

## **Analyse und Optimierungskonzept im Bäderbereich**

### **I. Beschlussentwurf:**

Der Verwaltungsrat stimmt den im Optimierungskonzept enthaltenen Vorschlägen der Altenburg Unternehmensberatung zu. Er beauftragt den Vorstand, die Geschäftsführung der ENNI Sport und Bäder Niederrhein GmbH anzuweisen, sämtliche Voraussetzungen zu schaffen, so dass die im Gutachten beschriebenen wirtschaftlichen Effekte zum nächstmöglichen Zeitpunkt erreicht werden können. Dies schließt die Maßnahmenvorschläge, die sich auf die ESeG beziehen, vollumfänglich mit ein. Nach Ablauf eines Jahres soll dem Verwaltungsrat erneut berichtet werden.

### **II. Sachverhalt und Stellungnahme des Vorstandes**

#### **Ausgangssituation und Veranlassung**

In den zurückliegenden Verwaltungsratssitzungen wurde das Gremium regelmäßig über sämtliche relevanten Angelegenheiten der Sport und Bäder Niederrhein GmbH informiert und entsprechende Beschlüsse gefasst. Die Basis aller bisherigen Beschlussfassungen bildete das so genannte Bäderkonzept, welches die planerischen Leitplanken für den Betrieb der Badeeinrichtungen in Moers und Neukirchen-Vluyn vorgibt. Zuletzt hatte der Vorstand in der Verwaltungsratssitzung vom 09.03.2020 unter dem Tagesordnungspunkt 4 „Strategische Ziele und Projekte 2020“ unter anderem ausgeführt, dass ein Optimierungskonzept für die Sport und Bäder GmbH durch ein externe Beratungsunternehmen erarbeitet werden soll mit dem Ziel, den Zuschussbedarf der Bäderaktivitäten in Moers zu reduzieren.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung liegen mittlerweile vor. In diese ist auch der Geschäftsbetrieb der ESeG miteinbezogen worden. Ergänzend zu der vorliegenden Beschlussvorlage wird ein Vertreter der Altenburg Unternehmensberatung die wesentlichen Erkenntnisse präsentieren.

#### **Ergebnisse der Status-quo-Ergebnisse (Sport und Bäder)**

Die Kernaussagen zur derzeitigen Ist-Situation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das vorhandene infrastrukturelle Angebot (Badlandschaft) ist neuwertig und ausdifferenziert aufgestellt. Es findet eine wirtschaftlich sinnvolle Aufgabenteilung zwischen den Einrichtungen statt.
- Die Hallenbäder verfügen über bedarfsgerechte Öffnungszeiten und bewegen sich dabei im Wettbewerbsvergleich auf einem angemessenen Niveau. Die Öffnungszeiten der Freibäder gehen darüber hinaus, im Ergebnis mit einer guten regionalen Aufteilung zwischen Hallenbädern und Freibädern.
- Die Preisgestaltung wird als zielgruppenspezifisch und klar strukturiert bewertet, die Eintrittspreise des Freibades Bettenkamper Meer als zu niedrig eingestuft.

- Das bestehende Kursangebot wird wirtschaftlich sinnvoll von überwiegend freien Mitarbeitern abgedeckt und ist gut aufgestellt.
- Mit Blick auf die vorhandenen Kapazitäten (Wasserflächen) kann über alle Einrichtungen betrachtet im Vergleich zu anderen Badeinrichtungen eine gute Auslastung konstatiert werden, ohne dass die Kapazitätsreserven erreicht werden. Jedoch sind speziell die öffentlichen Besucherzahlen im ESP selbst unter Berücksichtigung der knappen Öffnungszeiten deutlich unterdurchschnittlich.
- Die heutige Personal- sowie Organisationsstruktur ist durch schlanke Hierarchien sowie eine Kombination aus festangestellten Mitarbeitern und einem Pool an Stundenkräften (Rettungsschwimmer) gekennzeichnet. Auf diese Weise kann sehr flexibel auf witterungsbedingte Nachfrageschwankungen reagiert werden.
- Hinsichtlich der operativen Einsatzplanung sind jedoch Potentiale erkennbar, die einen künftigen Betrieb (unter Berücksichtigung einer geänderten Mitarbeiterstruktur) noch wirtschaftlicher gestalten lassen.
- Im betriebswirtschaftlichen Benchmark-Vergleich fallen insbesondere die Parameter Personalkosten zu Besucher, interne Leistungsverrechnung und Umlagen zu Besucher ungünstig auf.
- Ähnliche Ergebnisse sind für die Eishalle zu konstatieren.

### **Ergebnisse der Status-quo-Ergebnisse (Gastronomie und Veranstaltungen der ESeG)**

- Mit Blick auf das heutige gastronomische Angebot fällt unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten insbesondere der A-la-Carte Betrieb in der ENNI Parklounge negativ auf. Sowohl die durch den Hallenbetrieb generierte Nachfrage als auch die Lage der Einrichtung rechtfertigen den vergleichsweisen hohen Aufwand nicht.
- Defizite werden zudem beim Catering-Angebot im Freibad Solimare mit den seinerzeit beschafften Gastronomieeinrichtungen gesehen, anstelle derer künftig andere Räumlichkeiten benötigt werden, um die bestehende Nachfrage auch zeitnah bedienen zu können.
- Mit Blick auf die vorhandene Infrastruktur (Hallen, Sportstätten, etc.) kann ein breites Angebotsspektrum unterschiedlichster Formate abgebildet werden; wirtschaftlich lukrativ sind vornehmlich die Tagungsräumlichkeiten im ESP, weniger jedoch die Sporthallenflächen und die Eventhalle).
- Das heutige Angebot ist durch eine optional vollständige Organisations- und Koordinationsleistung der Gesellschaft als sehr kundenfreundlich zu bewerten; in gleicher Weise fällt der die Organisationsstruktur kennzeichnende personelle Besatz sowie die Qualifikationsverteilung der Mitarbeitenden positiv auf.
- Im Benchmark-Vergleich ist die ESeG bei Veranstaltungen in einer Größenklasse von 700 bis 1.500 Besuchern mit der Eventhalle gut am Markt positioniert, ein Ausbau der „alles aus einer Hand-Strategie“ sollte daher weiterverfolgt werden.
- Das Swingolf-Angebot stellt eine Abrundung des Freizeitangebotes dar, muss jedoch überdacht werden, da seit Bestehen nur negative Deckungsbeiträge erzielt wurden.

## Optimierungskonzept

Der Gutachter identifiziert auf Basis der zuvor zusammengefasst beschriebenen Ist-Analyse eine Reihe von Optimierungsvorschlägen, die zum einen zu einer Verbesserung der Erlössituation beitragen, zum anderen eine Reduzierung der künftigen Betriebskosten erwirken. Die vorgeschlagenen Optimierungsmaßnahmen untergliedern sich in drei Kategorien - Maßnahmen zur Gesamtorganisation, Organisationsbereich Sport und Bäder und Organisationsbereich ESeG. In der Anlage 1 sind die Maßnahmenvorschläge tabellarisch zusammengefasst. Neben vertraglichen Regelungen, die zwischen den Prozessbeteiligten für mehr Klarheit und Transparenz sorgen, liegt für die ENNI Sport und Bäder Niederrhein GmbH der größte wirtschaftliche Vorteil in einer Anpassung der Personaleinsatzplanung sowie der Veränderung der Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiterschaft.

Der Gutachter beziffert die voraussichtlichen wirtschaftlichen Effekte auf rd. 680.000 Euro netto pro Jahr. Da nicht alle Maßnahmen bereits im Jahr 2021 vollumfänglich umgesetzt werden können, ist hier zunächst von einem Volumen von rd. 555.000 € auszugehen.

Vorstand und Geschäftsführung der ENNI Sport und Bäder Niederrhein GmbH bewerten sämtliche Maßnahmen, die Bestandteil des Optimierungskonzeptes sind, positiv und empfehlen daher eine zustimmende Beschlussfassung.

Moers, den 16.06.2020

Krämer

Hormes

Steinbrich

Anlage:  
Management-Summary