



Machbarkeitsstudie zur Zusammenarbeit

---

# Ergebnisbericht zu Kooperationsmöglichkeiten der Ortsbauhöfe in Ravensburg

---

Dr.-Ing. Jakob Breer

Dr.-Ing. Tobias Wilms

Ravensburg, 20.04.2021



- **Einleitung**
  - Ausgangssituation
  - Ziele und Durchführung der Untersuchung
- Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme (Auszug)
- Optionen der Zusammenarbeit
- Bewertung der möglichen Optionen
- Handlungsempfehlungen zur Entwicklung

# Einleitung

## Ausgangssituation



- **4 Betriebsstandorte**

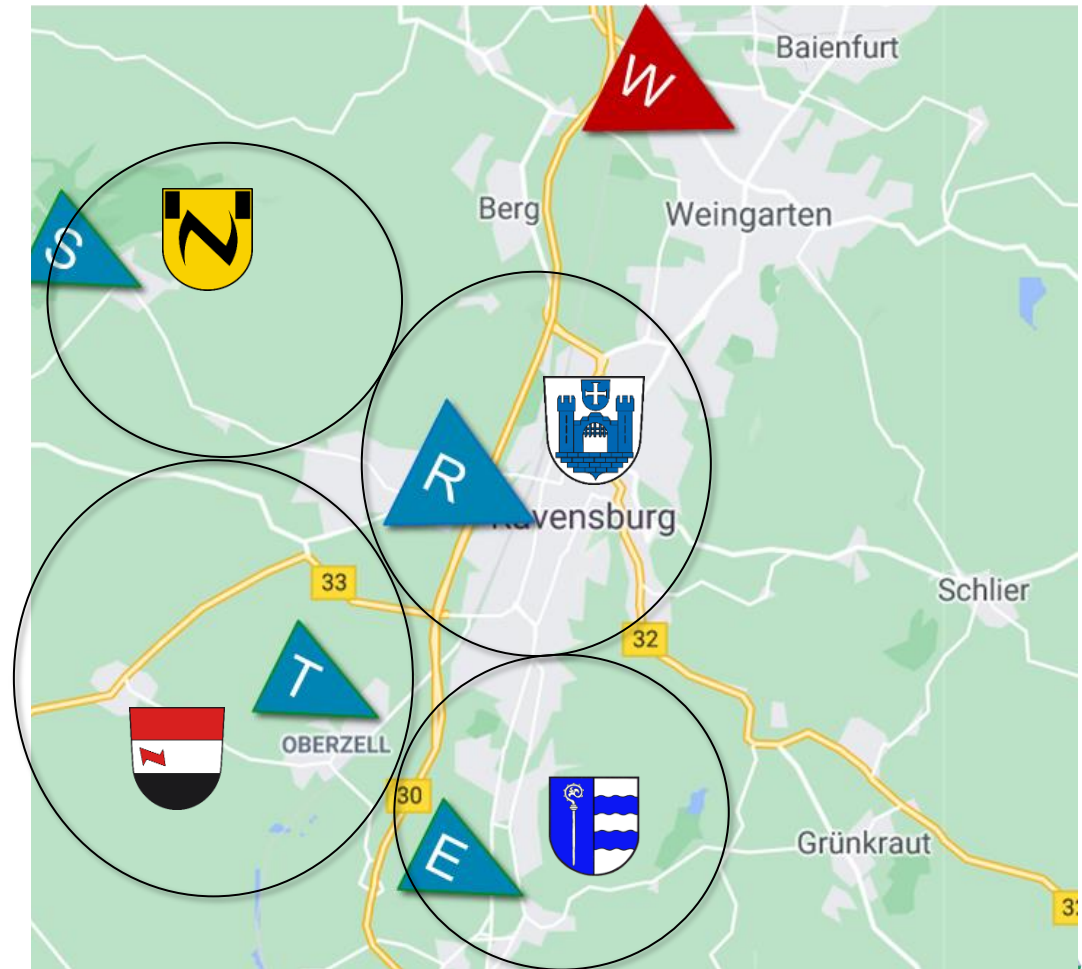
- Ravensburg
- Ortsbauhöfe in Eschach, Taldorf, Schmalegg
  - ... und Weingarten

- **Gleiche Aufgaben**

- Grünflächenpflege
- Straßenunterhaltung
- Straßenreinigung
- ...

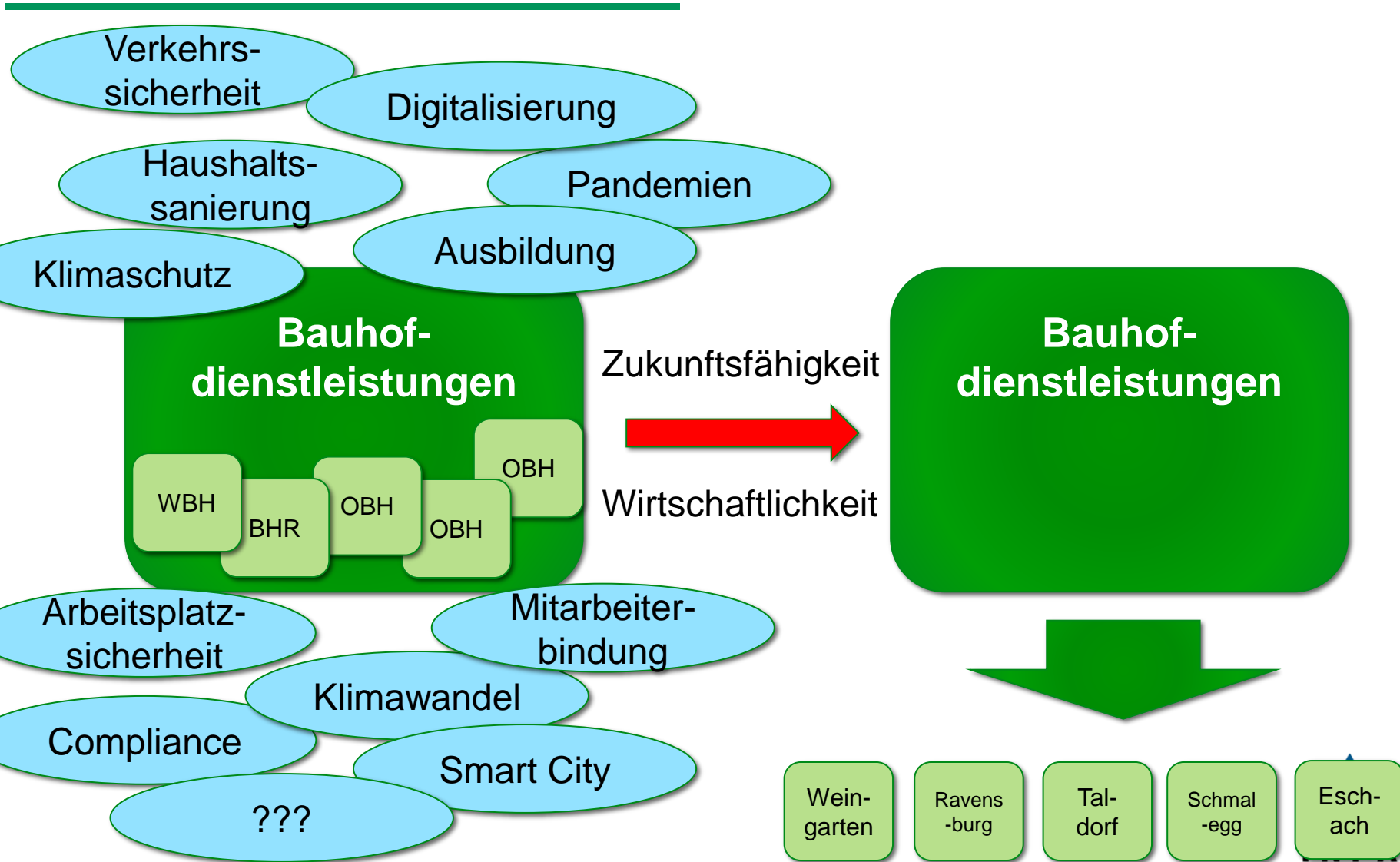
- **Ähnliche Ausstattung**

- Fachpersonal
- Fahrzeuge und Maschinen
- ...



# Ausgangssituation

## Gemeinsame Herausforderungen



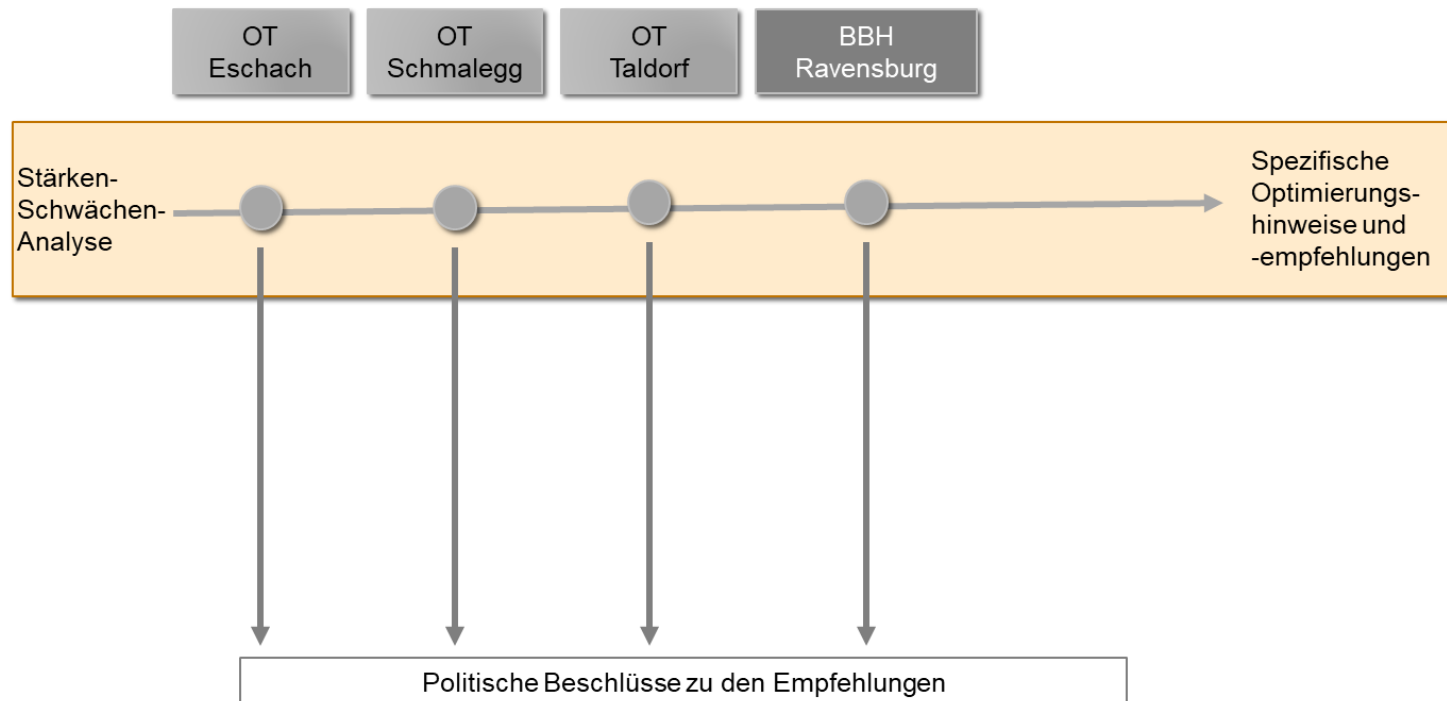


- **Synergiepotenziale zwischen den Bauhöfen nutzen (Digitalisierung, Ausbildung, Qualifikation etc.)**
- **Doppelstrukturen abbauen**
- **Fahrzeugen und Maschinen wirtschaftlich auslasten**
- **Betriebsflächen optimal ausstatten und nutzen**
- **Qualität der Leistungen sichern und erhöhen**
- **Verkehrssicherheit durchgehend gewährleisten**
- **Zukünftige Herausforderungen gemeinsam annehmen!**



- **Individuelle Analyse der Betriebshöfe**

- Intensive Bestandsaufnahme in allen Bauhöfen (Organisationsuntersuchung)
- Analyse der individuellen Stärken & Schwächen für alle Bauhöfe

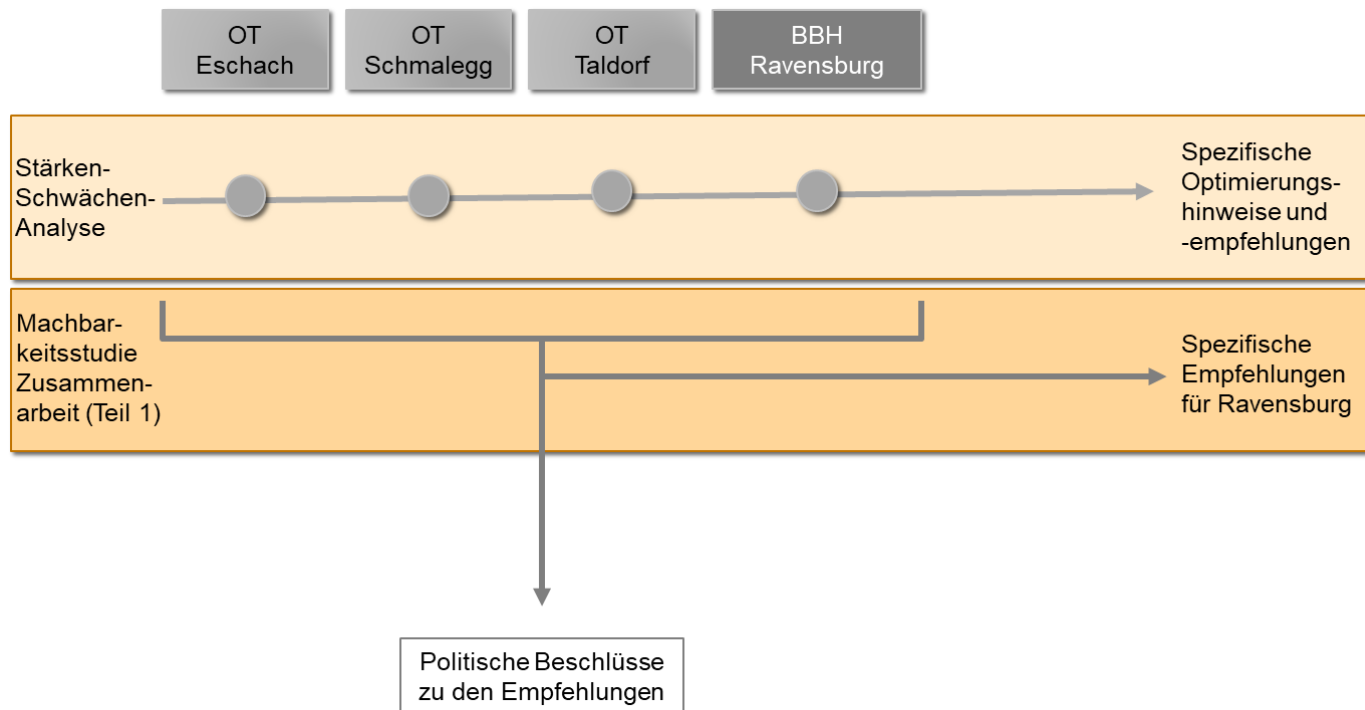


# Einleitung

## Ablauf der Untersuchung (Schritt 2)



- **Machbarkeit der Zusammenarbeit der Ortsbauhöfe und des BHR**
  - Identifikation verschiedener Formen der Zusammenarbeit
  - Empfehlung zu einer Kooperationsform auf Basis der Bewertung harter und weicher Faktoren



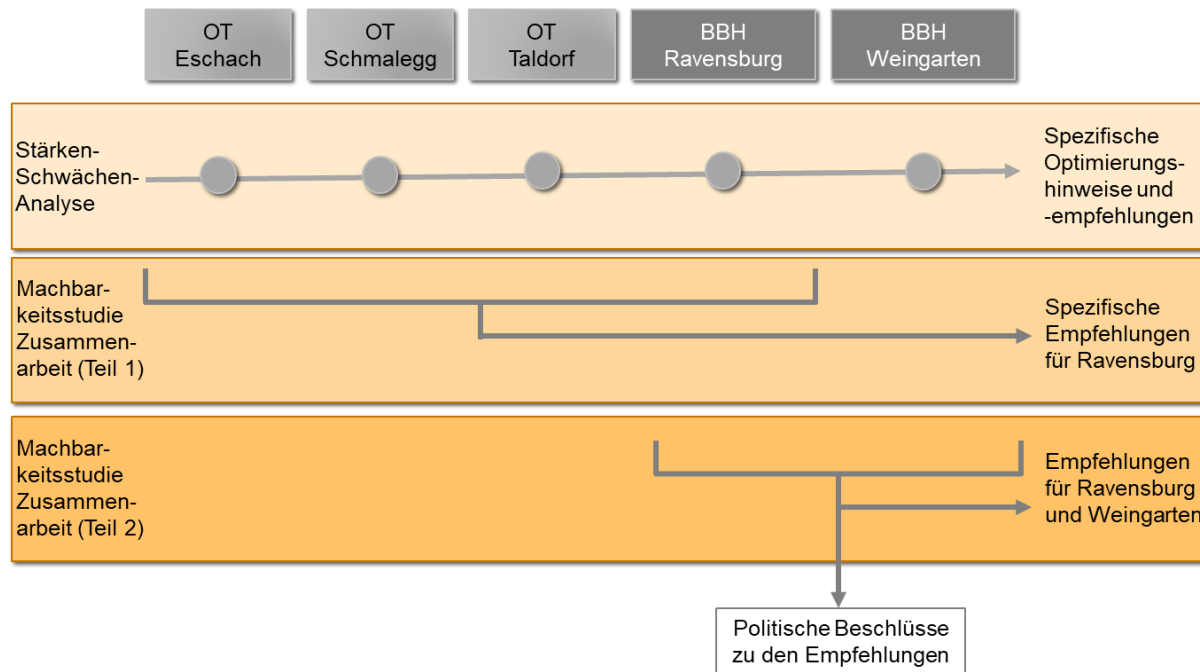
# Einleitung

## Ablauf der Untersuchung (Schritt 3)



- **Machbarkeit der Zusammenarbeit der Betriebshöfe Ravensburg und Weingarten**

- Identifikation verschiedener Formen der Zusammenarbeit
- Empfehlung zu einer Kooperationsform auf Basis der Bewertung harter und weicher Faktoren





# Gliederung

---



- Einleitung
- **Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme (Auszug)**
- Optionen der Zusammenarbeit
- Bewertung der möglichen Optionen
- Handlungsempfehlungen zur Entwicklung



### ● Stärken der Ortsbauhöfe (übergreifend)

- Bestehende Kooperationen zwischen den Ortsbauhöfen
  - Gemeinsame Unterweisungen durch Fachkraft für Arbeitssicherheit
  - enge Zusammenarbeit mit der Feuerwehr
  - gemeinsame Ausschreibungen bzgl. Ausgleichsflächen
  - Streckentausch im Winterdienst
  - gemeinsames Mitteilungsblatt der Ortschaften
  - Baumkontrolle für alle Ortschaften durch BHR
  - Flexible Organisationseinheiten mit kurzem Auftrags- / Entscheidungsweg
  - Zusammenarbeit
- Hohe Reaktionsgeschwindigkeit
- Vertretung mit jeweiligen Hausmeistern



### ● Schwächen der Ortsbauhöfe (übergreifend)

- Manuelle Leistungserfassung auf Papier (doppelte manuelle Eingabe bei Übernahme in EDV)
- Keine regelmäßige systematische Straßenkontrolle
- Keine wiederkehrenden Unterweisungen / Auffrischungen im Bereich Motorsägen und Baustellensicherung
- Keine bis geringe Nutzung von Synergiepotenzialen in speziellen Bereichen der Unterhaltung
  - Brunnenwartung
  - Werkstatt
  - Baumpflege
  - Kinderspielplatzkontrolle
  - Straßenbegehung
  - Ausschreibung der Straßenreinigung und Sinkkastenleerung
- Keine abgestimmte Maschinenausstattung zwischen den verschiedenen Bauhöfen
- Unterhaltung von Doppelstrukturen

# Ergebnisse der Bestandsaufnahme

## Stärken & Schwächen



- **Auslastung von Fahrzeugen nach Einsatzstunden**

- Viele Leistungsgeräte ohne erforderliche Auslastung (Mindestauslastung ganzjährig (1.000 Std.) oder saisonal (500 Std.))

Zeilenbeschriftungen	Eschach	Schmalegg	Taldorf
Ackerschlepper/Unimog	848,5	-	355,5
Großflächenmäher	(81,5)	-	-
Kehrmaschine	-	-	372,0
Kompaktschlepper	585,2	736,3	370,0
LKW	453,0	-	416,8
Radlader	770,0	-	400,5



### ● Zusammenfassung der Bestandsaufnahme

- Keine Nutzung von Synergiepotenzialen
- Unterhaltung von Doppelstrukturen
- Geringer Grad an Digitalisierung
- Geringe Auslastung von Fahrzeugen und Maschinen
- Fehlende Möglichkeiten eine durchgehende Qualität der Leistungen zu sichern (Spezialmaschinen, personelle Engpässe)
- Große Anstrengungen zur Sicherstellung der rechtlichen Anforderungen (Verkehrssicherungspflichten)
- Hohe Identifikation der Mitarbeiter für ihre Arbeit

# Gliederung

---



- Einleitung
- Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme (Auszug)
- **Optionen der Zusammenarbeit**
- Bewertung der möglichen Optionen
- Handlungsempfehlungen zur Entwicklung

# Optionen der Zusammenarbeit

## Übersicht potenzieller Kooperationsmodelle



Name der Variante		organisatorische Fusion	räumliche Fusion
Var. A	Status Quo	Nein	Nein
Var. B	Ortschafts-BBH	Ja	Nein
Var. C	Ortschafts-BBH	Ja	Ja
Var. D	Fusion mit BBH	Nein	Ja
Var. E	Fusion mit BBH	Ja	Nein (Stützpunkte)
Var. F	Fusion mit BBH	Ja (bis auf Techn. Dienst)	z. T. (Techn. Dienst)
Var. G	Fusion mit BBH	Ja	Ja



- **Was ist ein „Technischer Dienst“?**
  - Bauhofmitarbeiter, der sich ausschließlich um einen Stadt- oder Ortsteil kümmert
- **Welche Ausprägungen hätte ein Technischer Dienst-Modell in Ravensburg?**
  - Disziplinarisch den Ortsvorstehern unterstellt
  - Unabhängig von der Disposition des BHR
  - Übernehmen zeitkritische leichte Arbeiten
  - Ausgestattet mit diversem „Handwerksgerät“ und einem PKW bzw. Pritsche (ggf. E-Fahrzeug)
  - Keine besonderen Spezialqualifikationen erforderlich
  - Räumlich in einer „Garage“ bei Feuerwehr oder Hausmeister untergebracht



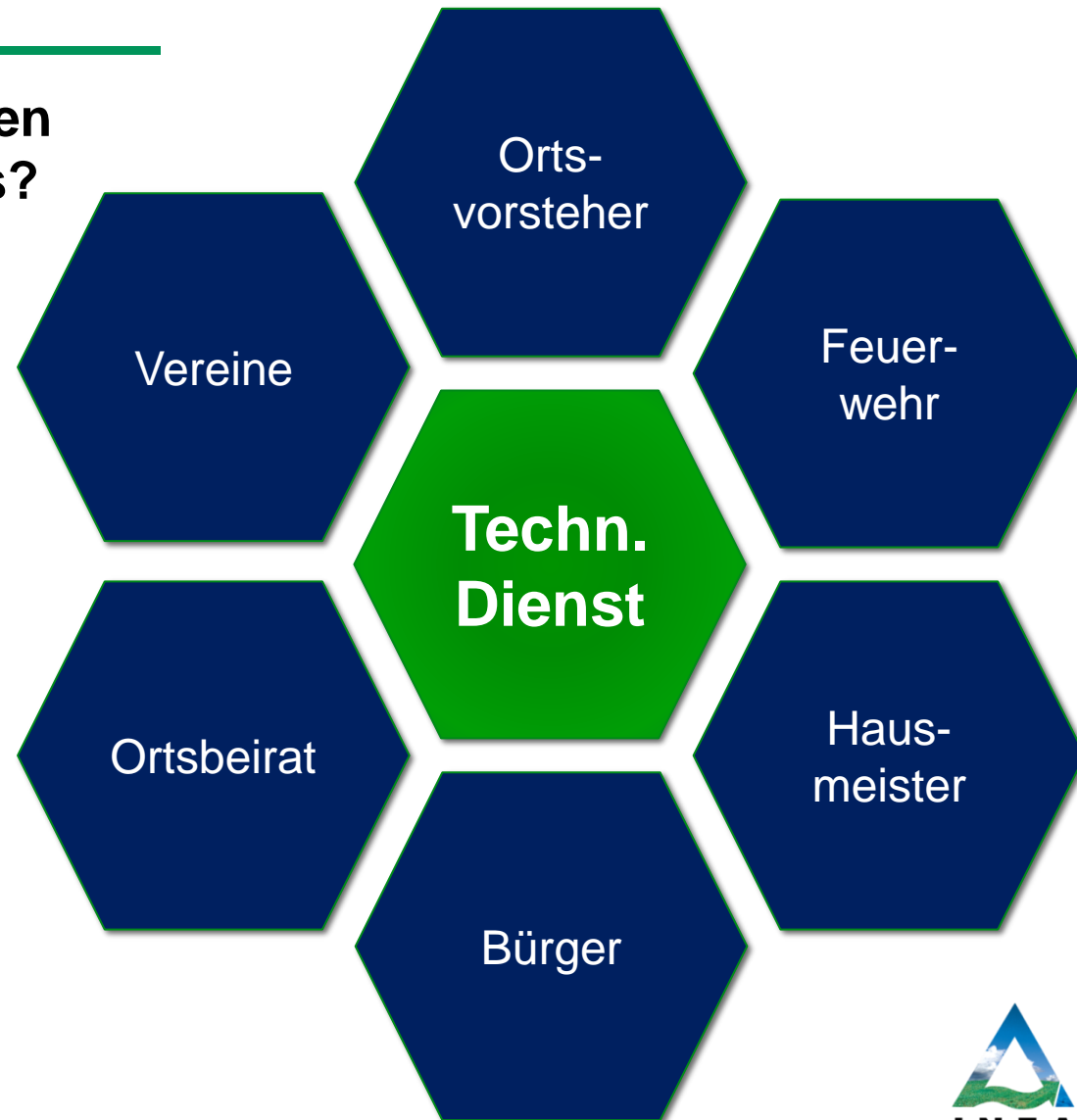
# Optionen der Zusammenarbeit

## Erläuterungen zum „Technischen Dienst“



- **Was zeichnet einen solchen „Technischen Dienst“ aus?**

- Vor Ort
- Vernetzt
- Bürgernah
- Flexibel
- Schnell
- Universell einsetzbar
- Lokale Schwerpunkte
  - Weinberg
  - Streuobstwiesen
  - Brauchtumsfeste
  - .....



# Optionen der Zusammenarbeit

## Variante A



### ● Erhalt des Status Quo

#### ✓ Vorteile

✓ Ortsvorsteher hat direkten Zugriff auf Mitarbeiter

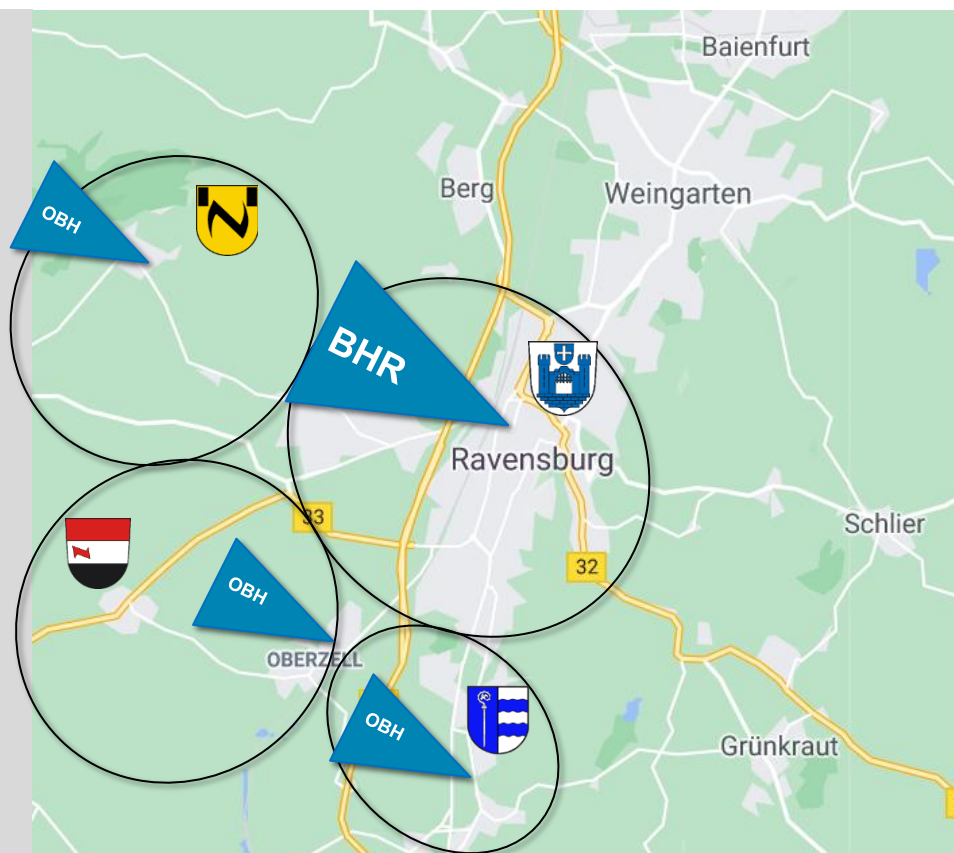
✓ Keine Fahrzeitverluste

#### ○ Unentschieden

○ Kooperationsmodelle zwischen OBH und BHR zur gemeinsamen Zusammenarbeit

#### — Nachteile

— Aufrechterhaltung von Doppelstrukturen



# Optionen der Zusammenarbeit

## Varianten zum gemeinsamen OBH



- **Variante B**

- Ein organisatorisch fusionierter ÖBH müsste von einer „virtuellen Zentrale“ drei Standorte führen
- Dabei würden kaum operative Synergiepotenziale ausgeschöpft werden können

- **Variante C**

- Die OBH würden organisatorisch fusionieren und räumlich an einem zentralen Ort (z. B. Mariatal) untergebracht
- Dieser müsste neu gebaut werden

- **Fazit**

- Abstimmung der Interessen der drei Ortsvorsteher bei einem gemeinsamen OBH schwierig
- Ein gemeinsamer Neubau ist finanziell schwer darstellbar
- Beide Varianten werden nicht weiterverfolgt



- **Variante D**

- Ein Umzug der OBH-Mitarbeiter auf den BHR ohne jegliche organisatorische Einbindung macht keinen Sinn (sondern verursacht i. W. zusätzliche Baukosten)

- **Variante E**

- Die organisatorische Eingliederung der OBH-Mitarbeiter unter Beibehaltung der Stützpunkte ergibt keinen nennenswerten Synergiepotenziale

- **Fazit**

- Beide Varianten werden nicht weiterverfolgt

- **Fusion der OBH mit dem BHR und Technischer Dienst in den Ortschaften**

- ✓ **Vorteile**

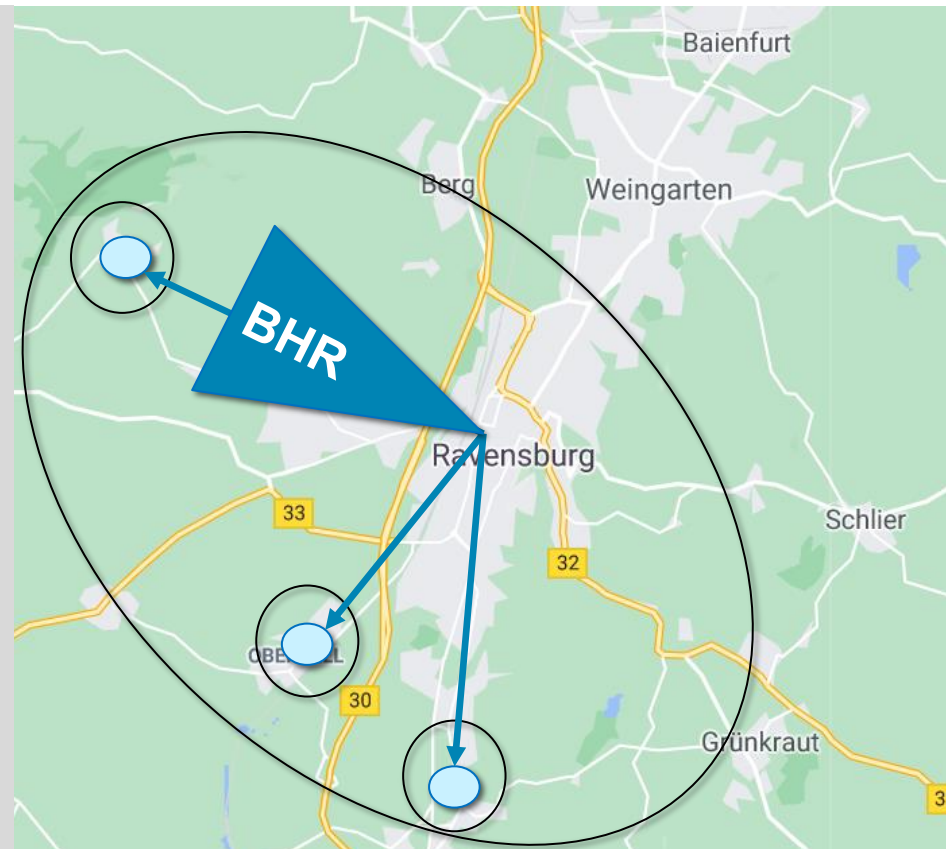
- ✓ Ortsvorsteher hat noch direkten Zugriff auf bestimmte Anzahl von Mitarbeitern
- ✓ Standorte der Ortschaften werden freigezogen
- ✓ Nutzung von Synergiepotenzialen

- **Unentschieden**

- Verbliebene MA bei der FW oder den Hausmeistern untergebracht

- **Nachteile**

- BHR muss entsprechend erweitert werden
- Fahrzeitverluste



- **Fusion der OBH mit dem BHR an einem Standort**

- ✓ **Vorteile:**
- ✓ Maximale Nutzung von Synergiepotenzialen durch zentrale Steuerung der Mitarbeiter und Fahrzeuge
- ✓ Standorte der Ortschaften werden freigezogen
- **Nachteile**
- BHR muss entsprechend erweitert werden
- Fahrzeitverluste



# Gliederung

---



- Einleitung
- Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme (Auszug)
- Optionen der Zusammenarbeit
- **Bewertung der möglichen Optionen**
- Handlungsempfehlungen zur Entwicklung

# Bewertung der möglichen Optionen

## Harte Faktoren



- **Kosten**
  - Baukosten
  - Sanierungskosten
  - Fahrzeitenverluste
  - [Grundstückserwerb]
- **Erlöse**
  - Unterhaltungskosten
  - [Wert der freigezogenen Grundstücke]
- **Synergiepotenziale**
  - Personalpool
  - Fahrzeugpool
  - Verwaltungsprozesse
  - Operative Prozesse
  - Marktposition

Harte Faktoren lassen sich in Kosten oder Ersparnisse einteilen und entsprechend in der Höhe (€) beziffern





- Übersicht über Einsparpotenziale der verschiedenen Varianten

Varianten des Zusammenarbeit in Ravensburg				
Monetäre Bewertung		Status Quo	Techn. D.	OBH zu BHR
		A	F	G
Kosten	Baukosten (in €/a)*	-65.000	-100.000	-100.000
	Fahrtzeitverluste	0	-40.000	-45.000
Erlöse	Unterhaltungskosten	0	35.000	35.000
	<b>Summe</b>	<b>-65.000</b>	<b>-105.000</b>	<b>-110.000</b>
Synergiepotenzial	Mitarbeiterpool	0	15.000	15.000
	Fahrzeugpool	0	180.000	210.000
	Verwaltungsprozesse	0	0	0
	Operat. Prozesse	15.000	210.000	215.000
	Marktposition	5.000	5.000	5.000
	<b>Summe</b>	<b>20.000</b>	<b>410.000</b>	<b>445.000</b>
Summe Einsparpotenzial		<b>-45.000</b>	<b>305.000</b>	<b>335.000</b>
<b>Ranking</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
*40 a Abschreibung mit 1,6 % Zinssatz				

# Bewertung der möglichen Optionen

## Weiche Faktoren



- Verbesserungen der Unterbringung für die Mitarbeiter
- Mehr Entscheidungskompetenz bei ZBH-Leitung
- Klimaschutzaspekte (durch Berücksichtigung beim Neubau)
- Bündelungseffekte
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Rechtssicherheit
- Angleichung von Standards (Ortschaften und Kernstadt Ravensburg)
- Zugriffsmöglichkeiten / Verschiebung von Prioritäten / Standardveränderung (Ortsvorsteher / Bürgermeister)
- Reaktionszeiten
- ...

Weiche Faktoren (nicht monetär messbar, subjektiv beurteilbar) erfordern eine Bewertungsmatrix

# Bewertung der möglichen Optionen

## Weiche Faktoren



- Übersicht über die Wirkung weicher Faktoren

Weiche Bewertungsfaktoren		Gewichtung	Status Quo	Techn. D.	OBH zu BHR
			A	F	G
Positiv	Moderne Räumlichkeiten	10	0,30	0,30	0,30
	Mehr Befugnisse für Leitung	25	0,25	0,75	0,75
	Energieeinsparung bei Neubauten	10	0,30	0,30	0,30
	Bündelungseffekte	20	0,40	0,50	0,60
	Angleichung von Standards bei Orts.	10	0,20	0,40	0,40
	Attraktivität als Arbeitgeber	15	0,45	0,45	0,45
	Rechtssicherheit bei Verkehrss.	10	0,20	0,40	0,40
Negativ	Direkte Zugriffsmöglichkeiten	20	0,60	0,50	0,40
	Reaktionszeiten in Ortschaften	20	0,60	0,40	0,20
	Identifikation mit Einsatzgebiet	20	0,60	0,50	0,40
	Auflösung gewachsener Strukturen	10	0,30	0,25	0,20
	Mehr CO2 durch längere Fahrtwege	10	0,30	0,25	0,20
	Längere Anfahrt zum Arbeitsplatz	10	0,30	0,25	0,25
	Neues Arbeitsumfeld	10	0,30	0,25	0,20
Gesamt		200	2,55	2,75	2,53
Ranking			2	1	3

# Bewertung der möglichen Optionen

## Ergebnis der Abwägung



- **Ergebnisse der Bewertung harter und weicher Faktoren**

- Große Einsparpotenziale durch gemeinsamen Nutzung des Fuhrparks
- Der Erhalt der OBH-Standorte (A) steht einer Weiterverwertung der Grundstücke und Einsparungen von Unterhaltungskosten entgegen
- Der Technische Dienst (F) bietet den Ortsvorstehern entsprechende Steuerungsmöglichkeiten; führt aber zu deutlich weniger Einsparpotenzialen als die Fusion an einem Standort (G)
- Bei den weichen Faktoren landet Var. F vor Var. G

Variante		Ranking „Kostenvorteil“	Ranking „weiche Faktoren“
A	Status Quo	3	2
F	Fusion OBH + BHR mit Techn. Dienst	2	1
G	Fusion OBH + BHR mit 1 Standort	1	3



- **BHR muss in Sanierung der Sozialräume investieren**
  - Bei einer räumlichen Fusion mit den OBH müsste dies zeitnah erfolgen (egal ob Variante F oder G)
  - Bei einer räumlichen Fusion mit Weingarten wären diese Investitionen verloren
- **Eine organisatorische Fusion ist davon unbenommen**
  - Diese lässt jeglichen Spielraum für Zuständigkeiten bei Budget und Personal (Kümmerer)
  - Diese verschafft Zeit für den Umgang mit den OBH-Infrastrukturen
  - Die größten Synergiepotenziale können zeitnah angegangen werden
- Die organisatorische **Fusion mit Weingarten** kann parallel vorangetrieben werden

Damit ergibt sich als Handlungsempfehlung eine Übergangslösung

# Gliederung

---



- Einleitung
- Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme (Auszug)
- Optionen der Zusammenarbeit
- Bewertung der möglichen Optionen
- **Handlungsempfehlungen zur Entwicklung**

# Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung

## Schritt 1: Organisatorische Integration der OBH



- **Organisatorische Integration der OBH in den BHR**
  - Standorte in den Ortschaften und Mitarbeiterstamm bleiben erhalten
  - Zentrale Steuerung der Mitarbeiter innerhalb einer gemeinsamen Organisation BHR
  - Verbleib der Budgetverantwortung bei den Ortschaften
  - Bewertung
    - Gegenüber Varianten F und G nur die Hälfte an Einsparpotenzialen, aber keine Investitionen in BHR-Gebäude erforderlich



Übergangslösung zur Erarbeitung einer Nachnutzung der Gebäude und eines zukünftigen „Technischen Dienst“-Modells

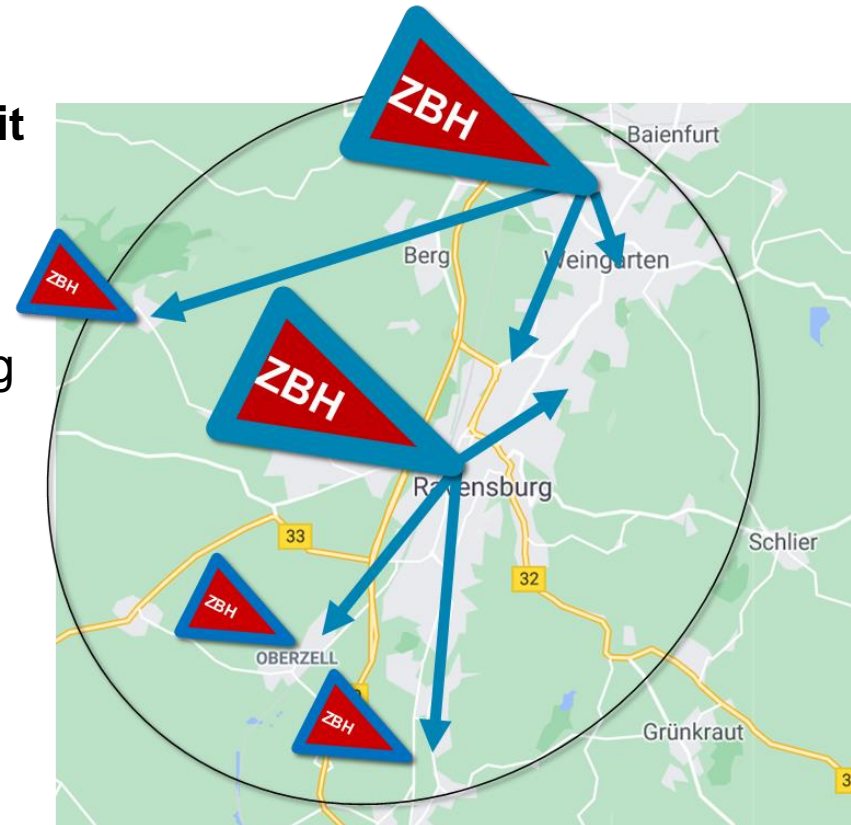
# Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung

## Schritt 2: Organisatorische Fusion von BHR und WBH



- **Organisatorische Fusion zu ZBH (mit 5 Standorten)**

- Zentrale Steuerung der Mitarbeiter innerhalb einer gemeinsamen Organisation der Städte Ravensburg und Weingarten
- Beginnende Beseitigung von Doppelstrukturen
- Minimaler Investitionsbedarf an den jeweiligen Standorten



Vollzug des organisatorischen Zusammenschlusses der Betriebshöfe und Anpassung der erforderlichen Strukturen



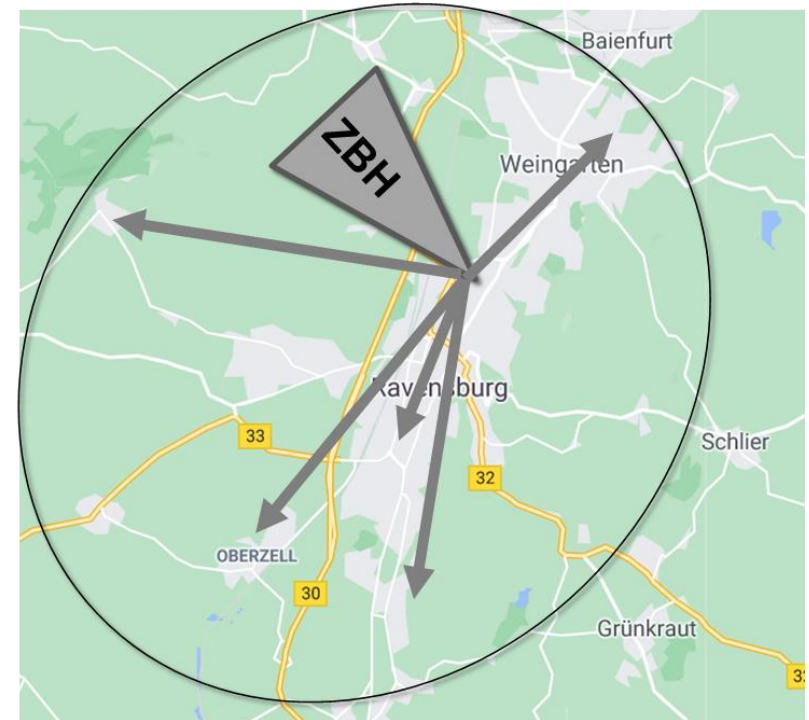
# Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung

## Schritt 3: Räumliche Fusion der BBH



- **Räumliche Fusion an einem ZBH**

- Max. Nutzung von Synergiepotenzialen durch Vermeidung von Doppelstrukturen
- Zentrale Unterbringung der Mitarbeiter an einem zentralen Standort
- Abschließende Beseitigung von Doppelstrukturen
- Umnutzung / Verkauf der 5 Liegenschaften
- Umsetzung des „Technischen Dienst“-Modells
- Niedrigere Betriebskosten durch moderne Gebäudetechnik



Vollzug des räumlichen Zusammenschlusses der Betriebshöfe auf einem gemeinsamen zentralen Standort

# Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung

## Zusammenfassung



- **Nur eine organisatorische Fusion mit dem BHR eröffnet die maximalen Möglichkeiten, Personal, Fahrzeuge und Geräte innerhalb von Ravensburg wirtschaftlich (effizient und effektiv) einzusetzen und alle Synergiepotenziale auszuschöpfen**
- **Ein großer BHR ist attraktiver Arbeitgeber und sichert auch zukünftig Ausbildung, Qualifikation und qualitativ hochwertige Dienstleistungen aus einer Hand**
- **Um schnell (ohne Anfahrt) und Ortschaft-spezifisch zeitkritische Aufgaben zu erledigen, bietet sich eine Kombination mit einem „Technischen Dienst“-Modell an**
- **Die konkreten Rahmenbedingungen des Technischen Dienstes (Personalbemessung, Umfang der Stützpunkte, Budgetierung etc.) sind noch abzustimmen**
  
- **Noch größere Synergiepotenziale ergäben sich bei einer Fusion der Bauhöfe von Weingarten und Ravensburg**
- **Um die anstehenden Sanierungen in Ravensburg obsolet zu machen, sollte zeitnah in die Planung für einen gemeinsamen Baubetriebshof eingestiegen werden**
- **Ein organisatorische Fusion könnte schon vorher erfolgen**