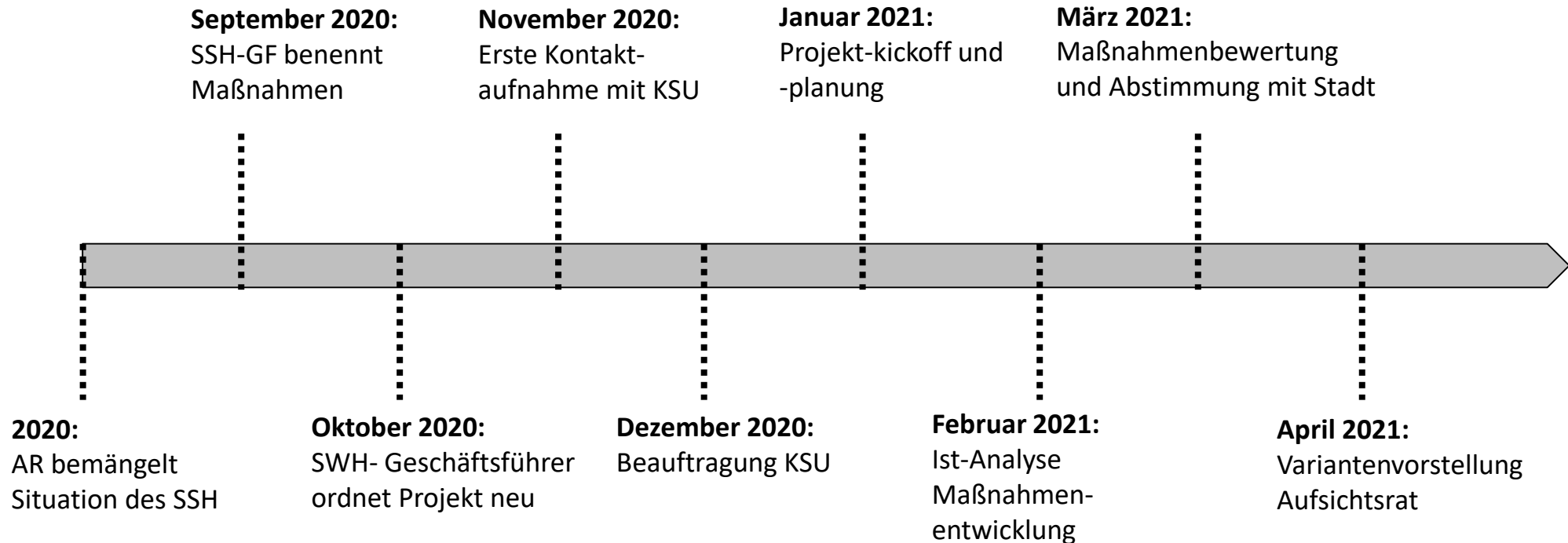

Auszug aus Präsentation zum Projekt zur möglichen Neuausrichtung der Stadtservice Hennigsdorf GmbH

Die Anlage zur BV0083/2021 zeigt einen Ausschnitt aus der Präsentation zur Variantenplanung. Sie stellt lediglich eine stark komprimierte Zusammenfassung der Varianten dar, die näher zu untersuchen sind. Auf unternehmensinterne Informationen muss in dieser Darstellung verzichtet werden.

Chronologischer Ablauf des Projekts



derzeitiger Leistungsumfang (1/2)

Bereich	Tätigkeit	IST
Bereitschaftsdienst	Sicherung von Gefahrenstellen	✓
	gegebenenfalls Beseitigung einer Gefahr	✓
	Absperrungen u. Beschilderung	✓
Grünflächenpflege	städtische Flächen	✓
	städtische Gesellschaften	✓
	private Auftraggeber	✓
	Wechselbepflanzungen	✓
	Reinigung der städt. Spielplätze	✓
	Bewässerung der Grünflächen/Bäume	✓
Straßenreinigung	städtische Straßen, Wege und Plätze	✓
	Leerung der Papierkörbe	✓
	Straßenbeschilderung	✓
Winterdienst	städtische Straßen, Wege und Plätze	✓
	Flächen von städtischen Gesellschaften	✓
	private Auftraggeber	✓
Friedhofsbewirtschaftung	städtische Friedhöfe, Bestattungen, Grabberäumungen, Grabpflege	✓
	Ehrenfriedhöfe pflege	✓
	Grünflächenpflege	✓
	private Auftraggeber Grünpflege	✓

derzeitiger Leistungsumfang (2/2)

Bereich	Tätigkeit	IST
Sammelstelle	Annahme kompostierbarer Abfälle	✓
	Eigenbedarf aus Grünpflege	✓
Straßenunterhaltung	Kleinreparaturen Wege und Plätze	✓
	Pflege der Straßenbeschilderung	✓
	Reinigungsleistungen an Verkehrseinrichtungen, Beschilderungen	✓
	Sicherungsmaßnahmen im städtischen Verkehrsraum	✓
	Reparatur Stadtmobilar	✓
Anliegerpflichten	Bewirtschaftung von städt. Grundstücken	✓
	Grünflächenpflege	✓
	Winterdienst	✓
Unterhaltung von Anlagen	Bewässerungsanlagen der Grünflächen	✓
Stadt Sonderaufträge	Errichtung und Reparaturen von Einfriedungen	✓
	zusätzl. Aufträge Bepflanzungen	✓
	zusätzl. Aufträge Grünpflege	✓
	Extrareinigungen Wege und Flächen	✓
	Bewirtschaftung/Austausch der Werbevitrienen	✓
Innenreinigung	Büroreinigung städt. Gesellschaften	✓
	Büroreinigung Dritte Auftraggeber	✓

Weitere Schritte nach Beschlussfassung



Entwicklung einer ersten 5-Jahresplanung für die Szenarien mit:

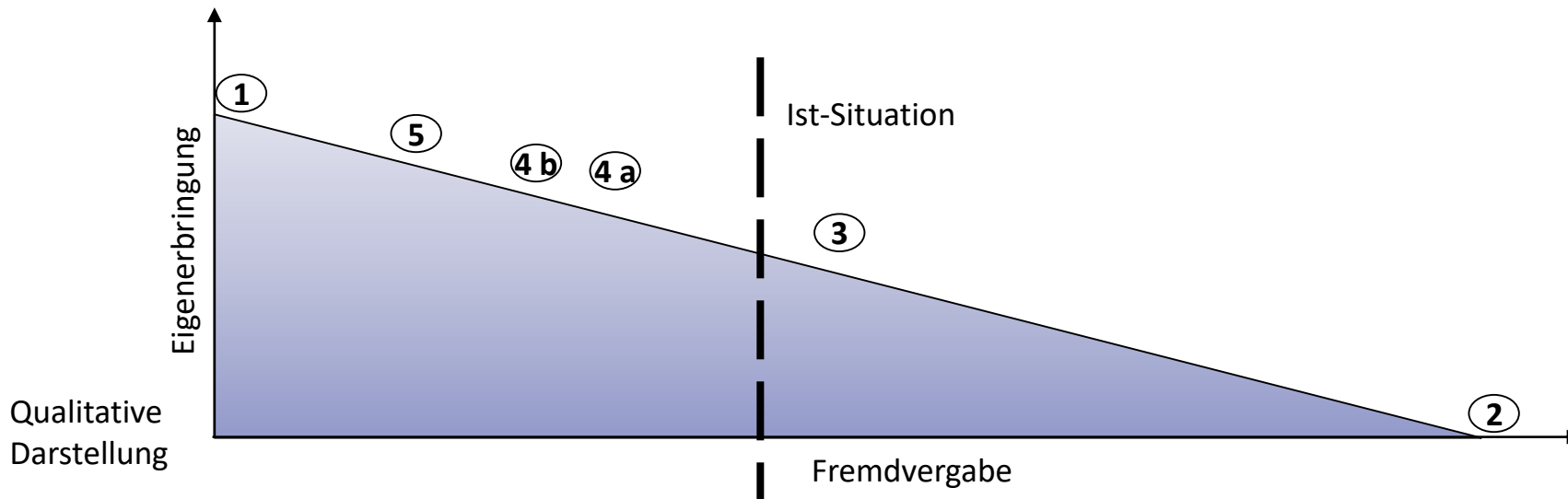
- Bilanz
- GuV
- Liquidität
- Personalbedarfsplanung
- Investitions- und Beschaffungsplanung
- Finanzplanung

Entwicklung einer Umsetzungsplanung mit:

- Detaillierte Auftragsklärung mit Klärung der SLA und Vertragsgestaltung
- Definition von Meilensteinen u.a. für:
 - Personal(-entwicklungs-)konzept
 - Bedarf
 - Beschaffung
 - Qualifizierung
 - Ausbildung
 - Ausschreibung/Beschaffung der benötigten Investitionen und Arbeitsmittel
 - Definition der Prozesse (Betrieb und Verwaltung)
 - Training der Mitarbeiter
 - ...

Alternativen zur bestehenden Struktur - Einordnung der Optionen

- Die beiden Extremen der Übernahme aller Tätigkeiten (1) und der Abgabe aller Tätigkeiten (2) sowie unterschiedliche Ausprägungen dazwischen wurden umrissen und analysiert.



- Im Rahmen dieser Untersuchung wurden **verschiedene Arbeitsinhalte** qualitativ bewertet worden, um eine Auswahl sinnvoller Inhalte zu ermöglichen.

Tätigkeitsprofile der verschiedenen Alternativen (1/3)

Bereich	Tätigkeit	IST	1	2	3	4a	4b	5
			Kompletter Ausbau	Komplette Schließung	moderate Reduzierung	moderater Ausbau	moderater Ausbau	massiver Ausbau
Bereitschaftsdienst	Sicherung von Gefahrenstellen	✓	=	✗	=	=	=	=
	gegebenenfalls Beseitigung einer Gefahr	✓	=	✗	=	=	=	=
	Absperrungen u. Beschilderung	✓	=	✗	=	=	=	=
Grünflächenpflege	städtische Flächen	✓	=	✗	=	=	=	=
	städtische Gesellschaften	✓	=	✗	=	=	=	=
	private Auftraggeber	✓	=	✗	=	=	=	=
	Wechselbepflanzungen	✓	=	✗	=	=	=	=
	Reinigung der städt. Spielplätze	✓	=	✗	=	=	=	=
	Bewässerung der Grünflächen/Bäume	✓	=	✗	=	=	=	=
	Wartung/Instandhaltung und regelmäßige Prüfung sämtlicher Spiel-/Sportgeräte		✓	✗				
Straßenreinigung	städtische Straßen, Wege und Plätze	✓	=	✗	=	=	=	=
	Leerung der Papierkörbe	✓	=	✗	=	=	=	=
	Straßenbeschilderung	✓	=	✗	=	=	=	=
	Reinigung der Radwege		✓	✗			✓	✓
Winterdienst	städtische Straßen, Wege und Plätze	✓	=	✗	=	=	=	=
	Flächen von städtischen Gesellschaften	✓	=	✗	=	=	=	=
	private Auftraggeber	✓	=	✗	=	=	=	=
	Radwege		✓	✗			✓	✓
Friedhofsbewirtschaftung	städtische Friedhöfe, Bestattungen, Grabberäumungen, Grabpflege	✓	=	✗	=	=	=	=
	Ehrenfriedhöfe pflege	✓	=	✗	=	=	=	=
	Grünflächenpflege	✓	=	✗	=	=	=	=
	private Auftraggeber Grünpflege	✓	=	✗	=	=	=	=
	private Auftraggeber Erweiterung Grünpflege		✓	✗		✓	✓	✓

Tätigkeitsprofile der verschiedenen Alternativen (2/3)

Bereich	Tätigkeit	IST	1	2	3	4a	4b	5
			Kompletter Ausbau	Komplette Schließung	moderate Reduzierung	moderater Ausbau	moderater Ausbau	massiver Ausbau
Sammelstelle	Annahme kompostierbarer Abfälle	✓	=	✗	✗	✗	✗	✗
	Eigenbedarf aus Grünpflege	✓	=	✗	=	=	=	=
Straßenunterhaltung	Kleinreparaturen Wege und Plätze	✓	=	✗	=	=	=	=
	Pflege der Straßenbeschilderung	✓	=	✗	=	=	=	=
	Reinigungsleistungen an Verkehrseinrichtungen, Beschilderungen	✓	=	✗	=	=	=	=
	Sicherungsmaßnahmen im städtischen Verkehrsraum	✓	=	✗	=	=	=	=
	Reparatur Stadtmobilar	✓	=	✗	=	=	=	=
	Pflege, Wartung und Lagerung aller Stadtmöbel		✓	✗			✓	✓
	generelle Reinigung der Verkehrszeichen		✓	✗			✓	✓
Anliegerpflichten	Bewirtschaftung von städt. Grundstücken	✓	=	✗	=	=	=	=
	Grünflächenpflege	✓	=	✗	=	=	=	=
	Winterdienst	✓	=	✗	=	=	=	=
	Einsammeln von kompostierbaren Abfällen		✓	✗		✓	✓	✓
	Laubbeseitigung private Auftraggeber		✓	✗		✓	✓	✓
Unterhaltung von Anlagen	Bewässerungsanlagen der Grünflächen	✓	=	✗	=	=	=	=
Stadt Sonderaufträge	Errichtung und Reparaturen von Einfriedungen	✓	=	✗	=	=	=	=
	zusätzl. Aufträge Bepflanzungen	✓	=	✗	=	=	=	=
	zusätzl. Aufträge Grünpflege	✓	=	✗	=	=	=	=
	Extrareinigungen Wege und Flächen	✓	=	✗	=	=	=	=
	Bewirtschaftung/Austausch der Werbevitrienen	✓	=	✗	=	=	=	=
	Bewirtschaftung/Austausch sämtlicher Werbeträger		✓	✗				
	Glasreinigung für die Werbevitrienen		✓	✗		✓	✓	✓
	Graffiti beseitigung generell		✓	✗			✓	✓

Tätigkeitsprofile der verschiedenen Alternativen (3/3)

Bereich	Tätigkeit	IST	1	2	3	4a	4b	5
			Kompletter Ausbau	Komplette Schließung	moderate Reduzierung	moderater Ausbau	moderater Ausbau	massiver Ausbau
Innenreinigung	Büroreinigung städt. Gesellschaften	✓	=	✗	✗	✗	✗	=
	Büroreinigung Dritte Auftraggeber	✓	=	✗	✗	✗	✗	=
	Erweiterung der Innenreinigung auf städtische Objekte		✓	✗				✓
	Schulen und Kitas		✓	✗				✓
	Rathaus, Feuerwehr, Friedhofsverwaltung		✓	✗				✓
	Glasreinigung Gebäude		✓	✗				✓
	Glasreinigung Vitrienen, Bushaltestellen usw.		✓	✗				✓
Baumpflege	Neupflanzungen		✓	✗		✓	✓	✓
	Baumkontrolle		✓	✗		✓	✓	✓
	Baumpflege, Schnitt		✓	✗		✓	✓	✓
	Bewässerung		✓	✗		✓	✓	✓
Facility Management	Hausmeisterservice für städtische Objekte		✓	✗				
	Hausmeisterdienste städt. Gesellschaften		✓	✗				
	Objektverwaltung städt. Gesellschaften		✓	✗				

Auswertungsalternativen

- Aus den Bewertungen der Projektgruppe ergeben sich diese Alternativen als Vorschlag, denen auch der Aufsichtsrat folgte:

Alternative	Ergebniseffekt	Vorteils- /Nachteils- abwegung	Risikobewertung	Gesamturteil
Vollübernahme (1)				
Deutlicher Ausbau (5)				
Moderate Ausweitung (4b)				
Moderate Ausweitung (4a)				
Moderate Reduzierung (3)				
Volle Fremdvergabe (2)				

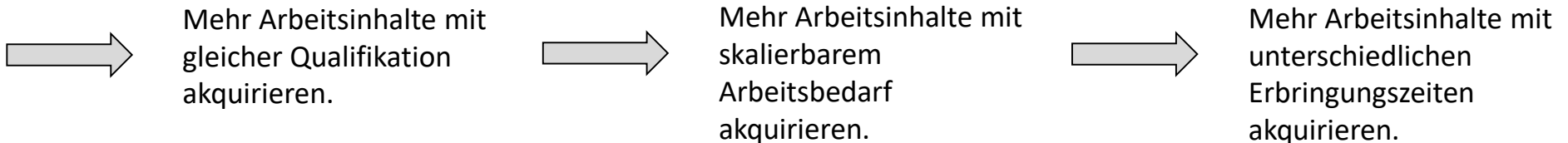
Entscheidungsgrößen

- Bei der Ausgestaltung gibt es generell drei Optionen in unterschiedlichen Ausprägungen:
 - Vergrößerung
 - Verkleinerung und
 - Beibehaltung des Umfangs mit interner Optimierung.
- Bei einer Vergrößerung ergeben sich Synergieeffekte, die maßgeblich von Fixkostendegression getrieben werden. Das bedeutet, dass die bestehenden Fixkosten auf mehr Kostenträger verteilt werden und somit die Umlagenhöhe pro Kostenträger reduzieren. Dies funktioniert so lange, bis der nächste Fixkostensprung durch mehr Fläche oder mehr Verwaltungsmitarbeiter ausgelöst wird. (Siehe Folgeseite)
- Bei einer Verkleinerung besteht die Gefahr, dass sich Fixkosten nicht in dem Maße senken lassen, wie Kostenträger entfallen, die zuvor noch Umlagen getragen haben, aber defizitär waren, wodurch die Umlagen pro Kostenträger steigen. In vielen Fällen entwickelt sich daraus eine Abwärtsspirale, da ein Kostenträger nach dem anderen durch höhere Umlagen negativ werden und abgegeben werden.
- Eine Beibehaltung des bestehenden Umfangs mit interner Optimierung ist im Rahmen der Zuschlagskalkulation auf Selbstkostenbasis schwierig, da sinkende Kosten auch mit sinkenden Umsätzen in den fraglichen Bereichen einhergeht. Eine solche Optimierung macht zunächst Sinn bei Dienstleistungen, die negative Deckungsbeiträge liefern.

Weitere Entscheidungsgrößen

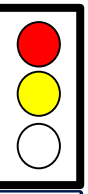
Umsatz	
ausweiten	reduzieren

Personal		
Pooling Um eine optimale Vertretung in Krankheit und Urlaub zu gewährleisten, sollte, wenn möglich, jeweils ein Vielfaches von 7 einer Qualifikation vorhanden sein.	Personalunion Tätigkeiten gleicher oder geringerer Qualifikation durch Mitarbeiter in Personalunion ausüben lassen.	Auslastung Verbesserung der Personalquote durch Erhöhung der Auslastung auf verschiedenen zeitlichen Ebenen (Tagesbasis -> Jahresbasis)



Alternativen zur bestehenden Struktur - Alle Dienstleistungen

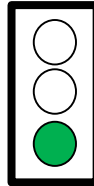
1



Betrachtet wird die Übernahme sämtlicher Tätigkeiten analog eines vollumfänglichen Bauhofes und ggfs. Eingliederung als Eigenbetrieb.

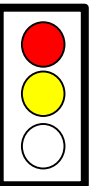
Vorteile:

- Fixkostendegression
- Bessere Auslastungssteuerung
- Geringere Komplexität bei der Stadt



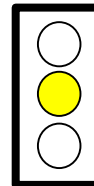
Nachteile:

- Geringer Verbesserungs- und Kostendruck
- Tarifvielfalt durch Aufnahme anderer Tarife in den bestehenden Verbund
- **Hoher zusätzlicher Verwaltungsbedarf**
- Entzug bestehender Arbeitsinhalte aus dem regionalen Markt
- Hoher Investitionsbedarf



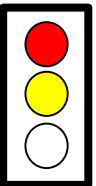
Möglichkeiten:

- Pooling der Personalbedarfe
- Ausreichende eigene Arbeitsinhalte für Ausbildung



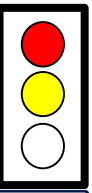
Risiken:

- Verlust von Drittgeschäft
- Gefährdung von privaten Unternehmen
- Übernahme des vollen unternehmerischen Risikos



Alternativen zur bestehenden Struktur - Einstellung des Betriebs

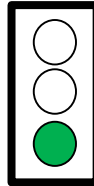
2



Die Tätigkeiten werden sukzessive über einen mittelfristigen Zeitraum von 6 Jahren abgegeben und die SSH abgewickelt.

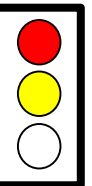
Vorteile:

- Keine unternehmerische Risiken
- Geringes Vergaberisiko
- Förderung regionaler Wirtschaft
- Kein Investitionsbedarf



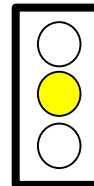
Nachteile:

- Verlust sicherer Arbeitsplätze in der Region
- Hohe Einmalaufwendungen für Abfindungen etc.
- Hoher zusätzlicher Ausschreibungsbedarf
- **Hoher städtischer Kontrollbedarf**
- Schaffung von Abhängigkeiten



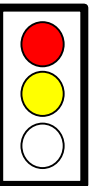
Möglichkeiten:

- Theoretisch beste Kostenstruktur
- Theoretisch beste Skalierbarkeit



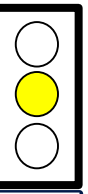
Risiken:

- Schleichende Reduzierung der Dienstleistungsinhalte
- Kostenanstieg durch Abhängigkeiten
- Komplettausfall von Diensten durch mangelnde Vorhaltung von Kapazitäten
- Aktuelle Beispiele zeigen, dass externe Leistung gerade der Bewässerung und Grünpflege deutlich über SSH-Niveau liegen.



Alternativen zur bestehenden Struktur - moderate Reduzierung

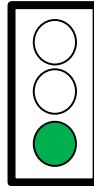
3



Kleinere Anpassungen des Umsatzes, eine Reduzierung der Dienstleistungen bei der Laubsammlung und Einstellung der Reinigung.

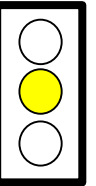
Vorteile:

- Geringe Veränderungen
- Geringe personelle Bewirkung
- Abstellung des Verlustes



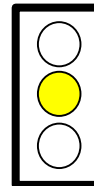
Nachteile:

- Schwarze Null ist nicht ausreichend zum langfristigen Erhalt der Gesellschaft



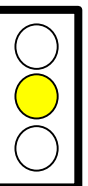
Möglichkeiten:

- Als Absprungbasis für andere Modelle denkbar



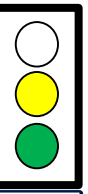
Risiken:

- Langfristiges „Sterben“ der Gesellschaft



Alternativen zur bestehenden Struktur - moderate Ausweitung

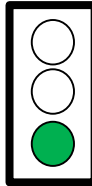
4a



Kleinere Anpassungen des Umsatzes, eine Reduzierung der Dienstleistungen bei der Laubsammlung und Einstellung der Innenreinigung. Zusätzliche Ausweitung der Grabpflege, Aufnahme der Glasreinigung, der Anliegerpflichten und Baumpflege.

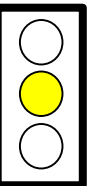
Vorteile:

- Geringe Veränderungen
- Geringe personelle Maßnahmen
- Schaffung von Ausfallreserven
- Deutlich positives Ergebnis
- Kein Ausbau der Verwaltung notwendig



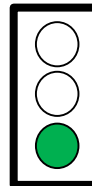
Nachteile:

- Leichte Erhöhung der Komplexität
- Grundsätzlicher Investitionsbedarf



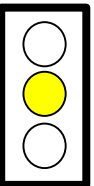
Möglichkeiten:

- Es können noch weitere Module aufgenommen werden.



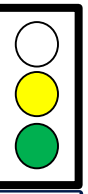
Risiken:

- Bei Aufnahme weiterer Module Anstieg der Fixkosten
- Investitionsrisiko
- Arbeitssicherheitsrisiko



Alternativen zur bestehenden Struktur - moderate Ausweitung

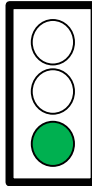
4b



Aufbauend auf 4a sollen zusätzlich sollen die Themen Radwege, Stadtmöbel und Graffiti beseitigung aufgenommen werden.

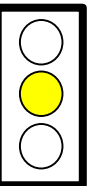
Vorteile:

- Bessere Auslastung von Mitarbeitern und Maschinen
- Besseres Pooling möglich
- Deutliche Umsatzausweitung



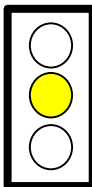
Nachteile:

- Deutliche Erhöhung der Komplexität
- Zusätzlicher Investitionsbedarf
- Moderater Ausbau der Verwaltung
- Platzbedarf



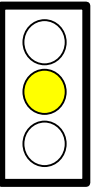
Möglichkeiten:

- Der zusätzliche Platzbedarf kann nur außerhalb des derzeitigen Bauhofes abgebildet werden, weshalb eine optimalere Lage des gesamten Bauhofes angestrebt werden könnte.



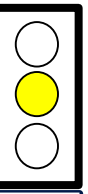
Risiken:

- Anstieg der Fixkosten
- Investitionsrisiko
- Arbeitssicherheitsrisiko



Alternativen zur bestehenden Struktur - deutliche Ausweitung

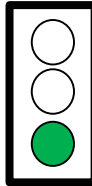
5



Aufbauend auf 4b soll zusätzlich der Themenbereich Innenreinigung nicht nur beibehalten, sondern ausgebaut werden.

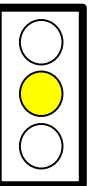
Vorteile:

- Besseres Pooling der Reinigungskräfte möglich
- Deutliche Umsatzausweitung
- Durch die Altersstruktur der Bestands-MA gute Möglichkeiten, Effizienzen sozialverträglich zu heben.



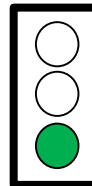
Nachteile:

- Deutliche Erhöhung der Komplexität
- Weiterer Ausbau der Verwaltung
- Platzbedarf analog 4b



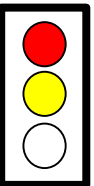
Möglichkeiten:

- Über die Definition des Servicelevels Steuerung des Ergebnisses und Abgrenzung zum Markt möglich.



Risiken:

- Analog 4b
- Auslastungsrisiken
- Kostenrisiko



Agenda

I. Vorbemerkungen

II. Alternativen zur bestehenden Struktur

III. Weitere mögliche Anpassungen

IV. Zusammenfassung

Personal (1/2)

- Die Personalstruktur der SSH zeigt verschiedene Schwachpunkte auf.
- Der einfachen Ergänzung durch jüngere Mitarbeiter steht ein Personalmangel am Markt und die derzeitige Tarifstruktur entgegen.
- Um an Attraktivität zu gewinnen, sollte kurzfristig eine tarifliche Anpassung an den Garten- und Landschaftsbau (GaLa) angegangen werden, um die Überführung in die nächsten Selbstkostenkalkulationen aufnehmen zu können.
- Zudem bedarf es eines Ausbildungskonzepts, das den Umstand berücksichtigt, den GaLa-Bau nicht vollständig ausbilden zu können und deshalb ein dementsprechendes Anreizsystem für Unternehmen der Region zu etablieren oder eine Ausbildungsgemeinschaft mit anderen kommunalen Anbietern zu bilden.
- Für die Stadt Hennigsdorf kann ein Ausbildungsbetrieb mit nachhaltigen Arbeitsplätzen von Interesse sein.
- Um der Altersstruktur Rechnung zu tragen, muss ein Konzept für die Umsetzung attraktiver ATZ-Modelle entwickelt werden. Im Zuge der Tarifierung könnten geförderte Modelle aus dem Gewerkschaftsumfeld aufgenommen werden.

Personal (2/2)

- Ein wesentlicher Stellhebel für Effizienzgewinne innerhalb der SSH stellt eine höhere durchschnittliche Qualifizierung dar.
- Durch die aktuelle Einstellung eines hochqualifizierten Mitarbeiters bietet sich die Möglichkeit von Inhouse-Schulungen.
- Ziel sollte es sein, eine breitere Qualifikation der Mitarbeiter zu erzielen, um aus einem breiteren Personalpool heraus Vertretungen effizient abbilden zu können.
- Weiterer Nebeneffekt ist die bessere Möglichkeit zur betrieblichen Wiedereingliederung nach längerer Krankheit.
- Angesichts des Krankenstandes ist dieser Themenbereich ein weiterer namhafter Stellhebel.

Finanzierung

- Bei den vorgestellten Alternativen steht die Verbesserung der Ergebnissituation im Vordergrund.
- Dabei soll keinesfalls aus dem Auge verloren werden, die Dienstleistungen für die Stadt zu einem wettbewerbsfähigen Preis erbringen zu können.
- Für die nachhaltige Sicherung des Unternehmens ist jedoch ein auskömmliches Ergebnis elementar.
- Darüber hinaus sollte die Finanzierung näher beleuchtet werden.
- Die Ausstattung mit Eigenkapital ist zu gering, als dass dadurch die in den meisten Alternativen notwendigen Investitionen oder anstehende Ersatzinvestitionen gesund zu finanzieren wären.
- Bei den zur detaillierteren Analyse vorgesehenen Alternativen wird auch der zu erwartende EK-Bedarf ermittelt werden.

Agenda

I. Vorbemerkungen

II. Alternativen zur bestehenden Struktur

III. Weitere mögliche Anpassungen

IV. Zusammenfassung

Zusammenfassung

- Handlungsempfehlungen in Form konkreter Konzepte können erst nach Auswahl des umzusetzenden Szenarios erfolgen.
- Die Abrechnungsmethode der Selbstkostenrechnung erschwert eine auskömmliche Kalkulation.
- Neben der Ertragssituation liegt eine wesentliche Herausforderung in der personellen Struktur.
- Nach der internen Diskussion und Auswertung empfiehlt die Arbeitsgruppe, die Szenarien 4a, 4b und 5 zu vertiefen.
- Unabhängig des letztlich gewählten Szenarios sind die kalkulatorischen und personellen Herausforderungen anzugehen und zu lösen.

Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit.