

## *Der Planungsprozess der Berliner Bäder-Betriebe (BBB)*



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

### **Vorbereitungsteam**

Annette Siering

Bärbel Kuhn

Christine Bettzüge

Kyanusch Kay

Von den BBB:

Susanne Goldkamp

Alexander Weinke

## *Berliner Bäder-Betriebe*

*Europas größter*

*Badbetrieb*

*im Kurzporträt*

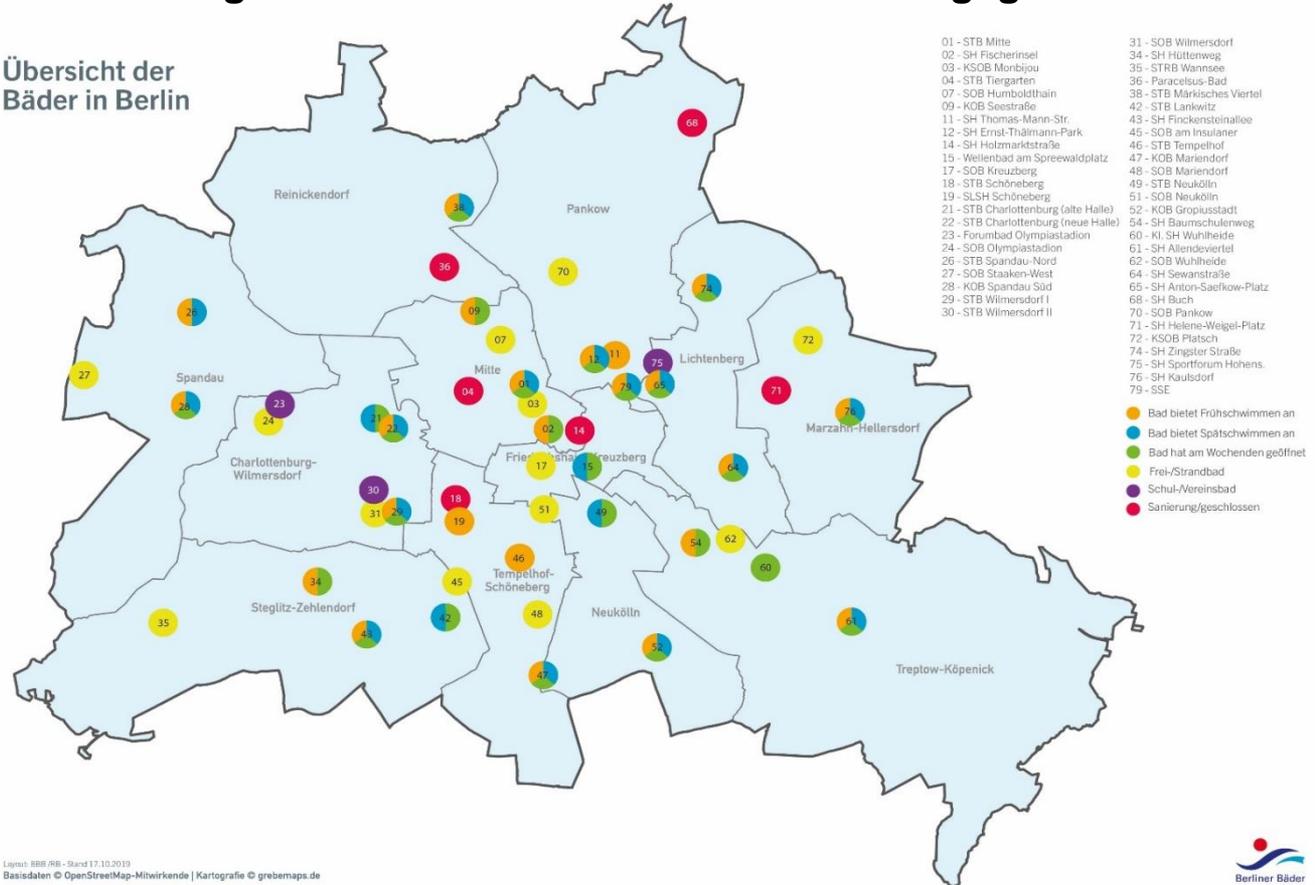
Annette Siering



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

# Die BBB wurde 1996 durch Überführung der Stadtbäder aus der bezirklichen Verwaltung auf eine Anstalt öffentlichen Rechts gegründet

Übersicht der Bäder in Berlin



# Geschäftsmodell

## ➤ Typischer Filialbetrieb

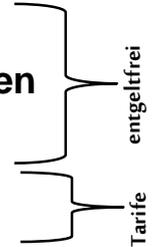
- ↪ 30 Hallenbäder
- ↪ 3 Freizeitbäder
- ↪ 4 Kombibäder
- ↪ 14 Freibäder, davon 2 verpachtet
- ↪ 10 Strandbäder, davon 9 verpachtet

## ➤ Produkte

- ↪ Schwimmen
- ↪ Sauna
- ↪ Kurse (Schwimmkurse, Aqua Fitness)
- ↪ Events

## ➤ Kunden

- ↪ Obligatorisches Schulschwimmen
- ↪ Organisierter Vereinssport
- ↪ „freie“ Nutzer\*innen



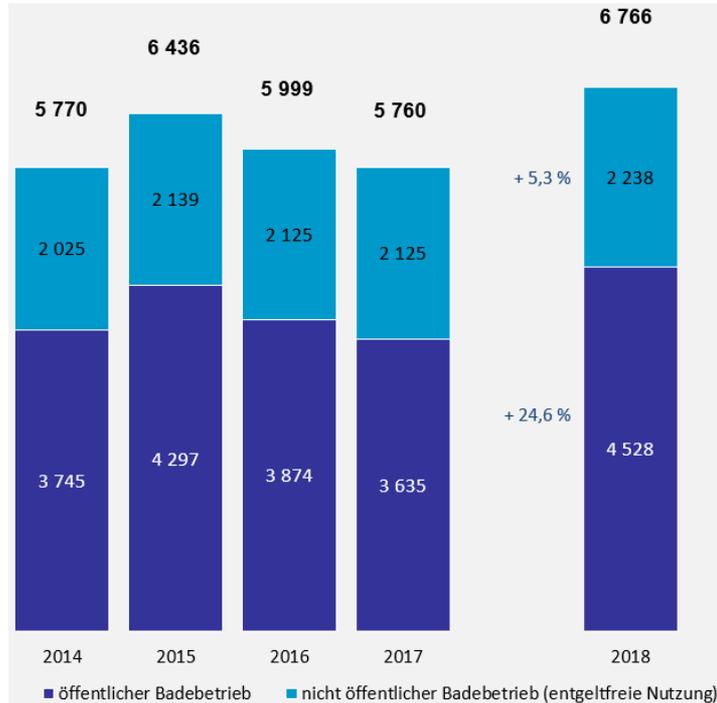
## ➤ Beschäftigte

- ↪ rund 635 in den Bädern
- ↪ Rund 115 in der Verwaltung

## ➤ Herausforderungen

- ↪ Produkt-Preispolitik lässt keine Wirtschaftlichkeit im klassischen Sinne zu (Daseinsvorsorge)
- ↪ Hoher Sanierungsbedarf
- ↪ Neudenken der Rahmenbedingungen

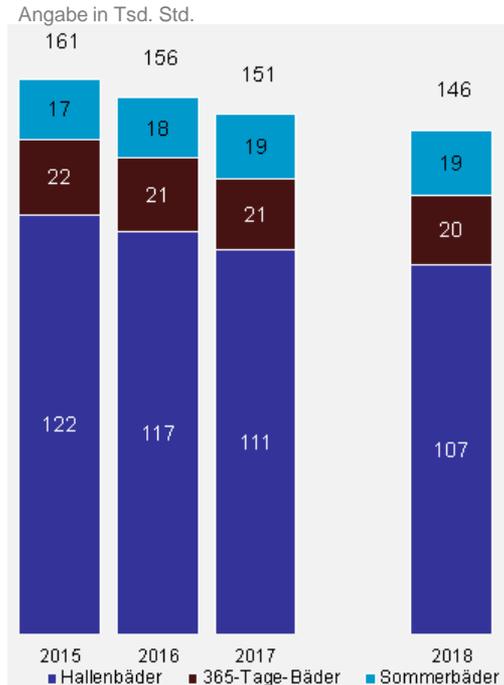
## Kennzahlencheck



### ➤ Erfolg wird an „zahlenden“ Besucherzahlen gemessen

- ↪ Durchschnittlich gehen die Berliner 1,3 x Schwimmen im Jahr
- ↪ Unsere Kunden\*innen gehen durchschnittlich 7 x Schwimmen im Jahr
- ↪ Ein „Hitzesommer“ kann 3 Mio. € mehr Umsatz bringen, d.h. ca. 18%
- ↪ 14,5 Mio. € p.a. Umsatz aus Schwimmbadbetrieb  
Durchschnitt der letzten 5 Jahre

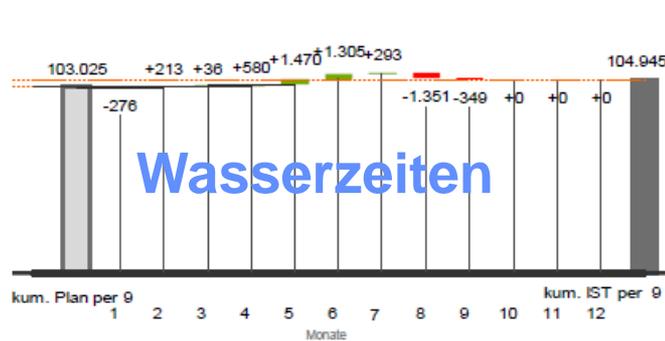
## Kennzahlencheck



- **Verlässlichkeit wird anhand der bereitgestellten Wasserzeiten gemessen**
  - ↪ **Alter und Verschleiß der Bäder haben die technisch bedingten Ausfallzeiten ansteigen lassen**
  - ↪ **Nun wird Geld für Sanierung bereitgestellt, was aber den temporären Wegfall von Wasserzeit mit sich bringt.**
  - ↪ **Die Steuerung / Verteilung der Wasserzeiten steht im Fokus der Unternehmenssteuerung**

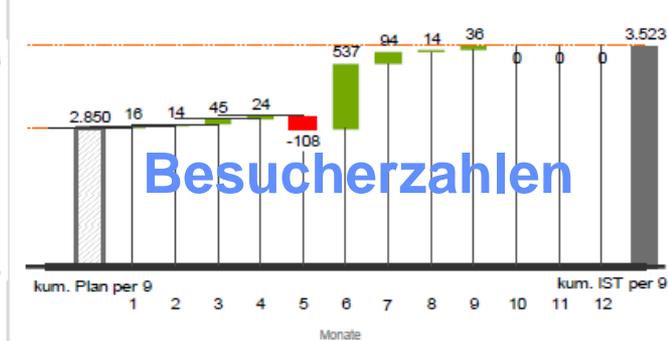
# Kennzahlen Steuerungsmodell

Plan-Ist-Abweichung der gesamten Wasserzeiten (in Std.)



Wasserzeiten

Plan-Ist-Abweichung der öffentlichen Besuche (in Tsd.)



Besucherzahlen

Leistungseinschränkungen zum Berichtszeitpunkt (in Std.)



Leistungsstörung

Personalkennzahlen zum Berichtszeitpunkt



Verfügbare Personalkapazitäten

(V-1) Nur für den internen Dienstgebrauch.

## Warum kann man mit Thermen Geld verdienen, nicht aber mit kommunalen Bädern?

### ➤ Kommunales Bad

- ↪ Angebot auf Schwimmen fokussiert
- ↪ Durchschnittliche Aufenthaltsdauer 90 min.
- ↪ Für 90 min. will man nicht mehr als 6 € zahlen
- ↪ Rund 75% der Kosten müssen subventioniert werden

### ➤ Therme

- ↪ Vielfältiges Angebot
- ↪ Aufenthaltsdauer ist auf mind. 3 Stunden bis 8 Stunden ausgerichtet
- ↪ Je länger die Aufenthaltsdauer, um so höher die Konsumbereitschaft
- ↪ Deutlich höhere Preisstruktur



***Das Geschäftsmodell der BBB erfordert einen jährlichen Zuschussbedarf für den Betrieb (ohne grundlegende Instandsetzung) der Bäder von rund 60 Mio. €***

**Zuschüsse sind Steuergelder und der  
Zuschussempfänger ist in hohem Maße  
nachweispflichtig über die ordnungsgemäße  
Verwendung, dies muss gut geplant sein**

—

**Wie viel VUCA kann bzw. verträgt der  
Planungsprozess der BBB?**

## *Der Planungsprozess der BBB*

### *- Im Detail -*



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

Bärbel Kuhn  
Susanne Goldkamp (BBB)

# Agenda

- Einführung
  - Rahmenbedingungen und Überblick
- Vorsteuerung - bevor es richtig losgeht
- Bottom-Up-Prozess - die 4 operativen Teilprozesse
  - Wasserzeiten-Planung
  - Verwaltungs-Planung
  - Standort-Planung
  - Zentrale Planung
- Knetprozesse und Iteration

# Einführung - 1

## **Rahmenbedingungen** für Hallenbäder durch Nutzungssatzung

- 50 % öffentliche Nutzung
- 50 % nicht öffentliche Nutzung (Vereine, Schulen)

## **Steuerlicher Rahmen** (Voraussetzung für Vorsteuerabzugsberechtigung)

Mehr als 10% gewerbliche Nutzung pro Bad

## **Zeitlicher Rahmen**

- Unternehmensplanung ist das reguläre Geschäftsjahr (Januar – Dezember) und ist Mitte Juni beim Senat einzureichen
- Belegung pro Bad und Bahn wird für Schulen und Vereine jeweils für das nächste Schuljahr ( Februar-April 2019 für August 2019 – Juni 2020 ) vorgenommen

## **Technischer Rahmen**

Add-On „Allevo“ der Kern AG zu SAP, welches die Planung auf einer Excel-Oberfläche mit Down- bzw. Upload ins SAP gestattet

# Einführung - 2

Der Planungsprozess ist in **4 Teilschritte** unterteilt:

## **Vorsteuerung:**

- Ermittlung durch Fi-Co: Berücksichtigung aktueller wesentlicher Erkenntnisse
- Kommunikation

## **Bottom-Up-Prozess**

- Ermittlung durch alle Planungsverantwortlichen
- Verantwortung und Freigabe durch BM / Abteilungsleitung
- Planungsgespräche mit BM?/BBL und Verwaltung zur Validierung der Erkenntnisse aus der operativen Planung

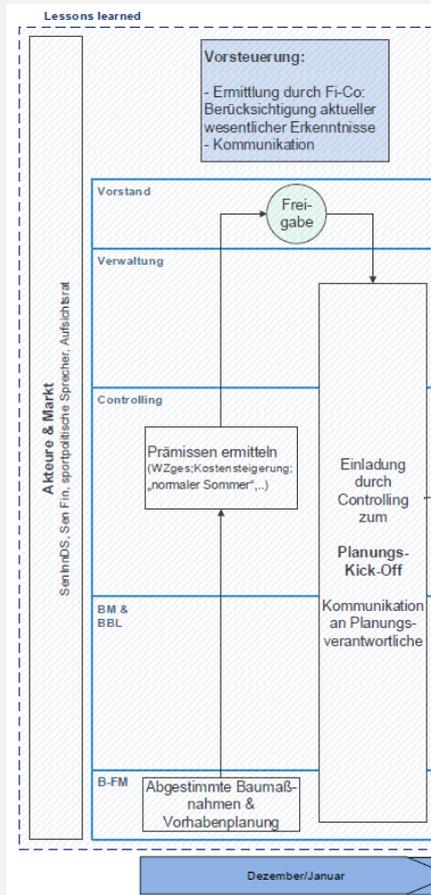
## **Iteration**

- Ermittlung von Abweichungen zwischen Top-Down / Bottom-Up
- Iteration bei Abweichungen
- Maßnahmenuntersetzung u.a. zur Einhaltung der Zuschüsse

## **Finalisierung**

- Freigabe durch den Vorstand
- Unterlagenerstellung Wirtschaftsausschuss und Aufsichtsrat

# Vorsteuerung – bevor es richtig losgeht



In den nächsten Jahren werden **jedes Jahr 5-6 Bäder der BBB ganzjährig** wegen baulicher Instandsetzung / Neubau geschlossen sein. D.h. umfangreiche Verschiebungen sind planerisch zu berücksichtigen.

**Planungsprämissen** gibt es bzgl. :

- Schließzeiten und Vorhaben-Planung,
- Wasserzeiten,
- Kosten- und Erlös-Steigerungen,
- „normaler“ Sommer,
- ....

# Bottom-Up-Prozess – Wasserzeitenplanung - 1

Für jedes Bad wird die Öffnungszeit pro Nutzergruppe (Öffentlichkeit, Schulen, Vereine) taggenau geplant. Dabei sind Zeiten für Baumaßnahmen, Feiertage und Ferien berücksichtigt.

2020		BAD 02 (Kostenstelle 0001002000)																																	
Regelöffnungszeiten		Januar						Februar						März						April															
Beginn	Ende	Tag	von	bis	Soll	dv. ÖB	dv. NöB	Vereine	Schule	von	bis	Soll	dv. ÖB	dv. NöB	Vereine	Schule	von	bis	Soll	dv. ÖB	dv. NöB	Vereine	Schule	von	bis	Soll	dv. ÖB	dv. NöB	Vereine	Schule					
		1	Mo	6:30	22:00					Sa	10:30	17:30	6,5	6,5			So	10:00	17:00	6,5	6,5			Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	11,5	5,5	6,0	Fr			
Mo	6:30	22:00	2	Di	06:30	22:00	15,0	15,0		So	10:00	17:00	6,5	6,5			Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Sa		
Di	6:30	22:00	3	Mi	06:30	22:00	15,0	15,0		Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	5,5	5,5	Di	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	So		
Mi	6:30	22:00	4	Do	10:30	17:30	6,5	6,5		Tu	06:30	22:00	15,0	9,5	5,5	5,5	Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	11,5	5,5	6,0	Sa	10:30	17:30	6,5	6,5				Mi		
Do	6:30	22:00	5	Fr	10:00	17:00	6,5	6,5		Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	5,5	5,5	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	So	10:00	17:00	6,5	6,5				Di		
Fr	6:30	22:00	6	Sa	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Mo	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Mo	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5		M
Sa	10:30	17:30	7	So	10:30	17:30	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Tu	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5	So	10:30	17:30	6,5	6,5			Di	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5		Di	
So	10:00	17:00	8	Mo	10:00	22:00	11,5	3,5	11,5	5,5	6,0	Do	06:30	22:00	17:30	6,5	6,5		So	10:00	17:00	6,5	6,5			Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	5,5	5,5		Fr	
			9	Tu	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5	Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5		Sa
			10	Do	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	So	10:00	17:00	6,5	6,5		Tu	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5		So	
DispoBad			11	Fr	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	Do	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Sa	10:00	22:00	11,5	11,5	5,5	6,0		Mi
ja	X		12	Sa	10:30	17:30	6,5	6,5		Tu	10:00	22:00	11,5	11,5	11,5	5,5	6,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	So	10:00	17:00	6,5	6,5				Di	
nein			13	So	10:00	17:00	6,5	6,5		Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	So	10:00	17:00	6,5	6,5			Mo	10:00	17:00	6,5	6,5				M		
			14	Mo	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Di	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5		Di
			15	Tu	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	So	10:30	17:30	6,5	6,5		So	10:00	17:00	6,5	6,5			Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	5,5	5,5		Fr		
			16	Do	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Mo	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Do	06:30	22:00	15,0	11,5	5,5	5,5		Sa
			17	Fr	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Tu	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	Di	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	5,5	5,5		M
			18	Sa	10:30	17:30	6,5	6,5		Do	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	11,5	5,5	6,0	Sa	10:30	17:30	6,5	6,5				Mi	
			19	So	10:00	17:00	6,5	6,5		Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	11,5	5,5	6,0	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	So	10:00	17:00	6,5	6,5				Di	
			20	Mo	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	M
			21	Di	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	So	10:30	17:30	6,5	6,5			Di	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Di	
			22	Mi	10:00	22:00	11,5	3,5	11,5	5,5	6,0	Sa	10:30	17:30	6,5	6,5		So	10:00	17:00	6,5	6,5			Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	5,5	5,5	6,0	Fr		
			23	Do	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	So	10:00	17:00	6,5	6,5		Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Sa	
			24	Fr	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	Di	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	So
			25	Sa	10:30	17:30	6,5	6,5		Tu	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	11,5	5,5	6,0	Sa	10:30	17:30	6,5	6,5				Mi	
			26	So	10:00	17:00	6,5	6,5		Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	11,5	5,5	6,0	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	So	10:00	17:00	6,5	6,5				Di	
			27	Mo	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Mo	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	M
			28	Di	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	So	10:00	17:00	6,5	6,5			Di	06:30	22:00	15,0	9,5	13,5	5,5	8,0	Di	
			29	Mi	10:00	22:00	11,5	3,5	11,5	5,5	6,0	Sa	10:30	17:30	6,5	6,5		So	10:30	17:30	6,5	6,5			Mi	10:00	22:00	11,5	11,5	5,5	5,5	6,0	Fr		
			30	Do	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	So	10:00	17:00	6,5	6,5		Mo	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Do	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Sa	
			31	Fr	06:30	22:00	15,0	1,5	13,5	5,5	8,0	Mo	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	Di	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	Fr	06:30	22:00	15,0	15,0	13,5	5,5	8,0	So

Wasserstd. kum. Betriebstage kum.	356,5	116,5	250,5	104,5	146,0
	356,5	116,5	250,5	104,5	146,0
	29				
	29				

	329,5	285,5	210,5	104,5	106,0
	686,0	402,0	461,0	209,0	252,0
	28				
	57				

	374,5	330,5	289,0	121,0	168,0
	1060,5	732,5	750,0	330,0	420,0
	31				
	88				

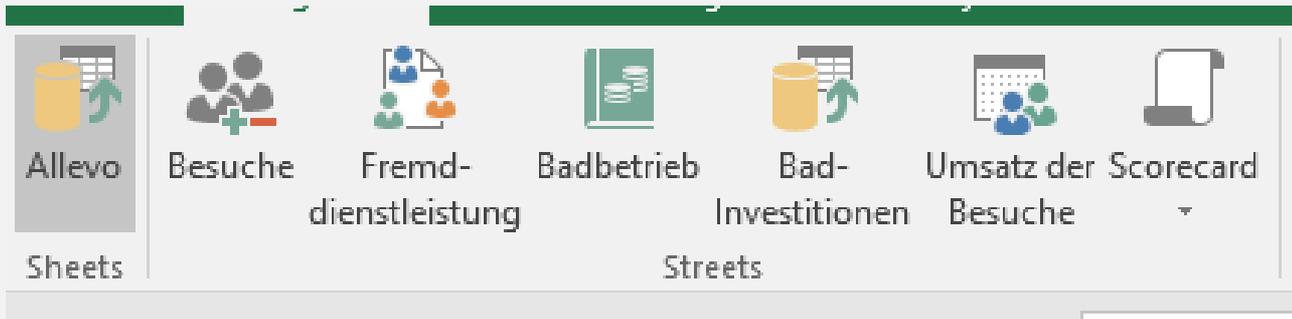
  

	334,5	309,0	200,0	110,0	90,0
	1395,0	1041,5	950,0	440,0	510,0
	28				
	116				



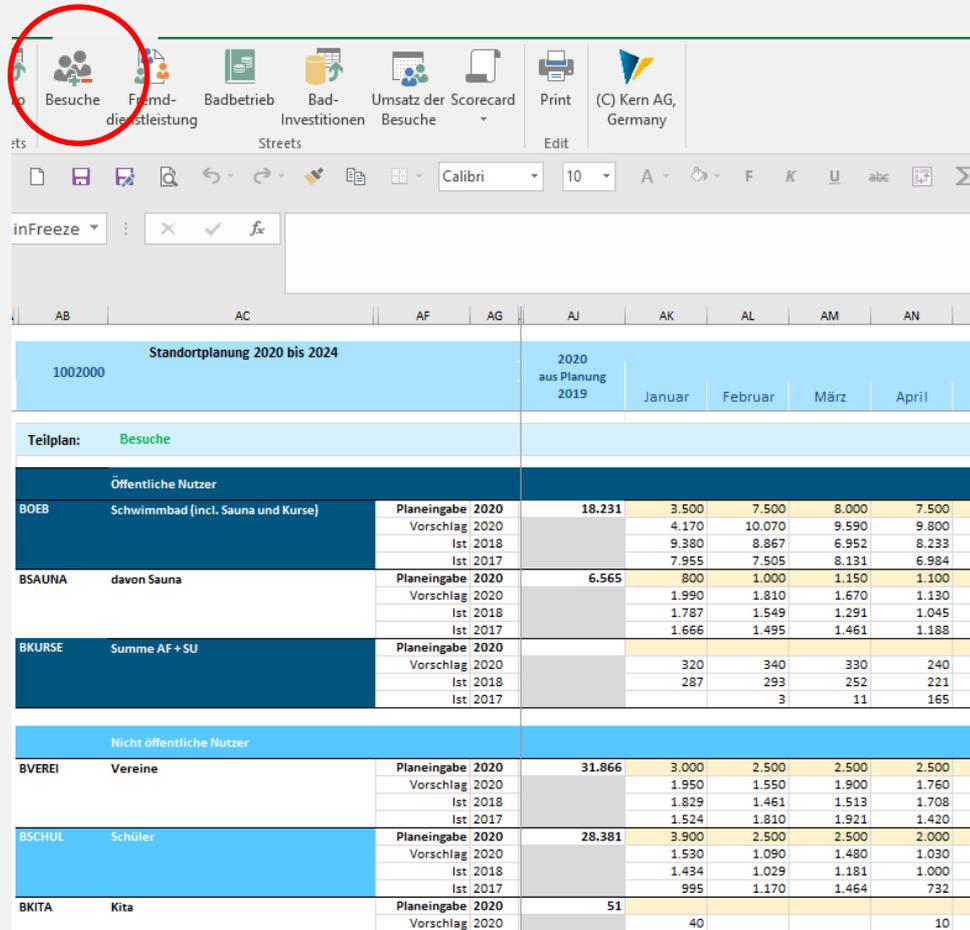
# Bottom-Up-Prozess – Standortplanung - 1

- Die Planung erfolgt für das Planjahr monatsgenau, für die nächsten 4 Jahre jahresgenau;
- Die Standort-Planung basiert auf der Wasserzeitenplanung;
- Zur Vereinfachung werden aus den Vor- bzw. Vorvorjahres-Werten Vorschlagswerte errechnet, die übernommen oder überschrieben werden können;
- Es werden folgende Bereiche durch jedes Bad geplant, mit dem verantwortlichen Bädermanagement abgestimmt und in den Planungsprozess eingebracht:



Details siehe Planungs-  
Datei und Einbindung in  
Gesamtprozess siehe  
Übersicht

# Bottom-Up-Prozess – Standortplanung - 2



1002000 Standortplanung 2020 bis 2024		2020 aus Planung 2019	Januar	Februar	März	April	
<b>Teilplan: Besuche</b>							
<b>Öffentliche Nutzer</b>							
<b>BOEB</b>	<b>Schwimmbad (incl. Sauna und Kurse)</b>	<b>Planeingabe 2020</b>	<b>18.231</b>	3.500	7.500	8.000	7.500
		Vorschlag 2020		4.170	10.070	9.590	9.800
		Ist 2018		9.380	8.867	6.952	8.233
		Ist 2017		7.955	7.505	8.131	6.984
<b>BSAUNA</b>	<b>davon Sauna</b>	<b>Planeingabe 2020</b>	<b>6.565</b>	800	1.000	1.150	1.100
		Vorschlag 2020		1.990	1.810	1.670	1.130
		Ist 2018		1.787	1.549	1.291	1.045
		Ist 2017		1.666	1.495	1.461	1.188
<b>BKURSE</b>	<b>Summe AF + SU</b>	<b>Planeingabe 2020</b>					
		Vorschlag 2020		320	340	330	240
		Ist 2018		287	293	252	221
		Ist 2017			3	11	165
<b>Nicht öffentliche Nutzer</b>							
<b>BVEREI</b>	<b>Vereine</b>	<b>Planeingabe 2020</b>	<b>31.866</b>	3.000	2.500	2.500	2.500
		Vorschlag 2020		1.950	1.550	1.900	1.760
		Ist 2018		1.829	1.461	1.513	1.708
		Ist 2017		1.524	1.810	1.921	1.420
<b>BSCHUL</b>	<b>Schüler</b>	<b>Planeingabe 2020</b>	<b>28.381</b>	3.900	2.500	2.500	2.000
		Vorschlag 2020		1.530	1.090	1.480	1.030
		Ist 2018		1.434	1.029	1.181	1.000
		Ist 2017		995	1.170	1.464	732
<b>BKITA</b>	<b>Kita</b>	<b>Planeingabe 2020</b>	<b>51</b>				
		Vorschlag 2020		40			10

# Bottom-Up-Prozess – Standortplanung - 3

The screenshot displays a Microsoft Excel spreadsheet used for financial planning. The interface includes the standard Excel ribbon with various application icons circled in red: 'Besuche', 'Freizeitdienstleistung', 'Badbetrieb', 'Bad-Investitionen', 'Umsatz der Besuche', 'Scorecard', 'Print', and '(C) Kern AG, Germany'. The spreadsheet itself is organized into columns labeled AB through AN. The main data area is titled 'Standortplanung 2020 bis 2024' and is split into two primary sections:

- Left Section (Columns AB-AM):** Titled 'Einnahmen, Ausgaben Badbetrieb'. It contains a table with columns for '2020 alter Planwert', 'Januar', 'Februar', and 'März'. A red circle highlights the 'Einnahmen' (Revenues) sub-header. Below it, various revenue items are listed, such as '400300 Massagen' and '400800 Vermietung von Wasserflächen', each with associated decision questions and numerical values.
- Right Section (Columns AD-AN):** Titled 'Ausgaben' (Expenditures). A red circle highlights the 'Ausgaben' sub-header. This section lists various expense categories like '525000 Reinigungsmittel', '521300 Saunaaufgussmittel', and '685230 Gastronomieausstattung < 60 €'. Each category includes a decision question (e.g., 'Benötigen Sie Reinigungsmittel?') and a table of values for '2020 alter Planwert' and the months 'Januar', 'Februar', 'März', and 'April'.



# Bottom-Up-Prozess – Standortplanung - 4

Wirtschaftsplan 2020 Scorecard Planung			
Bad:			
	Einheit/ Beschreibung	Gesamt	Beschreibung der Maßnahme zur Umsetzung
Betriebsbedarf	Euro (netto)	1.414	
Verbrauchsmaterial	Euro (netto)	2.955	
<b>Zieldefinition:</b> Wir präsentieren unser Bad gästefreundlich und im Sinne des Qualitätsiegels. Wir setzen erfolgreich die definierten Maßnahmen des QMs um.			
Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit	Anzahl	4	
gem. QM müssen 4 bzw. 6 Maßnahmen in einem Jahr erbracht werden.			
			Ausweitung öffentliches Schwimmen ab 02/2020 ein freundliches Hallo für aller Nutzer Saunaschulung für alle Aufsichtskräfte TBA Schulung für alle FK (stabile ÖZ)
Ist-Beschwerden VJ	Anzahl	134	
Reduzierung ggÜ. VJ um:	%	80	
<b>Zieldefinition:</b> Wir sorgen für ein kollegiales und offenes Arbeitsklima. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden regelmäßig informiert und geschult. Wir fördern Eigeninitiative und geben die Möglichkeiten Verbesserungsvorschläge in die betriebliche Praxis einzubringen.			
jährliches Teamprojekt zur Umsetzung des Leitbildes	Anzahl	1	Verbund 1A

Die ScoreCard besteht aus 4 Teilen:

- Betriebszielen
- Wirtschaftlichen Zielen
- Qualitätszielen und
- Führungszielen

Sie ist damit die Zusammenfassung und der Abschluss der Bad-Planung

Weitere Details siehe Planungs-Datei und Einbindung in Gesamtprozess siehe Übersicht

# Bottom-Up-Prozess – Verwaltungs-Planung

Bei den BBB – als öffentlicher Arbeitgeber – ist der Block der Personalkosten nicht Bestandteil der Verwaltungs-Planung, sondern wird zentral geplant. Deshalb sind die in der Verwaltungsplanung zu planenden Kosten eher von untergeordneter Bedeutung.

Kostenstelle	Bezeichnung Kostenstelle	Kostenart / Konto	Bezeichnung Kostenart	IST	IST	2020 aus Planung 2019	Plan 1-12 2020								
				1-13 2017	1-13 2018		Jan	Feb	März	Apr	Mai	Juni	Juli	Au	
				Gesamt	Gesamt										
▼	Text	▼	▼												
4000070		642000	Beiträge und Gebühren	690	690	690	790								
4000070		665000	Reisekosten (Hotel, Bahn, Flug,...)		6	50	50								
4000070		682000	Zeitschriften/Bücher	605	724	600	600								
4000070		682010	Internet-Portale	6.264	7.839	13.560	10.000								
4000070		682700	Beratungskosten	53.023	2.365	13.800	2.000		2.000		2.000			2.000	

# Bottom-Up-Prozess – Zentrale Planung 1

Zentrale Planung heißt

- Planung durch zentrale (dafür verantwortliche) Abteilungen;
- Auf der Basis geplanter Wasserzeiten, Besucher für die Bäder, aber auch auf der Basis von zu erbringenden Zuarbeiten
- Planung ausgewählter Kosten- und Erlösarten z. Bsp.:
  - Bad-Chemie
  - Medienverbräuche (Wasser, Strom, Heizung, ....)
  - Straßenreinigung und Winterdienst
  - Büromaterial und Bürogerätemieten
  - Personalkosten
  - Leiharbeitnehmer ( Sommerbetrieb,.....)
  - u. v. a.
- Die Planung erfolgt auch hier kostenstellen-genau (Bad,...) und monatsgenau

# Bottom-Up-Prozess – Zentrale Planung 2

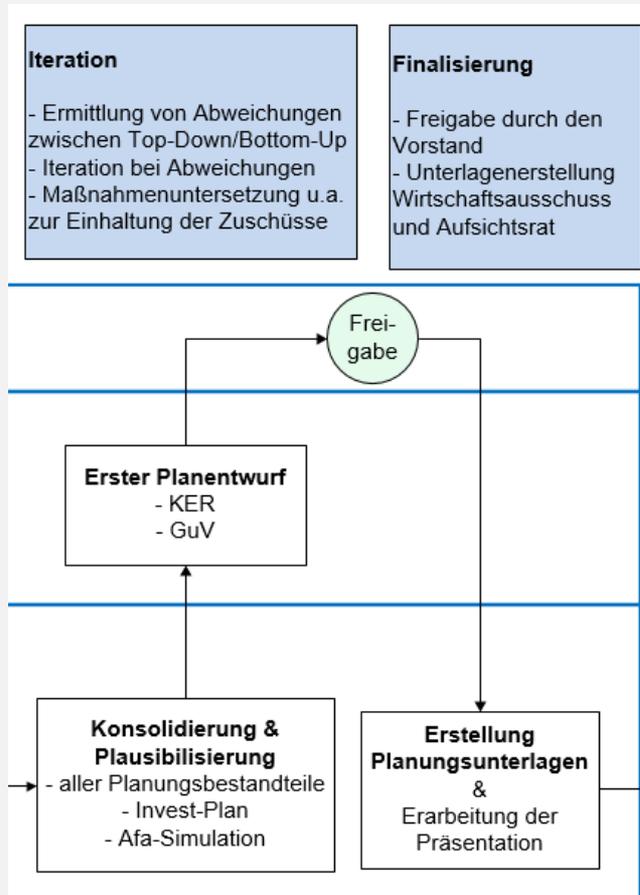
Kostenstelle	Bezeichnung Kostenstelle	Kostenart / Konto	Bezeichnung Kostenart	IST	IST	2020 aus Planung 2019	Plan 1-12 2020						
				1-13 2017 Gesamt	1-13 2018 Gesamt		Jan	Feb	März	Apr	Mai	Juni	Juli
1070000	FB Sommerbad Pankow	631200	Mieten für Bürogeräte	167	153	420	35	35	35	35	35	35	35
1071000	HB Schwimmhalle H.-Weigel-Pl.-H Behrendt	631200	Mieten für Bürogeräte	167	153	420	35	35	35	35	35	35	35
1072000	FB Kinderbad Marzahn (Platsch)	631200	Mieten für Bürogeräte	167	153	420	35	35	35	35	35	35	35
1074000	HB Schwimmhalle Zingster Straße	631200	Mieten für Bürogeräte	167	153	420	35	35	35	35	35	35	35
1075000	HB Schwimmhalle Sportforum Hohenschönh.	631200	Mieten für Bürogeräte	167	153	420	35	35	35	35	35	35	35
1076000	HB Schwimmhalle Kaulsdorf	631200	Mieten für Bürogeräte	167	153	420	35	35	35	35	35	35	35
1080000	Schwimm-u. Sprunghalle im Europa-Sportp.	631200	Mieten für Bürogeräte	8.888	8.807	9.000	741	741	741	741	741	741	741
#	PlanKST_ZentralePlanung_Bad	631200	Mieten für Bürogeräte	16.970	16.409		2.456	2.491	2.491	2.491	2.491	2.491	2.491
#	Plan-KST ZentralePlanung.verpachtete Bad	631200	Mieten für Bürogeräte				0	0	0	0	0	0	0
##	PLAN-KST_ZP ab 2019	#	Mieten für Bürogeräte	38.328	38.690		4.168	4.203	4.203	4.203	4.203	4.203	4.203
#	PlanKST_ZP.Allgemeine KST ab 2019	633000	Straßenreinigung				0	0	0	0	0	0	0
#	PlanKST_ZP.KS10 ab 2019	633000	Straßenreinigung				0	0	0	0	0	0	0
#	PlanKST_ZP.KS2 ab 2019	633000	Straßenreinigung				0	0	0	0	0	0	0
#	PlanKST_ZPS3 Allg.Bereich ab 2019	633000	Straßenreinigung				0	0	0	0	0	0	0
4000027	Infrastruktur GmbH	633000	Straßenreinigung		7.433	7.581	1.895			1.895			
#	PlanKST_ZP.KS4 Verwaltung ab 2019	633000	Straßenreinigung		7.433		1.895	0	0	1.895	0	0	0
1001000	HB Stadtbad Mitte - James Simon	633000	Straßenreinigung	3.802	3.802	3.800	970			970			
1002000	HB Fischerinsel	633000	Straßenreinigung	1.830	1.830	1.800	467			467			
1003000	FB Kinderbad Monbijou	633000	Straßenreinigung	3.985	3.985	4.000	1.017			1.017			
1004000	HB Stadtbad Tiergarten	633000	Straßenreinigung	5.268	5.268	5.300	1.344			1.344			
1007000	FB Sommerbad Humboldthain	633000	Straßenreinigung	13.065	13.065	13.100	3.332			3.332			
1009000	KB Kombibad Seestraße	633000	Straßenreinigung	17.184	17.184	17.200	4.382			4.382			
1011000	HB Schwimmhalle Thomas-Mann-Straße	633000	Straßenreinigung	1.497	1.576	1.500	382			382			
1012000	HB Schwimmhalle Ernst-Thälmann-Park	633000	Straßenreinigung	367	367	400	93			93			
1014000	HB Schwimmhalle Holzmarktstraße	633000	Straßenreinigung	3.259	3.259	3.300	831			831			
1015000	HB Bad am Spreewaldplatz	633000	Straßenreinigung	8.417	8.417	8.400	2.146			2.146			
1017000	FB Sommerbad Kreuzberg	633000	Straßenreinigung	37.077	37.077	39.200	9.992			9.992			

# Bottom-Up-Prozess – Abschluss

Die Zentrale Planung baut auf die Wasserzeiten- teilweise Standortplanung auf, die Verwaltungsplanung ist davon weitgehend unabhängig.

Alle 4 Teile des Bottom-Up-Prozesses werden nach deren Abschluss – derzeit nach nochmaliger Plausibilitätsprüfung und Prüfung auf die Einhaltung der Planungsprämissen und ggf. Änderungen – ins SAP geladen und stehen für den weiteren Planungsprozess dort bereit.

# Iteration und Finalisierung



Konsolidierung und Plausibilisierung führen häufig zu nachträglichen Änderungen in vorangegangenen Prozess-Schritten (was viel Zeit, Nerven und am Ende Qualität kostet)

Die Erstellung des Planentwurfs wird SAP-basiert durchgeführt; die Finalisierung der Planungsunterlagen bedeutet aber immer eine Überführung ins Excel (wechselnde Vorgaben der Empfänger)

# Fazit & Überleitung

Lessons learned ist jährlich intern Thema – an der Umsetzung hapert es

Heute & hier:

- Planungsprozess auf den Prüfstand
- offenes wertschätzendes Feedback

Überleitung zur Sicht des Leiters Finanzen und Controlling – Herrn Alexander Weinke – u.a. mit einer Darstellung der angedachten Veränderungsprozesse

## *Der Planungsprozess der BBB unterliegt einem deutlichen Veränderungsprozess*



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

Alexander Weinke  
Leiter Fin-Co BBB

# Agenda

- > Ausgangssituation
- > Lessons-Learned
- > Verbesserungspotenzial
- > Wirtschaftsplan (neu)

# Ausgangssituation

- > **Planungsprozesse werden aufgrund erheblicher Datenmengen und schnelllebigiger Veränderungsprozesse immer komplexer und stellen hohe Anforderungen an seine Verantwortlichen und die Ownerschaft**
- > **der Planungsprozess hängt oft stark ab von äußeren Rahmenbedingungen, bei den BBB u.a. von der Vorgabe von Regelungen über den Erhalt von Zuschüssen (reiner Zuschussempfänger vs. bedarfsgerechter Ermittlung von Ausgleichszahlungen i.R. des UN-V) sowie Abstimmungsprozessen mit den Stakeholdern (u.a. SenInnDS, SenFin, AR)**
- > **die Personalsituation der Inputgeber (Betrieb) sowie im Controllingbereich ist aktuell nicht stabil**

# Lessons-Learned

## Veränderungsprozess durch äußere Rahmenbedingungen

- > der Paradigmenwechsel bei den BBB (weg von der „Retrograden“ eines Zuschussempfängers hin zu unternehmerischem Handeln auf Basis bedarfsgerechter Zuschussermittlung) wird den Planungsprozess der BBB in seinen Kernelementen deutlich verändern
- > zukünftig wird die Bestellung von Wasserzeiten durch SenInnDS erfolgen, die im Erstjahr zu deutlichen Veränderungen im Planungsprozess führen wird; Gründe sind u.a. die stärkere Einbindung und Abstimmung mit den Akteuren (SenInnDS, Sen Fin, sportpolitischen Sprechern, AR) u.a. über die Vorhabenplanung
- > das Berichtswesen ist vollumfänglich anzupassen (inhaltlich und terminlich) an die Anforderungen des Unternehmensvertrags
- > jedoch ist im eingeschwungenen Zustand mit einem spürbar erhöhtem Maß an Verlässlichkeit und damit Kundenzufriedenheit zu rechnen und die BBB agieren mit Unternehmerkompetenz verantwortungsvoller und nachhaltiger

# Lessons-Learned

## Veränderungsprozess durch innere Rahmenbedingungen

- > Verhandlung über Überziehungen von Zuschussobergrenzen
- > Planung für 2021-24 fehlen in mehreren Bädern
- > Umsatz – berechnet auf der Grundlage der geplanten Besuche-Zahlen – mussten in Einzelgesprächen erheblich angepasst werden; es wurden kaum Plausibilisierung vorgenommen (z.B. Umsatzes im Verhältnis zu den Besuchen)
- > Investitionsplanung lag nur für 2020 sowie teilweise überschritten zu B-FM vor
- > Kosten wurden geplant – Erlöse nicht -> Plausibilisierung erfolgte unzureichend
- > Abgestimmte, geänderte Wasserzeiten wurden wieder zurückgeändert (fehlende Kommunikation)
- > Zuordnungskriterium für Investitionen (Kategorie) wurde weggelassen
- > Öffnungs- und Schließzeitenplanung wurde verspätet vorgenommen
- > Hinweise / Kommentare fehlten bei größeren Veränderungen

# Verbesserungspotenzial Mentalitätswechsel

- > Klare Vorgabe von Meilensteinen und Einhaltung von Terminvorgaben; ggf. Eskalation
- > Qualität der Daten (Verantwortung für die abgegebenen Daten übernehmen; u.a. in abteilungsübergreifenden Prozessen wie der Abstimmung zwischen zuliefernden (B-FM) und zu finalisierenden Daten (Betrieb) im Rahmen der Schließzeitenplanung
- > Mehr Kennzahlen durch FIN-CO Top-Down vorgeben und damit den Planungsprozess verkürzen und transparenter gestalten (z.B. Wasserzeiten und Bauvorhaben-Budgets)
- > Freigaben von Kerngeschäft-Inputs herbeiführen und damit umgesetzte Meilensteine absichern sowie Rekursionen vermeiden

# Verbesserungspotenzial Mentalitätswechsel

- > die Beteiligten müssen die notwendige Akzeptanz für Terminvorgaben mitbringen
- > Weg vom ProfitCenter-Denken hin zum Steuerungsgedanken im Sinne des Unternehmens
- > Nicht FIN-CO macht den Wirtschaftsplan, sondern alle Beteiligten formulieren eine Absichtserklärung, die verlässlich einzuhalten ist
- > Support-Abteilungen (u.a. FIN-CO) muss als „Business-Partner“ agieren und nicht als die Abteilung, die „die Zulieferung erwartet“; das funktioniert nur mit einer ausreichenden Personalstärke, da ansonsten die Termin-Enge die Abstimmungs- und Beratungsfunktion überlagert

# Wirtschaftsplan (neu) Spielregeln

- > Die Eckdaten der Mittelfristplanungen sind verbindlich und bilden die Basis für die Folgeplanungen (rollierender Planungsprozess); damit fängt kein Planungsprozess von „null“ an
- > Terminvorgaben sind im Vorfeld transparent zu machen und gelten damit als verbindlich; Terminabweichungen in einzelnen Bereichen sind dort zu kompensieren, wo sie entstehen
- > Die Datenqualität steht für alle Planungsbeteiligten im Vordergrund und wird im Betrieb der Bäder durch die Leitung Betrieb und die Bädermanager/innen sowie in der Verwaltung durch die Abteilungsleiter/-innen verantwortet und sichergestellt.
- > die Nutzung von einer einheitlichen und verbindlichen Unternehmensdatenbank (Projekt: „Datenbank Wasserflächenmanagement“ mit Projektleitung FIN-CO) dient u.a. der Synchronisation der Belegungssitzungen mit dem Planungsprozess; es besteht die Verpflichtung zur Nutzung dieser Datenbank
- > Der UN-V und die Partizipation der Akteure erfordern ein frühes Festlegen der Inputdaten

# Wirtschaftsplan (neu) Einführung einer Vorsteuerung

- > Vorsteuerung heißt: Wesentliche Eckdaten u.a. aus der Mittelfristplanung (Schließzeiten/ Wasserzeiten / Bauvorhaben) werden aktuell überprüft und top-down als Input verwendet und münden im Sinne eines Vorschlags in einen Workshop mit den partizipierenden Akteuren (Abgeordnetenhaus, AR, Senatsverwaltungen, Beiräte, sportpolitische Sprecher, BBB)
- > diese Vorgaben gelten als Rahmen für den bottom-up Prozess (Gegenstromverfahren); erkennbare valide Abweichungen werden berücksichtigt, neue wesentliche Erkenntnisse transparent gemacht
- > Entlastung der kritischen Detailplanungsphase zur Vermeidung unnötiger Iterationen
- > Ziel: Abweichungen können sich „nur noch“ ergeben i.R.d. HH-Aufstellungsphase

# Wirtschaftsplan (neu) - Zeitschiene

Vorsteuerung:  
Top-Down-Ansatz

Detailplanung:  
Gegenstromverfahren

Sep-Jan

ab Februar

Mai

bis Juni bzw. Dez

## Top-Down Inputs

- Ermittlung durch FIN-CO
- Berücksichtigung aktueller wesentlicher Erkenntnisse
- Kommunikation i.R.d. Workshops mit den Akteuren
- Ziel: Festlegung der Wasserzeiten

## Bottom-Up-Prozess

- Ermittlung durch alle Planungsverantwortlichen
- Verantwortung und Freigabe durch Bädermanager / Abteilungsleiter
- Planungsgespräche mit Badbetrieb und Verwaltung zur Validierung der Erkenntnisse aus der operativen Planung

## Iterationen

- u.U. Anpassungsnotwendigkeit aufgrund von HH-Planung auf Senatsebene

## Finalisierung

- Bis Juni  
Finalisierung d. Planung
- Freigabe durch den Vorstand
  - Unterlagenerstellung
  - Genehmigung durch AR
- Bis Dezember  
HH-Beschluss, ggf. Anpassung pauschal zu verarbeiten

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

## **AG1 - Hard Skills**

Gibt es Prozessschritte, auf die in der Planung zur Reduzierung der Komplexität und zur Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit bei guter Qualität verzichtet werden könnte?  
Welche Effizienzverbesserung ist möglich? Was wären die Vor- und Nachteile des Verzichts?  
Sind Substitute erforderlich?

## **AG2 - Soft Skills**

Wie könnte - am Beispiel der BBB – ein Transformationsprozess in eine Unternehmenskultur, die von mehr Verantwortung auf den jeweiligen Planungsebenen geprägt ist, aussehen?  
Kann durch Verantwortungsübertragung die Akzeptanz für den Planungsprozess erhöht werden? Wie könnte man so etwas aufsetzen, wie begleiten und wer sind die Beteiligten / Prozesstreiber? Wie erkennt man den Erfolg so eines Change Prozesses bzw. wie kann eine Erfolgskontrolle aussehen?

AG3 -

AG4 -