

ENNI Sport & Bäder Niederrhein GmbH

Status Quo Analyse – Benchmark – Optimierungsvorschläge

Aufgabenstellung

- **Status Quo Analyse - Benchmark**
 - Gesamtorganisation
 - Geschäftsfeld SBB (Bäder, Sporthallen, Eissporthalle)
 - ↳ Detailbenchmark
 - Geschäftsfeld ESeG (Gastronomie / Veranstaltungen / SwinGolf)
 - ↳ strukturelle Bewertung
- **Optimierungsvorschläge und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen**

Status quo / Benchmark Gesamtorganisation

| | Bewertung |
|---------------------------------|---|
| Regieform Bäder / Eishalle | ➤ Eigene Betriebsgesellschaft als Tochterunternehmen durchaus üblich und sinnvoll |
| Regieform Gastronomie | ➤ Ausgliederung aus TVöD sinnvoll, Betrieb durch Gesellschaft mit Konzernbeteiligung und Verlustausgleich durch Konzern ungewöhnlich |
| Regieform Veranstaltungsstätten | ➤ Betrieb durch Gesellschaft mit im weitesten Sinne kommunalem Hintergrund üblich und sinnvoll ➤ Herauslösung aus TVöD vorteilhaft |
| Organigramm | ➤ Sinnvolle Organigrammstruktur |
| Kontrahierung | ➤ Kontrahierung für Querschnittsdienstleistungen üblich |
| Branding | ➤ Durchgängiges ENNI-Branding setzt den Konzern gut in Szene |

➔ **Kein struktureller Handlungsbedarf**

**Geschäftsfeld der SBB –
Bäderbetriebe / Eishalle / Sporthallen**

Status / quo Benchmark Bäderbetriebe

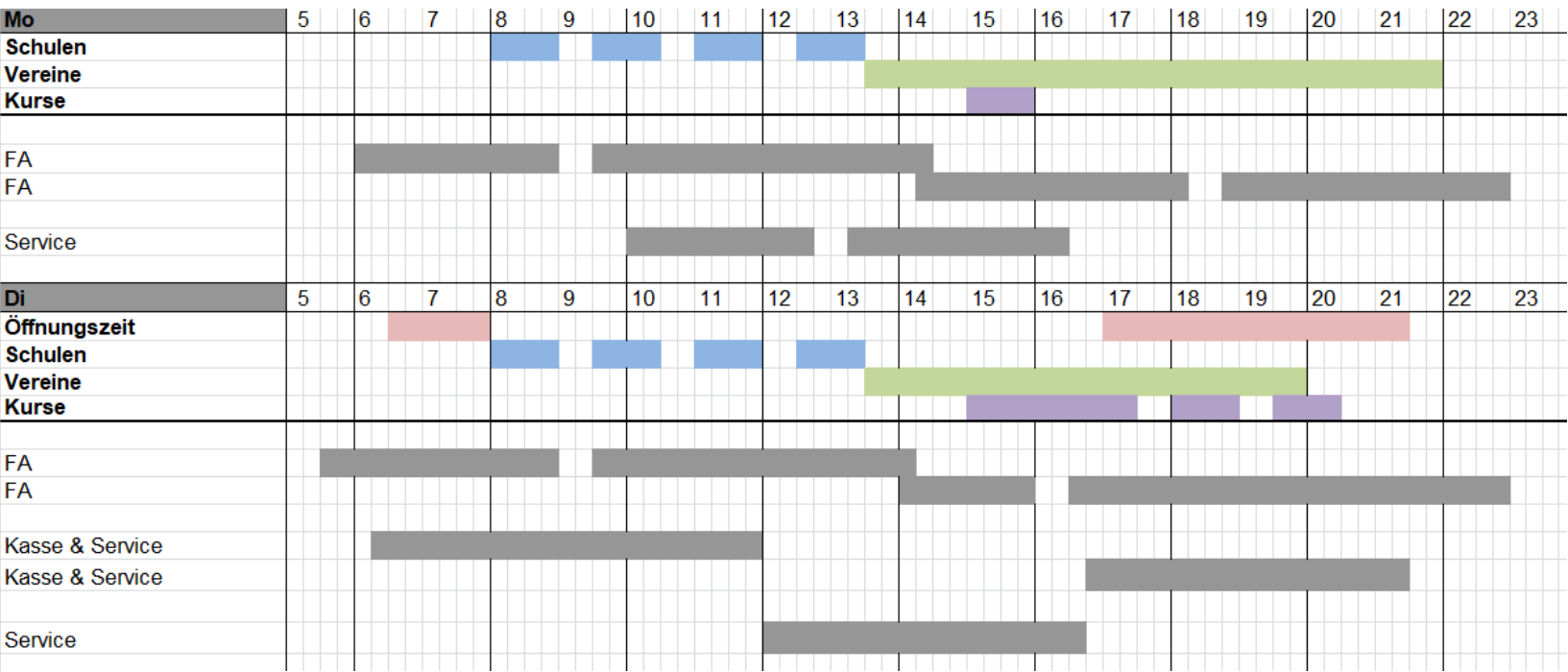
| Aspekt | Bewertung |
|---|--|
| Baulich-technischer Zustand | ➤ Alle Betriebe nahezu neuwertig bzw. vorbildlich instand gehalten |
| Attraktivität Hallenbäder | ➤ Gute, zielgruppengerechte Badkonzepte |
| Attraktivität Freibäder | ➤ Gute, zielgruppengerechte Badkonzepte |
| Preispolitik Hallenbäder / Freibad Solimare | ➤ Gute Preisstellung |
| Preispolitik Freibad Bettenkamper Meer | ➤ Extrem günstige, übersubventionierte Preise |
| Sicherheitsmanagement | ➤ Insgesamt vorbildlich |
| Personaleinsatzplanung | ➤ In allen Betrieben mit großen, teilweise unnötigen Sicherheitspuffern |
| Wirtschaftlichkeit | ➤ Insbesondere durch hohe Personalkosten und durch hohe Kosten aus Leistungsverrechnung / Umlagen deutlich schlechter als Benchmark |

Exemplarisch: Kennzahlen Hallenbad ESP

| | Ist-Wert 2019 | Branchenrichtwert (TVV-Betrieb) | Kommentierung |
|--------------------------------------|-----------------|---------------------------------|--|
| Energiekosten / Besucher | 2,64 € | 2,60 – 3,70 € | ➤ Trotz relativ geringer Besucherzahl sehr guter Wert |
| Personalkosten / Besucher | 5,84 € | 4,10 – 4,70 € | ➤ Deutlich oberhalb des Branchenvergleichs durch großzügige Personaleinsatzplanung |
| Instandhaltung / Besucher | 1,52 € | 1,00 – 2,00 € | ➤ Gut im Branchensoll |
| ILV und Umlagen / Besucher | 4,09 € | 1,00 – 2,00 € | ➤ Extrem hohe Belastung mit Umlagen |
| Betriebsergebnis 1 / Besucher | -13,37 € | -7,00 – -9,50 € | ➤ Stark negative Abweichungen vom Branchensoll |

Optimierte Personaleinsatzplanung

Exemplarische Personaleinsatzplanung Hallenbad ESP



Personalstellenplan SBB

| Personalbedarf | Zielkonzept VB** | Ist 2019 in VB* |
|--|------------------|-----------------|
| Bereichsleiter | 1,0 | 1,1 |
| Betriebsleiter | 2,0 | 2,0 |
| Sachbearbeiter Verwaltung | 0,5 | 0,2 |
| Kursleiterin | 0,9 | 0,9 |
| Vertrieb E&U | 0,1 | 0,1 |
| Technik | 2,0 | 2,2 |
| Fachkraft | 7,5 | 7,1 |
| Eismeister | 2,0 | 2,0 |
| Rettungsschwimmer | 3,7 | 8,7 |
| Kasse & Service / Verleih | 3,9 | 2,3 |
| Service | 3,8 | 6,0 |
| Azubi | 2,0 | 1,3 |
| Gesamt ohne Aushilfen | 29,5 | 34,0 |
| Aushilfen | | 0,2 |
| Resturlaub / nicht ausgezahlte Überstunden 2019 | | 2,0 |
| Gesamtsumme | 29,5 | 36,2 |

* inkl. Überstunden

** VB = Vollzeitbeschäftigter, gerechnet mit 1.550 Schichtstunden / Jahr

■ Bewertung der Leistungsverrechnung zwischen den Gesellschaften

■ Marketing / Vertrieb

Gesamtkosten von 174 T€ in Relation zu den eher wenig marketing-intensiven Produkten deutlich überhöht

■ Pflege der Außenanlagen

- Verrechnung von ca. 380 T€ in 2019 massiv über Branchenvergleich, davon
 - Standort ESP : 151 T€ (inkl. SwinGolf)
 - Solimare : 183 T€ (ohne Eishalle)

Preisvergleich Freibäder

| Betrieb | Eintrittspreis (Erwachsene) |
|---|-----------------------------|
| ENNI Naturfreibad Bettenkamper Meer | ▪ 2,00 € |
| Spaßbad Pappelsee, Kamp-Lintfort (7 km) | ▪ 3,50 € |
| Freibad Homberg, Duisburg (7 km) | ▪ 4,00 € |
| Underberg-Freibad, Rheinberg (10 km) | ▪ 4,00 € |
| Freibadanlage Badezentrum Bockum, Krefeld (17 km) | ▪ 4,00 € |
| Freibad Kruppsee, Duisburg (10 km) | ▪ 4,00 € |
| ENNI Solimare Freibad | ▪ 5,00 € |

➔ **Vorschlag: Preiserhöhung Eintritt Bettenkamper Meer: 3 €**

Status quo / Benchmark Eishalle

| Aspekt | Bewertung |
|---------------------------------|---|
| Baulich-technischer Zustand | ➤ Guter Zustand |
| Attraktivität | ➤ Angemessene Funktionalität und übliche Attraktivität |
| Realisierte Besucherzahlen | ➤ Insgesamt erfreulich hohe Zahlen, bis auf Schulbelegung |
| Saisonale Öffnungszeiten | ➤ Vergleichsweise lange Saison |
| Wochenöffnungszeiten | ➤ Geschickte Öffnungszeiten mit guter Unterscheidung zwischen Ferien- / Nichtferienzeiten |
| Preispolitik | ➤ Nach spürbarer Preiserhöhung nun angemessen |
| Personaleinsatzplanung | ➤ Wochenbesatz großzügig, aber nachvollziehbar |
| | ➤ Ganzjährig durchgängiger Besatz nicht gerechtfertigt |
| Vermarktung | ➤ Optimierbar, insbesondere bzgl. Social Media und Bandenwerbung |
| Wirtschaftlichkeit | ➤ Durch hohe Personalkosten und hohe Kosten aus Leistungsverrechnung / Umlagen massiv schlechter als Benchmark |

Optimierungsmaßnahmen Eishalle

- Verkürzung Öffnungszeit Öffentlichkeit bis Mitte März
(Vereine bei Bedarf bis Ende April)
- Schlittschuhverleih in Eigenregie zur besseren Auslastung
von Kassen- und Eismeisterpersonal

Geschäftsfeld ESeG
Gastronomie / Veranstaltungen / SwinGolf

Status quo / Benchmark Gastronomie

| Aspekt | Bewertung |
|---|---|
| Infrastruktur ESP und Freibad Solimare | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Im ESP (Parklounge) kein ausgereiftes tragfähiges Konzept ➤ Im Freibad Solimare funktional problematische Infrastruktur |
| Infrastruktur Eishalle, Eventhalle, Freibad Bettenkamper Meer, Aktivbad | <ul style="list-style-type: none"> ➤ In Ordnung |
| Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage Parklounge ESP | <ul style="list-style-type: none"> ➤ À-la-carte-Gastronomie an diesem Standort nicht belebbar |
| Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage weitere Betriebsstätten | <ul style="list-style-type: none"> ➤ In Ordnung |
| Nutzen für die Zielgruppen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Insgesamt gut |
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Notwendigerweise sehr kleinteilig, was erhebliche Ressourcen im Overhead bindet |
| Wirtschaftlichkeit | <ul style="list-style-type: none"> ➤ À-la-carte-Geschäft im ESP chronisch defizitär ➤ In Eishalle und Freibad Solimare lassen sich Verluste vermeiden, aber keine Deckungsbeiträge erzielen, die Overhead-Aufwand rechtfertigen |

Strukturelle Ertragskraft Parklounge

| Erlöse gemäß Erlösstatistik, sämtliche Kostenwerte rekalkuliert | Mit Service / Koch (2018) | Nur Service (2019) |
|--|----------------------------------|---------------------------|
| Erlöse brutto ca. / Öffnungstag (Basis hier stärkster Monat November, im Jahresschnitt ist der Umsatz geringer) | 150 € | 100 € |
| Erlöse netto / Öffnungstag | 126 € | 84 € |
| Personalkosten Koch / Tag | 200 € | 0 |
| Personalkosten Service / Tag | 120 € | 200 € |
| Wareneinsatz F&B / Tag (35%) | 53 € | 35 € |
| Deckungsbeitrag nach Ware und direktem Personal / Tag | -246 € | -151 € |
| Tage / Jahr ca. | 220 | 220 |
| Deckungsbeitrag nach Ware und direktem Personal / Jahr* | -54.219 € | -33.213 € |

* vor weiteren Betriebskosten

■ **Optimierung Parklounge**

- Einstellung À-la-carte-Betrieb
- Nutzung des Gastraums durch Vereine, wobei diese sich mit Getränken selbst versorgen
- Ansonsten Vermarktung als Veranstaltungsraum

Status quo / Benchmark Veranstaltungsstätten

| Aspekt | Bewertung |
|---|--|
| Infrastruktur | ➤ Moderne, zielgruppengerechte Angebote |
| Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage | ➤ Angebot und Nachfrage finden hier gut zusammen |
| Auslastung | ➤ Kapazitäten nicht voll ausgelastet bei lokal und regional starkem Wettbewerb |
| Preisgestaltung | ➤ Grundsätzlich angemessen ➤ Klare Konditionen für lokale Vereine fehlen |
| Organisation | ➤ Gut |
| Wirtschaftlichkeit | ➤ Wurde im Detail auftragsgemäß nicht analysiert ➤ Marktsegment mit generell erheblichem Zuschussbedarf |

➔ **Kein struktureller Handlungsbedarf**

Wirtschaftliche Auswirkungen der vorgeschlagenen Maßnahmen

| Vorgeschlagene Maßnahmen | Wert netto, p.a. (ggü. 2019), ca. | Umsetzungszeitraum | Finanzielle Auswirkung ca. 2021 | Finanzielle Auswirkung ca. 2022 | Weiteres Potenzial mittel- bis langfristig |
|---|-----------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|--|
| SBB / BgA Bäder | | | | | |
| Preiserhöhung Eintritt Bettenkamper Meer | 20.000 € | ▪ Bis Frühjahr 2021 | 20.000 € | 20.000 € | |
| Insourcing Schlittschuhverleih | 40.000 € | ▪ Saison 2021/22, budgetwirksam teilweise 2021, vollständig 2022 | 20.000 € | 40.000 € | |
| Verstärkte Bandenwerbung Eissport-halle | 10.000 € | ▪ Saison 2021/22, budgetwirksam teilweise 2021, vollständig 2022 | 5.000 € | 10.000 € | |
| Verkürzung Saison Eishalle | 30.000 € | ▪ Ab Saison 2020/21, voll budgetwirksam 2021 | 30.000 € | 30.000 € | |
| Optimierung Personaleinsatzplanung | 370.000 € | ▪ Bis auf Abbau Servicepersonal voll 2021 wirksam | 320.000 € | 320.000 € | 50.000 € |
| Optimierung Vertrag ILV Pflege Außenanlagen | mind. 150.000 € | ▪ Ab Herbst 2020, Umstellung 2021, Nachjustierung 2022 | 100.000 € | 150.000 € | |
| Summe SBB / BgA Bäder | 620.000 € | | 495.000 € | 570.000 € | 50.000 € |

Wirtschaftliche Auswirkungen der vorgeschlagenen Maßnahmen (Fortsetzung)

| Vorgeschlagene Maßnahmen | Wert netto, p.a. (ggü. 2019), ca. | Umsetzungszeitraum | Finanzielle Auswirkung ca. 2021 | Finanzielle Auswirkung ca. 2022 | Weiteres Potenzial mittel- bis langfristig |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|--|
| Summe SBB / BGA Bäder | 620.000 € | | 495.000 € | 570.000 € | 50.000 € |
| ESeG | | | | | |
| Wegfall À-la-carte-Betrieb Parklounge | 50.000 € | ▪ Ab Herbst 2020, voll budgetwirksam 2021 | 50.000 € | 50.000 € | |
| Verkürzung Öffnungszeiten SwinGolf | 10.000 € | ▪ Bis Frühjahr 2021, voll budgetwirksam 2021 | 10.000 € | 10.000 € | |
| Summe ESeG | 60.000 € | | 60.000 € | 60.000 € | |
| Gesamtsumme | 680.000 € | | 555.000 € | 630.000 € | 50.000 € |