

**Ermittlung von Synergiepotenzialen
durch eine Fusion
der FD 39, 45, 66 und 67 mit den REB**

Kurzfassung



Dr.-Ing. Jakob Breer

02.10.2012

1 Zielsetzung und Vorgehensweise

Zielsetzung der Untersuchung ist die Ermittlung von Synergiepotenzialen durch eine mögliche Fusion der FD 39, 45, 66 und 67 mit den REB (Gründung von Technischen Betrieben Remscheid; TB-RS).

Die Quantifizierung der Synergiepotenziale soll (wo möglich) in monetären Einsparpotenzialen vor dem Hintergrund des Haushaltssanierungskonzeptes der Stadt Remscheid erfolgen. Die Untersuchung erfolgt ergebnisoffen und betrachtet sowohl eine organisatorische als auch räumliche Fusion der fünf Bereiche.

Die Vorgehensweise erfolgt in mehreren Phasen, die durch Meilensteingespräche der Projektlenkungsgruppe miteinander verbunden sind.

Nach der Auswertung von bereitgestellten Dokumenten der FD und REB erfolgen Gespräche mit den Führungsebenen der vier FD und REB sowie mit ZD und dem Organisationsamt.

Nach der Erarbeitung von Stärken- und Schwächen erfolgt die Quantifizierung der Synergiepotenziale und die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.

Die Ergebnisse sind in einer umfangreichen Abschlussdokumentation¹ zusammengestellt. Die vorliegende Kurzfassung gibt die wichtigsten Ergebnisse wider.

2 Gegenstand der Untersuchung / Ausgangssituation

Untersucht werden u. a. folgende Aspekte mit Synergiepotenzialen

- Gemeinsamer Fuhrpark
- Gemeinsamer Mitarbeiterpool
- Bündelung von Verwaltungsaufgaben
- Austausch von Leistungen
- Verringerung von Standorten
- Gemeinsamer EDV-Einsatz

Die Ermittlung der Synergiepotenziale erfolgt sowohl in allen administrativen und operativen Prozessen der FD und REB.

Neben Synergiepotenzialen gibt es weitere Einsparpotenziale², die aber nicht Gegenstand der INFA-Untersuchung sind.

¹ Powerpoint-Dokumentation mit 157 Seiten

² Einige dieser „internen“ Optimierungspotenziale wurden aber am Rande der Untersuchung dokumentiert und auch quantifiziert.

Vor der Beauftragung von INFA wurde vom Organisationsamt im Zuge des Haushaltsanierungskonzeptes ein Vorschlag zur Reduzierung der Personalkosten bis 2020 erarbeitet.

Die kw7-Vermerke beziehen sich auf das altersbedingte Ausscheiden und berücksichtigen nicht die Position im FD (FDL und Reinigungskraft gleichermaßen betroffen).

Des Weiteren wurden Vorgaben zur Reduzierung der Sachmittel gemacht (ca. 10 – 20 % des Jahresbudgets). Damit sind insbesondere Leistungsbereiche der FD betroffen, die ausschließlich durch Fremdvergabe abgedeckt werden³.

3 Stärken-Schwächen-Analyse

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden von INFA folgende Themen untersucht:

- Aufbauorganisation
- Standorte und Einrichtungen
- Einsatzbereiche
- Fuhrpark
- Werkstätten
- Spezialqualifikationen
- Verwaltungsaufgaben
- Vergaben
- Schnittstellen
- Kooperationen
- Hoheitliche Aufgaben
- Verkehrssicherungspflicht
- Beschaffung
- EDV-Einsatz

Im Rahmen der Bestandsaufnahme hat INFA auch „interne“ Stärken und Schwächen bei den Organisationseinheiten feststellen können. Diese Stärken und Schwächen wurden aber nicht wie in einer klassischen Organisationsuntersuchung systematisch aufgenommen um interne Optimierung abzuleiten. In der Abschlussdokumentation sind die Stärken und Schwächen nacheinander für alle FD und REB aufgeführt, ohne dass diese Auflistung Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann. Die Stärken-Schwächen-Analyse ist der Analyse der Synergiepotenziale vorangestellt, da die Abarbeitung der Schwächen unabhängig von einer möglichen Fusion zu TB-RS durch die FD selbst erfolgen kann (sog. Interne Optimierungspotenziale).

³ Vorgabe gilt nur für die Jahre 2012 und 2013

Einige Schwächen können durch eine Fusion abgebaut werden, einige könnten leicht auch unabhängig von einer Fusion abgestellt werden und einige können auch durch eine Fusion nicht (ohne erheblichen Zusatzaufwand) gemindert werden.

Alle Schwächen, die ein Synergiepotenzial in sich bergen, werden im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen

4 Synergiepotenziale

Die Leistungsbereiche mit Synergiepotenzial wurden von INFA thematisch zusammengefasst:

- Standorte (S_1 – S_4)
- Werkstätten (W_1 – W_3)
- Verwaltungsaufgaben (V_1 – V_9)
- Fuhrparkmanagement (F_1 – F_7)
- EDV (E_1 – E_5)
- Planung (P_1 – P_5)
- Operative Prozesse (O_1 – O_8)
- Interne Leistungen (I_1 – I_3)
- Leistungsbeziehungen mit der Stadt (L)

In der Abschlussdokumentation werden die 45 Handlungsfelder (HF) einzeln durchgesprochen.

Die Synergiepotenziale zu Mitarbeiter-Pools lassen sich i. W. nur durch eine **räumliche Zusammenlegung** generieren. Diese verteilen sich sehr unterschiedlich auf die betrachteten Sparten⁴:

MA-Pool		FD 39	FD 45	FD 66	FD 67	REB	Summe
Planung	MA	0	0	12,5	3	15	
Verwaltung	MA	1,5	2	4,25	3,5	9	
Potenzial	MA	0,075	0,1	0,8375	0,325	1,2	2,5
	€/a	4.875	6.500	54.438	21.125	78.000	164.938
Betrieb	MA	11	37	35	45	138,5	
GG	MA	0	12	27	45	126,5	
Potenzial	MA	0	0,3	0,675	1,125	3,1625	5,3
	€/a	0	13.500	30.375	50.625	142.313	236.813
Summe	€/a	4.875	20.000	84.813	71.750	220.313	

⁴ Bei der Beschreibung der zukünftigen Organisation wird nicht von FD sondern von Sparten der TB-RS gesprochen

Die Potenziale im Verwaltungsbereich von FD 39 und 45 sind marginal, im operativen Bereich (GG⁵) bei FD 39 Null und bei FD 45 i. W. nicht abschöpfbar, da 12 Mitarbeiter (MA) in Organisation der Sportanlagen mit verflochten. FD 66 und 67 und REB sind im Verwaltungsbereich gleichstark und jeweils mit 50 % des Einsparpotenzials beteiligt.

Im operativen Bereich erfolgte bislang so gut wie noch kein übergreifender Einsatz zwischen REB 1 und 2 oder FD 66 und 67 obwohl jeweils bereits eine räumliche Fusion erfolgt war. Dies macht deutlich, warum das Synergiepotenzial durch einen Mitarbeiterpool im gewerblichen Bereich nur mit 2,5 % abgeschätzt wurde (Verwaltungsbereich mit 5 %).

In der nachfolgenden Tabelle sind alle monetär bewertbaren Synergiepotenziale addiert worden:

Handlungsfeld		eingesparte Personalkosten [€/a]*	reduzierter Aufwand [h/a]**	verringerte Sachmittel [€ a]	Bemerkung zum Potenzial	räuml. Fusion erforderlich ?	organ. Fusion erforderlich ?
Standort	S_4			> 0	Aufgabe Lager Ringstr.		
Werkstätten	W_3		> 0		x % h eines Mitarbeiters		
Verwaltungsaufgaben	V_1		620		optimierte KLR		
	V_2		2.000		optimierte Zeiterfassung		
	V_5	siehe L		> 0	Vergabe		
	V_6			> 0	Beschaffung		
	V_9	65.000			5 % von 20,25 MA (Pool)	ja	
Fuhrparkmanagement	F_5			5.000	Einsparung von Leihgeräten		
	F_5			195.000	Reduzierter Fuhrpark		
	F_6			75.000			
	F_7			30.000			
EDV	E_5	siehe L					
Planung		97.500			5 % von 30,5 MA (Pool)	ja	
Operative Prozesse	O_1	5.000			Lohngruppenunterschied		nein
	O_2		200	4.000	Optimierung Gehölzschnitt/Mahd		
	O_3		160		Normstärke WiDi		nein
	O_4	12.250			Lohngruppenunterschied		nein
	O_5	50.000		25.000			
	O_6	247.500			2,5 % von 227 MA (Pool)	ja	
	O_7	45.000			Leistungsverdichtung Kontrollen		nein
	O_8			> 0			
Interne Leistungen		> 0	> 0	> 0			
Summe	€/a	522.250	128.700	334.000			
		650.950		334.000	984.950	410.000	67.050
Leistungsbez. zur Stadt	L	130.000			2 Stellen bei Stadt		
Haushaltskonsolidierung		780.950		334.000	1.114.950		
*administrativer MA mit 65.000 €/a, operativer MA mit 45.000 €/a						Anteil (%)	
**Umrechnung mit 45 €/h (Verwaltung) bzw. 30 €/h (Betrieb)						41,6	6,8

Nicht quantifizierte Synergiepotenziale sind in der Übersichtstabelle mit > 0 angegeben; d. h. hier wird es auf jeden Fall langfristig Einsparpotenziale geben, die sich aber heute nicht (oder nicht im Rahmen des Untersuchungsauftrages) seriös quantifizieren lassen.

⁵ Grundgesamtheit (GG) bei Forst 0, weil 11 Forstarbeiter dezentral untergebracht sind, bei Sport 12, weil nur 12 MA in der Sportanlagenunterhaltung eingesetzt sind und bei Grün 27, weil 8 MA dezentral auf den Friedhöfen arbeiten.

In Summe wurden Synergiepotenziale in Höhe von ca. 1 Mio. €/a identifiziert:

- ca. 651.000 € Personalkosten⁶ und
- ca. 334.000 € Sachmittel

Dem gegenüber stehen die Ansätze der Haushaltssanierungskonzeptes in Höhe von

- ca. 1.500.000 €/a (über kw7-Vermerke) und
- ca. 530.000 €/a Sachmittelkürzungen (nur 2012 und 2013)

Demnach könnten ca. 43 % der Kürzungen im Personalbereich⁷ durch Synergien kompensiert werden, bei ca. 57 % muss eine Leistungskürzung erfolgen.

Dazu kommen in der Gründungsphase nicht unerhebliche Aufwendungen für die Implementierung der KLR/FiBu und Zeiterfassung

Die quantifizierten Synergiepotenziale teilen sich wie folgt auf

- Ein Großteil der Einsparpotenziale (42 %) hängen mit einer räumlichen Fusion zusammen
- Ca. 300.000 €/a können beim Fuhrpark eingespart werden
- Ca. 67.000 €/a sind an internen Optimierungspotenzialen beschrieben worden

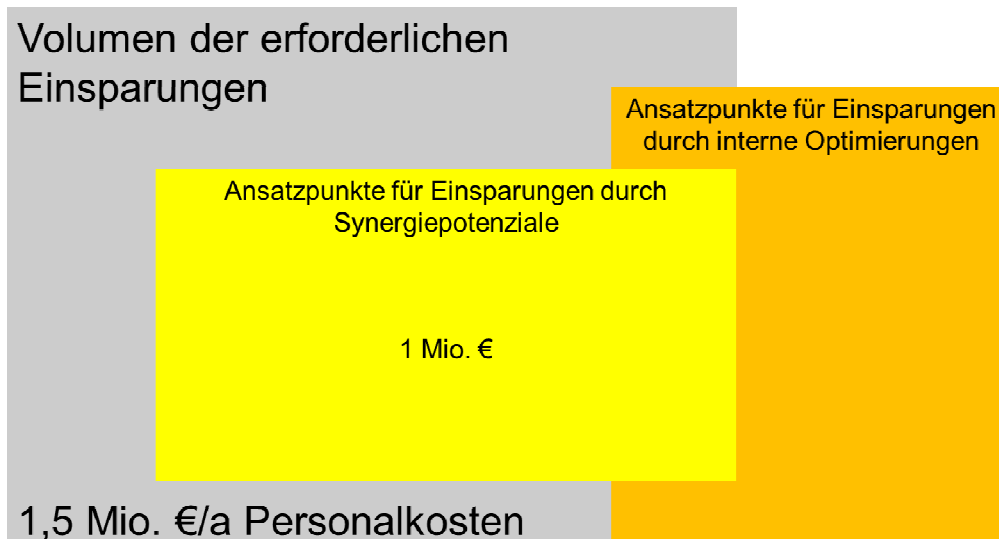
Viele Synergiepotenziale können erst mittel- und langfristig ihre Wirkung entfalten und bedürfen z. T. der Umorganisation. Einsparpotenziale durch eine neue Aufbauorganisation (FD-Leiter vs. SGL) sind nicht berücksichtigt worden.

Dazu könnten auch noch weitere Einsparpotenziale kommen, die nicht Gegenstand der Untersuchung waren (z. B. Rückbau Kinderspielplätze/Sportanlagen, Erhöhung von Gebühren, Erhöhung der Fremdvergabe, Rekommunalisierung von Leistungen).

⁶ Dazu kommen noch 2 Stellen bei der Stadt, die eingespart werden könnten (130.000 €)

⁷ Bei Einbeziehung der kw-Vermerke im Bereich Sport

Damit ergibt sich folgende Einordnung des Ergebnisses von ca. 1 Mio. € gegenüber der Einsparforderung des Haushaltsanierungskonzeptes und weiterer interner Einsparpotenziale:



5 Handlungsempfehlungen

Erfahrungswerte hinsichtlich der Ausschöpfung von Synergiepotenzialen zeigen folgende Gesetzmäßigkeiten bei räumlichen Fusionen:

- A) 1 Standort mit allen Mitarbeitern (MA)⁸
- B) 1 Standort mit allen operat. MA und x Standorten mit admin. MA
- C) 1 Standort mit allen admin. MA und x Standorten mit operat. MA
- D) x Standorte mit admin. MA und x Standorte mit operat. MA

Option A ist in Remscheid vermutlich nicht realisierbar⁹. Option D ist keine Option, da in der derzeitigen Struktur kaum weitergehende Synergiepotenziale genutzt werden können.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlung zielen daher i. W. auf die Optionen B und C (bzw. Mischformen) ab.

Dabei wird eine organisatorische und räumliche Zusammenführung nur empfohlen, wenn erhöhte Fahrtanteile und/oder neue Schnittstellen¹⁰ nicht die Synergiepotenziale übertreffen.

⁸ Beispiele in der Größenordnung von Remscheid sind z. B. die Städte Recklinghausen (ca. 120.000 E) und Marl (ca. 90.000 E), die 2007 bzw. 2010 jeweils auf einem Neubau alle gewerblichen Mitarbeiter der Stadt zusammengeführt haben.

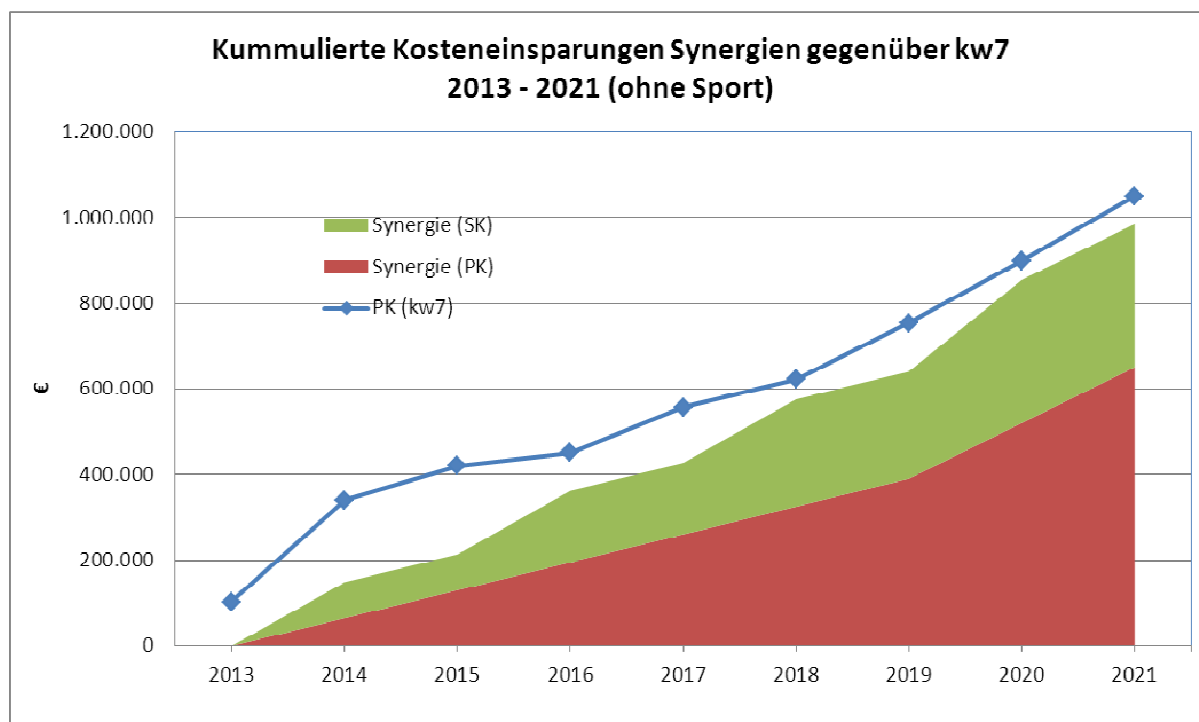
⁹ Durch Nutzung der Nachbarflächen und Kompaktbauweise könnten auch deutlich mehr MA als heute in der Nordstr. untergebracht werden.

¹⁰ Insbesondere zwischen Verwaltung und Betrieb, wenn nur die Verwaltung räumlich fusionieren sollte

Die in der Abschlussdokumentation ausführlich beschriebenen Handlungsempfehlungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die TB-RS sollten gegründet werden (durch Fusion der FD 66, 67 und 39 mit REB)
 - Der Sport sollte nicht mit in die TB-RS integriert werden, da mehr Synergiepotenziale zu den FD 28 und 40 gesehen werden. Eine Aufspaltung des Bereiches sollte vermieden werden.
 - Trotz geringer Synergiepotenziale sollte der Forst in die TB-RS integriert werden
- Die TB-RS sollten am besten von einem (ansonsten von zwei) Standorten aus agieren
 - Einige Bereiche (Friedhof, Forst) sollten mit dezentralen Niederlassungen operieren
 - Zentrale Verwaltung und Planungsabteilungen sollten zusammengeführt werden
 - Das Außenlager Lennep sollte aufgelöst werden

Durch die Herausnahme des Bereichs Sport ergibt sich eine neue Betrachtung auf die Synergiepotenziale:



Das Delta bei den finalen Personalkosten zwischen kw7¹¹ und Synergiepotenzialen¹² wird bis auf ca. 5 % durch Synergien geschlossen werden können, d. h. die Leistungseinschnitte¹³ im Bereich TB-RS können abgemildert werden.

¹¹ Hochrechnung mit Inflationsbereinigung von 2 % pro Jahr bis 2021

¹² Schrittweise Umsetzung des finalen Einsparpotenzials aus der Tabelle bis 2021

¹³ Der Bereich Sport wird allerdings erhebliche Leistungsreduzierungen gegenüber Schulen und Sportvereinen vornehmen müssen, um den Personalabbau umzusetzen.

Einsparpotenziale in Remscheid wurden auf zwei Wegen generiert (A + B)

A) Haushaltskonsolidierung (FD 10/11)

B) Synergiepotenziale (INFA)

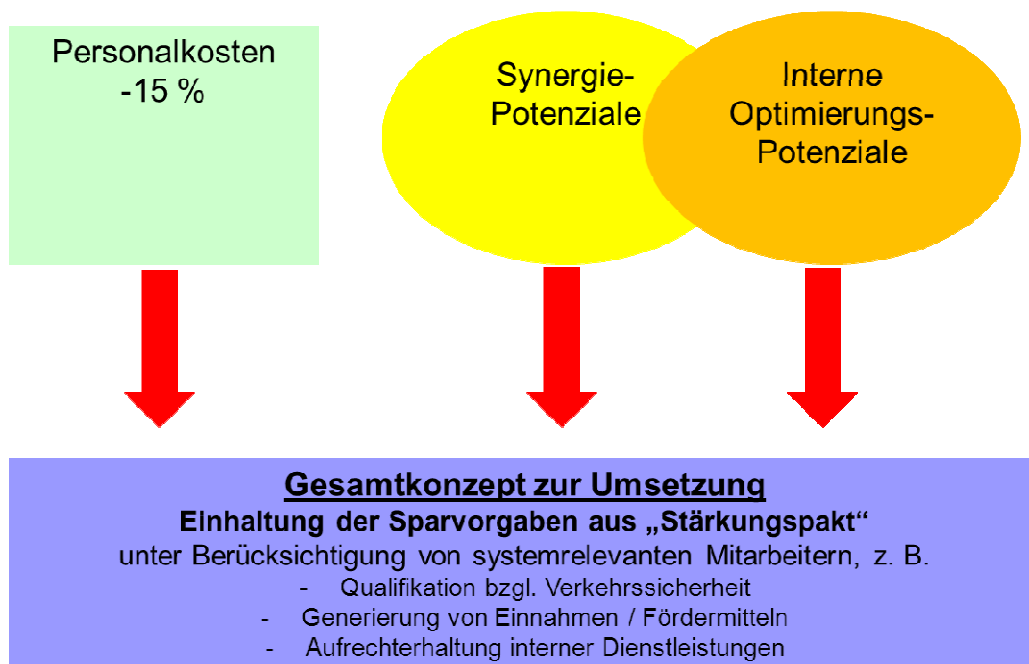
C) Interne Optimierungspotenziale

- Einige Hinweise von INFA
- Konzeptpapiere der FD

Die Einsparpotenziale können z. T. identisch sein, z. B.

- kw7-Vermerk betrifft Stelle mit Synergiepotenzial
- Interne Schwäche wird durch Fusion in TB-RS abgebaut

Alle drei Wege sind zu einem **Gesamtkonzept zur Umsetzung** zusammenzuführen:



Zur Umsetzung wird ein **Stufenplan** vorgeschlagen:

In einem ersten Schritt könnte die Gründung der TB-RS stehen

- Gemeinsame Aufbauorganisation
- Gemeinsame Verwaltungsstrukturen bzgl. KLR, Controlling, FiBu, Zeiterfassung und EDV [120.000 €/a]
- Gemeinsames Fuhrparkmanagement [300.000 €/a]
- Klärung der Leistungsbeziehungen mit der Stadt [130.000 €/a]

- Planungsabteilungen und Verwaltungen (bis auf einzelne Personen) bleiben an ihren bisherigen Standorten
- **Einsparpotenzial: 0,55 Mio. € von ca. 1 Mio. €**

In einem zweiten Schritt werden Machbarkeitsstudien für einen Verwaltungsumzug¹⁴ und einen Komplettumzug¹⁵ von der Lennep Str. zur Nord-Str. erstellt.

Anschließend ggf. Umzug zu einem zentralen Standort (z. B. Erweiterung Nordstr. oder Neubau).

6 Zusammenfassung

Die Analyse der Synergiepotenziale ergab ca. 1 Mio. €/a, weitere Potenziale sind durch interne Optimierungen generierbar.

Die Fusion zu den TB-RS macht für die FD 66 und 67 am meisten Sinn, da hier die meisten Synergiepotenziale zu erwarten sind.

Für FD 39 bieten die TB-RS (trotz geringer Synergien) ein besseres Umfeld für wirtschaftliche Aktivitäten, für FD 45 gibt es mehr Synergiepotenziale mit FD 28 oder 40.

Wegen der beengten räumlichen Gegebenheiten an der Nordstraße bietet sich (mittelfristig) eine Zwei-Standort-Lösung für die gewerblichen Mitarbeiter und deren Fahrzeuge und Werkstätten an.

Bezüglich der räumlichen Zusammenführung der Planungsabteilungen und hoheitlichen Aufgaben sollte auf Basis von Kosten-Nutzen-Analysen vor dem Hintergrund der Nachnutzung und Investitionen entscheiden werden.

Da in einigen Bereichen noch Lücken zu schließen sind (EDV, KLR, Controlling), kann dies im Verbund leichter erfolgen.

Zu empfehlen ist eine gestufte Vorgehensweise, allerdings können dann die Synergiepotenziale erst schrittweise generiert werden.

¹⁴ Planung (+ 15 MA), hoheitliche Bereiche (+ 11,5 MA) und allgemeine Verwaltung (+ 7,5 MA) der FD 66 und 67

¹⁵ 72 operative Mitarbeiter von 66 und 67 (also ohne Friedhöfe)