

## **Kennzahlenvergleich im Bauhofbereich**

### **Beweggründe und Zielstellung**

Immer mehr Kommunen stoßen bei der Haushaltskonsolidierung an ihre Grenzen. Um weiteres Einsparpotenzial zu erschließen, werden häufiger auch die der Kernverwaltung nachgeordneten Bereiche einer kritischen Prüfung hinsichtlich Kosten und Wirtschaftlichkeit unterzogen. Ein Bereich, in dem wiederholt Optimierungspotenzial vermutet wird, ist der Bauhof.

Bauhöfe sind ein wichtiger Teil der Infrastruktur vieler Gebietskörperschaften. Zu ihren Kernaufgaben gehören vor allem die Straßenreinigung, die Grünflächenpflege und der Winterdienst. Ebenfalls zu den Kernaufgaben zählen Leistungen im Bereich der Gebäude- und Straßenunterhaltung. Innerhalb dieser Kernleistungen erbringen sie so verschiedene einfache und handwerkliche Dienstleistungen, teils auch solche, die von der Privatwirtschaft wegen zu geringer Erträge nicht gern oder überhaupt nicht angenommen werden. Sie sind meist unmittelbar einsatzbereit und bestens vertraut mit ihrem Einsatzraum.

Nicht ohne Grund werden im Bauhofbereich Optimierungsansätze gesehen. Bauhöfe verfolgen teils gegensätzliche Ziele. So sollen zum einen schnelle und effiziente Einsatzbereitschaft gewährleistet und zum anderen Arbeitsplätze für nicht so leistungsfähige Menschen vorgehalten werden. Des Weiteren wird durch die meist geringe Betriebsgröße eine Unterauslastung der teuren Gerätschaft, eine absente Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Fehlen jeglicher Rechnungslegung begründet. Damit sind die meisten Bauhöfe nicht im Stande für bestimmte Leistungen die verursachten Kosten nachzuvollziehen und stehen immer wieder im Fokus der Politik.

Die KUBUS GmbH stellt aufgrund vermehrter Anfragen und Aufträge zum Thema Optimierung und Reorganisation von Bauhöfen fest, dass die Kommunen infolge dieser mehr Transparenz und Fakten im Bauhofbereich, hinsichtlich der Kosten, der Leistungen sowie des Personaleinsatzes verlangen. Größtes Manko, das sich dabei offenbart, ist die oben genannte begrenzte Daten- und Zahlenbasis angesichts einer fehlenden Kosten- und Leistungsrechnung. Daraus folgt, dass Potenziale zwar teilweise vermutet, das Ausmaß dieser aber nicht durch Kennzahlen fundiert werden kann.

Mit Hilfe von Kennzahlen lassen sich komplizierte Sachverhalte und Zusammenhänge relativ einfach quantitativ darstellen. Intern bieten Kennzahlen die Möglichkeit über Zeit- und Soll-Ist-Vergleiche die Entwicklung bestimmter Tatbestände abzubilden bzw. die Einhaltung von Vorgaben zu überprüfen. Extern liefern Kennzahlen unter Heranziehung vergleichbarer

Arbeitsgebiete Informationen über die Wirtschaftlichkeit und Optimierungsansätze der zu analysierenden Bereiche.

Aus diesen Gründen und um die Kommunen bei der notwendigen Haushaltskonsolidierung weiter zu unterstützen, hat die KUBUS Kommunalberatung und Service GmbH ein Zwei-Ebenen Kennzahlenmodell entwickelt, um den erwähnten Schwächen entgegenzuwirken und den Kommunen ein Werkzeug zum Steuern des Bauhofes in die Hand zu geben.

Aufgabe und Zielstellung dieses Modells ist es, für die Kommunen Möglichkeiten zu schaffen, sich auf Basis von Kennzahlen intern und extern zu vergleichen. D.h. Abweichungen festzustellen, Ursachen für diese zu lokalisieren und zu analysieren sowie Gegenmaßnahmen / Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Die KUBUS GmbH ist sich bewusst: Nicht jede Kommune hat die Möglichkeit eine Kosten- und Leistungsrechnung im Bauhofbereich einzuführen. Ziel des Zwei-Ebenen-Kennzahlenmodells ist es, von vorneherein keine Kommune an der Beteiligung auszuschließen. Aus diesem Grund wurde auf zwei Ebenen unterschiedlichen Detaillierungsgrades ein Kennzahlensystem entwickelt und je nachdem in welchem Maße es dem teilnehmenden Bauhof möglich ist Datenmaterial zu erstellen, ist die Gelegenheit gegeben sich mindestens der ersten Ebene und im günstigsten Fall allen beiden anzuschließen.

Die erste Ebene liefert dabei Mindestangaben und -informationen, die jeder Bauhof auch ohne eine bestehende Kosten- und Leistungsrechnung hervorbringen kann. Diese Kennzahlen sind aus den vorhandenen Informationsgrundlagen, wie dem Haushalt, zu erstellen. Sie lassen durch viele Vergleichswerte eine erste Einordnung des Bauhofs zu. Darüber hinaus sind die Beteiligten gezwungen sich mit Strukturen, Arbeitsabläufen, Kosten, Leistungen und Personalstrukturen auseinanderzusetzen, was durch den Vergleich letztendlich zu einem **Erkennen von Abweichungen** führt.

Mit der zweiten Ebene wird ein Maximum an Aussagekraft der Kennzahlen entwickelt. Eine Kosten- und Leistungsrechnung ist Voraussetzung, um die hier vorhandenen Kennzahlen zu bilden. Die Teilnahme an dieser Ebene ermöglicht eine Überprüfung der Effizienz und Effektivität originärer Bauhofleistungen.

Die KUBUS GmbH bietet mit dem 2-Ebenen-Kennzahlenmodell allen Mitwirkenden die Chance, Nutzen aus der Beteiligung ziehen zu können. Je höher die Beteiligung ist, desto höher ist die Aussagekraft des Kennzahlenmodells.