

**Städte Kelsterbach, Raunheim, Rüsselsheim**

**Prüfbericht zum Projekt „Chancen und Strategien einer Interkommunalen Zusammenarbeit im Bereich der Bau- und Betriebshöfe zwischen den Städten Kelsterbach, Raunheim und Rüsselsheim“**

Rüsselsheim

11. Dezember 2014

# **\_\_Ziel des Projekts war eine valide Entscheidungsgrundlage zur möglichen Zusammenarbeit der Städte zu erarbeiten**

## **Projektziele**

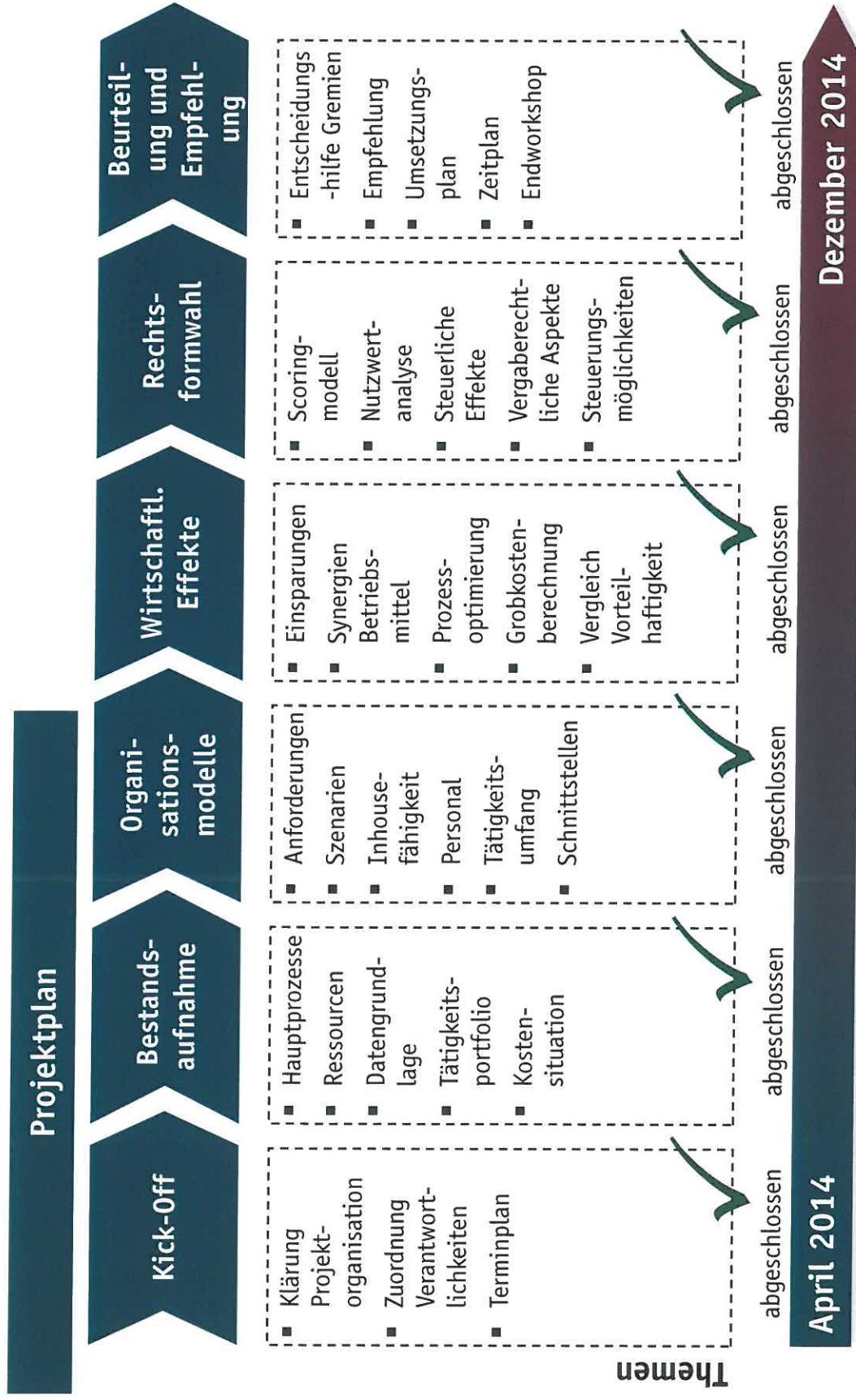
- Klärung der Frage, welche Tätigkeitsbereiche grundsätzlich für eine IKZ in Frage kommen
- Erarbeitung einer Strategie zur künftigen Kooperation im Bereich der Bau- und Betriebshöfe
- Aufzeigen möglicher Ausgestaltungsvarianten
- Ermittlung der besten Organisationsform
- Darstellung der wirtschaftlichen Effekte
- Vorauswahl der Rechtsform
- Umsetzungsplan

## **Projekthinhalte**

- Aufnahme der IST-Situation
  - Kosten und Leistungen
  - Personal
  - Fahrzeuge, Geräte, Gebäude
- Diskussion und Vergleich verschiedener Organisationsprinzipien und Aufbauorganisationen
- Wirtschaftliche und qualitative Bewertung der Kooperation
- Gemeinsame, zielorientierte Bewertung der möglichen Rechtsformen

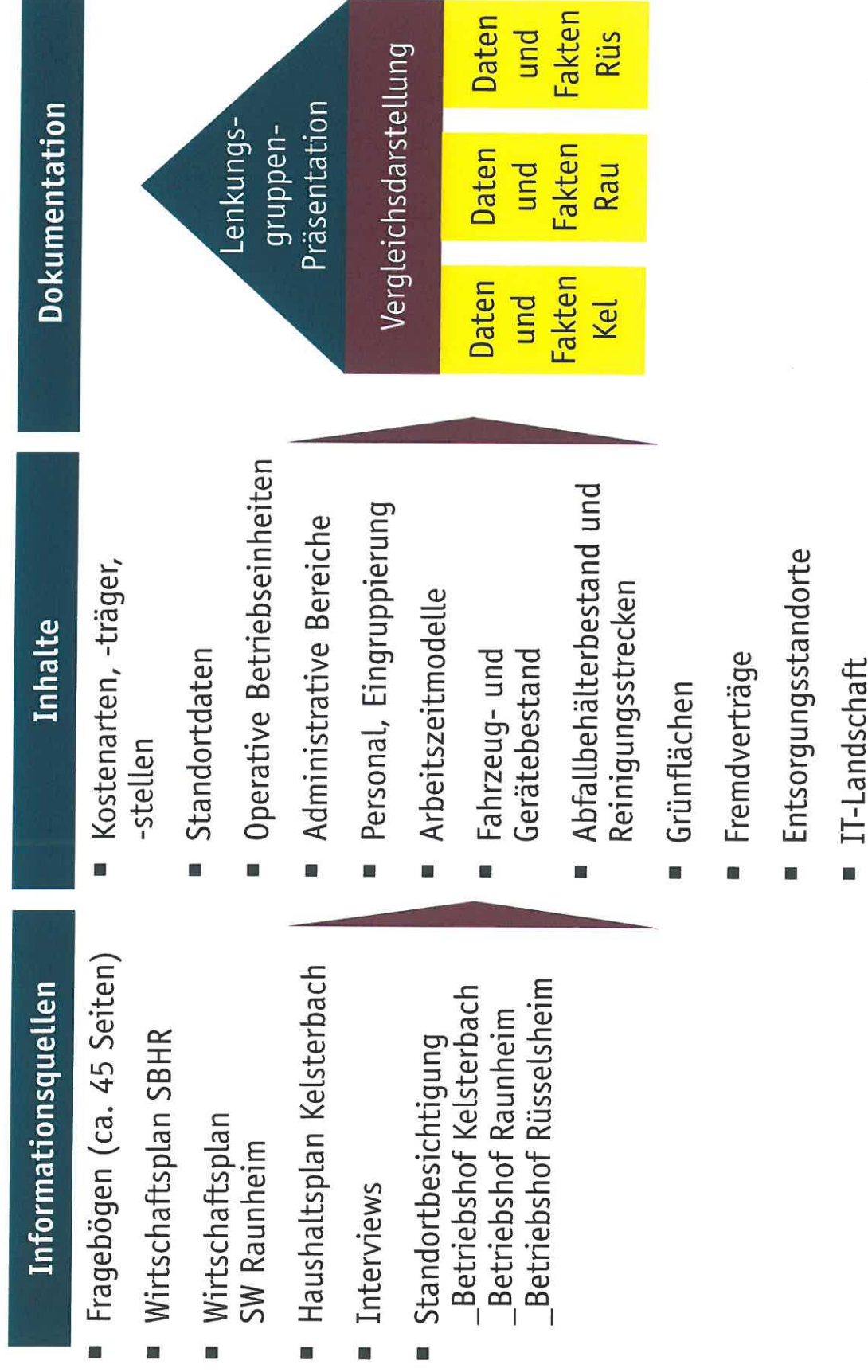
**Das zurückliegende Projekt war ein Strategieprojekt mit den Zielen, zu prüfen ob eine Interkommunale Zusammenarbeit sinnvoll ist und eine Empfehlung für eine politische Entscheidung auszusprechen. Detaillierte Planungs- und Umsetzungsschritte sind anzuschließen.**

# Alle Teilmodule des Projektes wurden während dessen Verlauf erfolgreich bearbeitet





## Bei der Bestandsaufnahme wurden verschiedene Informationsquellen berücksichtigt



# Grundsätzlich wurden alle Gewerke in die Prüfung einbezogen, unabhängig davon, ob diese bisher selbst erbracht wurden

Bereiche	KKB	SW Raun	SBHR	Erläuterungen
Abfallwirtschaft	Δ	X (Δ)	X	Einsammlung u. Transport Abfall und Betrieb WSH
Str.R. / WD	X (Δ)	X (Δ)	X	Straßen- u. Gehwegreinigung sowie Winterdienst
Grünflächen- unterhaltung	X (Δ)	X (Δ)	X	Grünpflege, Spielplätze
Sportstätten	X	X	X	Unterhaltung u. Pflege
Straßen / Verkehrssicherung	X (Δ)	X (Δ)	X (Δ)	Straßen- u. Gehwegunterhaltung, Verkehrssicherheit
Kanalreinigung	0	Δ	X	Reinigung des Kanals / Sinkkästen
Werkstätten	X	X	X	Schreiner, Schlosser, Maler, Kfz...
Betrieb Friedhof	X	X	X	Vor-/Nachbereitung u. Durchführung von Bestattungen; Kernaufgaben der Grünpflege Friedhof
Forstunterhaltung	X (Δ)	0	0	Operative Kräfte heute beim KKB; derzeit Prüfung Organisation zukünftige Zusammenarbeit

## Legende:

- X - Tätigkeiten werden selbst erbracht
- Δ - Tätigkeiten sind fremd vergeben
- 0 - Tätigkeiten werden nicht erbracht

# – Tätigkeitsbereiche grds. IKZ-tauglich. Einbeziehung im ersten Schritt organisatorisch schwierig, daher ggf. spätere Einbindung



Bereiche	KKB	SW Raun	SBHR	Erläuterungen
Betrieb Bad / See	0	X	0	Bademeister, Aufsichten...
Wasserversorgung	0	X	0	Trinkwasserversorgung
Entwässerung	0	X	0	Betrieb Abwasserungsanlagen
Verwaltung Friedhof	0	X	0	Verwaltung der Friedhöfe, Eigenes IKZ-Projekt
Verwaltung Forst	X (Δ)	0	0	Verwaltung des Forst, Eigenes IKZ-Projekt

## Begründung

- Organisationstechnische Gründe (Wasserversorgung liegt bei jeweiligen Stadtwerken)
- Bereits bestehender Abwasserzweckverband Rüsselsheim/Raunheim
- Vermögentechnische Gründe

Legende:  
 X - Tätigkeiten werden selbst erbracht  
 Δ - Tätigkeiten sind fremd vergeben  
 0 - Tätigkeiten werden nicht erbracht



## **Obwohl ähnliche Tätigkeitsbereiche von den drei Betrieben bearbeitet werden, gibt es zu berücksichtigende Unterschiede**

---

### **Zusammenfassung Tätigkeitsbereiche**

- Unterschiedliches Leistungsportfolio und Leistungsgrad
- Unterschiedlicher Leistungsumfang
- Unterschiedlicher Grad der Eigenerledigung
- Administrative und planerische Aufgaben mit unterschiedlichen Schnittstellen
- Unterschiedliche Anbindungen und Organisationsformen
- Unterschiedliche Zuordnung der administrativen und planerischen Aufgaben

# Das Kostenvolumen des KKB im IKZ-Bereich beläuft sich abzgl. der Entsorgungskosten auf ca. 4,1 Mio. EUR/a

## Erfolgsübersicht KKB 2013

Aufwandsart	Kelsterbacher Kommunalbetrieb TEUR/a	%
Material u. DL	1.628	35
Personal	2.214	48
Abschreibungen	191	4
Steuern u. andere	592	13
<b>Summe</b>	<b>4.625</b>	<b>100</b>

## Erfolgsübersicht nach Bereichen

Tätigkeitsbereich	Kelsterbacher Kommunalbetrieb		
	Eigenleistung TEUR/a	Bezug von Dritten TEUR/a	Anteil Dritter %
<b>Verwaltung / Allg. Bereich *</b>	-149	184	526
<b>Abfallwirtschaft*</b>	390	776	67
<b>Straßenreinigung*</b>	265	108	29
<b>Grünpflege*</b>	881	236	21
<b>Straßen / Verkehrssicherung*</b>	591	29	5
<b>Sportstätten*</b>	322	22	6
<b>Abwasserbeseitigung*</b>	0	99	100
<b>Werkstätten*</b>	226	13	5
<b>Friedhof*</b>	226	30	12
<b>Forst- u. Landschaftspflege*</b>	246	130	35
<b>Summe</b>	<b>2.998</b>	<b>1.627</b>	<b>35</b>
abzgl. Entsorgungskosten		376	
abzgl. Bezug von Dritten Forst- und Landschaftspflege		108	
<b>*IKZ-Anteil (operativ)</b>	<b>2.998</b>	<b>1.143</b>	<b>4.141</b>

Quelle: IKZ-Fragebogen, SBHR Rüsselsheim, Daten 2013; Bezug von Dritten beinhaltet Fremddienstleistungen und Material



# Das Kostenvolumen der Stadtwerke Raunheim beläuft sich im IKZ-Bereich und abzgl. Entsorgungskosten auf ca. 3,0 Mio. EUR/a



## Erfolgsübersicht SW Rau 2013

Aufwandsart	Stadtwerke Raunheim	
	TEUR/a	%
Material u. DL	2.789	45
Personal	1.890	30
Abschreibungen	1.011	16
Steuern u. andere	518	8
<b>Summe</b>	<b>6.208</b>	<b>100</b>

## Erfolgsübersicht nach Bereichen

Tätigkeitsbereich	Stadtwerke Raunheim		
	Eigenleistung TEUR/a	Bezug von Dritten TEUR/a	Anteil Summe %
Bauhof und Verwaltung*	2.139	292	12
Abfallentsorgung*	160	869	84
Wasserversorgung	274	521	66
Bäderbetrieb	144	214	60
Sportanlagen*	103	58	36
Abwasserbeseitigung	525	798	60
Friedhof*	74	37	33
<b>Summe</b>	<b>3.419</b>	<b>2.789</b>	<b>45</b>
abzgl. Entsorgungskosten		746	746
abzgl. Verw. Friedhof, Wasserv., Bäderbetrieb, Abwasserb.	969	1.533	2.502
<b>*IKZ-Anteil (operativ)</b>	<b>2.450</b>	<b>510</b>	<b>2.960</b>

Quelle: IKZ-Fragebogen, SBHR Rüsselsheim, Daten 2013; Bezug von Dritten beinhaltet Fremddienstleistungen und Material

# Das Kostenvolumen der SBHR im IKZ-Bereich beläuft sich abzgl. der Entsorgungskosten auf ca. 12,6 Mio. EUR/a

## Erfolgsübersicht SBHR 2013

Aufwandsart	Städtische Betriebshöfe Rüsselsheim TEUR/a	%
Material u. DL	4.522	25
Personal	10.425	58
Abschreibungen	952	5
Steuern u. andere	2.116	12
<b>Summe</b>	<b>18.015</b>	<b>100</b>

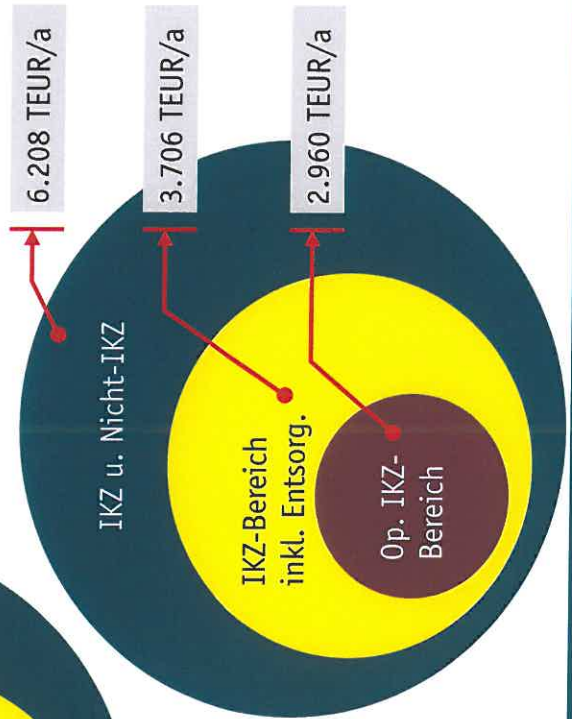
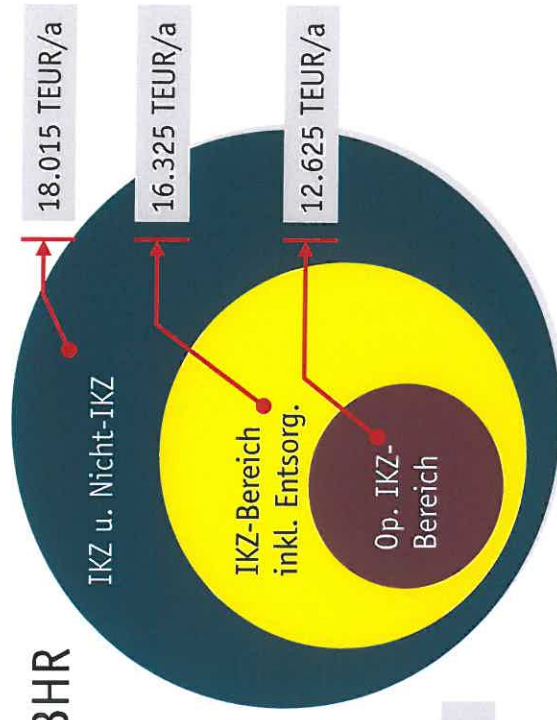
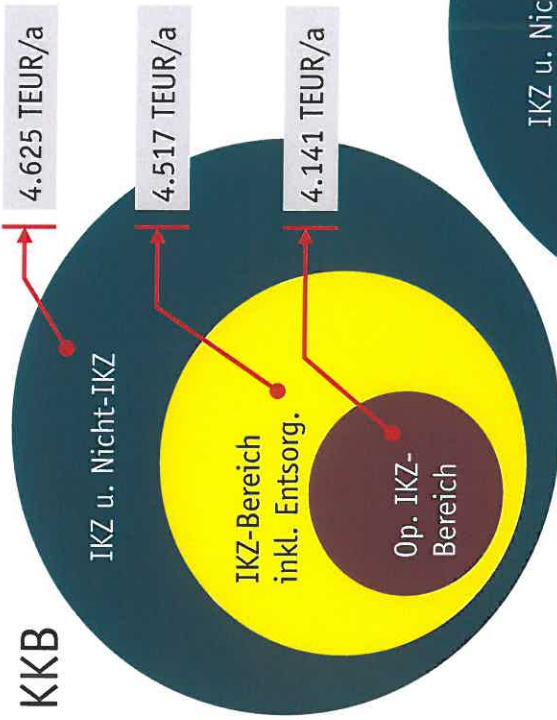
## Erfolgsübersicht nach Bereichen

Tätigkeitsbereich	Städtische Betriebshöfe Rüsselsheim		
	Eigenleistung TEUR/a	Bezug von Dritten TEUR/a	Anteil Dritter %
Verwaltung / Allg. Bereich*	18	36	67
Abfallwirtschaft*	3.666	3.477	49
Straßenreinigung*	1.651	170	9
Grünpflege*	4.179	219	5
Straßen / Verkehrssicherung*	441	29	6
Abwasserbeseitigung*	830	24	3
Werkstätten*	573	342	37
Friedhof*	658	52	7
BGA	1.478	172	10
<b>Summe</b>	<b>13.494</b>	<b>4.521</b>	<b>25</b>
abzgl. Entsorgungskosten		3.700	
abzgl. Verwaltung Friedhof	40	0	
abzgl. BGA	1.478	172	
<b>*IKZ-Anteil (operativ)</b>	<b>11.976</b>	<b>649</b>	<b>12.625</b>

Quelle: IKZ-Fragebogen, SBHR Rüsselsheim, Daten 2013; Bezug von Dritten beinhaltet Fremddienstleistungen und Material

**\_Das Gesamtkostenvolumen beträgt ca. 28,8 Mio. EUR/a. Der Anteil im operativen IKZ-Bereich ist ca. 19,7 Mio. EUR/a**

**Grundlegende Kostendaten**



Betrachteter Bereich	TEUR/a
IKZ u. Nicht-IKZ	28.848
IKZ-Bereich inkl. Entsorgungskosten	24.548
Op. IKZ-Bereich	19.726



# Der Gesamtkostenumfang für den zu betrachtenden operativen IKZ-Anteil ohne Entsorgungskosten entspricht ca. 19,7 Mio. EUR/a



## Kostenumfang IKZ-Anteil 2013 <sup>(1)</sup>

Operativer IKZ-Anteil Kelsterbacher Kommunalbetrieb	4.141	TEUR/a
Operativer IKZ-Anteil Stadtwerke Raunheim	2.960	TEUR/a
Operativer IKZ-Anteil SBHR Rüsselsheim	12.625	TEUR/a
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
Gesamtkostenumfang der operativen IKZ-Anteile <sup>(2)</sup>	19.726	TEUR/a

<sup>(1)</sup> IKZ-Anteil ohne Entsorgungskosten und Schnittstellenkosten zur Verwaltung  
<sup>(2)</sup> BGA-Anteil i.H.v. 1.650 TEUR/a nicht berücksichtigt

## Das Gesamtkostenvolumen für den IKZ-Bereich liegt ohne Entsorgungskosten bei ca. 19,7 Mio. EUR/a

---

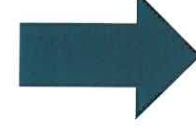
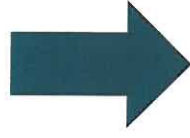
### Zusammenfassung Kostensituation

- Das Gesamtkostenvolumen für den IKZ-Bereich bei einem gemeinsamen Betriebshof liegt ohne Entsorgungskosten bei ca. 19,7 Mio. EUR/a
- Das Gesamtkostenvolumen teilt sich in einen Gebühren- (34%) und einen Steuerhaushalt (66%)
- Einsparungen im Bereich des Gebührenhaushalt führen unmittelbar zu Entlastungen der Bürger
- Einsparungen im Bereich des Steuerhaushalts führen zu Entlastungen der städtischen Haushalte

# Die Wahl der richtigen Organisationsform ist von großer Bedeutung für den Erfolg einer Interkommunalen Zusammenarbeit

## Organisationsform

### Wahl der Organisationsform



hat Auswirkungen auf

### Rechtliche Aspekte

- Vergaberecht
- Steuerrecht
- Haushaltsrecht

### Wirtschaftliche Aspekte

- Es ist eine Organisationsform zu wählen, die es sowohl ermöglicht, die Betriebsführung wirtschaftlich sicherzustellen als auch die prognostizierten Synergien zu realisieren.



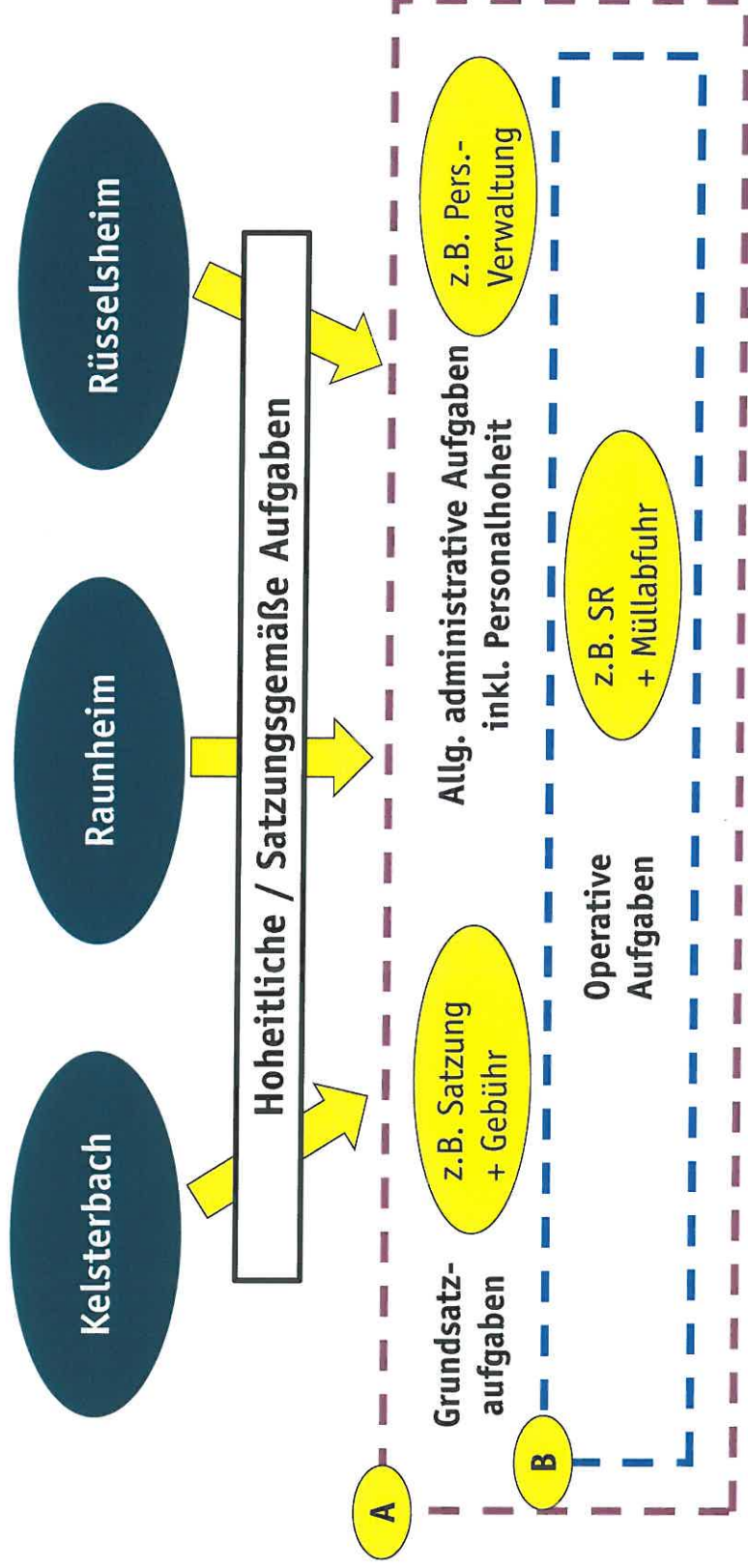
## Die Aufgabenübertragung an einen gemeinsamen Rechtsträger ist die zu präferierende Organisationsvariante

### Übersicht

	Hoheitliche Aufgabe?	Beistandspflicht	Wettbewerb	Vergaberechtsfrei	USt. Freiheit	Aufgabenübertragung	Steuerung möglich?
1a Vertragl. Vereinbarung	ja	ja	nein	möglich	nein (Beistellung)	ja (ÖRV)	ja
1b Bestellung der Leistungen	nein	nein	ja	nicht möglich	nein	nein	ja
2a Gem. Rechtsträger Übertragung	ja	ja	nein	möglich	ja	ja	ja
2b Gem. Rechtsträger Beauftragung	ja	ja	ja	möglich	nein	nein	ja
3 Aufgabenübertragung	ja	ja	nein	möglich	ja	ja	ggf. ein- geschränkt

– Neben den operativen Aufgaben sollten auch Grundsatz- und allg. admin. Aufgaben an den gemeinsamen Betrieb übertragen werden

## Organisationsprinzipien



- A** Gemeinsamer Betrieb inkl. Satzungs- und Gebührenhoheit
- B** Gemeinsamer Betrieb – Aber: Verbleib der Grundsatzaufgaben bei den Gemeinden

# Die Effekte der Interkommunalen Zusammenarbeit sind in drei Bereichen zu finden

## Effekte der IKZ

### Investitionen

- Abschreibung, Zins
- Investitionssumme (Cash out)

### ➤ Vereinfachung Gebäude und Auslastung von Anlagen

- Größenvorteile durch Optimierung der Prozesse, Spezialisierung und verbesserte Organisation (z.B. Tourenoptimierung, Bessere Geräteauslastung, Fuhrparkmanagement, gemeinsame Vergaben etc.)
- Gemeinsame Administrationsaufgaben
- Flexible Rahmenbedingungen des Betriebes notwendig

### Betriebskosten

### ➤ Verbesserungsprozess über bis zu 5 Jahre zu sehen, manche Effekte auch darüber hinaus

### Qualitative Aspekte

- Aufbau eines leistungsfähigen, gemeinsamen Betriebes ermöglicht qualitative Vorteile für die Bürger (z.B. gemeinsames Callcenter)
- **Positive Effekte lassen sich nicht alle monetär berechnen und ausdrücken**



# **– Synergien entstehen auf unterschiedlichen Wegen und müssen über einen längeren Zeitraum erarbeitet werden**

## **Synergieeffekte bei Betriebskosten**

### **Einsatz Betriebsmittel**

- Optimierter Einsatz von Geräten und Fahrzeugen (z.B. Tourenplanung)
- Höhere Auslastung Spezialgeräte (Steiger, Kehrmaschinen, Werkstatteinrichtung)
- Optimierte Planung und Disposition (übergreifende Touren, etc.)

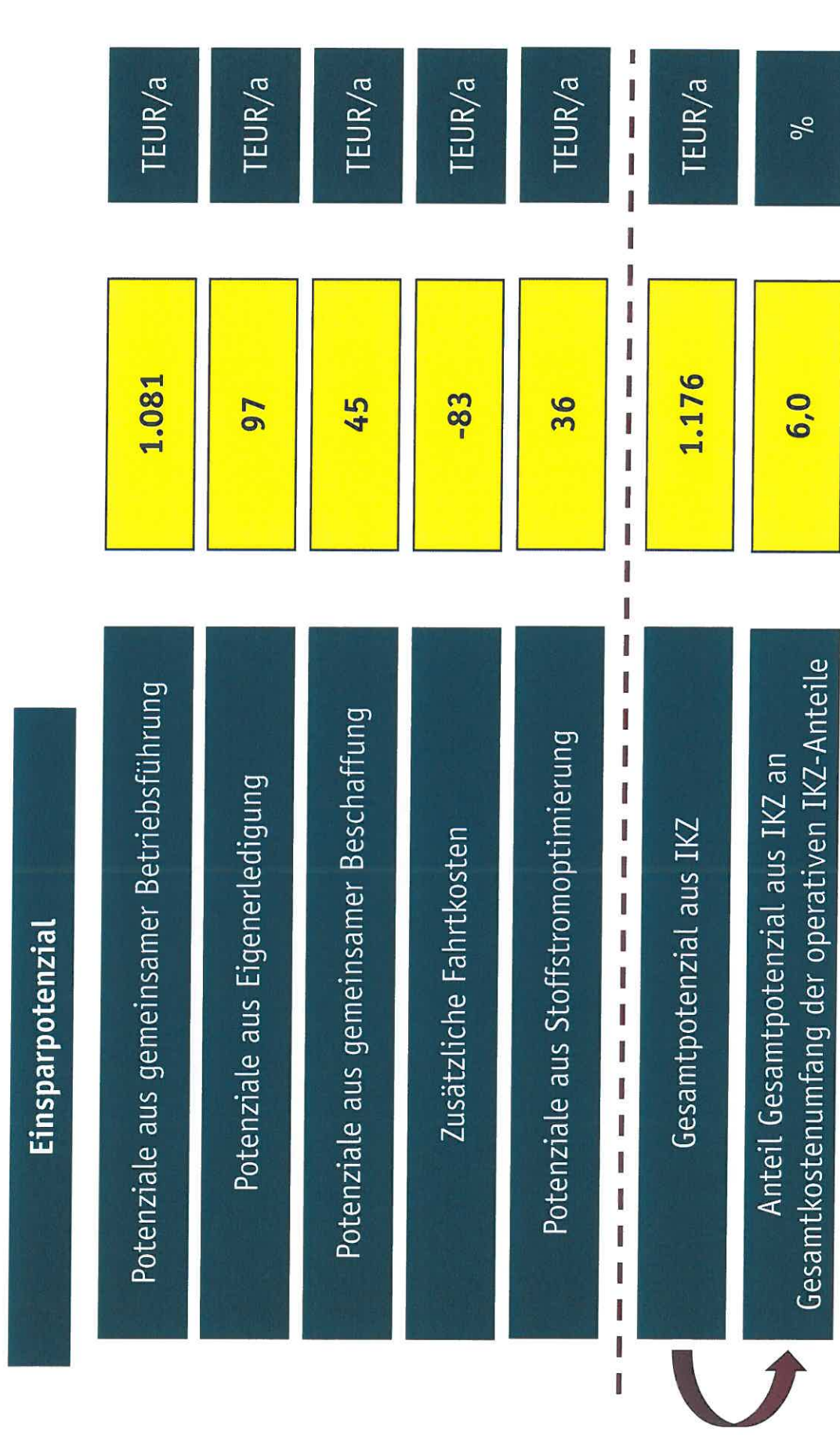
### **Personaleinsatz**

- Ausgleich von Engpässen durch Krankheit
- Optimierter Einsatz gemäß Qualifikation, Know-How-Austausch
- Verbesserte Möglichkeiten Führung, Planung, Werkzeuge (GIS), Weiterbildung und Personalentwicklung

### **Materialwirtschaft**

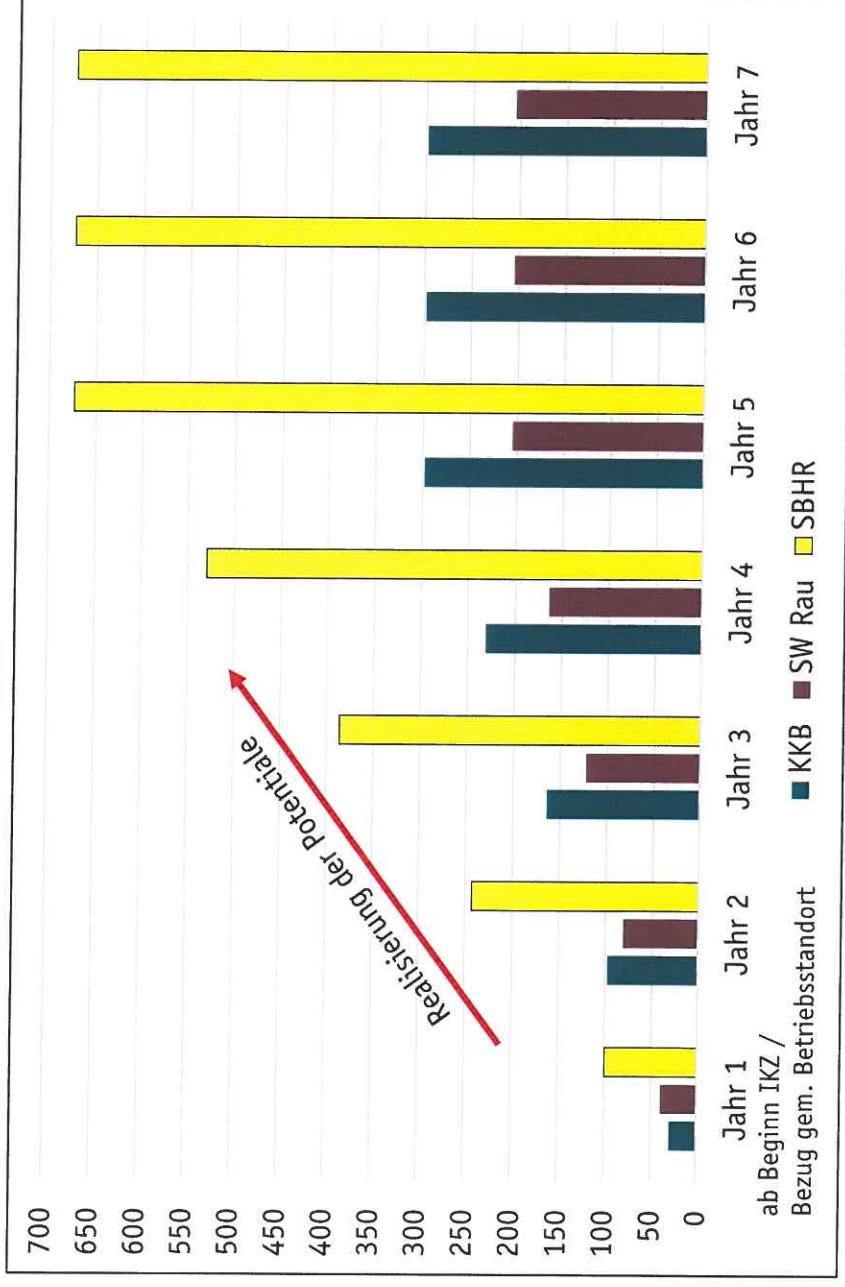
- Verbesserte Einkaufskonditionen durch größere Mengen
- Verringerung der Transaktionskosten im Einkauf
- Relative Verringerung des Lagerbestandes (Lagerkosten und Kapitalbindung)

# Das Gesamteinsparpotenzial aufgrund einer IKZ beläuft sich auf ca. 1,2 Mio. EUR jährlich



## Die Synergiepotenziale lassen sich ab Beginn der IKZ stufenweise im Zeitraum von 5 Jahren vollständig realisieren

### Entwicklung Synergiepotenziale <sup>(1)</sup>



In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, wann ein gemeinsamer Betriebsstandort verfügbar ist

<sup>(1)</sup> Darstellung folgt Annahme Verteilung nach IKZ-Kostenumfang



## **– Neben der Wirtschaftlichkeit hat eine Interkommunale Zusammenarbeit auch nicht-monetäre Vorteile**

### **Nicht-monetäre Vorteile einer IKZ**

#### **Sicherung Arbeitsplätze**

- Langfristiger Erhalt kommunaler Arbeitsplätze durch Sicherstellung wirtschaftlicher Strukturen

#### **Knowhow-Austausch**

- Gemeinsame Weiterbildungen (Berufskraftfahrer etc.)
- Effekte von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen kommen in größerem Betrieb besser zum Tragen
- Mitarbeiter können Fachwissen besser anwenden

#### **Qualität**

- Ermöglichung von qualitativ hochwertigen Leistungen durch Größenvorteile (z.B. Kundenmanagement)

## **– Eine Interkommunale Zusammenarbeit verspricht jährliche Einsparungen in Höhe von ca. 1,2 Mio. EUR/a**

---

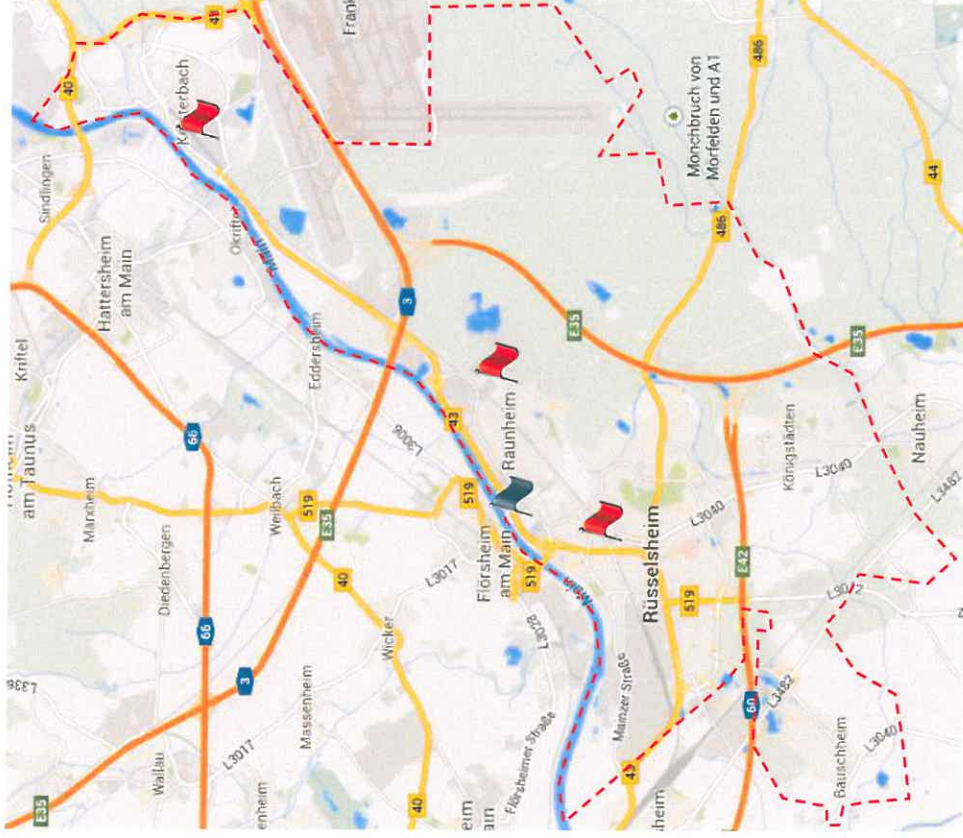


### **Zusammenfassung Synergien**

- Eine Interkommunale Zusammenarbeit lohnt sich auch aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten
- Alle 3 Städte können mit Einsparungen aufgrund der IKZ rechnen
- Die Synergien lassen sich direkt oder über einen nachvollziehbaren Schlüssel den jeweiligen Städten zuordnen
- Die Synergien lassen sich in einem Zeitraum von 5 Jahren ab Beginn der Interkommunalen Zusammenarbeit und Bezug des gemeinsamen Betriebshofs realisieren
- Neben monetären Synergien führt eine IKZ auch zu nicht-monetären Vorteilen

**Keiner der bisherigen Betriebshöfe ist als Standort für eine Interkommunale Zusammenarbeit geeignet**

## Verantwortungsbereich der 3 Betriebe



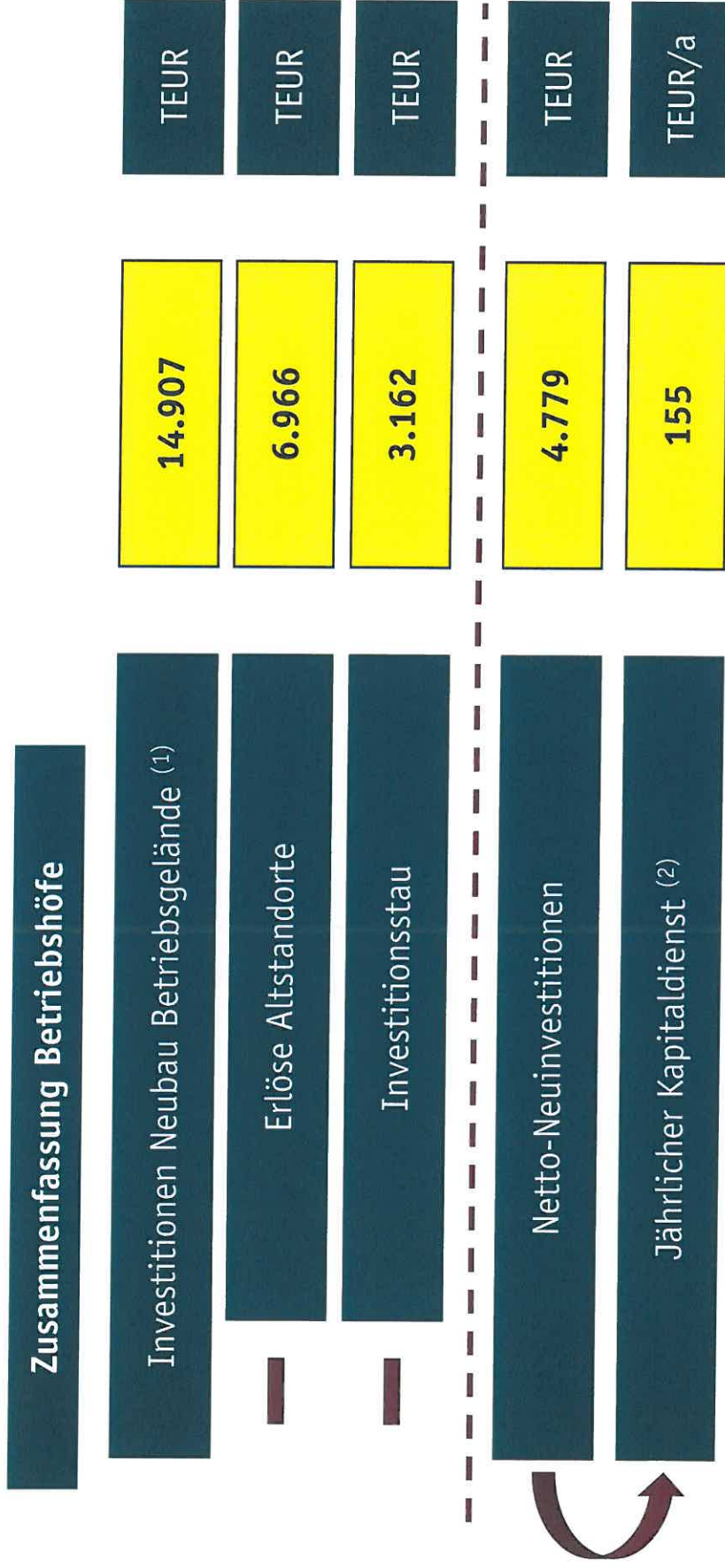
 Standorte der bisherigen Betriebshöfe

 Potenzieller neuer Betriebshof

**Bei guter Lage des zukünftigen Betriebshof  
liegen alle möglichen Einsatzpunkte im  
Verantwortungsbereich innerhalb eines  
10km-Radius**



# Die Netto-Neuinvestitionen für einen neuen Betriebshof liegen bei 4.779 TEUR



<sup>(1)</sup> Ohne Kosten für Grundstück

<sup>(2)</sup> Annahmen: Abschreibungsdauer: 50 Jahre; Kalk. Zinssatz: 2,5 % => Abschreibungskosten: 95,6 TEUR/a; Kalk. Zinskosten: 59,7 TEUR/a

## Ein gemeinsamer Betriebsstandort ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Interkommunale Zusammenarbeit

---

### Zusammenfassung Betriebsstandort

- Erfolgreiche IKZ benötigt gemeinsamen Betriebsstandort
- Bisherige Betriebsstandorte sind nicht für eine Zusammenlegung geeignet
- Bei Wahl eines geeigneten Standortes sind die zu fahrenden Mehrkilometer der Einsatzfahrzeuge zu ihren Einsatzorten gering
- Die Investitionskosten für einen Neubau des Betriebshofs relativieren sich durch
  - den gegenzurechnenden Investitionsstau bei den bisherigen Betriebshöfen,
  - die Verkaufserlöse der bisherigen Betriebsstandorte,
  - und die geringeren Betriebskosten im Vergleich zu den kumulierten Betriebskosten der bisherigen Betriebshöfen.
  - Anfallende Mehrkosten durch zusätzliche Fahrtstrecken gilt es zu berücksichtigen

## **Die \_teamwerk\_ AG empfiehlt die Realisierung einer Interkommunalen Zusammenarbeit im Bereich der Betriebshöfe**

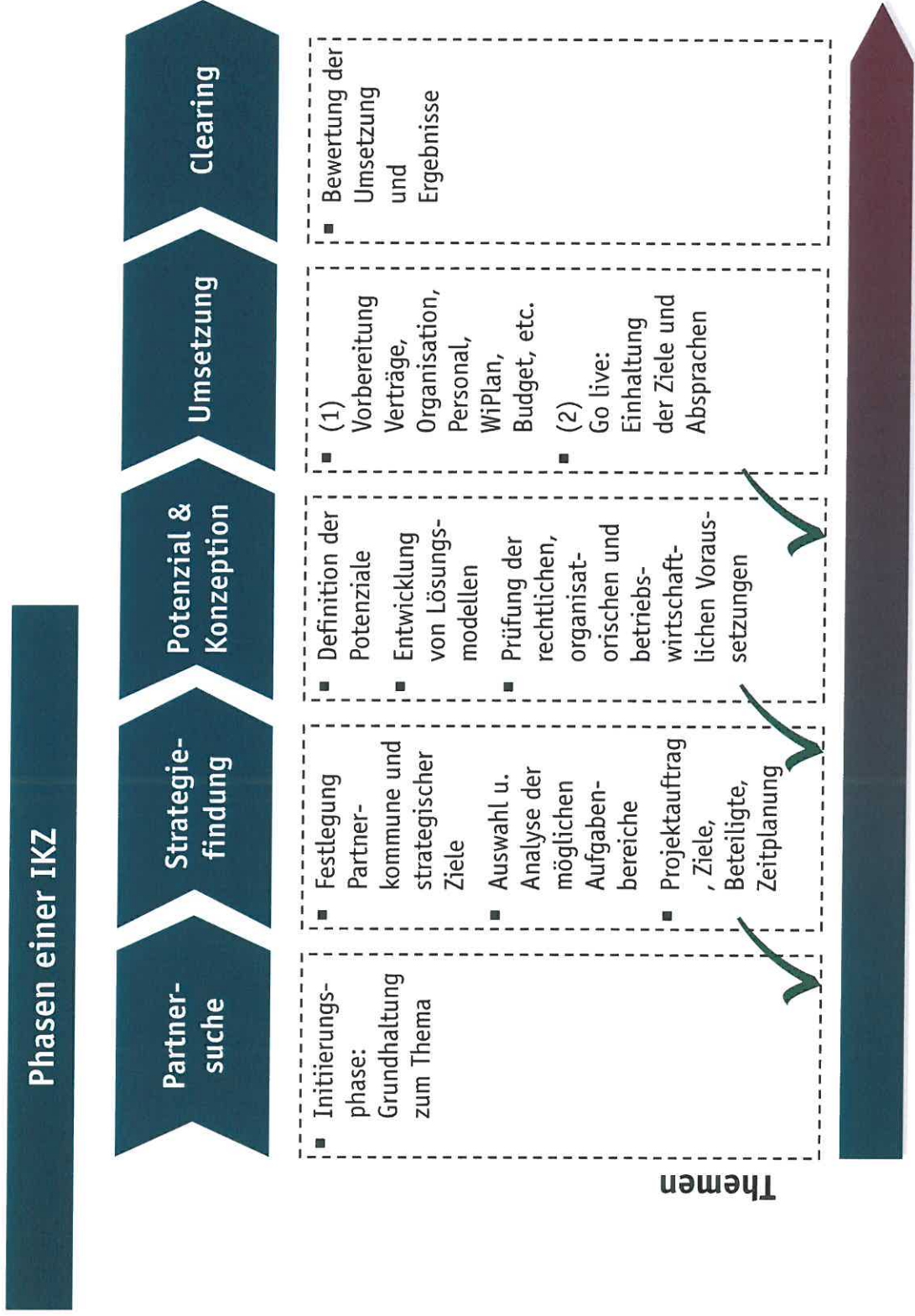
### **Empfehlung**

- Nach Würdigung aller Rahmenbedingungen empfiehlt die \_teamwerk\_ AG den drei Auftrag gebenden Städten die **Realisierung der Interkommunalen Zusammenarbeit**
- Dadurch können **mittelfristig Synergien** in Höhe von mindestens **ca. 1,2 Mio. EUR p.a.** erwirtschaftet werden
- Als Organisationsform wird die **Aufgabenübertragung** an einen noch zu bildenden **gemeinsamen Rechtsträger** empfohlen
- Eine **Anstalt des öffentlichen Rechts** ist die geeignete Rechtsform für den gemeinsamen Rechtsträger
- Mit der Umsetzung der Interkommunalen Zusammenarbeit sollte nach den entsprechenden politischen Entscheidungen **schnellstmöglich** begonnen werden





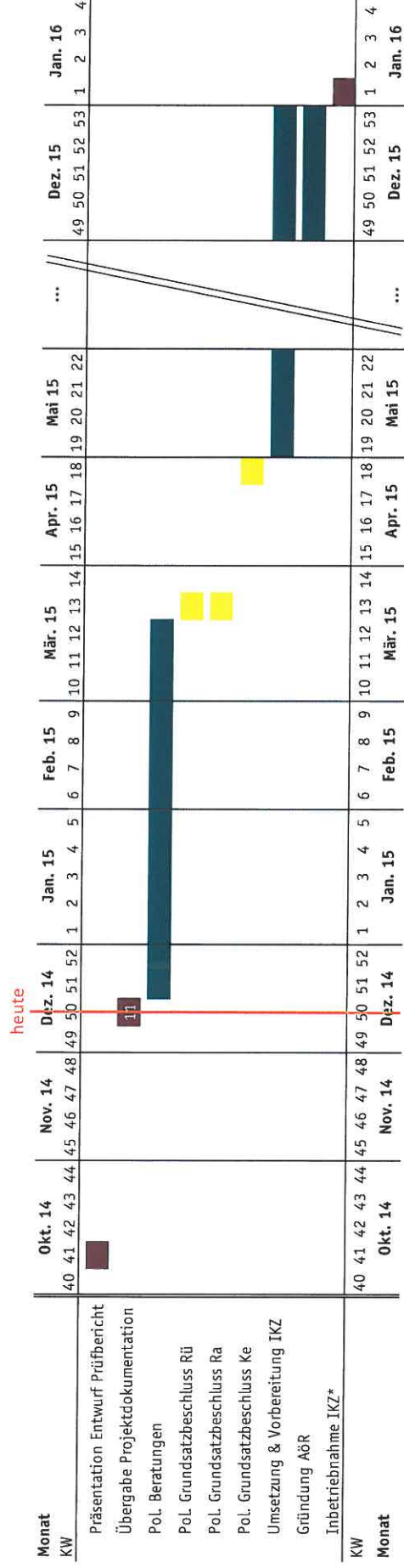
# Der zeitliche Vorlauf für die Umsetzung einer IKZ-Entscheidung bedarf mindestens 1 Jahr



# Die endgültige Projektdokumentation wurde im Dezember 2014 an die Lenkungsgruppe übergeben



## Projektzeitplan



\* Annahme: Längste Umsetzungsphase bei Gründung einer Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) Bei einer anderen Rechtsform ist der Projektzeitplan entsprechend anzupassen

# **\_Hinweis zum Umfang mit der vorliegenden Präsentation**

---

## **Hinweis**

Die Inhalte dieser Präsentation dienen lediglich der Diskussionsgrundlage zur Entscheidungsfindung. Sie sind nur im Zusammenhang mit dem vollständigen Vortrag verständlich und vollständig.

Die Präsentation ist ohne Genehmigung der \_teamwerk\_AG nicht weiterzugeben. Hiervon ausgenommen sind Personen der Auftrag gebenden Organisationen, welche direkt mit dem Vorgang betraut sind.

Darüber hinaus gelten die Bestimmungen der Allgemeinen Geschäftsbedingungen der \_teamwerk\_AG, welche mit der Annahme des Angebots Auftragsbestandteil geworden sind.



## **\_Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

---

Erik Schmidtman  
Dipl. Kfm., Vorstand  
e.schmidtman@teamwerk.ag

RA Martin Adams  
Mag. rer. publ.  
m.adams@teamwerk.ag

Torsten Kopf  
Dipl. Staatsw., M.Sc. Management  
t.kopf@teamwerk.ag

**—teamwerk—<sup>AG</sup>**

Willy-Brandt-Platz 6  
68161 Mannheim  
www.teamwerk.ag  
Tel: 0621 / 59 59 59 - 00  
Fax: 0621 / 59 59 59 - 99

