

Thema: Overrather Hallenbad „Badino“ Sanierung

Im Zuge der Haushaltssanierung, hat der Stadt Overath unter anderem die Grundsteuer B Hebesatz von 480 auf 850 erhöht. Dies ist weit höher als fast alle anderen 346 Städte und Gemeinden in Nordrhein-Westfalen und in Deutschland insgesamt. Laut Kölner Stadtanzeiger hat dieser Aufschlag von 77 % keine zweite Gemeinde zwischen Rhein und Weser. Ich finde „Benchmarking“ bzw., Vergleich mit einer ähnlich strukturierten Stadt sinnvoll, sogar notwendig, um zu sehen wie ihr Haushaltssanierungsbedarf ist und wie sie dies, im Vergleich mit Overath, planen zu bewältigen. Zu diesem Zweck habe ich die Stadt Schwelm ad hoc gewählt, da sie fast die gleiche Zahl von Bewohnern hat und ähnlich strukturiert ist, mit mehreren Ortsteilen und die entsprechend gleiche Zahl von Grundschulen hat. Schwelm hat auch eine Gymnasien, Realschule und Hauptschule, sowie ein Hallenbad. Ferner Stadt Schwelm hat auch eine Beteiligung an dem regionalen Energieversorger, jedoch mit etwas höherem Anteil als Overath.

Um einen ausgeglichenen Haushalt und Schuldenabbau schon in 2016 zu erzielen hat Schwelm die Grundsteuer B Hebesatz vom 465 auf 650 (also 40%) erhöht. Das ist weit weniger als Overath und wir möchten herausfinden wo die Differenzen liegen. Hier konzentrieren wir uns hauptsächlich an dem Hallenbad.

In der folgenden Tabelle sind die Eckdaten beider Städte gelistet. Diese soll vor allem darstellen, wie vergleichbar beide Städte in Größe und Struktur sind.

	Overath	Schwelm
Einwohner	27.000	28.000
Fläche	69km ²	20 km ²
Ortsteile mit Grundschule	6	7
Gymnasium	1	1
Realschule	1	1
Hauptschule	1	1
Hallenbad	1	1
Ausgegleicher Haushalt bzw Schuldenabbau	2017	2015
Grundsteuer B Hebesatz erhöhen	480/850	465/650

Die nächste Tabelle zeigt ein Vergleich der Hallenbäder beider Städte. Die Zuordnung verschiedener Positionen in der G&V (Einnahme und Ausgabe) sind etwas anderes gelistet, und ich habe dies entsprechend berücksichtigt. Insbesondere nach Rücksprache mit dem dort verantwortlichen Verwalter, habe ich herausgefunden dass eine Zusatzleistung für Schulschwimmen (250.000€ bei Overath) nicht in der Einnahme des Hallenbads gelistet ist, sondern anderswo im Gesamthaushaltsplan berücksichtigt wird.

+Ertrags.und Aufwudgsarten	Schwelm	Overath	Kommentar
+Privatrechtliches Leistungsentgelt	149.300 €	140.000 €	Basis Eintritt für Erwachsene in Schwelm ist nur 3,50€ (5€ in Overath)
+Zuwendungen und allgemeine Umlagen	4.900 €	- €	
+Sonstige ordentliche Erträge (bei Overath incl.Saunabereich)	50 €	152.900 €	
+/- Bestandsveränderungen	- €	- €	
=Ordentliche Erträge	154.250 €	292.900 €	
-Personal Aufwendungen	315.619 €	388.500 €	
-Aufwendungen für Sach- und Dienstleistung	29.000 €	178.500 €	
-Bilanzielle Abschreibung (AfA)	5.500 €	218.000 €	
-sonstige ordentliche Aufwendungen	4.100 €	185.825 €	
= Ordentliche Aufwendungen	354.219 €	970.825 €	
=Ergebnisse der laufenden Verwaltungstätigkeiten	- 199.969 €	- 677.925 €	
+ Finanzerträge (durch Beteiligung an Energie Versorger)	1.089.000 €	242.170 €	
-Zinsen und ähnlichen Aufwendungen	- €	245.000 €	
=Finanzergebnis	1.089.000 €	- 2.830 €	
= Ordentliches Ergebnis	889.031 €	- 680.755 €	
+Außerordentliche Erträge	- €	- €	
-Außerordentliche Aufwendungen	- €	- €	
=Außerordentliches Ergebnis			
=Ergebnis- vor berücksichtigen der internen Leistungsbeziehungen	889.031 €	- 680.755 €	
+Erträge aus internen Leistungsbeziehungen	- €	250.000 €	Stadt Schwelm rechnet diese Position nicht in Hallenbad Erträge
-Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen	421.400 €	- €	Mit dem Ertrag aus Beteiligung an Energie Versorger hat das Hallenbad einen größeren Überschuss von 889.031€, ein Teil (421.000€) davon, wird in anderem Bereich des Schwelm Haushalts intern Vererechnetet.
= Ergebnis	467.631 €	- 430.755 €	
Ergebnis ohne Finanzerträge (durch Beteiligung an Energie Versorger)	- 199.969 €	- 922.925 €	
Verlust in Overath durch Investition einschl. Saunabereich:			
	Zinsen	- 245.000 €	
	AfA	- 218.000 €	
	Differenzen in Aufwendungen	- 331.225 €	
	Teil-Kompensation durch Ertäge aus Saunabereich	152.900 €	
	Summe	- 641.325 €	

Diese Tabelle zeigt unter anderem, trotz eines Basis Eintritts für Erwachsene von 3,50 € im Vergleich 5,00€ in Overath, erzielt das Schwelm-Hallenbad einen ähnlichen Umsatz. Jedoch, dieser Vergleich zeigt vor allem, ohne Berücksichtigung der Beiträge von Dividende aus Beteiligung der lokalen Energieversorger, hat das Hallenbad in Schwelm nur einen kleinen Verlust von 200.000€, im Vergleich mit dem erheblich größeren Verlust von rund 900.000€ beim Badino in Overath. Die Hauptunterschiede der beiden Hallenbäder sind der Aufbau eines Saunabereichs mit entsprechend hohen Investitionskosten in das Badino. Dies ist nur zum Teil kompensiert durch die zusätzliche Einnahme aus dem Saunabereich und deckt gerade nur die erheblich hohen Verwaltungs- und Nebenkosten. Die zusätzlichen Kosten sind wie folgt zusammengefasst:

Verwaltungs- und Nebenkosten Differenz	- 331.225 €
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	- 245.000 €
Bilanzielle Abschreibung (AfA) (Differenz)	- 212.500 €
Personal Aufwendungen	- 72.881 €
Summe	- 861.606 €

+Sonstige ordentliche Erträge (bei Overath incl.Saunabereich)	152.900 €
--	-----------

Netto Verlust gegenüber Hallenbad Schwelm - 708.706 €

In Betracht dieser erheblichen Differenzen, fragt man natürlich, was hat eine Chancen- und Risiken- (bzw. R.O.I) Analyse bezüglich der notwendigen Investitionen gegeben (angenommen es gäbe solche). Jedenfalls ist die fehlende R.O.I. die Ursache der oberen Verluste und dies führt vor allem zu einem signifikanten Beitrag der notwendigen Grundsteuer B Hebesatz Erhöhung.

In der letzten SK2 Sitzung präsentierte Herr Christoph Schmidt drei mögliche Optionen oder Varianten für das Badino, nämlich:

1. Veräußerung des gesamten Badino Komplexes an einen privaten Investor. Wenn solcher Investor bereit ist den Buchwert (einschl. die fünf Millionen Investitionen) zu bezahlen, dann ist dies, die perfekte Lösung. Dadurch wird in einem Schlag der Overath Haushalt dieser Schulden und AfA befreit und die Dividende aus der Beteiligung an der AggerEnergie werden verfügbar für andere Zwecke. Jedoch vermutlich wird ein privater Investor mit denselben Problemen von einem aussichtslosen R.O.I. konfrontiert.^(*)
2. Das Badino nur als Hallenbad zu betreiben wie bei der Stadt Schwelm. Hier öffnet sich die Frage: was ist mit dem Sauna-und Wellnessbereich? Ob es möglich wäre dies zu trennen und separat zu veräußern, ist sicherlich nicht einfach zu beantworten. Ferner fragt man was sind die Chancen einen Investor zu finden? In jedem Fall werden nur ein Teil der Schulden damit abgebaut. Trotzdem sollte man diese Variant nicht völlig außer acht lassen.
3. Das Badino mit Saunabereich zu erhalten, aber den KVP (kontinuierlich Verbesserungs-Prozess) fortsetzen. Ich wage zu bezweifeln, ob dies allein eine ausreichende Erleichterung im Haushalt bringen wird. Vor allem wegen der wenigen Parameter bzw. Masse, ob man aus rein verwaltungstechnisch Mittel ausrechend optimieren kann. Hier muss man sicherlich einen anderen Weg gehen.

(*) Verkauf des Grundstücks (mit oder ohne Abriss) hilft nur ein Bruchteil die Schulden abzubauen gemäß Grundstuckpreise in Overath.

Die erwähnte Überlegung das Hallenbad und Saunabereich zusammen mit den Overather Stadtwerken in eine GmbH umzuwandeln, öffnet jedoch neue Möglichkeiten Kosten zu reduzieren und die Einnahmen zu erhöhen. Am jeden Fall sollte die Beteiligung an der Agger Energie in diese GmbH Anlagevermögen erhalten. Die Stadt Overath wird am Anfang 100 Prozent beteiligt, wobei man von vorne an nicht private oder andere Investoren ausschließen sollte.

Kritisch für eine solche GmbH sind, die Satzung (Zweck und Ziele) und Aufgabe, Verpflichtungen und Befugnisse des eingestellten Geschäftsführers. Meiner Meinung nach, hängt alles auf seinen Fähigkeiten, Erfahrung und Kreativität, sowie der Zusammenarbeit der gesamten Belegschaft. Ferner, die Mitarbeiter müssen sich mit der GmbH identifizieren und an den wirtschaftlichen Zielen gemeinsam im Team arbeiten.

Es gibt die folgenden Potentiale und Aufgaben der GmbH:

1. Intensivierung des bereits gestarteten KVP Prozesses bei dem Badino, und sollte über den gesamten Bereich GmbH erweitert werden.
2. Diesbezüglich sind Synergien wie Personalaufwand, insbesondere über den gesamte Technik- und Verwaltungsbereich zu prüfen bzw. zu nutzen.
3. Die Beteiligung an AggerEnergie bietet der Geschäftsführung die Möglichkeit ein Energie- bzw. Energieoptimierungskonzept auszuhandeln, wobei die nicht verbrauchte erzeugte Energie in BHKW (Blockheizkraftwerk), in das AggerEnergie Netzwerk einzuspeisen mit entsprechender Vergütung bzw. Kostenentlastung.

4. Der Geschäftsführer (GF) soll mit den Kreditgebern eine Umschichtung des Kredits aushandeln, mit entsprechend niedrigen Zinsen, gemäß dem gegenwärtig niedrigen Zinsumfeld.
5. Der GF soll viel Zeit und Energie in die Vermarktung und Erhöhung des Badino Umsatzes investieren. In dieser Hinsicht sollte er oder sie Marketing bzw. betriebliche Erfahrung mitbringen.

Zu 1. PDCA Prozesse bzw. Zyklen werden vom GF und Mitarbeiter kontinuierlich durchgeführt. Nach meiner Erfahrung in der Industrie ist, dass ein motiviertes Team durch solche „Planen – Durchführen - Kontrollieren - Analysieren“ Zyklen, Jahr für Jahr viel erreichen kann. In der Industrie nutzt man solche PDCA - Prozesse um die Produktionskosten zu senken (z.B. setzt man das Ziel 15% im ersten Jahr, 10% in nächsten usw.). Um dies zu erreichen, führt man eine oder mehrere Kennzahlen ein, um den Fortschritt zu kontrollieren und dadurch Verlustleistung, sowie Rationalisierungspotenzial aufzuspüren. Durch neue Planung und Organisation eliminiert man die Verlustleistung und versucht das Rationalisierungspotential umzusetzen. Dies ist die sogenannte Methode von kleinen Schritten. Am anderen Ende des Spektrums von Möglichkeiten ist das sogenannte „Business – Reengineering“, wobei Produkte, Organisation und die dazugehörigen Prozesse neu konzipiert und organisiert werden, um die Wirtschaftlichkeit auf eine bessere Basis zu bringen. Der obere Vorschlag, eine neue GmbH zu gründen, ist genau solcher „Business Reengineering“ Schritt.

Zu 2. Der gesamte technische Bereich Stadtwerk und Badino könnte durch ein gemeinsames technisches Team bearbeitet werden, mit dem Ziel Kosten zu reduzieren.

Zu 5. Der GF sollte prüfen ob Zusammenarbeit mit anderen Hallenbädern in der Umgebung z.B. im Bereich Wassersport und Saunanutzung möglich ist.

Von dem Standpunkt SK 2 sehe ich kaum Möglichkeiten andere Vorschläge zu machen um Kosten beim Badino zu senken, da der Teufel im Detail steckt und Außenseiter (zum Beispiel aus Politik, Finanzverwaltung und Bürger) haben kaum die Möglichkeit in solchen PDCA-Zyklen beizutragen.

Ob es juristische Hindernisse gibt ein solche GmbH zu gründen, weiß ich nicht, aber es muss mit den Regeln der Privatwirtschaft geführt werden mit einer entsprechenden Zielsetzung und Satzung sowie GF Mandat. Ziel muss sein, ein positives gesamtes Ergebnis zu erreichen. Ich bin skeptisch eine solche GmbH als rein verwaltungstechnisches Manöver, falls überhaupt möglich, führt zum gleichen Erfolg.

Dr. Neil Craigie, Overath 18.05.2015

Anhang: Haushalt 2015 Stadt Schwelm -

http://www.schwelm.de/fileadmin/user_upload/FB3_Finzen/docs/Haushalt_2015_gesamt_kompr.pdf