



Amt / Abt.: 62 / 620
Az.: 620-8700 Ka
Datum: 15.03.2021
Drucksache: _____
TOP: Ö03
öffentliche Sitzung

Vorlage für:
Werkausschuss GTL

am: 25.03.2021

| | |
|---|----------------------------------|
| Betreff: | Sachverhalt in der Anlage |
| Fünf-Jahresbericht der GTL | |
| Beschluss-Vorschlag: | |
| <ol style="list-style-type: none">1. Der Werkausschuss beauftragt die Werkleitung mit der Vorbereitung und Durchführung eines 2. GTL-Strategie-Workshops mit dem Stadtrat.2. Der Werkausschuss beauftragt die Werkleitung mit dem Einstieg in die gezielte Aufgabenkritik. | |

einmalig

laufend

Finanzielle Auswirkungen:

Mittel stehen zur Verfügung

Haushaltsstelle

Unterschrift

1. Original-Ausfertigung zurück an federführendes Amt (Kopiervorlage)

Amt 62
GTL / Werkleitung
Az.: 620-8700 Ka

Dem Werkausschuss
in öffentlicher Sitzung am 25.03.2021
vorgelegt.

Fünf-Jahresbericht der GTL

I. SACHVERHALT

Im Rahmen der Haushaltsberatungen 2020 wurde von einzelnen Stadträten der Wunsch nach einem Bericht über die wirtschaftliche Entwicklung der Garten- und Tiefbaubetriebe Lindau geäußert. Der Bericht war für das Jahr 2020 eingeplant, wurde aber aufgrund der Corona-Pandemie auf die Werkausschusssitzung der GTL im März 2021 verschoben.

Die GTL wurden zum 1. Januar 2015 gegründet. Nach der organisatorischen Zusammenführung der Stadtentwässerungswerke und Tiefbauabteilung mit Bauhof und Stadtgärtnerei folgt im August 2021, mit dem Einzug ins neue Betriebsgebäude, der zweite Schritt der Umsetzung des Organisationsentwicklungsprozesses. Der Zeitpunkt ist daher sehr geeignet für eine Rückschau auf die ersten fünf Betriebsjahre. Der vorgelegte Bericht ergänzt die vorgeschriebenen Berichte nach der Eigenbetriebsverordnung, zu welchen die GTL als kommunaler Eigenbetrieb verpflichtet sind. In regelmäßigen Abständen wurden dem zuständigen Werkausschuss jährliche und halbjährliche Berichte zur wirtschaftlichen Entwicklung vorgelegt. Der umfangreiche Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes für das jeweilige Wirtschaftsjahr wird dabei von einem externen Prüfer erstellt. Der Stadtrat stellt den geprüften Jahresabschluss auf Vorschlag des Werkausschusses fest und entscheidet über die Verwendung des Jahresgewinns. Neben den umfangreichen Berichten über die Prüfung der Jahresabschlüsse 2015 bis 2019 wurden dem Werkausschuss im Rahmen der halbjährlichen Berichterstattung jeweils ein Zwischenbericht über die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen sowie über die Abwicklung des Vermögensplanes der GTL vorgelegt.

Auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse wurde eine Gesamtschau in Form eines 5-Jahresberichts (siehe Anlage) erstellt. Der Bericht bietet einen Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung der GTL in den ersten fünf Betriebsjahren und soll dem Werkausschuss als Basis für die Entscheidungen zur Steuerung der zukünftigen Entwicklung der GTL dienen.

Zusammenfassung/ Fazit

Die GTL haben sich in den ersten fünf Betriebsjahren sehr gut entwickelt und die strategischen Ziele wurden weitestgehend erreicht.

Neben den bereits erreichten und insbesondere im Zusammenhang mit dem GTL-Neubau erwarteten Synergieeffekten sollen auch weitere Einsparmöglichkeiten geprüft werden. Einsparmöglichkeiten müssen über eine gezielte Aufgabenüberprüfung (Aufgabenkritik) herausgearbeitet und in der Folge dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

Parallel zur Prüfung weiterer Einsparmöglichkeiten soll die Unternehmensstrategie fortgeschrieben werden. In einem ersten Schritt soll bei einem gemeinsamen Strategie-Workshop mit dem Stadtrat, voraussichtlich im Frühjahr 2022, das Zielsystem mit den strategischen Zielen der GTL fortgeschrieben werden.

III. BESCHLUSSVORSCHLAG

1. Der Werkausschuss beauftragt die Werkleitung mit der Vorbereitung und Durchführung eines 2. GTL-Strategie-Workshops mit dem Stadtrat.
2. Der Werkausschuss beauftragt die Werkleitung mit dem Einstieg in die gezielte Aufgabenkritik.

Lindau, den 15.03.2021



Kai Kattau
Werkleiter GTL

Anlage
Fünf-Jahresbericht der GTL



Fünf-Jahresbericht der GTL

Die Garten- und Tiefbaubetriebe Lindau (GTL) sind ein organisatorisch, verwaltungsmäßig und finanzwirtschaftlich gesondertes Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit (Eigenbetrieb) der Stadt Lindau (B).

Die Kernaufgaben des Unternehmens, die große Verantwortung für die besondere Landschaft und die Herausforderung sowohl den Bürgern der Stadt Lindau, wie auch den Gästen gerecht zu werden, wird durch das GTL-Leitbild zum Ausdruck gebracht:

Wir freuen uns, den Bürgern und Gästen Lindaus, am bayerischen Bodensee, eine angemessene Garten- und Tiefbauinfrastruktur anbieten zu können.

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|----|
| Vorwort..... | 3 |
| 1. Strategische Ziel der GTL..... | 5 |
| 2. Synergieeffekte und Einsparmöglichkeiten | 6 |
| a) Synergieeffekte bei den GTL | 6 |
| b) Einsparmöglichkeiten bei den GTL | 6 |
| 3. Kostenentwicklung..... | 8 |
| a) Kostenentwicklung durch unbeeinflussbare Faktoren und zusätzliche Aufgaben zwischen 2015 und 2019 | 8 |
| b) Kostenentwicklung Aufgaben..... | 9 |
| 4. Umsatzentwicklung von 2015 bis 2019..... | 11 |
| 5. Investitionen der GTL | 15 |
| 6. Schuldenentwicklung..... | 16 |
| 7. Investitionen der Stadt Lindau (Baumaßnahmen) | 18 |
| 8. Entwicklung des Eigen- und Gesamtkapitals | 20 |
| 9. Gewinnentwicklung..... | 22 |
| 10. Zusammenfassung | 24 |
| | |
| Abbildung 1: Gesamtkostenentwicklung GTL | 8 |
| Abbildung 2: Kosten Aufgaben (2019) | 10 |
| Abbildung 3: Umsatzentwicklung nach Umsatzarten | 11 |
| Abbildung 4: Umsatzentwicklung nach Umsatzarten ohne Baumaßnahmen | 12 |
| Abbildung 5: Umsatzentwicklung der Baumaßnahmen..... | 13 |
| Abbildung 6: Investitionen der GTL..... | 15 |
| Abbildung 7: Schuldenentwicklung: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten | 16 |
| Abbildung 8: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstitutionen (ohne Abwasserwirtschaft) | 17 |
| Abbildung 9: Investitionen der Stadt (Baumaßnahmen)..... | 18 |
| Abbildung 10: Eigenkapital/ Gesamtkapital..... | 20 |
| Abbildung 11: Eigenkapitalquote | 21 |
| Abbildung 12: Gewinn/ Verlust gesamt..... | 22 |
| Abbildung 13: Gewinn/ Verlust ohne Abwasserwirtschaft | 23 |
| Abbildung 14: Gewinn/ Verlust nur Abwasserwirtschaft..... | 23 |
| | |
| Tabelle 1: Umsätze nach Umsatzarten..... | 13 |

Vorwort

Auf Basis der Ergebnisse eines gemeinsamen Workshops vom 18.06.2012 mit dem Stadtrat, der Stadtverwaltung und den Stadtwerken zur Gründung einer Organisationseinheit „Technische Betriebe“ (Arbeitstitel), bestehend aus „Stadtentwässerungswerken (SEL)“, „Stadtgärtnerei“ und „Bauhof“, unter Berücksichtigung der Schnittstellen zum Sachgebiet „Tiefbau“, wurde mit einem Organisationsentwicklungsprozess begonnen. Zur fachlichen Unterstützung der Projektarbeit wurde der Bayerische Kommunale Prüfungsverband (BKPV) mit den notwendigen Beratungsleistungen beauftragt. Zur Optimierung der Projektbearbeitung wurde die bestehende Projektgruppe durch die Hinzuziehung von Vertretern der Stadtratsfraktionen zu einer Lenkungsgruppe umgebildet. Durch die Lenkungsgruppe konnten die Vorstellungen des BKPV und der Verwaltung sowie die Vorstellungen des Stadtrats schon auf der Arbeitsebene zusammengeführt werden. Der BKPV hat unter Einbeziehung der Führungs- und Verwaltungskräfte der betroffenen Organisationseinheiten ein Gutachten zur Organisationsentwicklung erstellt und verschiedene Varianten für eine zukünftige Organisationsform erarbeitet. In der Lenkungsgruppensitzung am 24.02.2014 wurden verschiedene Organisationsvarianten vom BKPV vorgestellt. Die Lenkungsgruppe ist daraufhin zur Überzeugung gelangt, dass die erreichten Ergebnisse der Projektarbeit dem Stadtrat zur Grundsatzentscheidung vorgelegt werden sollen. Aus Sicht des BKPV können durch die organisatorische und räumliche Zusammenlegung der „Stadtentwässerungswerke“ und der Abteilung „Tiefbau“ und „Städtische Betriebe“ mit den Sachgebieten „Tiefbau“, „Stadtgärtnerei“ und „Bauhof“ organisatorische Verbesserungen und Kosteneinsparungen realisiert werden. Vom BKPV wurde auch untersucht, ob eine Betriebsführung durch die Stadtwerke weitere Vorteile bringen würde. Hier kam der BKPV zum Ergebnis, dass insbesondere aufgrund der Umsatzsteuer, des Personalrechts und der teilweisen Übernahme von Aufgaben der Kernverwaltung diese Variante keine weiteren Vorteile bringen würde.

Im Ergebnis sah der BKPV in der Variante „Eigenbetrieb“, welcher insbesondere die Aufgabengruppen „66 Tiefbau“, „67 Grünflächen“ und „70 Stadtreinigung“ übertragen bekommt, die meisten Vorteile. Die komplette Tiefbau- und Flächeninfrastruktur der Stadt soll von einer Organisationseinheit erhalten und weiterentwickelt werden. Die ganzheitliche Aufgabenerfüllung mit Planung, Bau, Unterhalt und Betrieb/ Pflege aus einer Hand sollen gestärkt werden. Die Organisationsform „Eigenbetrieb“ bietet die idealen Voraussetzungen für eine aufgabengerechte und wirtschaftliche Betriebsführung. Neben den dem Eigenbetrieb zugewiesenen Auf-

gaben aus den genannten Aufgabengruppen sollen auch die bisher von den „Städtischen Betrieben“ erbrachten Dienstleistungen, z. B. Werkstatt-, Fuhr- und Transportleistungen, vom neuen Eigenbetrieb intern angeboten werden.

Mit dem Grundsatzbeschluss zur Organisationsentwicklung vom 20.03.2014 verfolgte der Stadtrat folgende Ziele:

1. ganzheitliche Aufgabenerfüllung „Planung, Bau, Unterhalt und Betrieb/ Pflege in einer Hand“
2. klare Zuständigkeiten nach innen und nach außen
3. schlanke und flache Organisation
4. Nutzung der bestehenden Eigenbetriebsstrukturen
5. klare Auftraggeber-/ Auftragnehmer-Trennung
6. Leistungs- und Kostentransparenz
7. kostenbewusstes Handeln steigern
8. Vergleich mit freier Wirtschaft ermöglichen/ anstreben
9. zeitnahe organisatorische Umsetzung
10. dauernde/ periodische Zielüberprüfung (Aufgabekritik)
11. räumliche Zusammenlegung als 2. Schritt

Der städtische Eigenbetrieb „Garten- und Tiefbaubetriebe Lindau“ (GTL) wurde entsprechend des vorgegebenen Zeitplans zum 01.01.2015 gegründet.

1. Strategische Ziel der GTL

Beim ersten GTL-Strategie-Workshop am 18.02.2016 haben die teilnehmenden Stadträte und die Führungskräfte der GTL, aufbauend auf der Zielsetzung aus dem Grundsatzbeschluss zur Gründung des neuen Eigenbetriebs, eine strategische Ausrichtung für die GTL erarbeitet. Das Ergebnis des Strategie-Workshops war ein Zielsystem mit den folgenden vier Zielen:

1. Die GTL erfüllt die übertragenen Aufgaben ganzheitlich und wirtschaftlich, entsprechend der vereinbarten Qualitätsstandards.
2. Durch qualifiziertes und motiviertes Personal wird die effiziente Aufgabenerfüllung durch die GTL sichergestellt.
3. Die GTL nutzt mögliche Synergien durch zeitgemäße und umweltfreundliche Betriebsmittel.
4. Die GTL arbeitet nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.

Im Zielsystem sind diesen vier Zielen insgesamt 18 Teilziele zugeordnet. Den Teilzielen wiederum sind jeweils ein bis drei konkrete Maßnahmen zugeordnet. Durch die systematische Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sollen die strategischen Ziele erreicht werden, um eine positive Entwicklung der GTL zu gewährleisten. Der Werkausschuss der GTL hat das Zielsystem in seiner Sitzung vom 28. Juli 2016 beschlossen.

Der Stadtrat wurde über die Entwicklung der GTL und das Zielsystem im Rahmen eines Sachstandsberichtes am 22. Februar 2017 ausführlich informiert. In der Werkausschusssitzung vom 8. November 2018 folgte ein Zwischenbericht zur strategischen Ausrichtung der GTL, bei welchem auch auf den Umsetzungsstand der einzelnen Maßnahmen eingegangen wurde. Seit dem Zwischenbericht konnten weitere wichtige Maßnahmen durchgeführt werden. Beispiele für die zuletzt umgesetzten Maßnahmen sind die Fertigstellung des GTL-Neubaus und die Gründung der Abteilung GT-Unterhalt. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Maßnahmen der strategischen Ziele 1 bis 3 nahezu vollständig erledigt wurden. Lediglich beim Ziel 4 konnten insbesondere zwei Maßnahmen noch nicht abgeschlossen werden.

Damit sind 24 der insgesamt 26 Maßnahmen des Zielsystems der GTL weitestgehend abgeschlossen und zwei Maßnahmen in der Umsetzung. Insbesondere die Einführung einer modernen ERP-Software zur Geschäftsressourcenplanung soll dabei helfen, auch das vierte Ziel „Die GTL arbeiten nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen“ komplett zu erreichen.

2. Synergieeffekte und Einsparmöglichkeiten

Neben organisatorischen Verbesserungen sollen auch Kosteneinsparungen durch die GTL-Gründung erreicht werden. Zwei unterschiedliche Möglichkeiten können zur Kostenminimierung beitragen und damit die strategischen Unternehmensziele der GTL unterstützen.

a) Synergieeffekte bei den GTL

Im Zusammenhang mit der Gründung der GTL ist unter einem Synergieeffekt eine positive Wirkung durch die organisatorische und räumliche Zusammenführung ehemals getrennter Einheiten zu verstehen. Die positiven Wirkungen aus Synergieeffekten bei den GTL sind insbesondere Kostenersparnisse und Qualitätsverbesserungen.

Synergieeffekte bei den GTL

- Kostenersparnis durch gemeinsame Verwendung von Infrastruktur (z. B. Betriebsstätten und Fahrzeuge)
- Erhöhung der Arbeitsqualität durch Zusammenführung des Knowhows (z. B. interdisziplinäre Zusammenarbeit)
- Erhöhung der Produktivität durch organisatorische Optimierungen (z. B. Personaleinsatz)

b) Einsparmöglichkeiten bei den GTL

Von den Kostenersparnissen durch Synergieeffekte sind Einsparmöglichkeiten durch die Reduktion der mengenabhängigen Kosten zu unterscheiden. Die mengenabhängigen Kosten sind derjenige Teil der Gesamtkosten, welcher sich bei einer Änderung der betrachteten Bezugsgröße (Aufgaben/ Aufträge) ebenfalls ändert. Diese Kosten entstehen nur, wenn tatsächlich ein Auftrag ausgeführt oder eine Aufgabe erledigt wird. Selbstverständlich spielt hier auch die Art der Auftragsausführung eine entscheidende Rolle. Weitere Einsparmöglichkeiten bieten sich daher durch die Reduktion der mengenabhängigen Kosten. Die Stellschrauben hierbei sind die Art und der Umfang der Ausführung der übertragenen Aufgaben bzw. der erteilten Aufträge.

Einsparmöglichkeiten bei Aufgaben und Aufträgen:

- › Art und Umfang des Unterhalts, des Betriebs und der Pflege auf den öffentlichen Flächen (Verkehrs- und Grünflächen) ist hierbei genauso zu hinterfragen, wie die Leistungserbringung im Auftrag für andere städtische Organisationseinheiten. Der Schwerpunkt der Aufgabenkritik für die GTL liegt dabei sicher bei der Hinterfragung der eigenen Aufgaben, insbesondere im Flächenunterhalt.

- › Bei den Aufträgen kann die GTL selbstverständlich beratend behilflich sein, die Entscheidung über Art und Umfang der Auftragserfüllung liegt natürlich in der Verantwortung des Auftraggebers.

3. Kostenentwicklung

a) Kostenentwicklung durch unbeeinflussbare Faktoren und zusätzliche Aufgaben zwischen 2015 und 2019

Das folgende Stufendiagramm zeigt die Entwicklung der Ist-Kosten zwischen den Jahren 2015 und 2019 mit entsprechendem Kostenanstieg durch unbeeinflussbare Faktoren und zusätzliche Aufgaben. Die Ist-Kosten für das Jahr 2015 belaufen sich ohne Baumaßnahmen auf 13,4 Mio. Euro (davon Abwasserwirtschaft 5,6 Mio. Euro) und für das Jahr 2019 auf 15,1 Mio. Euro (davon Abwasserwirtschaft 6,1 Mio. Euro). Dies ergibt eine Ist-Kosten-Veränderung von 1,7 Mio. Euro.

Aufgrund von unbeeinflussbaren Faktoren, wie die Tarifierhöhung, Preissteigerung für Material, bezogene Leistungen und der Klärschlambeseitigung sowie für die zusätzlichen Aufgaben Straßenbeleuchtung, Baumpflege, Fuhrpark und die Beratungskosten für Seewege/ Nahmobilitätskonzept/ Mobilitätskonzept Natur in Lindau wäre eine Kostensteigerung von 1,8 Mio. Euro zu erwarten gewesen. Durch Synergieeffekte (z. B. Ablaufoptimierungen und organisatorische Maßnahmen) konnte die zu erwartende Kostensteigerung um 100.000 Euro reduziert werden.

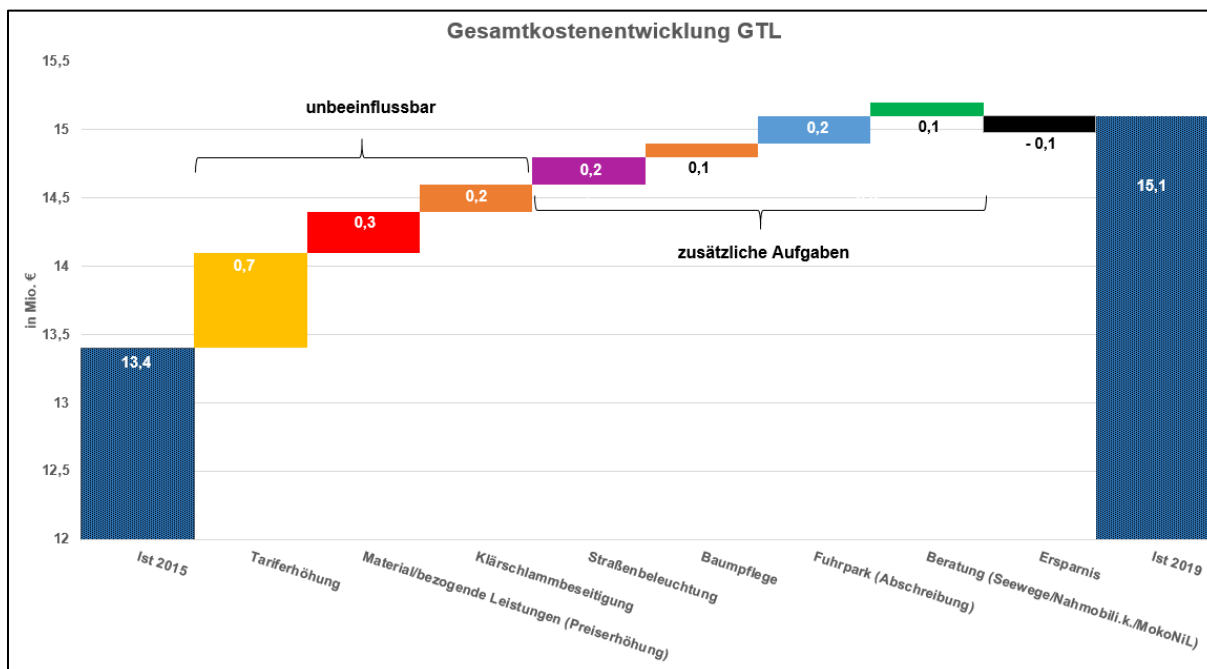


Abbildung 1: Gesamtkostenentwicklung GTL

Bei den unbeeinflussbaren Faktoren handelt es sich um Elemente, welche die GTL nicht beeinflussen kann. So kann die GTL keinen Einfluss auf die Tarifverhandlungen nehmen und daraus resultierende Tarifierhöhungen müssen akzeptiert werden. Das Gleiche gilt für die allgemeinen Preissteigerungen für Materialien und bezogene Leistungen. Hier entscheidet der Markt über die Preise und entsprechende Preiserhöhungen. Ein weiterer Punkt ist die Kostensteigerung für die Klärschlambeseitigung der Abwasserwirtschaft. Diese Steigerung resultiert indirekt aufgrund der neuen Klärschlamm-Verordnung 2017. Durch die neue Verordnung entstanden deutschlandweit bei der Klärschlammverwertung erhebliche Engpässe und eine Verwerfung des Entsorgungsmarkts. Dadurch waren erhebliche Preissteigerungen die Folge.

Durch zusätzliche Aufgaben entstanden den GTL zusätzliche Kosten. So sind durch die Übernahme der Straßenbeleuchtung von der Stadt Lindau zur GTL höhere Kosten entstanden. Des Weiteren war eine zusätzliche Aufgabe die Intensivierung der Baumpflege im Stadtbereich. Hierdurch sind die Kosten naturgemäß auch gestiegen. Ein weiterer Punkt ist die Verjüngung des GTL-Fuhrparks in den letzten Jahren. Hierzu wurden neue Fahrzeuge angeschafft und alte verkauft bzw. verschrottet. Dadurch sind die Abschreibungen angestiegen, was auch eine Erhöhung der Kosten darstellt. Zu guter Letzt sind die Kosten für die intensive Beratung für die Projekte Seewege/ Nahmobilitätskonzept/ Mobilitätskonzept Natur in Lindau gestiegen.

Fazit

Durch die unbeeinflussbaren Faktoren und zusätzlichen Aufgaben sind in den Jahren 2015 bis 2019 Kostensteigerungen entstanden, welche die GTL durch Ablaufoptimierungen und organisatorische Maßnahmen teilweise kompensieren konnte und dadurch einen Synergieeffekt (Kostensparnis) von 100.000 Euro pro Jahr erreicht hat.

b) Kostenentwicklung Aufgaben

Bei den Aufgaben der GTL handelt es sich um Aufgaben, welche von der Stadt Lindau übertragen wurden. Um die Kosten für diese Aufgaben zu decken, bekommt die GTL eine Aufwandsvergütung auf Basis der Wirtschaftsplanung. Die Aufwandsvergütung wird 2019 für den Unterhalt und Betrieb von Spiel- und Bolzplätzen (269.000 Euro), Sportplätzen (172.000 Euro), Parkanlagen (1.673.000 Euro), Verkehrswegen (2.158.000 Euro), Gewässern (153.000 Euro) sowie den Betrieb der Straßenbeleuchtung (543.000 Euro), Bedürfnisanstalten (43.000 Euro) und der öffentlichen Brunnen und Uhren (31.000 Euro) gezahlt. Des Weiteren wird eine Aufwandsvergütung für Straßenreinigung und Winterdienst (2.238.000 Euro), die Abfallbeseitigung (390.000 Euro), die Mobilität (502.000 Euro) sowie ein Beitrag zum Unterstützungsfond

Bodenschutz (15.000 Euro) und die Anordnungsstelle (8.000 Euro) gezahlt. Summiert erhielt die GTL im Jahr 2019 zur Aufgabenerfüllung 8.195.000 Euro aus dem Kernhaushalt.

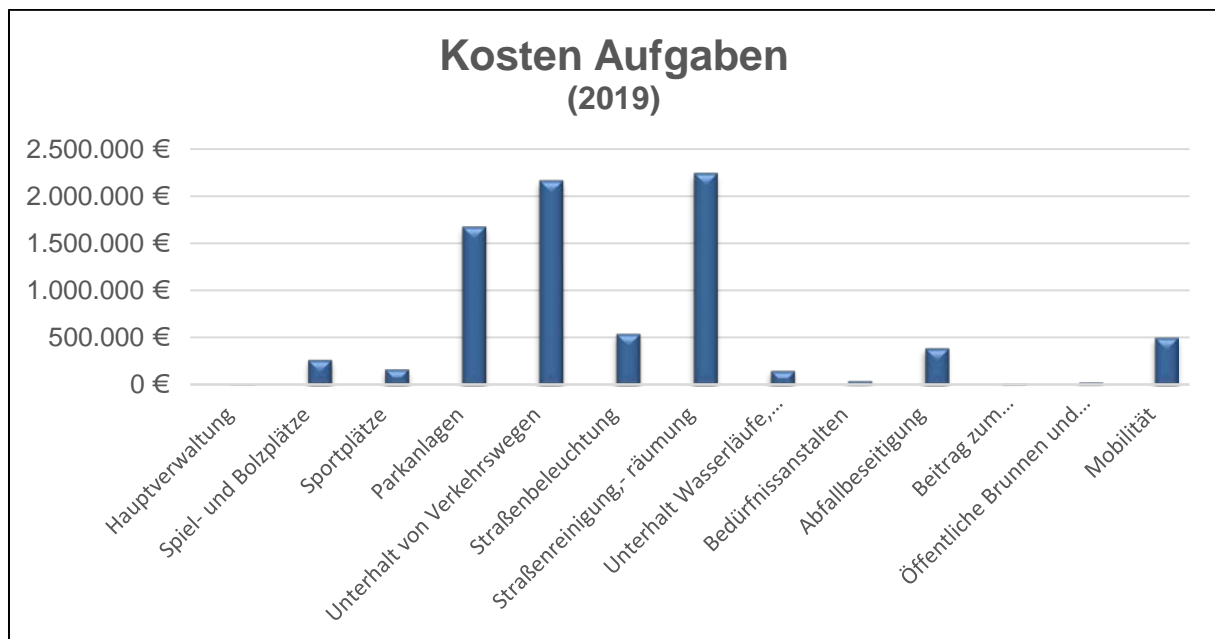


Abbildung 2: Kosten Aufgaben (2019)

4. Umsatzentwicklung von 2015 bis 2019

Bei der Betrachtung der Umsatzentwicklung werden die Umsatzarten „Abwassergebühr“, „zur Aufgabenerfüllung“ („Stadt-Aufgaben“), „Aufträge“ („Stadt-Aufträge“), „mit Dritten“, „Baumaßnahmen“ und „sonstige betriebliche Umsätze“ unterschieden.

Bei der „Abwassergebühr“ handelt es sich um die Hauptumsätze der Abwasserwirtschaft. Sie beinhaltet die Abwassergebühr der Stadt Lindau, von Gemeinden des Abwasserverbands, der Gemeinde Achberg, der Handwerksgruppe und von Großfirmen. Die Umsätze der „Stadt-Aufgaben“ entsprechen der geplanten Aufwandsvergütung, welche die Stadt Lindau aufgrund übertragender Aufgaben an die GTL zahlt. Die Umsätze der „Stadt-Aufträge“ sind Umsätze, die durch Aufträge von Regie- und Eigenbetrieben der Stadt Lindau sowie aus Aufträgen von Ämtern der Stadt Lindau generiert werden. Bei den Umsätzen „mit Dritten“ handelt es sich um Umsätze aus Leistungen für Privatpersonen und Unternehmen. Die Umsätze durch „Baumaßnahmen“ sind durchlaufende Posten, sie sind von den anderen Umsätzen zu unterscheiden. Hierbei gleichen sich die Umsätze eins zu eins mit den entsprechenden Kosten aus. Die „sonstigen betrieblichen Umsätze“ beziehen Umsätze ein, die nicht in den oben genannten Umsatzarten beinhaltet sind. Hierzu zählen beispielsweise die Umsätze aus Vermietungen.

Das nachfolgende Diagramm zeigt die Umsatzentwicklung nach Umsatzarten von 2015 bis 2019.

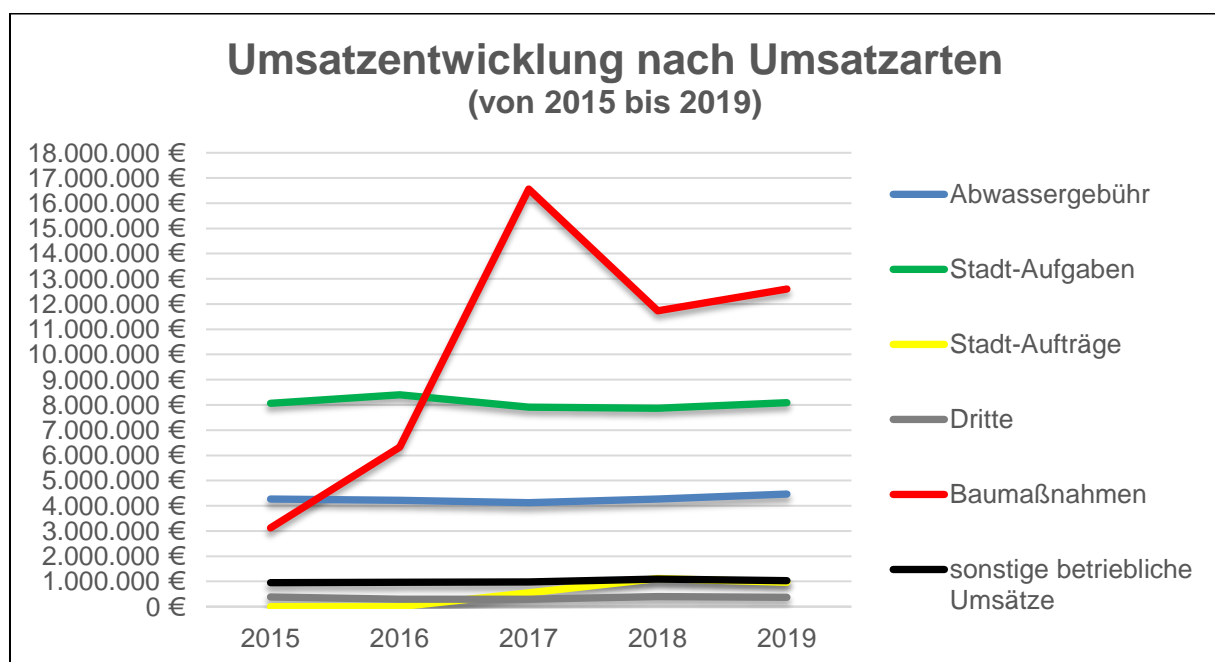


Abbildung 3: Umsatzentwicklung nach Umsatzarten

Zur besseren Übersicht zeigt das nächste Diagramm die Umsatzentwicklung nach Umsatzarten ohne Baumaßnahmen (städtischer Vermögenshaushalt) von 2015 bis 2019.

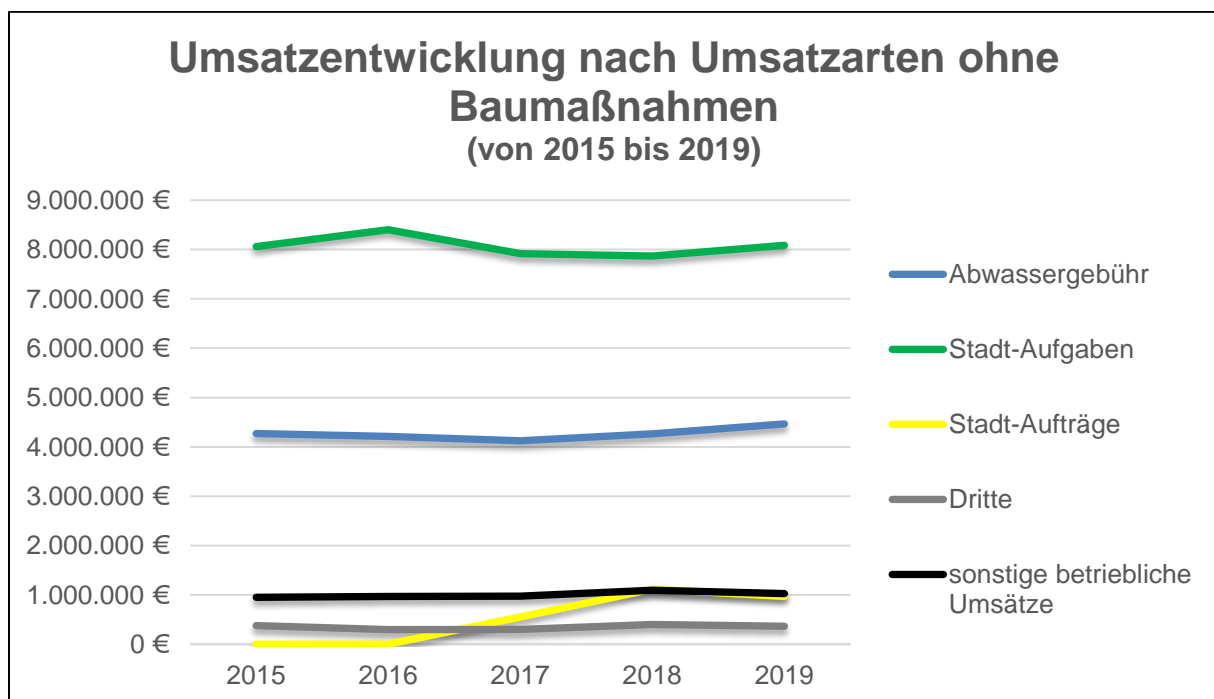


Abbildung 4: Umsatzentwicklung nach Umsatzarten ohne Baumaßnahmen

Die Schwankungen der „Abwassergebühr“ von 2015 bis 2019 resultieren im Wesentlichen durch Einflüsse des Wettergeschehens. Durch heiße und trockene Wetterperioden wird in der Regel mehr Wasser verbraucht. Dies führt zu mehr Abwasser und daher zu steigenden Umsätzen bei der „Abwassergebühr“. Anders sieht es bei kühlen und nassen Wetterlagen aus. Hier sinkt naturgemäß der Verbrauch von Wasser und somit auch die Menge des Abwassers. Dadurch sinken die Umsätze der „Abwassergebühr“.

Die Umsätze der „Stadt-Aufgaben“ beinhalten die Aufwandsvergütung. Diese Vergütung wird für übertragende Aufgaben der Stadt Lindau an die GTL gezahlt. Hier sind Kostensteigerungen, wie beispielsweise durch Tarifierhöhungen und allgemeine Preissteigerungen inkludiert. Die Senkung dieser Umsätze von 2016 zu 2017 resultiert aus der korrigierten Aufgabenzuordnung zwischen GTL und den zuständigen Ämtern. Daher steigen die Umsätze der „Stadt-Aufträge“ von 2016 zu 2017 an. Im Weiteren steigen diese Umsätze zusätzlich durch eine erhöhte Nachfrage durch die Stadt Lindau an (von 2017 zu 2018).

Wie im Diagramm ersichtlich, gibt es im Bereich Umsätze durch „Dritte“ keine wesentlichen Veränderungen. Hier weist der Bedarf von GTL-Leistungen für Privatpersonen und Unternehmen kaum Schwankungen auf. Dies gilt auch für die „sonstigen betrieblichen Umsätze“.

Das nächste Diagramm zeigt die Umsatzentwicklung der Baumaßnahmen (Investitionen in Straßen und Grünflächen) ohne andere Umsatzarten von 2015 bis 2019.

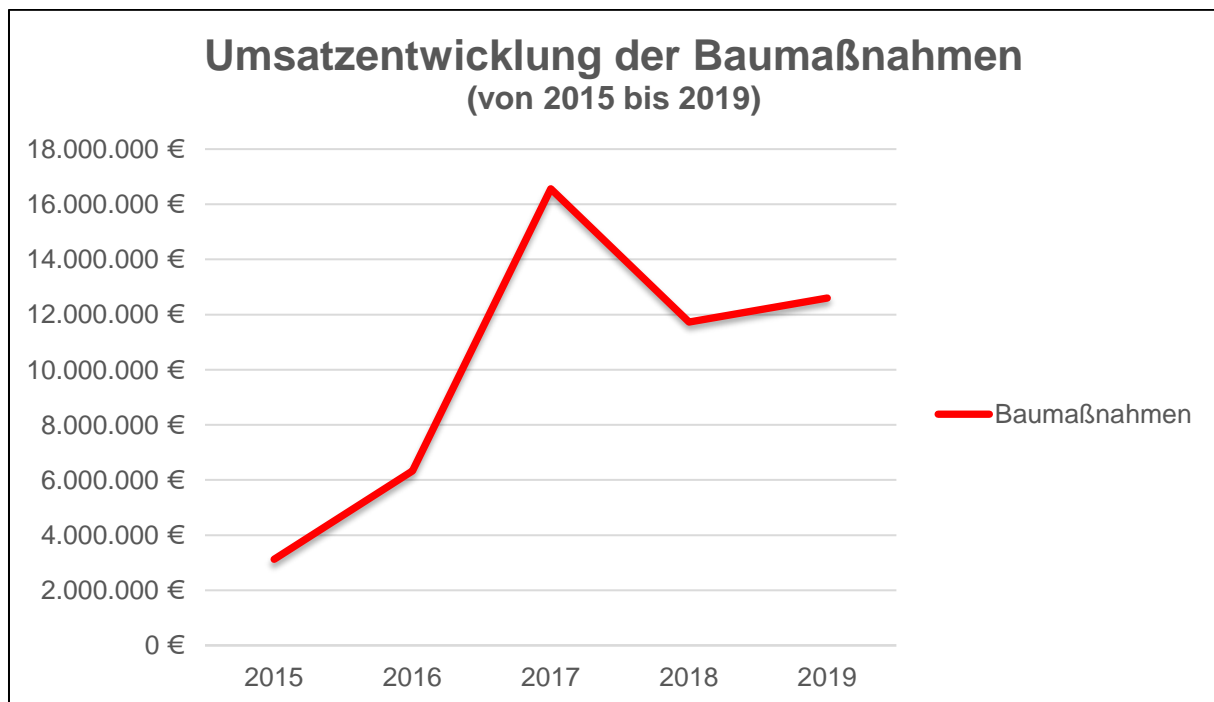


Abbildung 5: Umsatzentwicklung der Baumaßnahmen

Die Schwankungen bei den Umsätzen „Baumaßnahmen“ resultieren durch nicht gleichbleibende Bautätigkeiten. So begannen beispielsweise 2017 die Bautätigkeiten für den Bahnübergang Langenweg und der Ersatzneubau der Thierschbrücke.

Die einzelnen Umsätze nach Umsatzarten sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

| Umsatzarten in Mio. € | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Summe |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Abwassergebühr | 4,3 | 4,2 | 4,1 | 4,3 | 4,5 | 21,3 |
| Stadt-Aufgaben | 8,1 | 8,4 | 7,9 | 7,9 | 8,1 | 40,3 |
| Stadt-Aufträge | 0,0 | 0,0 | 0,6 | 1,1 | 1,0 | 2,6 |
| Dritte | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 1,7 |
| Baumaßnahmen | 3,1 | 6,3 | 16,6 | 11,7 | 12,6 | 50,3 |
| sonstige betriebliche Umsätze | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,1 | 1,0 | 5,0 |
| Summe | 16,8 | 20,2 | 30,4 | 26,5 | 27,5 | 121,4 |

Tabelle 1: Umsätze nach Umsatzarten

Fazit

Die Höhe der einzelnen Umsätze der GTL wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Die wesentlichen Faktoren sind, wie oben erwähnt, das Wetter, die Nachfrage an GTL-Leistungen und die Bautätigkeit der Stadt Lindau.

5. Investitionen der GTL

Die Gesamtinvestitionen im Zeitraum von 2015 bis 2019 belaufen sich auf 16 Mio. Euro. Diese teilen sich folgendermaßen auf: Kanal 4,6 Mio. Euro, Klärwerk 4,5 Mio. Euro, Fuhrpark 2,2 Mio. Euro, Straßenbeleuchtung 2,4 Mio. Euro, Neuansiedlung/GTL-Neubau 0,7 Mio. Euro, Parkplatz Continental 0,2 Mio. Euro, Aushublagerfläche 0,4 Mio. Euro und für Sonstiges 1,0 Mio. Euro. Im folgenden Diagramm werden die einzelnen Investitionsarten dargestellt:

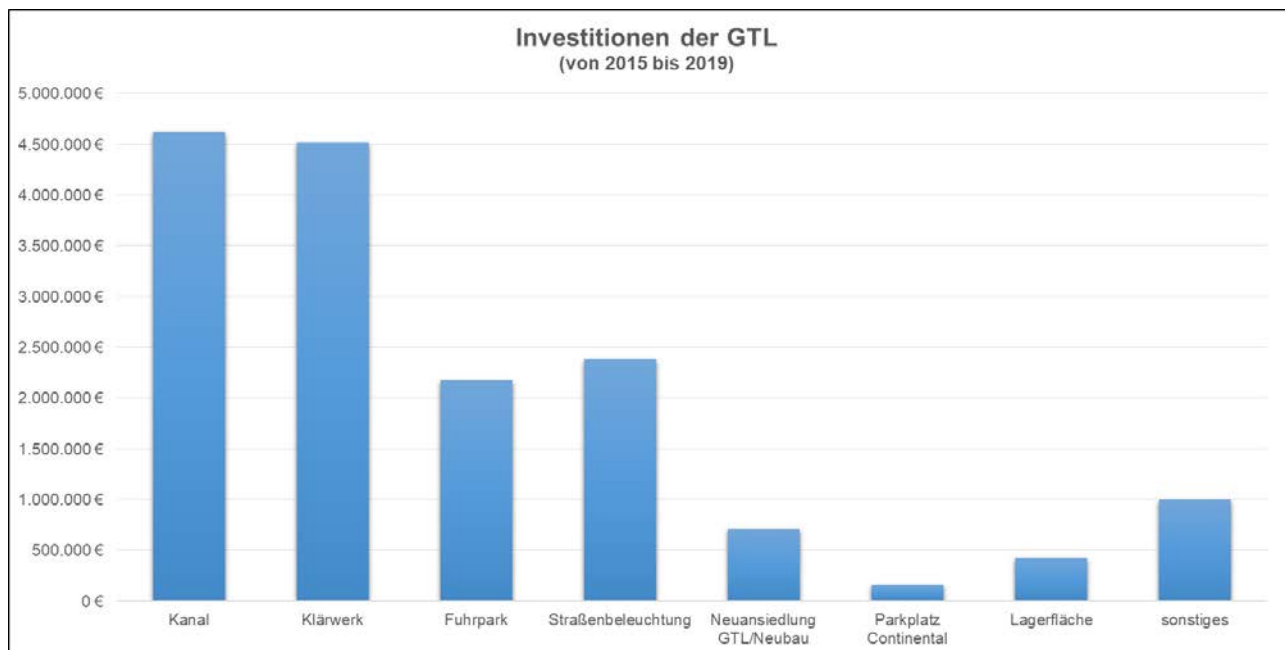


Abbildung 6: Investitionen der GTL

Die größten Investitionen der GTL wurden von 2015 bis 2019 im Bereich des Kanals und des Klärwerks getätigt. Hier wurde beispielsweise der Kanal Kempptener Straße oder das Rechenwerk im Klärwerk erneuert. Bei den Investitionen des Fuhrparks handelt es sich im Wesentlichen um die Verjüngung des Fuhrparks der GTL. Hier wurden alte Fahrzeuge verkauft/verschrottet und durch neue Fahrzeuge ersetzt. Die Investition der Straßenbeleuchtung beruht auf die Modernisierung und die Übernahme der Beleuchtung aus dem Vermögen der Stadt Lindau. Bei der Neuansiedlung GTL und dem Neubau handelt es sich im Wesentlichen um die Einfriedung und die Erstkosten für den GTL-Neubau. Die Investitionen für den Parkplatz Continental resultieren aus der Herstellung der Einfriedung und das Schottern des Platzes. Die Lagerfläche ist für den Aushub für entsprechende Baumaßnahmen. Die letzte Position sonstiges beinhaltet u. a. Groß- und Kleingeräte sowie Büroausstattung.

6. Schuldenentwicklung

Der Schuldenstand bei der Gründung der GTL belief sich auf 18,1 Mio. Euro (zum 01.01.2015) und zum 31.12.2019 auf 19,5 Mio. Euro. Dies entspricht eine Erhöhung von 1,4 Mio. Euro. Das folgende Diagramm zeigt den jeweiligen Schuldenstand, beginnend mit dem 01.01.2015 und den Folgejahren jeweils zum 31.12.

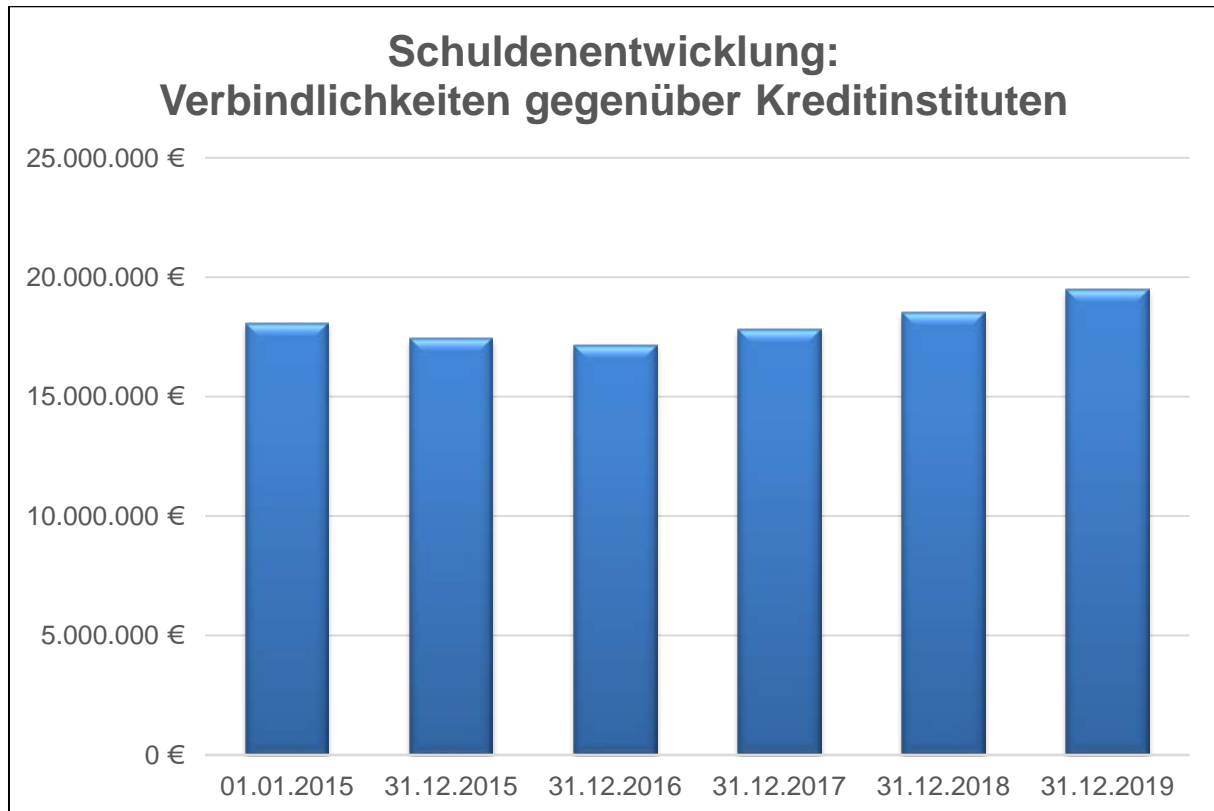


Abbildung 7: Schuldenentwicklung: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten

Die Reduzierung vom 31.12.2015 zum 31.12.2016 resultiert aus einer Sondertilgung eines bestehenden Darlehens. Ein Nachfolgedarlehen wurde nicht benötigt, da die Investitionen durch eigene Mittel der GTL bezahlt werden konnten. Die Erhöhung der Schulden ab 2017 ergibt sich im Wesentlichen aus den Darlehensaufnahmen für die Übernahme der Straßenbeleuchtung von der Stadt Lindau.

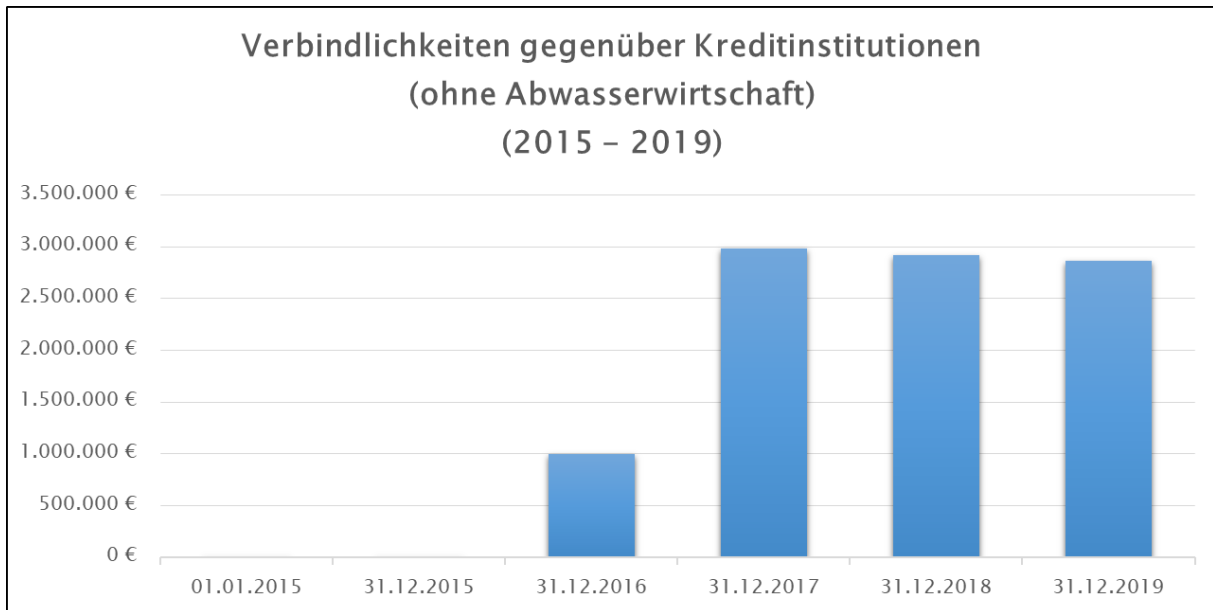


Abbildung 8: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstitutionen (ohne Abwasserwirtschaft)

7. Investitionen der Stadt Lindau (Baumaßnahmen)

Bei den Investitionen der Stadt Lindau handelt es sich um Baumaßnahmen (Straßen und Grünanlagen), welche die GTL für die Stadt Lindau durchführt. Dies ist mit der Umsatzentwicklung der Baumaßnahmen gleichzustellen. Das folgende Diagramm zeigt die Investitionen für Baumaßnahmen der Stadt Lindau.

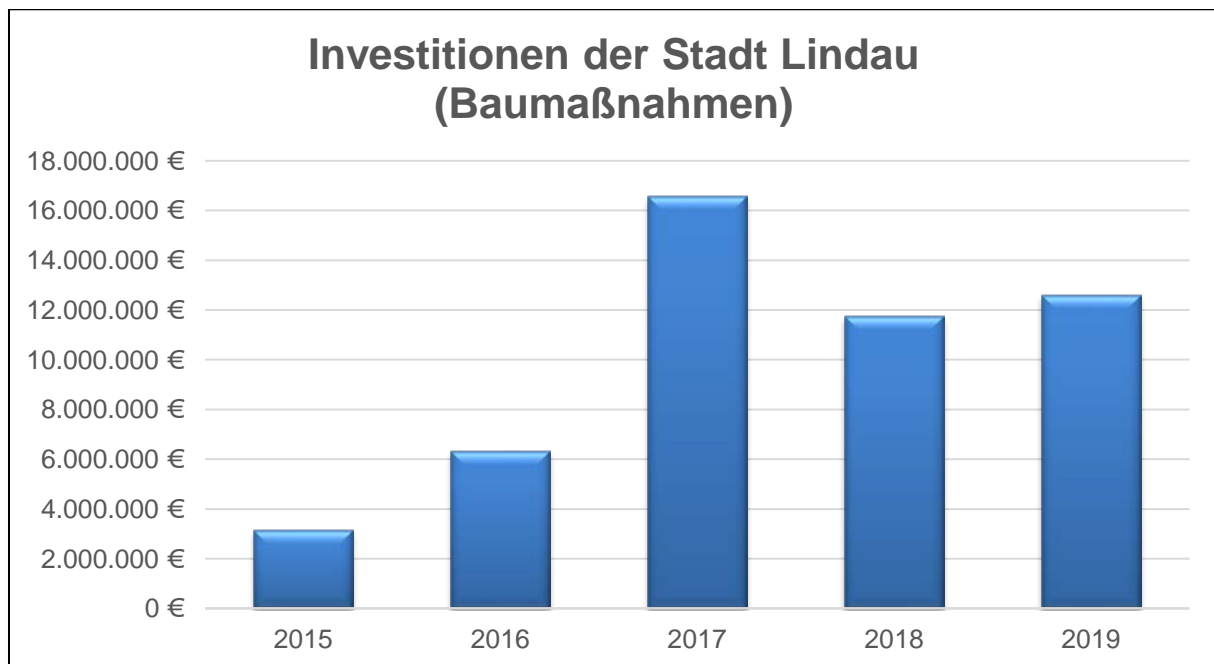


Abbildung 9: Investitionen der Stadt (Baumaßnahmen)

Im Folgenden werden die wesentlichen Investitionen (Baumaßnahmen) der Stadt Lindau bezogen auf die Jahre 2015 bis 2019 genannt:

- › 2015 wurden Investitionen der Stadt Lindau für folgende Baumaßnahmen getätigt:
Alter Schulplatz BA II, Leiblachstraße und Hochwasserrückhaltebecken Spitalmühle
- › 2016 wurden Investitionen der Stadt Lindau für folgende Baumaßnahmen getätigt:
Leiblachstraße und Hochwasserrückhaltebecken Spitalmühle
- › 2017 wurden Investitionen der Stadt Lindau für folgende Baumaßnahmen getätigt:
Bahnübergang Langenweg, Ersatzneubau der Thierschbrücke, Zwanziger Straße, Max-von-Laue-Straße, Römerschanze und Hochwasserrückhaltebecken Spitalmühle

- › 2018 wurden Investitionen der Stadt Lindau für folgende Baumaßnahmen getätigt:
Bahnübergang Langenweg, Ersatzneubau der Thierschbrücke, Römerschanze, Hochwasserschutz Rickenbach, Hochwasserrückhaltebecken Oberreitnau und Hochwasserschutz Kleiner See-Ost.

- › 2019 wurden Investitionen der Stadt Lindau für folgende Baumaßnahmen getätigt:
Bahnübergang Zeltplatz, Eichwaldstraße, Holdereggengasse, Bregenzer Straße, Ersatzneubau der Thierschbrücke und Ausbau der Karl-Wolfart-Straße, Geh- und Radwege Senftenau, Oberrengersweilerweg, Hörbolz, Gehweg Badstraße, Hochwasserschutz Kleiner See-West und Oscar-Groll-Anlage sowie Hochwasserrückhaltebecken Oberreitnau

8. Entwicklung des Eigen- und Gesamtkapitals

Das Eigenkapital der GTL ist vom 01.01.2015 von 5,0 Mio. Euro auf 10,6 Mio. Euro zum 31.12.2019 gestiegen. Dies ist eine Erhöhung von 5,6 Mio. Euro. Diese Erhöhung resultiert aus dem Anstieg der Rücklagen von 4,9 Mio. Euro und aus dem Gewinn von 0,7 Mio. Euro. Das folgende Diagramm zeigt die Gegenüberstellung des Eigen- und Gesamtkapitals ab der Gründung der GTL zum 01.01.2015 bis zum 31.12.2019.

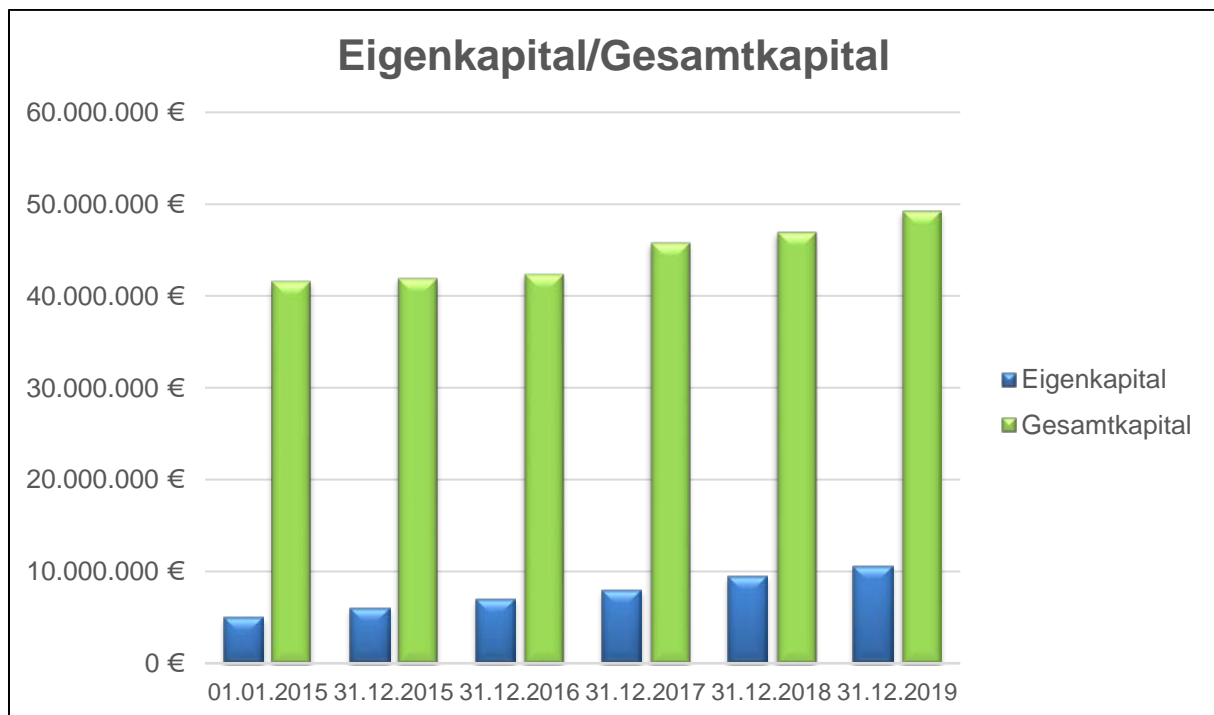


Abbildung 10: Eigenkapital/ Gesamtkapital

Die Eigenkapitalquote beläuft sich am 01.01.2015 auf 12%, am 31.12.2015 auf 14%, am 31.12.2016 auf 17%, am 31.12.2017 auf 17%, am 31.12.2018 auf 20 % und am 31.12.2019 auf 21%. Die Eigenkapitalquote ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl und ein Hinweis auf die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Die Eigenkapitalquote gibt den prozentualen Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital wieder. Dieser Wert gibt Auskunft über die finanzielle Situation eines Unternehmens und dessen Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern. Das nächste Diagramm zeigt die Entwicklung der Eigenkapitalquote im Zeitraum 2015 bis 2019.

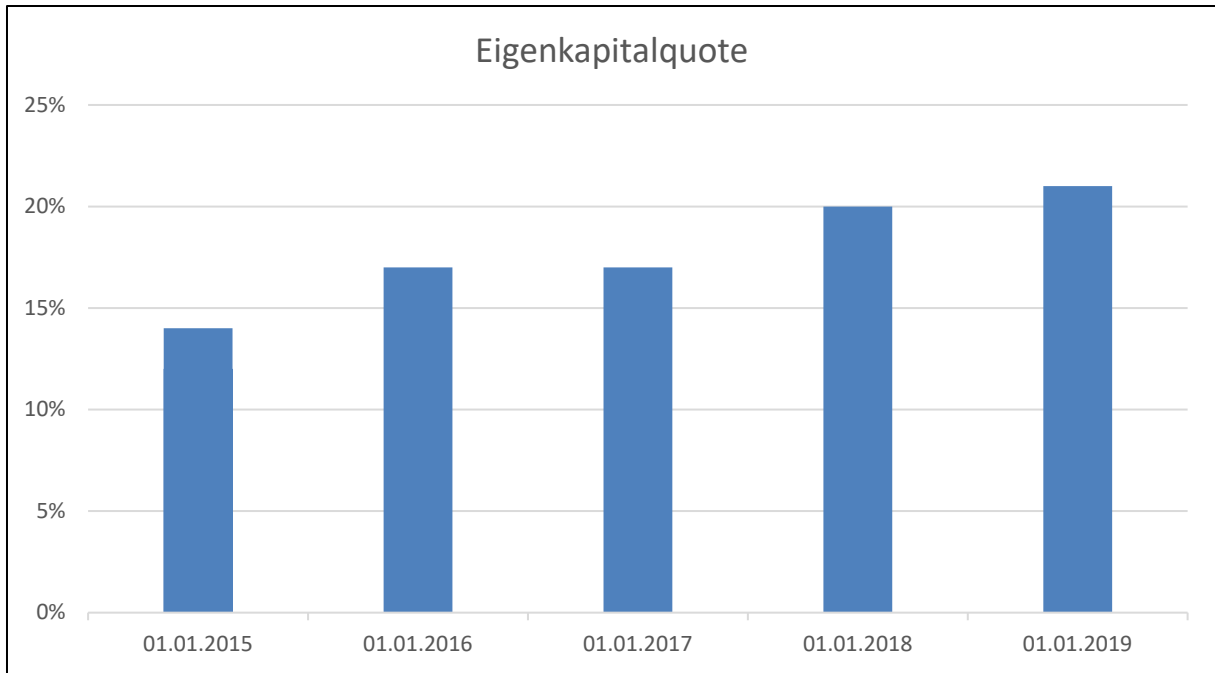


Abbildung 11: Eigenkapitalquote

9. Gewinnentwicklung

In § 8 der Eigenbetriebsverordnung ist festgelegt, dass neben angemessenen Rücklagen mindestens eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals erwirtschaftet werden soll. Nachfolgendes Diagramm zeigt die Gesamtentwicklung der Ergebnisse der GTL.

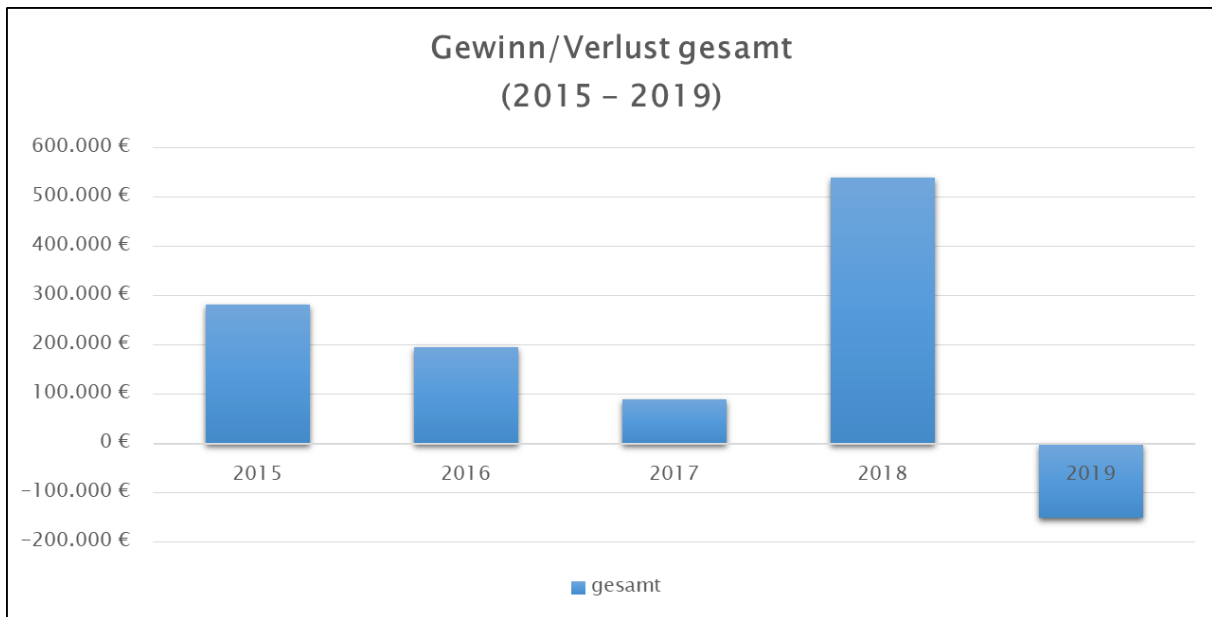


Abbildung 12: Gewinn/ Verlust gesamt

Die Ergebnisse der GTL ohne die Abwasserwirtschaft fallen deutlich positiver aus. Gegenüber dem auf Basis der Vorgaben der Eigenbetriebsverordnung geplanten Gewinn von jährlich 20.000 € konnten die GTL in den ersten fünf Betriebsjahren jeweils deutlich höhere Gewinne erwirtschaften. Im Jahr 2018 war der Gewinn mit 777.000 Euro aufgrund temporär unbesetzter Stellen, geringerer Abschreibungen und weniger Materialverbrauch (milder Winter) außergewöhnlich hoch.

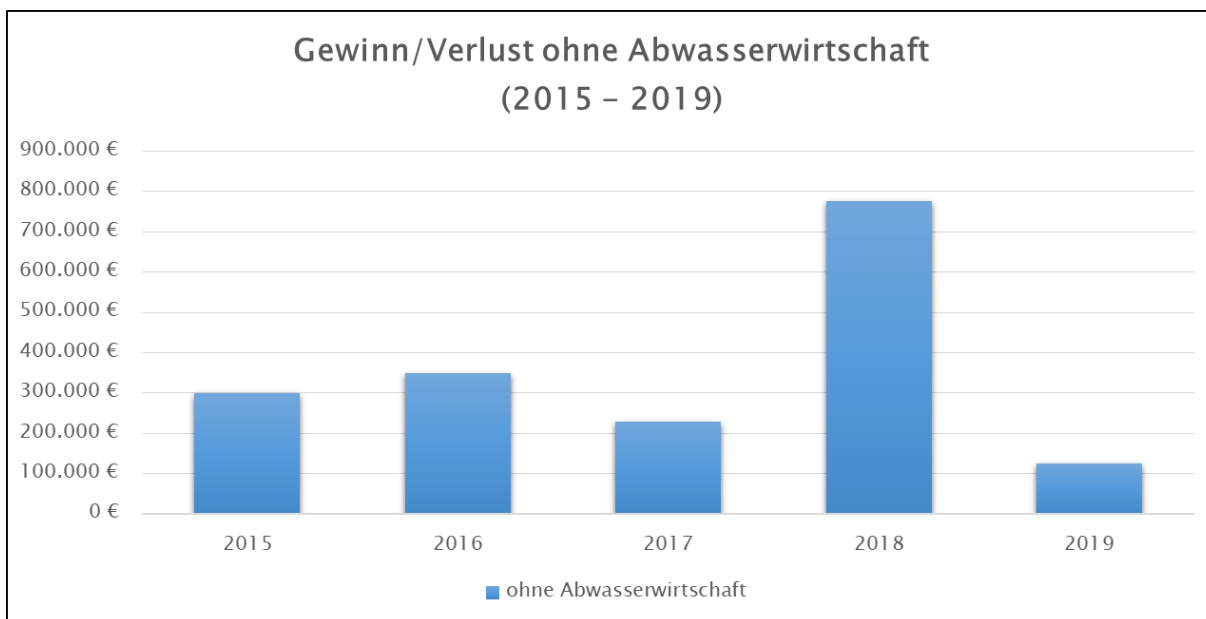


Abbildung 13: Gewinn/ Verlust ohne Abwasserwirtschaft

Beim Mandant Abwasserwirtschaft zeigt sich, dass die Erlöse aus den Einnahmen der Abwassergebühr nicht mehr kostendeckend sind. Die Notwendigkeit einer Gebührenanpassung zeichnet sich nach mehreren Jahren gleichbleibender Gebühren in nachfolgendem Diagramm deutlich ab:

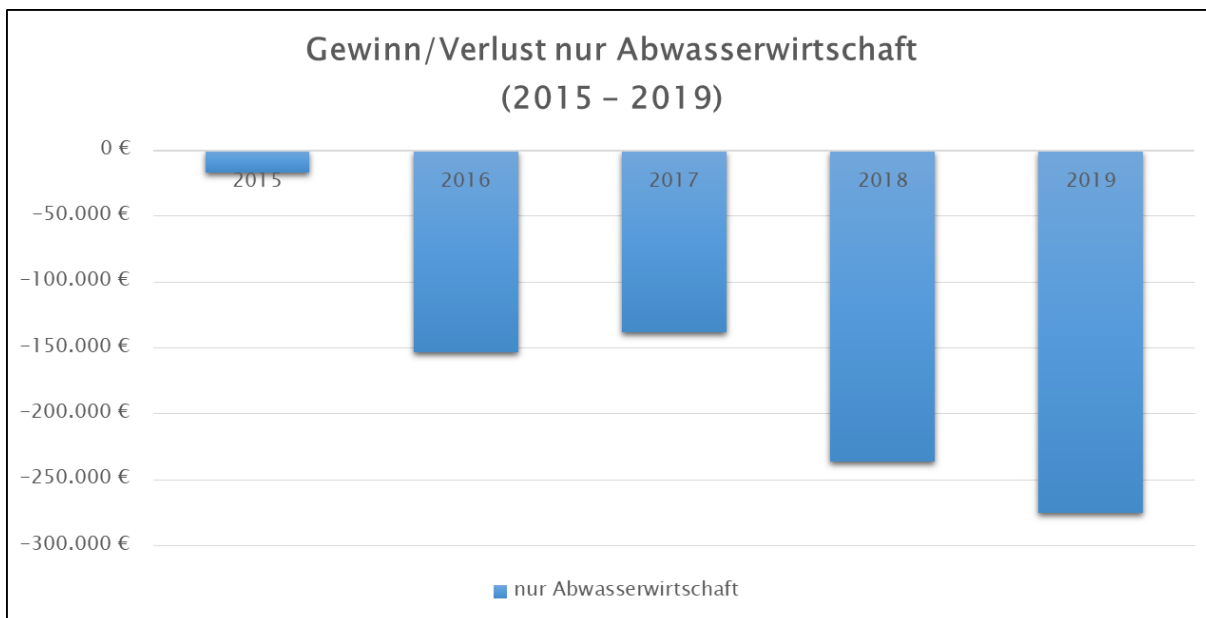


Abbildung 14: Gewinn/ Verlust nur Abwasserwirtschaft

10. Zusammenfassung

Das wichtigste Instrument zur internen Steuerung der GTL ist der jährliche Wirtschaftsplan, der vor Beginn des jeweiligen Wirtschaftsjahres vom Stadtrat beschlossen wird. Der Wirtschaftsplan enthält einen Erfolgs-, einen Vermögens-, einen fünfjährigen Finanzplan sowie den aktuellen Stellenplan.

Die Jahresgewinne der ersten fünf Betriebsjahre der GTL (ohne die Abwasserwirtschaft) fielen deutlich positiver aus, als in den Wirtschaftsplänen 2015 bis 2019 eingeplant.

Auch die Kostenentwicklung ist nachhaltig positiv. Durch die unbeeinflussbaren Faktoren und zusätzlichen Aufgaben sind in den Jahren 2015 bis 2019 Kostensteigerungen entstanden, welche die GTL durch Ablaufoptimierungen und organisatorische Maßnahmen teilweise kompensieren konnten und dadurch einen Synergieeffekt (Kostensparnis) von 100.000 Euro pro Jahr erreicht haben.

Weitere Einsparmöglichkeiten bieten sich daher durch die Reduktion der mengenabhängigen Kosten. Die Stellschrauben hierbei sind die Art und der Umfang der Ausführung der übertragenen Aufgaben bzw. der erteilten Aufträge. Die Werkleitung spricht sich daher für die systematische Überprüfung der Aufgabenerfüllung („Aufgabenkritik“) aus. Insbesondere die Art der Ausführung muss auf den Prüfstand gestellt werden, wenn zusätzlich zu den Kostenersparnissen aus Synergieeffekten noch weitere Einsparmöglichkeiten genutzt werden sollen.

Die Eigenkapitalquote der GTL ist innerhalb von 5 Jahren von 12 % auf 21 % gestiegen. Die Kennzahl zeigt die positive finanzielle Entwicklung der GTL und spricht für die Kreditwürdigkeit des Unternehmens.

Durch die systematische Umsetzung der einzelnen Maßnahmen der strategischen Zielsetzung konnte die positive Entwicklung der GTL unterstützt werden. Um eine weiterhin zielgerichtete Entwicklung zu fördern, sollte die strategische Ausrichtung fortgeschrieben werden.

Lindau, den 15.03.2021

Kai Kattau
Werkleiter