durch Zugabe von Luftsauerstoff aktiv absorbiert. Die gesundheitsschädliche Keimbildung während der Waschvorgänge und Stillstände der Anlage werden verhindert. Die Tankstelle für die Diesel- und Hybridbusse wird mit neuen Auffangsystemen für ggf. auslaufenden Betriebsstoff ausgerüstet und auf neue energiesparendere Pumpensysteme umgerüstet. Der Einbau einer Stempelhebeanlage für Mono- und Gelenkbusse ermöglicht es dem Werkstattpersonal an den Fahrzeugen gem. Arbeitsstättenverordnung gesundheitsschonend zu arbeiten. Im Zuge dieser Sanierung werden ebenfalls belastete Baumaterialien der ordnungsgemäßen Entsorgung zugeführt.

### Beschaffung Chronik Unterwegs in Hannover – 125 Jahre üstra

Im Rahmen des 125-jährigen Jubiläums wird auch die Chronik der üstra neu aufgelegt. Bei der Ausschrei-

bung zur Produktion des Buches sind die zertifizierte klimaneutrale Druckproduktion, die FSC-Zertifizierung des Druckbetriebes sowie die Bedingung, dass der eingetragene Mineralölgehalt der eingesetzten Druckfarben 1 % nicht überschreiten darf, zentrale Zuschlagskriterien.

### Beschaffung und Einbau von Schienenkammerfüllelementen

Für den geräuscharmen Fahrbetrieb der Stadtbahnen werden in regelmäßigen Abständen Schienenkammerfüllelemente in den Streckenverlauf eingebaut und im Zuge der Schienensanierung auch erneuert. Für den geräusch- und vibrationsarmen Fahrbetrieb sind diese Schienenkammerfüllelemente bestens geeignet. Die Lärm- und Vibrationsbelastung gerade bei Durchfahrten in Wohngebieten wird hiermit erheblich reduziert.

## 2.2 Maßnahmen

### Kundeninformation und Kundenbetreuung

Klassische Medien wie der gedruckte Fahrplan und die Tarifbroschüren reichen heute nicht mehr aus. An der Haltestelle und im Fahrzeug erwarten die Fahrgäste zuverlässige Informationen, auch im Internet und per Smartphone. Die üstra und der GVH bieten in ihren Medien aktuelle Informationen, auch über Baumaßnahmen und Umleitungen.

Mit der „üstra Fahrgemeinschaft“, einem 14-tägigen Newsletter, mit Störungsinformationen über Twitter, Facebook und Mailing-Dienst, mit dem üstra Blog „Fahrtenbuch“ und weiteren Angeboten bietet die üstra Informationen und Angebote zum Dialog. Bundesweit führend sind üstra und GVH mit dem Onlineangebot auf uestra.de, gvh.de und in der GVH-App, das nicht nur Auskünfte zu Bus und Bahn und ÖPNV-Tickets bietet. Auch Routing zu Carsharing, Fahrrad und Taxi sind verfügbar. Im Mobilitätsshop können die Kunden GVH-Tickets kaufen, direkt ein Taxi rufen oder ein stadtmobil-Auto buchen. Damit werden den Kunden, die ohne eigenes Auto unterwegs sein wollen, über die neuen Medien attraktive Angebote aus einer Hand gemacht.

### Kundengarantien

Die Verkehrsunternehmen im GVH garantieren ihren

Kunden unter anderem, dass sie pünktlich an ihr Ziel kommen. Wenn sie aus Gründen, die die Verkehrsunternehmen zu vertreten haben, zwanzig Minuten später ihr Ziel erreichen als es der Fahrplan vorsieht, erhält der Kunde eine Entschädigung. Gemeinsam mit der Region Hannover bereiten die Verbundunternehmen eine Neufassung der Modalitäten vor, insbesondere wird die Möglichkeit geschaffen, die Garantie online in Anspruch nehmen zu können.

### Kundendialog/Beschwerdemanagement

Die üstra hat ein offenes Ohr. An der Hotline beantworten keine Automaten die Anfragen der Kunden, sondern geschulte Mitarbeiter, die sich im Nahverkehr auskennen. Natürlich können sich die Kunden auch per Brief oder per E-Mail an die üstra wenden oder das Personal oder die Vertriebsstellen ansprechen. Alle Anregungen werden im Beschwerdemanagementsystem der üstra registriert, nachverfolgt und systematisch ausgewertet. Selbstverständlich ist die üstra auch auf den Kommunikationskanälen Facebook und Twitter für den Kunden erreichbar.

### Mitarbeiterschulungen

Alle Fahrer der üstra werden regelmäßig geschult, um Fachfragen nach Tarif und Angebot kompetent beantworten zu können. Sie sollen aber auch serviceorientiert agieren und von sich aus Informationen geben und damit den Kunden das Gefühl vermitteln, bei der üstra willkommen zu sein. Das gilt auch für das Verkaufs- und Servicepersonal.

### Fahrgastsicherheit

Unsichere Situationen können überall im öffentlichen Leben vorkommen. Entgegen der öffentlichen Meinung passieren aber nur wenige kritische Vorfälle an Haltestellen oder in Bussen und Bahnen. Über Notrufsäulen können sich die Fahrgäste an den Stadtbahnhaltestellen jederzeit mit der üstra Leitstelle in Verbindung setzen. Die Fahrer in den Bussen sind immer ansprechbar. In den Stadtbahnen des Typs TW 2000 und TW 3000 gibt es Sprechstellen an den Türen, über die das Fahrpersonal auch aus dem zweiten Wagen erreicht werden kann. Viele Stationen und Fahrzeuge sind mit Videokameras ausgestattet. Bei Großveranstaltungen aber auch im Alltag sind speziell geschulte Mitarbeiter des Sicherheitsdienstes protec unterwegs und sorgen für mehr Service und Sicherheit.

Durch ein gemeinsames Projekt der Feuerwehr der Landeshauptstadt Hannover, der Medizinischen Hochschule Hannover, der Deutschen Herzstiftung e.V., der Wilhelm Hirte Stiftung, der protec Service GmbH, der Infrastrukturgesellschaft Region Hannover GmbH und der üstra im Kampf gegen den plötzlichen Herztod sind die U-Bahn-Stationen im Stadtgebiet Hannover sowie das üstra Kundenzentrum mit fast 50 mobilen Defibrillatoren ausgestattet.

### Kundenbeteiligung/Marktforschung

Nur bei Berücksichtigung der sich wandelnden Anforderungen des Marktes und der Kunden kann die üstra langfristig erfolgreich sein. Bei der Beurteilung von Stärken und Schwächen und bei der Entwicklung neuer Angebote (z.B. Automaten, Fahrzeuge) beteiligt die üstra ihre Kunden und insbesondere Vertreter von mobilitätseingeschränkten Personen. Seit 1998 führt die üstra regelmäßig repräsentative Telefonbefragungen ihrer Kunden durch. Mit dieser Kundenzufriedenheitsbefragung kann die üstra Fehlentwicklungen erkennen, Wirkungen von Angebotsänderungen messen und die Umsetzung von Zielgrößen verfolgen. Im bundesweit von TNS Infratest durchgeführten ÖPNV-Kundenbarometer 2016 erreichte die üstra wieder eine „sehr gute“ Bewertung. Bei der Taktfrequenz, der Schnelligkeit der Beförderung und bei den Anschlüssen wurde die üstra am besten bewertet.

### Kundenzentrum

Die üstra hat mit dem Kundenzentrum in der Karmarschstraße im Herzen von Hannover eine Anlaufstelle für Kunden, die Fahrkarten kaufen möchten, sich beraten lassen wollen oder ein Abonnement benötigen. Partner, die zur üstra passen, ergänzen das Angebot im Kundenzentrum: der Laporte Kartenshop, stadtmobil Carsharing, das Freiwilligenzentrum Hannover, die Weiterbildungsberatung Hannover, htp und der Servicepoint Klimaschutz.

### Internet und Social Media

Die Digitalisierung der Kommunikation schreitet weiter voran: Das Internet ist als wichtige Informationsquelle, aber auch als Dialogmedium und Marktplatz für Produkte fest in den Alltag der Kunden integriert. Die Website der üstra war auch 2016 ein wichtiges strategisches Instrument der Kommunikation. Insgesamt hatte sie im gesamten Jahr 1.417.511 Besuche

und 3.186.910 Seitenansichten. Auch die Social Media-Kanäle der üstra bei Facebook und Twitter sind seit ihrem Start im Februar 2014 zu festen Instanzen in der digitalen Unternehmenskommunikation und des Kundenservice geworden. Im dritten Quartal 2016 hat die Facebookseite der üstra, auf der redaktionelle Beiträge rund um das Unternehmen im Vordergrund stehen, die Grenze von 10.000 Fans überschritten, Ende des Jahres hatte sie 10.672 „Likes“. Der Twitterkanal ist komplett auf die Echtzeitkommunikation mit den Usern ausgelegt und informiert über aktuelle Störungen. Hier folgten der üstra Ende 2016 rund 5.455 User. Als weiterer Social Media-Kanal kam am 22. Juni 2016 der Instagram-Auftritt des Nahverkehrsunternehmens hinzu. Auch hier konnten nach einem knappen halben Jahr fast 800 Abonnenten verzeichnet werden. Ein weiterer Teil der Social Media-Aktivitäten ist das Unternehmensblog [fahrtenbuch.uestra.de](http://fahrtenbuch.uestra.de). Dieses verzeichnete über das gesamte Jahr 47.944 Besuche und 83.767 Seitenansichten und erlaubt einen informativen und unterhaltsamen Einblick in die üstra Welt.

#### WLAN

2016 hat die üstra gemeinsam mit der htp GmbH ein Pilotprojekt für öffentliches WLAN in Hannovers Innenstadt gestartet. Dazu wurden verschiedene Access Points, also Zugangspunkte zum WLAN, in Hannover installiert. Nutzer können sich an verschiedenen Standorten über den sogenannten Hannover HotSpot einloggen und kostenlos im Internet surfen. Die üstra fungiert bei diesem Projekt als Netzgeber, da sie über ein gut ausgebautes Glasfasernetz in der Innenstadt verfügt. Durch die Bereitstellung ihrer Infrastruktur leistet die üstra so einen wichtigen Beitrag zur Digitalisierung der Stadt. Auch bei ihren Fahrzeugen testet die üstra kostenloses WLAN: Die drei 2016 eingeführten Elektrobusse sind mit einem HotSpot ausgestattet.

#### Digitalisierung der Fahrgastinformation

Die üstra hat schon zur Jahrtausendwende weitreichende Fahrgastinformation betrieben. Diese Technik wurde an Haltestellen verbaut und führt zu aktuellen Abfahrtsauskünften. Um die Qualität dieser Auskünfte zu verbessern und heutige Technik noch besser nutzen zu können, hat die üstra 2016 eine große Initiative zur Optimierung der Fahrgastinformation und der Optimierung der Fahrplanung ge-

startet. Dabei werden alle Fahrzeuge mit moderner Bordrechner-Technologie ausgestattet und ein modernes Funksystem verbaut. Diese Technologie wird durch eine bessere Ortung der Fahrzeuge noch exaktere Prognosen an den Haltestellen sowie die Grundlage für weitere technische Optimierung liefern. Geplant sind dabei Verbesserungen für die Steuerung von ungeplanten Ereignissen, der Anschlusssicherung und die Fahrzeugdisposition. Durch die moderne Technik werden später Echtzeitinformationen in den Fahrzeugen ermöglicht und weitere Informationen zur persönlichen Fahrplanung der Fahrgäste bereitgestellt werden können. Die durch diese Initiative bereitgestellten Daten werden auch in modernen Medien, die durch das Projekt Move It bearbeitet werden, verarbeitet.

#### Move it

Move it ist ein, im Jahr 2016 als eigenständige Organisationseinheit gegründetes, Team, das sich hauptsächlich mit den Veränderungen auf dem Mobilitätsmarkt und der Digitalisierung der Kundenbeziehungen befasst und dabei hilft, die üstra in diesen Punkten zukunftssicher aufzustellen. Mittels agiler Methoden entwickelt das Team Ideen und setzt diese auch selbst um – den Kundenfokus dabei immer fest im Blick. Durch die Verwertung neu generierter Daten in Kombination mit bereits vorhandenen (wie z.B. Aufzugs- und Fahrtstufen-Statusinformationen) gewährleistet das Team sowohl eine schnelle und bedarfsgerechte Information der Fahrgäste als auch eine Verbesserung der internen Prozesse durch neue Möglichkeiten zur systematischen Analyse von Daten.

#### Testkundenverfahren

Im Jahr 2016 wurde ein Projekt zur Optimierung der Datenbanken für das Testkundenverfahren gestartet. Im Rahmen des Projektes werden die vielen einzelnen Datenbanken in einer Anwendung zusammengefasst. Darüber hinaus werden die Papier-Checklisten durch Tablets abgelöst.

#### Kontinuierliche Verbesserung durch Audits und Qualitätszirkel

Durch die regelmäßige Beurteilung von Abläufen im Rahmen von internen und externen Audits sowie durch die daraus abgeleiteten Maßnahmen wird zu einer kontinuierlichen Verbesserung beigetragen.

Die Auditergebnisse werden erfasst und in Qualitätszirkel-Sitzungen ausgewertet. In diesen Gremien werden Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen festgelegt und deren Umsetzung überwacht. Im Jahr 2016 wurde mit der Anpassung des Managementsystems an die überarbeiteten Normen DIN EN

ISO 9001:2015 und 14001:2015 begonnen. Der Erfolg der Verbesserungsmaßnahmen kann unter anderem anhand von Kennzahlen aus dem Testkundenverfahren und der direkten Leistungsmessung überprüft werden.

### Qualitätskennzahlen 2016

#### Stadtbus

Kennzahl	Sollwert ÖDA	Ist-Wert (Jahres-Ø)
1 Pünktlichkeit (– 1 bis 5 min)	92,0 %	93,8 %
2 Fahrgastinformation im/am Fahrzeug	98,0 %	99,3 %
3 Sauberkeit der Fahrzeuge	91,8 %	93,6 %
4 Kompetenz	90,6 %	94,7 %
5 Kundenorientierung	90,0 %	90,3 %
6 Ausstattung der Haltestellen	98,0 %	99,7 %

#### Stadtbahn

Kennzahl	Sollwert ÖDA	Ist-Wert (Jahres-Ø)
1 Pünktlichkeit (0 bis 3 min)	92,0 %	89,2 %
2 Fahrgastinformation im/am Fahrzeug	98,0 %	99,9 %
3 Sauberkeit der Fahrzeuge	91,8 %	94,1 %
4 Kompetenz	90,6 %	93,3 %
5 Kundenorientierung	90,0 %	93,5 %
6 Ausstattung der Haltestellen	98,0 %	99,9 %

## Services

### Kundenzentrum + Fahrscheinverkauf

Kennzahl	Sollwert ÖDA	Ist-Wert (Jahres-Ø)
1 Fachkompetenz	90,6 %	91,7 %
2 Kundenfreundlichkeit	90,0 %	94,5 %

### Kundenbetreuung

Kennzahl	Sollwert ÖDA	Ist-Wert (Jahres-Ø)
1 Fachkompetenz	90,6 %	95,9 %
2 Kundenfreundlichkeit	90,0 %	98,0 %

### Fahrausweisprüfdienst

Kennzahl	Sollwert ÖDA	Ist-Wert (Jahres-Ø)
1 Fachkompetenz	90,6 %	100,0 %
2 Kundenfreundlichkeit	90,0 %	96,1 %*

\* Im März, Juni und November wurden keine Fahrausweisprüfer angetroffen

## 3. Ökologische Nachhaltigkeit

Im Rahmen des integrierten Managementsystems wird quartalsweise bzw. für Umwelt jährlich ein Kennzahlenbericht zum Thema Qualität und Umwelt erstellt. Im jährlichen Managementreview findet eine genauere Betrachtung der Umweltauswirkungen in Form einer Input-Output-Bilanz statt. In dieser Bilanz werden auf der Input-Seite die verschiedenen Energiearten (Gas, Strom, Fernwärme, Kraftstoffe, spezifischer Energieverbrauch von Fahrzeugen, Fahrzeugflotte, Wagenkilometer, Personenkilometer) betrachtet. Auf der Output-Seite werden die erbrachte Fahrleistung, Abfälle, Emissionen, Abwasser, Kreislaufwirtschaft usw. betrachtet. Das Kennzahlensystem wurde im Rahmen der Einführung eines Energiemanagementsystems in 2013/14 weiter ausgebaut. Auch das Abfallaufkommen wird differenziert nach den Abfallarten, betrachtet und die Entwicklungen durch Kennzahlen oder Daten

im Kennzahlenbericht abgebildet. 2009 wurde auf der Liegenschaft Glocksee ein zentraler Recyclinghof in Betrieb genommen, der eine deutliche Verbesserung bei der Sammlung von Wertstoffen wie Metalle, Altpapier oder Elektroschrott ermöglicht und somit die Recyclingquote erhöht. Der Bau eines weiteren kleineren Recyclinghofs auf dem Stadtbahnbetriebshof Döhren ist 2013/14 realisiert worden. Eine weitere Optimierung der Abfallsammlung wird im Rahmen des Umbaus des Betriebshofs Mittelfeld in 2017 erfolgen. Auch bei den Betriebs- und Hilfsstoffen wird im Rahmen der Gefährdungsanalyse für Gefahrstoffe eine Produktvereinheitlichung angestrebt. 2015 hat hierzu die Umstellung auf das neue GHS System stattgefunden und es werden in diesem Rahmen die Gefahrstoffe überprüft und ggf. reduziert.

Der Umgang mit Frischwasser und Abwasser auf allen Liegenschaften wird im Kennzahlenbericht abgebildet. Die Busse und Stadtbahnen werden ausschließlich bedarfsgerecht in den üstra Waschanlagen gewaschen, um den Wasser- und Reinigungsmittelverbrauch so gering wie möglich zu halten. Auf dem Stadtbahnbetriebshof Leinhausen kommt für die Sanitäranlagen und das Waschen der Stadtbahnen ausschließlich Regenwasser zum Einsatz. Das Regenwasser wird in einer 30 m<sup>3</sup> großen Zisterne gesammelt und reduziert den Frischwasserverbrauch deutlich.

Nicht nur bei den Bussen und Stadtbahnen nutzt die üstra umweltfreundliche Antriebstechniken, sondern auch im Bereich von Dienstfahrzeugen. So hat die üstra z.B. beim Botenfahrzeug auf Gas gesetzt und testet mit zwei Dienstfahrzeugen den Elektroantrieb. Auch Fahrräder bzw. Elektrofahrräder werden von den Mitarbeitern immer häufiger genutzt, was weiter ausgebaut werden soll.

Die üstra verfolgt beim Thema der nachhaltigen Mobilität einen ganzheitlichen Ansatz. Bei der Beschaffung von Bussen und Stadtbahnen sowie Dienstfahrzeugen fließen Umweltaspekte in die Kaufentscheidung ein. Dabei liegen die Schwerpunkte beim Energieverbrauch und somit bei den Emissionen. Aber auch Themen wie Betriebsmittel und Recycling von Materialien sind wichtig.

## 3.1 Emissionen

Jeder Fahrgast im ÖPNV trägt aktiv zum Klimaschutz bei und verbessert die Umweltbilanz. Deshalb verfolgt die üstra das Ziel, Fahrgäste zu gewinnen und zu binden, um einen Beitrag zur Verringerung der Emissionen zu leisten. Weiterhin soll die Energie der Fahrzeuge und Betriebsanlagen so effizient wie möglich genutzt und gleichzeitig Kosten und Emissionen gesenkt werden. Im jährlichen Kennzahlenbericht werden die CO<sub>2</sub>-Emissionen erfasst. Das Energiemanagementsystem nach der DIN EN 50001 wurde im Jahr 2014 auf die gesamte üstra ausgeweitet. In 2015 wurde damit begonnen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Herrn Prof. Berninger in Form eines Gutachtens testen zu lassen. Die Gutachten für 2014 und 2015 wurden bereits fertiggestellt und die von der üstra berechneten Emissionen von 51,4 g/Pers.km 2014 und 12,0 g/Pers.km für 2015 bestätigt. Das Gutachten für 2016 befindet sich aktuell in Arbeit. Die CO<sub>2</sub>-Emissionen für das Jahr 2016 konnten auf 11,1 g CO<sub>2</sub>/Pers.km üstra gesamt gesenkt werden. Diese Reduzierung liegt daran, dass für den Stadtbahnbetrieb keine CO<sub>2</sub>-Emissionen mehr anfallen und der verbleibende Anteil aus dem Betrieb der Stadtbusse stammt. Aber auch bei den Stadtbussen gibt es aufgrund der letzten durchschnittlich milden Winter sowie dem steigenden Anteil an Hybridbussen eine Verbesserung der CO<sub>2</sub> Emissionen von 82 g CO<sub>2</sub>/Pers.km 2015 auf 81 g CO<sub>2</sub>/Pers.km 2016.

### Entwicklung im Vergleich der letzten acht Jahre in g CO<sub>2</sub>/Pers.km:

	Stadtbahn (g CO <sub>2</sub> /Pers.km)	Bus (g CO <sub>2</sub> /Pers.km)	Gesamt (g CO <sub>2</sub> /Pers.km)
2009	87	101	89,6
2010*	51	92	57,9
2011	50	94	56,9
2012	48	87	54,2
2013	47	88	53,2
2014	46	86	51,4
2015**	0	82	12
2016	0	81	11,1

\* seit 2010 Bezug des Stroms aus dem Gaskraftwerk Linden mit verringertem CO<sub>2</sub>

\*\* ab 2015 CO<sub>2</sub>-freier Strom

Entwicklung des Energieverbrauchs der letzten sieben Jahre in Watt/Pers.km

	Personen- kilometer	Energie- verbrauch (kWh)	Watt/Pers.km
2010	679.870.000	109.597.194	161
2011	660.980.000	108.214.699	163
2012	688.880.000	110.344.510	160
2013	703.470.000	112.634.265	160
2014	708.500.000	108.837.038	153
2015	782.065.000	113.075.646	144
2016	818.573.000	112.785.173	138

### 3.2 Maßnahmen zur Ressourcenschonung und zum Klimaschutz

#### Aufbau eines Energiemanagementsystems für die gesamte üstra

Das Energiemanagementsystem (EnMS) soll sicherstellen, dass Energieeinsparungen dokumentiert, umgesetzt und bewertet werden. Bislang wurden bei der üstra bereits diverse Maßnahmen für Energieeinsparungen entwickelt und umgesetzt, allerdings erfolgte die Umsetzung und Ergebnisbewertung bisher eher lückenhaft und unstrukturiert. Mit der Einführung des EnMS gemäß der DIN EN ISO 50001 für den Geltungsbereich Gebäude und Grundstücke wurden im Jahr 2013 Anforderungen für eine systematische Erfassung und Bewertung formuliert. Der Geltungsbereich dieses EnMS wurde im Jahr 2014 auf den gesamten Kernprozess der üstra (Personenahverkehr und die Mobilitätsdienstleistungen in der Region Hannover) erweitert. Dies bedeutet konkret, dass sowohl der Betrieb von Stadtbahnen und Bussen als auch deren Instandhaltung, die Instandhaltung der Infrastruktur und die Verwaltung Inhalt des EnMS sind. Die Umsetzung erfolgt dabei an allen sechs Standorten der üstra sowie an der Unternehmenszentrale. Somit erhöht sich die Notwendigkeit Energieeinsparmaßnahmen einheitlich zu dokumentieren, umzusetzen und zu bewerten.

Das bereits bestehende Energieteam mit Vertretern aus allen relevanten Bereichen, den sogenannten Energiemanagern, hat sich etabliert. Aufgabe dieses

Teams ist es, alle Maßnahmen zur Energieeinsparung „üstraweit“ zu ermitteln. Die Energiemanager fügen sich in die Struktur der vom Vorstand beauftragten Personen nahtlos ein.

Mit der Einführung des Maßnahmenplans werden die Normforderungen der ISO 50001 praxisorientiert umgesetzt. Der Maßnahmenplan dient als zentrale Übersicht für Maßnahmen aller Fachbereiche. Hier können die verschiedenen Energieeinsparpotentiale detailliert erfasst werden. Infolgedessen erhöht sich die Transparenz des gesamten EnMS. Ebenfalls lässt sich durch den Maßnahmenplan die Wirksamkeit der Einzelmaßnahmen besser nachverfolgen. Die im Maßnahmenplan vorhandene Auswertung von Maßnahmen lässt sich in den bestehenden Managementreview integrieren. Zur besseren Sichtbarkeit von Maßnahmen zu Energiereduzierung bzw. Energieeffizienz und zur Erhöhung des Anteils der Fahrgäste, die deshalb auf die üstra umsteigen, wurde gemeinsam mit der Marketingabteilung eine Kampagne zum Branding von Anlagen und Fahrzeugen mit dem Slogan „Unsere Vision Null Emission“ entwickelt. Diese wurde mit dem German Design Award 2017 ausgezeichnet.

Organigramm der Beauftragten des Vorstands

Betriebsleiter	Qualitätsmanagement	Umweltschutz	Arbeits-, Gesundheits- und Brandschutz	Datenschutz	Risikomanagement	Elektrische Anlagen
Betriebsleiter Stadtbahn Herr Schult (BU2)	Qualitätsmanagementbeauftragter Herr Keese (B131)	Umweltmanagementbeauftragter Herr Ernsting (B131)	Fachkraft für Arbeitssicherheit Herr Kaschube (B131) Herr Ernsting (B131) Herr Keese (B131)	Datenschutzbeauftragter Herr Berg (DSB)	Risikocontroller Herr Burghardt (VKC)	Elektrofachkraft Bahnstrom Herr Glesinski (BAB11)
Betriebsleiter Bus Herr Friebe (BB)		Abfallbeauftragter Herr Ernsting (B131)	Betriebsarzt Herr Steltenkamp (B11)			Elektrofachkraft Elektrische Anlagen (200 – 400 V) Herr Güldenpfennig (BAH13)
		Nachhaltigkeitsbeauftragter Herr Ernsting (B131)	Schwerbehindertenvertreter Herr Steenlage (BR/AS)			Elektrofachkraft Fahrstrom Herr Hasse (BAS12)
		Lärmschutzbeauftragter für den Stadtbahnbetrieb Herr Klänelschen (BAS)	Brandschutzbeauftragter Tunnel Herr Kynast (BAH)			Elektrofachkraft Telekommunikationsanlagen Herr Brinkmann (VIB)
			Brandschutzbeauftragter Liegenschaften Herr Gorny (BAG123)			Elektrofachkraft Werkstätten Herr Emmmler (BUW2)



### Anschaffung neuer Stadtbahnfahrzeuge

Derzeit werden als Ersatz für die zum Teil über 30 Jahre alten grünen Stadtbahnfahrzeuge vom Typ TW 6000 neue Fahrzeuge beschafft. In einem ersten Los wurden 50 neue Fahrzeuge bestellt. Ein weiteres Los von 50 Fahrzeugen wurde nachgeordert. Die Auslieferung hat im November 2013 begonnen. Neben einem modernen Design und mehr Platz für Fahrgäste verfügen die Fahrzeuge über eine verbesserte Rückspeisung der Bremsenergie ins Fahrleitungsnetz. Im Jahr 2014 wurden 20 TW 3000 mit Fertigungsmängeln am Wagenkasten ausgeliefert. Aufgrund der Mängel war eine Inbetriebnahme in 2014 nicht möglich. Zur Beseitigung der Mängel gab es einen Maßnahmenplan des Herstellers, der im Jahr 2015 abgearbeitet wurde. Vor der Feststellung der Mängel wurde das Fahrzeug bereits im März 2014 der Öffentlichkeit präsentiert und von den Hannoveranern begeistert angenommen.

Die Inbetriebnahme der ersten TW 3000 im Linienbetrieb der üstra ist im ersten Quartal 2015 erfolgt. Derzeit sind 40 Fahrzeuge in Betrieb. Die Gesamtleistung beträgt in Summe 4,0 Mio. km. Bis zum Jahresende 2017 sind 60 Fahrzeuge ausgeliefert. Insgesamt werden es 146 Stück, die bis Anfang 2020 in Betrieb gehen. Die Fahrzeuge erzeugen durch ihre Laufruhe geringere Lärmemissionen als die Bestandsfahrzeuge. Das hat zur Folge, dass die Lärmbelastung für die Fahrgäste und Bürger im Stadtgebiet beim Stadtbahnbetrieb weiter sinkt. Trotz der neu installierten Klimatechnik, die für den Fahrgast einen Komfortgewinn bringt, ist der spezifische Energieverbrauch pro Kilometer geringer als bei den TW 6000. Aufgrund der stark gestiegenen Fahrgastzahlen bleiben 24 TW 6000 bis Mitte der 20er Jahre in Betrieb.

### Beschaffung von CO<sub>2</sub>-freiem Strom

Im Jahr 2012 wurde eine EU-weite Ausschreibung für die Beschaffung des Fahrstroms für die Jahre 2015 und 2016 mit einer Option auf zwei weitere Jahre durchgeführt. Ausgeschrieben wurde CO<sub>2</sub>-freier und atomstromfreier Strom. Der Auftrag wurde im Dezember 2012 an die Stadtwerke Hannover AG (enercity) erteilt. Angeboten wurde Strom aus europäischen Wasserkraftwerken. Durch die Verwendung von CO<sub>2</sub>-freiem Strom sinkt der spezifische CO<sub>2</sub>-Ausstoß je Fahrgastkilometer von 51,4 g/CO<sub>2</sub> in 2014 auf 12 g/CO<sub>2</sub> in 2015. Der verbleibende Anteil von 12 g re-

sultiert aus der Diesel- und Hybridbustechologie im Unternehmensbereich Stadtbahn.

### Installation eines weiteren Schwungradspeichers

Um die rückgespeiste Bremsenergie von Stadtbahnfahrzeugen noch wirkungsvoller zu nutzen, werden im Streckennetz sogenannte Schwungradspeicher als rotierende Massen eingesetzt. Mit diesen Anlagen wird beim Bremsen, sofern kein anderes Fahrzeug vorhanden ist, welches die rückgespeiste Energie direkt aufnehmen kann, über einen Motor eine Masse in Rotation gebracht. Dies kann man sich ähnlich wie bei einem Brummkreisel vorstellen. Wird nun durch ein anfahrendes Stadtbahnfahrzeug Energie benötigt, treibt diese Masse einen Generator an, der den benötigten Anfahrtsstrom liefert. Derzeit sind zwei Schwungradspeicher im Stadtbahnnetz installiert. Im Jahr 2013 ist im Gleichrichterwerk Langenhagen eine weitere Anlage in Betrieb genommen worden, die damit den Bedarf an Fahrstrom verringert und zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung beiträgt. In Zukunft sollen noch weitere Schwungradspeicher errichtet werden. Voraussichtlich im Jahr 2019 soll ein Speicher im Bereich Altwarmbüchen installiert werden.

### Projekt „Umbau Hohes Ufer“

Das Verwaltungsgebäude der üstra „Am Hohen Ufer 6“ wurde Anfang der sechziger Jahre errichtet. In den vergangenen Jahrzehnten wurden bis auf die Sanierung der Fassade im Jahr 1992 keine grundlegenden Modernisierungen an dem Gebäude vorgenommen, sodass nun mit einer grundlegenden Sanierung begonnen wurde. Neben der Umgestaltung der Arbeitsbereiche zu modernen Büros mit zeitgemäßen Arbeitsplätzen und Kommunikationsstrukturen, soll durch zahlreiche Einzelmaßnahmen der Energiebedarf des Gebäudes auf den ENEC 2009 Standard minus 15 % abgesenkt werden. Weiterhin wird das Gebäude so ausgestattet, dass es barrierefrei zugänglich sein wird.

### Beschaffung von weiteren Hybridbussen 2016 bis 2019

Im Herbst 2015 wurden die letzten 26 Hybrid-Solobusse von MAN der neuesten Generation mit Abgasnorm EURO6 geliefert, die vom Land Niedersachsen gefördert wurden.

In 2017 erhöht sich der Hybrid-Anteil bei der üstra auf 60 % und ist der größte Hybridbus-Fuhrpark in

Deutschland (80 Hybridbusse, 52 umweltfreundliche Dieselbusse in Mindest-Standard EEV). Neben einer verbesserten Energie- und Umweltbilanz wird weniger CO<sub>2</sub>, Feinstaub und Lärm produziert. In 2016 wurden für den Zeitraum 2016 bis 2019 als Bus-Ersatzbeschaffung weitere Hybridbusse ausgeschrieben. Nach abgeschlossener Ausschreibung werden es 18 MAN A37H Solo- und 20 SOLARIS H18 Gelenk-Hybridbusse. Im Frühjahr 2017 werden zwei Solo- und fünf Gelenkbusse und im Herbst 2017 werden weitere sechs Solo- und fünf Gelenkbusse für 2017 geliefert. Die Lieferlose 2016 und 2017 werden auch vom Land Niedersachsen gefördert. Für den Zeitraum 2018 bis 2019 sind weitere 10 Solo- und 10 Gelenkbusse als Option vorgesehen.

Bei positiver Entwicklung des Pilotversuchs mit drei Elektrobussen auf Linie 100/200, der im April 2016 gestartet ist, und weiterer Fördermöglichkeit für Elektrobuse, könnten im Zeitraum 2018 bis 2019 anstatt der geplanten Hybridbusse anteilig weitere Elektrobuse beschafft werden.

### Elektrobuse im Linieneinsatz bei der üstra

Der Testversuch mit drei Elektrobussen mit Schnellladung soll Erkenntnisse darüber bringen, welche Verbesserungspotenziale vorhanden sind. Diese gilt es aufzuzeigen, zu nutzen und zu etablieren. Der Versuch mit drei Elektrobussen auf der Buslinie 100/200 der üstra bietet beste Voraussetzungen die angestrebten Ziele und Ergebnisse zu erreichen und Umweltpotenziale nutzbar zu machen. Es sollen dabei Erkenntnisse gewonnen werden, wie wirtschaftlich und ökologisch ein sinnvoller Beitrag zur Minderung der verkehrsbedingten Treibhausgasemissionen erfolgen kann.

Beide Linien verfügen durch ihr hohes Fahrgastaufkommen, die kurzen Haltestellenabstände und eine Linienführung durch das Stadtzentrum von Hannover über optimale Einsatzbedingungen für einen Versuch mit Elektrobussen. Die Linie wird tagsüber im 10-Minuten-Takt mit 12 Meter Solobussen bedient. Die Gesamtstrecke der Linie 100/200 beträgt 16 km Länge mit insgesamt 42 Haltestellen und einer Gesamtfahrzeit von 53 Minuten.

Das innovative Ziel ist es, die Elektrobuse nicht nur auf der Linie zu testen, sondern gleichzeitig dabei mit CO<sub>2</sub>-freiem Strom aus dem Fahrleitungsnetz der Stadtbahnen zu versorgen. Durch die Fahrleitung der

Stadtbahnen steht der Nachladeinfrastruktur eine hohe Energiemenge zur Verfügung, die eine Schnellladung der Elektrobuse möglich macht. Weiterhin soll geprüft werden, wie der von den Stadtbahnen generatorisch erzeugte und zurückgespeiste Bremsstrom effektiv von den Elektrobussen genutzt werden kann.

Der erste Bus wurde im Januar 2016 ausgeliefert. Die zwei weiteren Busse folgten dann im März 2016. Im April 2016 wurde der Testbetrieb aufgenommen und es gab eine feierliche Eröffnung mit der Bundesumweltministerin Frau Hendricks, der niedersächsischen Staatssekretärin Frau Behrens, dem Regionspräsidenten Herrn Jagau und dem Wirtschaftsdezernenten der Region Hannover Herrn Franz. Seit April fahren die Busse im Testbetrieb und seit September 2016 im Linienbetrieb. Die Ladeinfrastruktur konnte größtenteils bereits im Herbst/Winter 2015 fertiggestellt werden. Seit November 2016 sind die Elektrobuse im Fahrplan ausgewiesen. Erste Messungen des Energieverbrauchs zeigen, dass der Energieverbrauch von ursprünglich angenommenen 1,5 kWh im Sommerbetrieb bei 1,0 kWh liegt. Der Elektrobus hat damit einen äquivalenten Energieverbrauch von 10 Litern Dieselmotorkraftstoff auf 100 km.

### Das Projekt ProMobiE

Die üstra beteiligt sich am Projekt „Professionelle Mobilitätsberatung für multimodale Verkehrsangebote mit Elektromobilität – ProMobiE“. An dem Verbundprojekt nehmen neben der üstra die Modellbetriebe Bogestra, RNV und Stadtwerke Baden-Baden teil. Wissenschaftliche Unterstützung erfährt das Projekt durch die VDV-Akademie sowie das Institut für Arbeitswissenschaft und das Institut der Erziehungswissenschaft der RWTH Aachen und die Prospektiv GmbH. Ziel des Verbundprojektes ist die Professionalisierung multimodaler Mobilitätsberatung mit Schwerpunkt Elektromobilität. Es besteht Handlungsbedarf bei der Qualifizierung von Mitarbeitern in Verkehrsbetrieben, um eine professionelle Mobilitätsberatung zum Thema Elektromobilität zu ermöglichen. Das Projekt verfolgt das Ziel, drei interaktive Schulungsmodule zu entwickeln, um Beratungsstandards für eine mehrperspektivische multimodale Mobilitätsberatung bei der Elektromobilität der Zukunft zu ermöglichen. Durch eine professionalisierte Beratung zur Elektromobilität kann die Akzeptanz und Marktdurchdringung von Elektromobilitätsangeboten, beispielsweise die Entscheidung für die ver-

stärkte Nutzung multimodaler Verkehrsangebote mit Elektromobilität, nachhaltig gefördert werden. Das Projekt wird im Frühling 2017 abgeschlossen.

#### Verbesserung der innerbetrieblichen Mobilität

Mit den im Folgenden beschriebenen Maßnahmen sollen weitere Schritte zu einer nachhaltigen innerbetrieblichen Mobilität getan werden. Konkret soll/en

- ein Beitrag zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung geleistet,
- die Kosten gesenkt,
- der Anteil der Mitarbeiter, die den ÖPNV nutzen, erhöht,
- ein Beitrag zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter geleistet und
- ein Beitrag zur Produktivitätssteigerung geleistet werden.

#### Maßnahmen 2015/2016

- Anschaffung weiterer E-Bikes für den Betriebshof Glocksee
- Bereitstellung einer Übersicht für die Mitarbeiter im Intranet über alternative Reisemöglichkeiten mit Vergleichen (Zeit, Kosten, CO<sub>2</sub>-Erzeugung)
- Verlängerung des Leasing eines E-Autos für den Stabsbereich Betrieb und Personal
- Branding von Fahrzeugen und Abstellplätzen

#### Austausch von Beleuchtungsanlagen

Die üstra tauscht in den Tunnelanlagen und Haltestellen der infra die Beleuchtungsanlagen schrittweise gegen neuere energiesparende Systeme aus. Im Jahr 2016 wurden an acht Stadtbahnhaltestellen ca. 315 Leuchten mit konventionellen Leuchtmitteln durch LED-Leuchten ersetzt. Dadurch wurde die installierte Leistung um etwa 11.000 Watt verringert, was einer jährlichen Stromeinsparung von ca. 44.000 kWh entspricht. Für das Jahr 2017 ist der Austausch der Beleuchtung an acht weiteren Haltestellen und zwei U-Bahnstationen geplant. Diese Maßnahme spart bis zu 40 % Energie und trägt durch die neue Technik deutlich zur Verbesserung der Beleuchtung und somit zu einem besseren Sicherheitsgefühl bei.

#### Erzeugung von Solarstrom

Die üstra betreibt derzeit drei Photovoltaikanlagen auf drei Betriebshöfen. Insgesamt verfügt das Un-

ternehmen über eine installierte Leistung von über 400 kW Peak und ist damit einer der größten Solarstromproduzenten in Hannover. Der jährliche Stromertrag liegt etwa bei 400.000 kWh und entspricht damit dem Strombedarf von mehr als 110 Einfamilienhäusern.

### 3.3 Maßnahmen zur Einsparung von Emissionen durch mehr Fahrgäste

Neben den betrieblichen Beispielen zur Schonung von Ressourcen leistet die üstra den wesentlichen Beitrag durch die sichere und schnelle Beförderung von mittlerweile 176 Millionen Fahrgästen pro Jahr. 2016 konnten die Fahrgastzahlen der üstra um 3,8 % auf diesen neuen Rekordwert gesteigert werden. Durch das attraktive hannoversche ÖPNV-System wird der motorisierte Individualverkehr reduziert, was letztendlich den größten positiven Umwelteffekt mit sich bringt. Die Gewinnung neuer Fahrgäste spielt deshalb eine wichtige Rolle. Umsteiger vom Autoverkehr auf Busse und Bahnen vermindern die von ihnen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen um etwa die Hälfte.

Besonders erfolgreich war der Verkehrsverbund GVH mit Angeboten im Sozialtarif. Mit der „MobilCard S“ und dem 2016 umgesetzten Angebot von „Tagestickets S“ ohne Wertmarke konnten die Fahrgastzahlen in diesem Segment 2016 um 37 % gesteigert werden. Dazu trug auch der Anstieg der Geflüchteten in Hannover bei, die sozialtarifberechtigt sind. Überdurchschnittliche Steigerungen gab es auch mit den Angeboten für Firmen und Großkunden. Je mehr Unternehmen Umweltziele verfolgen und auf Nachhaltigkeit setzen, desto attraktiver sind Angebote wie das FirmenAbonnement oder das SammelBestellerAbonnement des GVH, um die jeweilige Umweltbilanz zu verbessern. Mit einem Kooperationspartner, dem Unternehmensverband AGA, bietet die üstra das SammelBestellerAbo auch für kleinere und mittlere Firmen an (Mindestabnahme zehn MobilCards). Von Sommer 2015 bis Ende 2016 konnten über 1.000 neue Kunden in diesem Angebot verzeichnet werden.

Um weitere Fahrgäste zu gewinnen, werden die Modernisierung der Fahrzeugflotte und der Stadtbahnausbau durch Streckenverlängerungen und den Bau von weiteren Hochbahnsteigen kontinuierlich vorangetrieben. Mit dem regelmäßigen Einsatz des neuen Fahrzeugs TW 3000 wird ein zusätzlicher Anreiz zur Nutzung geschaffen.

### „Umfassende Mobilität aus einer Hand“ – der Mobilitätsshop

Die Welt der Mobilität befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Wesentliche Treiber sind die „digitale Revolution“ einschließlich einer fast flächendeckenden Verbreitung mobiler Endgeräte, die Ausdehnung der „Sharing-Economy“ auf den Mobilitätsbereich und die Transformation vom „Ölzeitalter“ zu einer „postfossilen Mobilität“. Aber auch die Einstellung der Bürger zur Mobilität verändert sich: Verkehrsmittel werden flexibler genutzt und gewechselt, die Bedeutung des Autos als Statussymbol nimmt spürbar ab. Die üstra kann von diesen Trends erheblich profitieren, indem sie sich als zentraler Organisator eines modernen „Mobilitätsverbundes“ von ÖPNV und ergänzenden Mobilitätsangeboten positioniert. Mit dem Angebot Hannovermobil ist die üstra bereits seit 2004 Vorreiter als integrierter Mobilitätsdienstleister. Zentrale Ziele sind dabei, dem Kunden jeweils passende und einfach zu nutzende Mobilitätsangebote zur Verfügung zu stellen und ihn dabei gleichzeitig zur verstärkten Nutzung von Bussen und Bahnen anzuregen.

Im November 2014 hat die üstra mit dem Mobilitätsshop einen Onlineshop für Fahrplanauskunft, Ticketing und weitere Dienstleistungen eingerichtet. Im Februar 2016 wurden erweiterte Möglichkeiten für Fahrtauskunft (auch Taxi-, Carsharing- und Radverbindungen) sowie Buchungsmöglichkeiten für stadtmobil-Fahrzeuge, ein Taxiruf und Bestellmöglichkeit für das „Mobilitätspaket“ Hannovermobil integriert. Mit diesem Mobilitätsmix hat die üstra ein richtungsweisendes Onlineangebot, das über die Grenzen Deutschlands hinaus Beachtung findet. Im Sommer 2016 wurde der Mobilitätsshop von Sustainia, einer internationalen Organisation, die sich weltweit für Nachhaltigkeit engagiert, unter die 100 besten und hoffnungsvollsten Lösungen mit Potenzial für eine nachhaltigere Zukunft gewählt. Die Juroren bezeichneten den Shop als „vorbildlich, innovativ und nachhaltig“. Der Shop erleichtert demnach den Zugang zum ÖPNV und multimodalen Angeboten, verringert die Notwendigkeit, einen eigenen PKW zu besitzen und beeinflusst die Verkehrsmittelwahl zu Gunsten umweltfreundlicher Verkehrsarten.

#### Umweltschutz-Kampagne

Die üstra leistet mit ihrer umweltfreundlichen Mobilität einen wichtigen strategischen Beitrag zur Ver-

wirklichung der Klimaschutzziele und sorgt für nachhaltige Lebensqualität der Bürger in der Region Hannover. Unter dem Motto „Unsere Vision Null Emission“ führt die üstra eine Umweltschutz-Kampagne zur Erschließung von Fahrgastpotenzialen durch. Das Ziel der Kampagne ist die Verringerung des CO<sub>2</sub>-Schadstoffausstoßes im Individualverkehr durch Stimulierung von Handlungsbereitschaften für eine dauerhafte ÖPNV-Nutzung. Die Kundenloyalität soll gestärkt, mehr Fahrten generiert und neue Kunden gewonnen werden. Zudem soll auch das Umweltbewusstsein im Rahmen der innerbetrieblichen Mobilität gefördert werden. Hierzu werden in der Werbung die Produkt- und Komfortmerkmale der innovativen Hybrid- und Elektrobusse vermittelt sowie die Energieversorgung der Stadtbahnen mit Ökostrom und die betriebliche Steigerung der Energieeffizienz durch das Energiemanagementsystem der üstra herausgestellt.

### 3.4 Maßnahmen zur Lärmreduzierung

Der Verwaltungsausschuss der Landeshauptstadt Hannover hat am 16. Dezember 2010 einen Lärmaktionsplan beschlossen. Die auf Basis von Berechnungen ermittelten Belastungen in Hannover weisen keine Problemzonen auf, die spezifisch dem Stadtbahn- oder Busverkehr der üstra zuzuordnen sind. Trotzdem hat sich die üstra zum Ziel gesetzt, die Lärmemissionen zukünftig schrittweise zu senken.

Vor diesem Hintergrund hat im Jahr 2012 eine interne Arbeitsgruppe unter Beteiligung der infra als Eigentümerin der Stadtbahninfrastrukturmaßnahmen Maßnahmen zur Lärmreduzierung erarbeitet. Umgesetzt wurden diese im neuen Fahrzeug TW 3000. Die sogenannten „ungefederten Massen“ konnten reduziert werden, was zu einem ruhigeren Lauf des Fahrzeugs führt und weniger Lärm verursacht. Zusätzlich wurden einige Fahrzeuge mit Schallabsorbieren an den Rädern ausgestattet, die den Lärm, insbesondere in den Kurvenfahrten, reduzieren sollen. Dies soll messtechnisch begleitet werden, um eine Entscheidungsgrundlage für die Ausstattung von weiteren Fahrzeugen zu erhalten.

Neben baulichen Maßnahmen werden die Gleise weiterhin intensiv gepflegt, indem die Schienen regelmäßig geschliffen und Rillen gereinigt werden. Denn saubere Gleise tragen ebenfalls maßgeblich zur Lärmreduzierung bei.

In 2016 wurden weitere Kurvenschmieranlagen auf den neuesten Stand der Technik gebracht und eine neu in Betrieb genommen. Diese Anlagen sorgen für

eine ruhigere Kurvendurchfahrt und minimieren außerdem den Schienenverschleiß.

## 4. Soziale Nachhaltigkeit

### 4.1 Aspekte der Verantwortung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld

#### Sozialtarif

Im Jahr 2009 hat der GVH in Zusammenarbeit mit der Region Hannover den GVH Sozialtarif eingeführt. Bezieher von laufenden Leistungen nach SGB XII, von Arbeitslosengeld II oder Sozialgeld nach SGB II, sowie von Grundleistungen und Leistungen in besonderen Fällen nach dem AsylbLG erhalten von der Region Hannover eine Berechtigungskarte, die die Nutzung des GVH Sozialtarifs ermöglicht. Für die Mindereinnahmen erhalten die Verkehrsunternehmen einen Ausgleich durch die Region Hannover.

Seit Dezember 2013 wurde das Angebot im Sozialtarif auch auf Monatskarten erweitert. Mittlerweile nutzen über 20.000 Berechtigte pro Monat die MobilCard S. Nachdem 2016 die Wertmarke S abgeschafft wurde, ist auch die Nutzung von TagesTickets im Sozialtarif auf über 200.000 Stück pro Monat angestiegen. Für die Nutzung des Sozialtarifs ist jetzt nur noch der Berechtigungsausweis der Region Hannover, die Region-S-Karte, erforderlich.

Insgesamt bietet der GVH mit Unterstützung der Region Hannover ein Angebot, das auch von sozial schwachen Bevölkerungsgruppen intensiv genutzt werden kann. Auch damit wird ein Beitrag zur Nachhaltigkeit im Mobilitätsverhalten geleistet.

#### Barrierefreie Haltestellen und Fahrzeuge

Die Gestaltung eines barrierefreien ÖPNV ist vielfach die Grundvoraussetzung für die Mobilität behinderter Menschen im öffentlichen Raum. Als Aufgabe und Ziel hat die üstra darum die Gestaltung zur „selbstbestimmten Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft“, wie sie im Bundesgleichstellungsgesetz (und weiteren Gesetzen) definiert ist, anerkannt.

Die langjährige und konsequente Arbeit hat inzwischen dazu geführt, dass die üstra bundesweit füh-

rend und beispielgebend bei der Gestaltung eines barrierefreien ÖPNV ist. Alleinstellungsmerkmale wie z.B. der sprechende Fahrkartenautomat, Hybridbusse mit zwei Rollstuhlstellplätzen und zwei Rampen, zeichnen das Unternehmen aus.

Etwa 10 % der Menschen in der Landeshauptstadt Hannover leben mit Behinderungen, 20 % der Bevölkerung sind über 65 Jahre alt. Davon sind etwa 30.000 (5,6 % der Bevölkerung) über 80 Jahre alt. Die Zahl der älteren Mitbürger nimmt stetig zu. Dadurch gewinnt das Ziel der üstra, weitgehend barrierefreien Zugang zum öffentlichen Nahverkehr zu schaffen, immer mehr an Bedeutung. Dazu gehören Automaten, die für Rollstuhlfahrer anfahrbar sind und die Sprachausgabe für Sehbehinderte gewährleisten, aber auch Rampen für Busse und barrierefreie Stadtbahnzugänge.

Bei den Stadtbahnhaltestellen sind alle Tunnelstationen und aktuell 131 Haltestellen an der Oberfläche mit Hochbahnsteigen ausgestattet und verfügen somit über einen höhengleichen Einstieg in die Fahrzeuge. Dies entspricht einem Anteil von dreiviertel der Haltestellen im Stadtbahnnetz. In 2016 wurden die Hochbahnsteige Krepfenstraße, Goetheplatz und Großer Hillen in Betrieb genommen. Aber auch im Busbereich wurden in Zusammenarbeit mit der Stadt Hannover etwa 20 Haltestellen neu gestaltet und damit der Zugang von Mobilitätseingeschränkten zu unseren Bussen wesentlich erleichtert. In den nächsten Jahren wird das Ausbauprogramm, mit dem Ziel bei allen Haltestellen einen höhengleichen Einstieg zu erreichen, kontinuierlich fortgeführt.

#### Neues Infomobil

In 2014 hat die üstra ein neues Infomobil beschafft und ausgerüstet, um auf Veranstaltungen, Messen und Märkten mit ihren Mobilitätsberatern präsent sein zu können. Seitdem ist die üstra mit ihrem Info-

mobilität fast täglich in Einkaufszentren und bei Veranstaltungen vor Ort. Aber auch bei Großmessen und Großveranstaltungen zeigt die üstra ihre Präsenz.

#### Mobilität für Mobilitätseingeschränkte: Der Fahrgastbegleitservice der üstra

Seit 2006 betreibt die üstra den Fahrgastbegleitservice. Das Projekt, das im Rahmen des § 16d SGB II (Arbeitsgelegenheiten) durchgeführt wird, verbindet die Wiedereingliederung von erwerbslosen Menschen in das Arbeitsleben mit der Unterstützung von Menschen, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind. Die Mitarbeiter des Fahrgastbegleitservices begleiten die Menschen bei der Nutzung des ÖPNV und ermöglichen ihnen so eine aktivere Teilnahme am öffentlichen Leben. Die Maßnahme muss jedes Jahr neu beantragt werden und wird zzt. jeweils für 12 Monate genehmigt. Die aktuelle Genehmigung des Job Centers ist bis zum 31. März 2017 befristet. Ein neuer Antrag ist bereits eingereicht und befindet sich in der Genehmigungsphase.

#### Alkoholkonsumverbot

Die üstra hat im Sommer 2016 bekannt gegeben, dass ab dem 1. Januar 2017 ein Alkoholkonsumverbot in allen Fahrzeugen und U-Stationen gilt. Damit ist die üstra einem Wunsch der überwiegenden Mehrheit ihrer Fahrgäste nachgekommen. Im Sommer war bei einer Kundenbefragung heraus gekommen, dass 83 % der Fahrgäste es befürworten, das Trinken von Alkohol in den Fahrzeugen der üstra zu verbieten. Die Mehrheit hatte dabei erklärt, sich bei einem solchen Verbot sicherer in Bus und Bahn zu fühlen. Analog zum Rauchverbot, das seit langem besteht, bezieht die üstra auch die unterirdischen Tunnelstationen in das Alkoholkonsumverbot mit ein. Durch das Verbot soll nicht nur das Sicherheitsempfinden der Fahrgäste gesteigert werden. Auch zur Reduzierung von Verunreinigungen und Vandalismus kann das Verbot beitragen.

### 4.2 Soziale Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und dem Unternehmen

Im Jubiläumsjahr 2017 ist die üstra seit 125 Jahren mit der Stadt Hannover verbunden und Synonym für verlässliche, wirtschaftliche und kundenorientierte Mobilitätsdienstleistung. Sie gehört zur Spit-

zengruppe der deutschen Nahverkehrsunternehmen und ist mit rund 176 Millionen Fahrgästen im Jahr der leistungsstärkste Dienstleister für Nahverkehr in Niedersachsen.

Garant dieser Leistungsfähigkeit sind in ganz besonderem Maße die Mitarbeiter der üstra. Sie sorgen mit ihrem Engagement und ihrem Einsatz insbesondere im Fahrdienst, aber auch in den Instandhaltungs- und Verwaltungsbereichen dafür, dass die üstra als kompetente und verlässliche Partnerin im öffentlichen Personennahverkehr wahrgenommen wird und dies nicht nur von den Bürgern der Landeshauptstadt, sondern ebenfalls von den nationalen und internationalen Besuchern und Gästen der Stadt. Die üstra ist jedoch nicht nur der kompetente und verlässliche Profi für öffentlichen Personennahverkehr, sondern auch eine attraktive Arbeitgeberin für ihre Mitarbeiter, die in Hannover täglich nahezu rund um die Uhr für Mobilität sorgen. Gemäß dem Motto „Unsere Tradition heißt Zukunft“ wird sich die üstra auch zukünftig als attraktive Arbeitgeberin am Markt positionieren und die personalwirtschaftlichen Herausforderungen meistern.

#### Personalstrategie

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und den damit einhergehenden Auswirkungen einer alternden und schrumpfenden Gesellschaft, ist die zentrale Aufgabe für die üstra auf der einen Seite, neue Mitarbeiter zu gewinnen, um die freiwerdenden Stellen in den nächsten Jahren zu besetzen. Auf der anderen Seite gilt es, die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden und Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Mitarbeiter in die Lage versetzen, leistungsfähig bis zum Rentenbeginn tätig sein zu können.

Die Lösungen und Lösungsansätze der daraus abzuleitenden personalwirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Handlungsfelder müssen nachhaltig in sozialer und ökonomischer Verantwortung gemeinsam zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat diskutiert und umgesetzt werden.

Die Entwicklung innovativer und belastungsreduzierender Arbeitszeitmodelle, insbesondere von Schicht- und Dienstplänen, sowie der Ausbau und die organisatorische Verankerung sogenannter Mischarbeitsplätze, stellen dabei eine zentrale Aufgabe dar.

Dem Begriff der Flexibilität kommt in diesem Zusammenhang und im Hinblick auf die Schaffung zeitlicher und personeller Einsatzflexibilität eine entscheidende Bedeutung zu. Zumal die technische Entwicklung, hier seien lediglich die Begriffe „Digitalisierung“ und „Autonomes Fahren“ erwähnt, auch an der üstra nicht spurlos vorbei gehen werden, sondern sich im Gegenteil die klassischen Berufsbilder – zwar nicht heute und morgen, aber vielleicht übermorgen – verändern werden und ein Mehr an fachlicher und überfachlicher Flexibilität den Beschäftigten abverlangen. Existenziell wird sein, auf diese Herausforderungen die richtigen personalwirtschaftlichen Antworten und Lösungen zu finden, weswegen die üstra schon heute mit dem Fahrdienst, mit der Technik, den Verwaltungsbereichen und dem Betriebsrat im Diskurs gemeinsam Modelle und Wege entwickelt.

## Personalstruktur

### Entwicklung der Beschäftigten (absolut in Personen)

	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Anzahl Beschäftigte insgesamt	2.105	2.038	2.023
Beschäftigte in ATZ-Ruhe	67	103	141
Frauen	402	362	319
Ausländer	132	119	116
Schwerbehinderte	188	190	167
Teilzeitbeschäftigte	336	318	205
darunter TZ-Beschäftigte in der „leichten Vollzeit“	207	189	104

### Entwicklung einzelner Beschäftigtengruppen (in %)

	2016	2015	2014
Anteil der Beschäftigten in ATZ-Ruhe	3,2	5,1	7,0
Anteil der Frauen	19,1	17,8	15,8
Anteil der Ausländer	6,3	5,8	5,7
Anteil der Teilzeitbeschäftigten	16,0	15,6	10,1
darunter TZ-Beschäftigte in der „leichten Vollzeit“	9,8	9,3	5,1
Anteil der Auszubildenden	5,6	5,3	4,5
Anteil der Schwerbehinderten*	9,7*	9,6	9,1
Fluktuationsquote	2,3	1,7	1,5

\* nach Herausrechnung der Auszubildenden, der gesetzlich freigestellten BR und der Teilzeitbeschäftigung unter 18 Std. wöchentlich

Der Unternehmensbereich Personal und Organisation hat sich mit einer Restrukturierung im Jahr 2016 auf diese Herausforderungen ausgerichtet. Dabei wurden die Aufgabenfelder Personalrekrutierung und Organisations- und Personalentwicklung in der Organisationsstruktur als Bereiche positioniert und gestärkt.

Ferner gilt es weiterhin, die Arbeitgebermarke üstra nachhaltig nach innen und nach außen zu stärken, um die Attraktivität der üstra als Arbeitgeberin mittel- und langfristig sicherzustellen und um neue potenzielle, im Unternehmen bisher unterrepräsentierte, Bewerbergruppen zu erschließen. An diesen Themen wird auch nach der erfolgreichen Arbeitgeberkampagne „üstra rockt“ intensiv weiter gearbeitet.

## Personalrekrutierung

Vor dem Hintergrund der personalwirtschaftlichen Herausforderung, dass bis zum Jahr 2025 nach aktuellem Stand bis zu 1000 Stellen wiederbesetzt werden müssen, ist die Personalrekrutierung in den nächsten Jahren ein wichtiger Erfolgsfaktor. Der Unternehmensbereich Personal und Organisation richtet sich mit einem neu geschaffenen Team „Rekrutierung“ darauf aus, das sich ausschließlich auf die Bewerberkommunikation und die Personalbeschaffung konzentriert und die Verfahren hierzu weiter optimiert. Zu den konkreten Zielen gehören die persönliche Kommunikation mit den Bewerbern, die Beschleunigung der Reaktionszeiten und der Dauer des Gesamtprozesses sowie der weitere Ausbau des vorhandenen Hochschulmarketings und bestehender Partnerschaften, wie beispielsweise mit dem Job Center der Region Hannover. Neue ergänzende Verfahren der Personalgewinnung wie Telefoninterviews und Active Sourcing wurden bereits ins operative Tagesgeschäft integriert. Nun gilt es, die neuen Strukturen zu etablieren und zu evaluieren, um die Personalgewinnung quantitativ und qualitativ nachhaltig sicherzustellen und das Employer Branding unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie weiter zu stärken.

## Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen

Die üstra hat sich bezüglich der Frauenquote konkrete Ziele gesetzt. Im Jahr 2022 soll der Frauenanteil

bei 22 % liegen. Mit einem Frauenanteil von 19,1 % zum Ende des Jahres 2016 ist sie auf einem sehr guten Weg und hat ihr Zwischenziel mehr als erreicht.

## Personalentwicklung

Technische Entwicklungen wie die Digitalisierung von Prozessen, sich verändernde Kommunikationsformen beispielsweise in der Kundenberatung, die Weiterentwicklung von Mobilitätsangeboten und die möglicherweise rasante Entwicklung beim Thema fahrerloses Fahren fordern vorausschauende Personalentwicklungsplanung, zeitgemäße, aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Konzepte und zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen.

Immer im Mittelpunkt steht bei der üstra als Dienstleistungsunternehmen die Kunden- und Serviceorientierung. Wissen, Fähigkeiten, Motivation und Verhalten der Beschäftigten bestimmen maßgeblich, wie leistungsfähig eine Organisation ist. Hier sind Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gefordert, Handlungsfelder im Sinne der Personalstrategie zu erkennen, Veränderungsprozesse zu konzipieren und zu begleiten und zielgerichtete Weiterentwicklung zu fördern. Ein konkretes Ziel der Personalentwicklung ist es, zielgruppenspezifische Qualifizierungskonzepte nachhaltig zu etablieren. Beispiel dafür ist ein neues Qualifizierungsprogramm für Kundenberater, das als Modulsystem entwickelt wurde und auf nachhaltige, kontinuierliche Qualifizierung aller Mitarbeiter dieser Zielgruppe setzt. Die Umsetzung erfolgt ab 2017.

### Berufliche Weiterbildung

	2016	2015	2014
Ausgaben für berufliche Weiterbildung*	511.269 €	522.403 €	392.931 €
Stunden für Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung (ohne Fahrdienst)	21.048	20.100	17.700
Stunden pro Mitarbeiter	22,9	22,4	20,9

\* Sachkosten für Seminare; ohne berufliche Erstausbildung

## Weiterentwicklung flexibler Arbeitszeitgestaltung

Die flexible und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik, um damit auch die Wettbewerbsposition der üstra als innovativer und sozialer Arbeitgeber zu stärken.

Für Mitarbeiter, die in festen Dienst- oder Schichtplänen arbeiten, ist es eine Herausforderung, Arbeits- und Privatleben in Einklang zu bringen. Aus diesem Grund ist die üstra gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten dabei, Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die sowohl die betrieblichen Interessen als auch die sozialen Belange der Beschäftigten berücksichtigen.

Im Werkstattbereich des Betriebshofes Glocksee ist die Überarbeitung der Schichtmodelle zum Ende des Jahres 2016 erfolgt. Die Ziele des neuen Schichtplanes sind die Erhöhung der Flexibilität für Arbeitgeber und Mitarbeiter und die damit einhergehende Harmonisierung von beruflicher und außerberuflicher Zeit. Insbesondere sollen durch größtmögliche Beachtung gesundheitsfördernder Maßnahmen bei der Schichtplangestaltung die Risiken steigender gesundheitsbedingter Fehlzeiten und zunehmender Schichtuntauglichkeit reduziert werden. Das neue Schichtmodell wird mit einer Pilotphase zum 1. Januar 2017 eingeführt und kontinuierlich evaluiert.

Für den Fahrdienstbereich Bus wurden zum Ende des Jahres 2016 die notwendigen Parameter für die Umsetzung einer flexiblen Dienstplangestaltung erarbeitet. Diese soll zukünftig den Mitarbeitern im Fahrdienst ermöglichen, selbst auf ein Dienstplanungsprogramm zuzugreifen und online ihre Dienstwünsche einzugeben. Auch hier gilt es nun, die neue Dienstplangestaltung zu testen und auszuwerten, ob sich das Verfahren etabliert.

## Berufsausbildung

Die üstra bietet eine praxisnahe und zukunftsorientierte Berufsausbildung in verschiedenen Ausbildungsberufen an, die auf die Unternehmensziele und den zukünftigen Personalbedarf ausgerichtet sind. Um der zu erwartenden technischen Weiterentwicklung der Stadtbahnen und Busse gerecht zu werden, wird die technische Ausbildung den

Erfordernissen kontinuierlich angepasst. Neue Assistenzsysteme für die Stadtbahnen sowie das Arbeiten an der Automatisierung der Linienfahrzeuge sind aktuelle Themen, sodass die Ausbildung in Richtung Automatisierungstechnik gestärkt werden muss. Ziel ist neben der Anpassung der technischen Ausbildung auch die Vorbereitung auf mögliche Umschulungen vorhandener Mitarbeiter auf die neuen Techniken.

Im Rahmen der Ausbildung legt die üstra neben der Vermittlung der Inhalte der Ausbildungsrahmenpläne, besonderen Wert auf die Vermittlung sozialer, kommunikativer und methodischer Kompetenzen. So ermöglicht sie den Auszubildenden, sich persönlich weiterzuentwickeln und für den Start in das Berufsleben gut vorzubereiten. Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung bietet die üstra ihren Auszubildenden in der Regel ein unbefristetes Arbeitsverhältnis an.

Dennoch ist bei der Übernahmequote tendenziell ein Rückgang zu erkennen. Eine Ursache hierfür ist, dass sich immer mehr Ausgelernte für ein anschließendes Studium entscheiden. Dies betrifft insbesondere den technischen Bereich. Im Jahr 2015 haben drei von insgesamt sechs Mechatronikern bzw. Elektronikern für Betriebstechnik das Unternehmen verlassen, um zu studieren. Auf diese Entwicklung stellt sich die üstra ein und bietet ambitionierten Auszubildenden vermehrt an, den Weg des Studiums gemeinsam zu gehen.

Die üstra übernimmt soziale Verantwortung und erschließt in der Berufsausbildung neue Zielgruppen in dem sie Jugendlichen eine Chance auf eine Berufsausbildung gibt, die beispielsweise aus einem problematischen sozialen Umfeld kommen oder Probleme in der Schulausbildung haben. Diese Jugendlichen absolvieren ein zweiwöchiges Praktikum bei der üstra statt dem üblichen Auswahlverfahren und erhalten bei gutem Verlauf und positiver Einschätzung die Chance auf eine Berufsausbildung. In einem weiteren Projekt absolvieren junge Mütter in einem Teilzeitmodell ihre Berufsausbildung in technischen, kaufmännischen und fahrtechnischen Berufen. Diese neuen Auszubildenden stellen die Ausbilder vor ganz andere Herausforderungen. Der Ausbilder wird neben dem Wissens- und Kompetenzvermittler immer mehr auch zum Coach und Berater in sozialen Fragen.

## Ausbildung

	2016	2015	2014
Anzahl Auszubildende gesamt	116	107	91
Weibliche Auszubildende	44	37	20
Männliche Auszubildende	72	70	71
Ausbildung für Fremdbetriebe	0	0	10
Anzahl bezahlte Praktikanten	1	1	1
Erfolgreiche Ausbildungsabschlüsse	24	26	27
Verkürzte Ausbildung	5	3	2
Übernahmequote in %	100	77	81,5

## Ideenmanagement

Ziel des Ideenmanagements ist es, die Mitarbeiter zu motivieren, sich aktiv durch Vorschläge am stetigen Verbesserungsprozess des Unternehmens zu beteiligen. Dadurch leistet das Ideenmanagement einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit,

der Kundenorientierung und zur mitarbeiter- und beteiligungsorientierten Unternehmenskultur.

Durch Sonderaktionen sowie der Teilnahme an einem betriebsübergreifenden Ideenwettbewerb wird Ideenreichtum und Innovation kontinuierlich bei den Beschäftigten abgefragt.

	2016	2015	2014
Anzahl der eingereichten Ideen	261	232	408
Anzahl der durchgeführten Ideen	44	52	80
Anzahl der Einreicher	174	158	259
Gesamtnutzen* in Tsd. €	67	84	164

\* entspricht dem Einsparvolumen des jeweiligen Geschäftsjahres

## Innovative Betriebsgastronomie

Mit dem Angebot der eigenen Betriebsgastronomie fördert die üstra die Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter. Seit mehr als zwei Jahren vertraut die üstra der Essenszeit GmbH, die in den üstra Restaurants und Kantinen abwechslungsreiches und gesundes Essen serviert und dabei überwiegend auf regionale und biologische Produkte setzt. Die Essenszeit GmbH wurde 2016 im Rahmen des Wettbewerbs „Betriebliche Esskultur 3.0 – nachhaltig gut essen“ für ihre umfangreichen Aktivitäten und Erfolge im Erreichen von Nachhaltigkeitszielen ausgezeichnet.

## Neues Intranet

Im November 2016 ist das neue Intranet der üstra, das üstranet, online gegangen. Durch die moderne Gestaltung sowie viele neue Funktionen ist es eine geeignete Plattform für den internen Informations- und Wissensaustausch, der gleichzeitig einen fundierten Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Kunden ermöglicht. Mitarbeiter erhalten so z.B. morgens ihre digitalen Dienstpläne, aktuelle Bekanntmachungen sowie alle wichtigen Nachrichten aus dem Unternehmen. Gleichzeitig wird durch die verbesserte interne Vernetzung die Eigenverantwortung

tung der Mitarbeiter gestärkt, Prozesse verschlankt und die Verfügbarkeit von aktuellen Informationen verbessert.

### 360Grad Feedback der Führungskräfte

Für die Führungskräfte der ersten bis dritten Ebene der üstra wurde im Zeitraum November 2015 bis April 2016 erstmalig das 360Grad Feedback eingeführt. Dieses Feedback-Verfahren dient den Teilnehmern (Feedbacknehmern) zur Selbstreflexion und zur eigenen Erkenntnis über Entwicklungs- und Veränderungspotenziale. Die Führungskräfte stellen ihrer eigenen Perspektive (Selbstbild) die Rückmeldungen der Perspektive anderer Feedbackgeber (Fremdbild) gegenüber. Feedbackgeber sind: Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen und interne Kunden. Alle Führungskräfte nutzten das Instrument für ihre persönliche Weiterentwicklung und führten ein vertrauliches Entwicklungsgespräch mit einem externen Coach. Das Instrument wird als reines Feedbackinstrument genutzt: Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft selbst, die Ergebnisse zu kommunizieren und aufgrund der mit dem Coach erarbeiteten Schlussfolgerungen weiter an sich zu arbeiten.

#### Ziele des 360Grad Feedbacks sind:

- eine neue Feedback-Kultur schaffen, welche die Voraussetzung für Lernen und weitere Entwicklung ist
- sich mit den eigenen Stärken und Schwächen proaktiv auseinander zu setzen
- die Passung zwischen Selbst- und Fremdbild im eigenen Handeln zu fördern
- sich mit den internen Kunden zu beschäftigen und aktiv in den Dialog mit ihnen einzusteigen

#### Diese Ziele wurden allesamt erreicht:

- Die Führungskräfte tauschten sich mehrheitlich mit ihren Feedbackgebern aktiv über die erhaltenen Rückmeldungen – positive wie negative – freiwillig und offen aus.
- Ein Drittel der Führungskräfte stieß als Folge ihres Feedbacks persönliche oder organisatorische Entwicklungsmaßnahmen mit der Führungskräfteentwicklung an. Auch Monate später beschäftigt sich die Mehrheit der Führungskräfte mit ihren Ergebnissen und steht im Dialog mit ihren Feedbackgebern.
- Das Bewusstsein für die Fragestellungen „Wer ist

mein Kunde? Wie ist meine Beziehung zum Kunden?“ hat sich erhöht und wird in strategischen Runden zunehmend diskutiert.

- Der Bedarf an individuell maßgeschneiderten Personalentwicklungsmaßnahmen (insbesondere Coachings und Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung) ist um 50 % gestiegen.
- Die Evaluation bei den Führungskräften ergab, dass das Instrument und Verfahren als positiv (29 %) bis sehr positiv (57 %) bewertet wird. 94 % der erhaltenen Rückmeldungen gaben an, dass die erhaltenen Informationen als sehr nützlich für die persönliche und berufliche Weiterbildung empfunden wurden.
- In diesem Verfahren kamen erstmalig die für diese Zielgruppe erarbeiteten 11 Kompetenzdimensionen zur Anwendung. Vorgesetzter und Führungskraft beurteilten die Kompetenzen im Mittel mit „sehr wichtig“ bis „essentiell“ für die betrachteten Funktionen. Somit kann das Kompetenzmodell für diese Zielgruppe als geeignet angesehen werden.

Vorstand und Projektgruppe haben entschieden, dass das 360Grad Feedback integraler Bestandteil der Führungskräfteentwicklung bleibt und für die Zielgruppe im Jahr 2018/19 wiederholt wird. Gemeinsam mit dem Betriebsrat wird hierzu die Betriebsvereinbarung weiterentwickelt. Im Jahr 2017 wird das 360Grad Feedback auf freiwilliger Basis allen Führungskräften angeboten werden.

### 4.3 Engagierte Arbeitgeberin in sozialen Angelegenheiten

#### Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung Demografie

Im Rahmen der betrieblichen Umsetzung des Tarifvertrages Demografie hat die üstra gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Modell entwickelt, das den Mitarbeitern ab 2018 einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen soll.

#### Zertifikat Demografiefest:

##### Sozialpartnerschaftlicher Betrieb

Im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens hat sich die üstra einem Demografiecheck der Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft unterzogen. Mit dem Demografiecheck wurde systematisch erhoben, wo in den Handlungsfeldern Personalstrategie, Führung & Unternehmenskultur,

Gesundheitsmanagement, Arbeitsorganisation & Arbeitsgestaltung und Qualifizierung & Kompetenz die üstra bereits gut aufgestellt ist und wo noch weiterer Handlungsbedarf besteht. Zur Verstärkung der Demografieagentur wurde mit der Demografieagentur für einen Zwei-Jahreszeitraum eine Zielvereinbarung getroffen. Maßnahmen zur Umsetzung und Erfüllung der Ziele sind 2016 sozialpartnerschaftlich entwickelt worden.

#### Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nimmt einen immer größeren Stellenwert für Mitarbeiter ein. Die üstra hat das früh erkannt und lässt sich seit 2006 im bundesweiten Audit berufundfamilie zertifizieren. Dieses wird in regelmäßigen Abständen überprüft. Damit wird eine familienbewusste Personalpolitik unterstützt.

Insbesondere in einem Schichtbetrieb ist es wichtig, passende Angebote zu machen. So wird bei der Einrichtung von Schichtplänen im Fahrdienst darauf geachtet, dass die Mitarbeiter auch verlässliche Zeitfenster haben, die sie für Familienangelegenheiten nutzen können. Denn planbare Zeiten sind sowohl bei der Kinderbetreuung als auch bei der Pflege von Angehörigen notwendig. Zum Thema Pflege kooperiert die üstra mit anderen Unternehmen in Hannover. Regelmäßige Informationsveranstaltungen finden großen Zuspruch.

Neben bewährten Beratungsangeboten, einem Kontakthalteprogramm für Beschäftigte in Familienzeit und diversen Teilzeitmodellen, wurde 2016 das bereits seit einigen Jahren bewährte Modell der Telearbeit durch den Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung auf ein neues Fundament gestellt. Waren bisher die Zugangsvoraussetzungen anhand bestimmter Kriterien und durch eine limitierte Gesamtzahl begrenzt, soll das Modell der Telearbeit nun zukünftig noch mehr Mitarbeitern als Option zur Verfügung stehen.

Für Beschäftigte in Familienzeit wurden Kontakthalteprogramme aufgelegt, die die Verbindung zu Kollegen und dem Arbeitsplatz erhalten sollen. Des Weiteren steht ein qualifiziertes Beratungs- und Vermittlungsangebot zur Verfügung. Am Thema Vereinbarkeit wird in einer Arbeitsgruppe kontinuierlich gearbeitet, um die Maßnahmen zu überprüfen und neue Entwicklungen aufzugreifen.

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bei dauerhaft einseitigen Belastungsmerkmalen wie beispielsweise der Tätigkeit im Fahrdienst, Verlängerung der Lebensarbeitszeit, einhergehend mit einer älter werdenden Belegschaft, und kontinuierlicher Arbeitsverdichtung, besitzt ein ganzheitliches, in die Unternehmensstrategie eingebettetes, Gesundheitsmanagement großen Stellenwert. Das breit aufgestellte Gesundheitsmanagement der üstra bietet von der Einzelberatung und Betreuung durch Betriebsarzt und Mitarbeiterberatung über individuelle und zielgruppenspezifische Gesundheitsförder- und Präventionsmaßnahmen bis hin zur kontinuierlichen Optimierung von Arbeitsplatzergonomie und gesundheitsorientierter Arbeitsorganisation ein weites Spektrum aufeinander abgestimmter Maßnahmen.

Ein inhaltlicher Schwerpunkt der Gesundheitsförderungsmaßnahmen liegt auf der Prävention von psychischen Erkrankungen. Neben individuellen Beratungsangeboten zur Stressbewältigung durch die Mitarbeiterberatung und die Betriebsärztliche Beratungsstelle, werden Führungskräfte Seminare durchgeführt, in denen Mitarbeiter in Führungspositionen für den Umgang mit psychisch erkrankten Beschäftigten sensibilisiert werden. Psychisch erkrankte Mitarbeiter erhalten Unterstützung durch die Mitarbeiterberatung und den Betriebsarzt z. B. bei der Vermittlung von Therapieplätzen.

Eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe beschäftigt sich kontinuierlich mit der Erfassung und Reduzierung von psychischen Belastungen und initiiert und optimiert diesbezügliche Aktivitäten. Beispiele hierfür sind Gesundheitstage für neue Stadtbahnfahrer, ein Präventionskonzept zur Vermeidung von psychischen Folgeschäden für dienstlich in schwere Unfälle oder Übergriffe verwickelte Personen, oder auch Deeskalationsschulungen für Fahrbedienstete und Fahrausweisprüfer für den richtigen Umgang mit konfliktbehafteten Situationen. Da Stressbelastung und daraus resultierende Krankheiten gesamtgesellschaftlich zunehmen und jeden betreffen können, bietet die üstra neben Einzelberatungen regelmäßig Seminare zur Stressprävention und Stressreduktion an, an dem alle Mitarbeiter teilnehmen können.

Ferner finden regelmäßig Weight Watchers at Work-Kurse im Unternehmen statt. Viele Beschäftigte, darunter erfreulicherweise auch viele Fahrbedienstete, nutzen die Gelegenheit des Arbeitsplatz- und zeit-

nahen Angebots. Wegen der guten Ergebnisse und der großen Nachfrage wurden in den Folgejahren weitere Kurse angeboten. Der nächste Kurs startet im März 2017. Ergänzend besteht auch hier die Mög-

lichkeit, sich in Ernährungsfragen individuell beraten zu lassen. Das Kantinenessen bietet die Möglichkeit einer ausgewogenen Ernährung unter Verwendung hochwertiger Produkte.

#### Gesundheitsstände in %\*

	2016	2015	2014
Gesamt-Unternehmen	93,7	93,9	94,2
Fahrdienst	93,5	93,7	94,2
Werkstatt	94,3	94,4	93,9
Verwaltung	94,9	95,1	95,8

\* Berücksichtigung der bezahlten, krankheitsbedingten Ausfallzeiten

#### Arbeitsunfälle

	2016	2015	2014
Krankheitsbedingte Fehlzeiten in Std.*	7.009	8.504	7.804
Ausfallzeit in Std. je Beschäftigten	3,3	4,2	3,9
Anzahl Unfälle (> 3 Ausfalltage)	60	75	68

\* bezahlte Ausfallzeiten innerhalb der ersten 6 Wochen

## 5. Nachhaltigkeitsziele

### Ökonomie-Ziele

Strategisches Handlungsfeld	Ziele	Maßnahmen	Messbarkeit
Kundenorientierte Dienstleisterin	Fahrgaststeigerung um jährlich 1 % von 165 auf 182 Mio. Fahrgäste bis 2025	• Maßnahmenpaket im Rahmen des Projektes 2 x 25	• Erhebung der Fahrgastzahlen
Nachhaltigkeit	Einhaltung Wirtschaftsplan	• Bewirtschaftung des Wirtschaftsplans, bei Bedarf Kompensation von Mehraufwand bzw. Mindereinnahmen	• Plan-Ist-Abgleich GuV
Nachhaltigkeit	Einhaltung der Sollkosten gemäß ÖDA	• Konsequente Umsetzung und Einhaltung des Restrukturierungsprogramms	• Plan-Ist-Abgleich; Marktvergleich zu den Revisionszeitpunkten des ÖDA zur Kalibrierung der Sollkosten

### Ökologie-Ziele

Kompetenzträgerin Nahverkehr	Verbesserung der Elektromobilität in der üstra	• Durchführung des Pilotprojektes E-Bus ab 2016, sowie dessen Analyse der Machbarkeit für das gesamte Busnetz, ggf. Beschaffung weiterer E-Busse; • Optimierung der innerbetrieblichen Mobilität	• Fahrgast- und Mitarbeiterakzeptanz, Energiebilanz, Fahrzeug- und Infrastrukturverfügbarkeit; Umstellung der Busbeschaffung auf 100 % Elektrobusse bis 2025
Innovatives Unternehmen	Erreichung Energieverbrauch bei Bus und Stadtbahn von nicht mehr als 160 Watt/Pers. km	• Im Rahmen des Energiemanagements wird zur Zeit ein umfangreicher Maßnahmenplan zur Reduzierung und Verbesserung der Energieeffizienz erstellt	• Jährliche Berechnung mit Testat durch den TÜV Cert
Innovatives Unternehmen	Reduzierung des CO <sub>2</sub> -Ausstoßes Bei Bus und Stadtbahn auf max. 15 Gramm/Pers. km	• Einkauf von CO <sub>2</sub> -neutralem Strom sowie die kontinuierliche Verminderung des Energieverbrauchs	• Jährliche Berechnung mit Testat durch den TÜV Cert

## Sozial-Ziele

Strategisches Handlungsfeld	Ziele	Maßnahmen	Messbarkeit
Attraktive Arbeitgeberin	Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Work-Life-Balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitsmodelle und Dienstplanstrukturen</li> <li>• Lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle (z.B. Teilzeitmodelle, Telearbeit, Wertkonto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fahrplannerfüllung</li> <li>• Erfüllbarkeit Arbeitszeitwünsche MA</li> <li>• Anteil der weiblichen Beschäftigten</li> </ul>
Attraktive Arbeitgeberin	Erhalt der Arbeitsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsschutz und -förderung</li> <li>• Betriebliches Eingliederungsmanagement</li> <li>• Arbeitsergonomie, Arbeitssicherheit</li> <li>• Alter(n)sgerechter Personaleinsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsstände</li> <li>• Arbeitsfähigkeit bis Renteneintritt</li> <li>• Qualifikation</li> </ul>
Attraktive Arbeitgeberin	Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung und Bearbeitung der Ergebnisse</li> <li>• Mitarbeiterbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnis Mitarbeiterbefragung</li> <li>• Entwicklung der Ergebnisse</li> <li>• Fluktuationsquote</li> </ul>
Attraktive Arbeitgeberin	Soziale Absicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Altersversorgung/ Zusatzrente, Entgeldumwandlung</li> <li>• Wertkonto</li> <li>• Gleitender Übergang in die Rente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuationsquote</li> <li>• Stabile Bewerberzahlen</li> </ul>

## 6. Ausblick

Die üstra wird ihre Aktivitäten weiter an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit ausrichten und auch in 2017 an konkreten Projekten arbeiten, die den strategischen Zielen dienen. Ein großer Schwerpunkt wird dabei auf der Integration der Nachhaltigkeit in die operativen Prozesse der üstra liegen. Mit der Inbetriebnahme der drei Elektrobusse Anfang 2016 beginnt der Weg hin zum CO<sub>2</sub>-freien ÖPNV.





**üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG**

Am Hohen Ufer 6  
30159 Hannover  
T +49 511 1668-0  
F +49 511 1668-2666  
info@uestra.de  
uestra.de



Dieser Geschäftsbericht wurde  
CO<sub>2</sub>-neutral gedruckt.