

# Liegenschaftsmanagement der öffentlichen Hand

## Viele Zuständigkeiten, keine professionellen Controlling- und Informationssysteme

„Sinkende Steuereinnahmen, wachsende Schulden und der folglich immer enger werdende finanzielle Spielraum von Bund, Ländern und Kommunen zwingen die öffentlichen Verwaltungen, Kosten zu senken. In erster Linie dort, wo noch große Potentiale und eine kurzfristige Realisierung vermutet werden“, sagt Lars Bernhard Schoene vom Bereich Real Estate und Facility Management der KPMG-Consulting.

Bei der Nutzung von öffentlichen Liegenschaften und Gebäuden bildeten die Kapital- und Betriebskosten neben den Personalkosten die wesentlichen Kostenfaktoren. Diese Erkenntnis führe zu einem höheren Kostenbewusstsein und der Einsicht, daß für das Management öffentlicher Liegenschaften ganzheitliche Strategien für Erwerb, Entwicklung, Bau, Bewirtschaftung und Verwertung, das heißt den gesamten Immobilienlebenszyklus, entwickelt werden müssten.

„Im Gegensatz zur öffentlichen Verwaltung haben Unternehmen der Privatwirtschaft diesen Prozeß der Strategieentwicklung und –umsetzung mit den Zielen der Optimierung der Planungs- und Bauphase, dem Erkennen und Ausschöpfen potentieller Nutzungspotentiale, dem Freisetzen entbehrlicher Nutzflächen und dem Optimieren der Betriebskosten bereits hinter sich oder arbeiten mit Hochdruck an entsprechenden Lösungen“, kritisiert sein Kollege Tilman Reisbeck. Die Ineffizienz im öffentlichen Bereich zeige sich insbesondere in der Anzahl der Zuständigkeiten. Sie sei ungleich größer und die Komplexität der Richtlinien deutlich höher als bei Unternehmen.

„Beispielsweise werden die Belange eines Instandhaltungsmanagements in der Regel vom Baubereich behandelt, die Raumnutzung in der Hauptverwaltung geregelt, Versicherungsfragen im Rechtssamt oder der Finanzverwaltung bearbeitet“, weiß Reisbeck. Werde für die öffentliche Verwaltung eine Immobilie gebaut, multiplizieren sich die Abstimmungen der daran beteiligten Entscheidungsträger gegenüber der Wirtschaft um ein Vielfaches.

### Lange Entwicklungszeiten

Die Folgen seien unter anderem eine unnötig lange Entwicklungs- und Realisierungsphase mit zu geringen Bauraten. Die Investitionsanalyse weise ein denkbar schlechtes Verhältnis zwischen Erstellungs- und Nutzungsdauer aus. Dies könne durch eine noch so gute Optimierung in der Betriebsphase der Immobilie nicht ausgeglichen werden.

„Sind die Immobilien erst einmal ihrer Bestimmung übergeben, können durch die kameralistische Buchführung die für ein an der Wirtschaftlichkeit orientiertes Public Real Estate Management notwendigen Steuerungsinformationen meist nicht zur Verfügung gestellt werden“, bedauert Lars Bernhard Schoene. Dies betreffe beispielsweise Informationen über die aufgeschlüsselten Kosten beziehungsweise Erlöse pro Quadratmeter Nutzfläche. Ein professionelles Controlling- und Informationssystem sei im öffentlichen Bereich bisher eher die Ausnahme.

„Selbst die wesentlichen Grundgrößen des Liegenschaftsmanagements, die

Flächenangaben nach DIN 277 oder alternative Richtlinien wie die der Gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung, schaffen oftmals den Sprung von der Planungs- zur Nutzungsphase nur unter erheblichem Aufwand“, sagt Tilman Reisbeck. So seien beispielsweise DV-basierte Verfahren für den durchgängigen Informationsfluß im Gebäudelebenszyklus immer noch nicht üblich.

Die Daten würden teilweise erst im laufenden Betrieb bei Nutzungsänderungen oder Umwidmungen unter hohem Zeit- sowie Kostenaufwand aufgearbeitet und verlören im Anschluß wieder ihre Aktualität beziehungsweise Praxistauglichkeit.

„Die Strategien im Public Real Estate Management sind daher verstärkt auf bewährte Lösungen zu konzentrieren“, fordert Lars Bernhard Schoene. Er hält unter anderem eine durchgängige, strukturierte Übernahme von Planungsdaten in die Bestandsdokumentation für notwendig. Ebenso eine zeitnahe Dokumentation von Veränderungen und Einhaltung der Strukturierung sowie die übersichtliche Darstellung komplexer Informationen durch Kombination von CAD und datenbankgestütztem Raumbuch.

### Schlechte Organisation

„Weiterhin ist die Aufbau- und Ablauforganisation der mit der Immobilienbewirtschaftung betrauten Abteilungen einer kritischen Prüfung im Hinblick auf Effektivität und Effizienz zu unterziehen“, sagt Schoene. Alle Aufgaben müssten auf Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit geprüft werden. Insbesondere dort, wo Ressourcen nicht ausgelastet sind, könnten Ko-

operationen mit anderen öffentlichen Einrichtungen angestrebt werden. Überschneidungen der Zuständigkeiten wie die Doppel- Dreifach- und sogar vereinzelt Vierfachzuständigkeiten in den Hochschulverwaltungen, seien zu minimieren.

„Eine wesentliche Grundlage für die angestrebten Effizienzeffekten ist im Rahmen der Organisationsuntersuchung die Dezentralisierung der Ressourcen- und Erfolgsverantwortung auf die Ebene der Dienststellenleiter. Sie erhalten zukünftig die Möglichkeit, über Globalbudgets Anreize zur wirtschaftlichen Verwendung der Finanzmittel zu schaffen und die eigenständige Aufdeckung von Einsparungspotentialen zu forcieren“, fordert Reisbeck.

### Kein Anreiz zum Sparen

In privaten Unternehmen sei dies schon vielfach realisiert. Die Geschäftsbereiche würden mittels Umlageschlüsseln nach Flächen- und Energieverbrauch mit Kosten belegt. „Dieses Verfahren ist im öffentlichen Bereich noch weitgehend unbekannt. Anreize für die Dienststellen, Flächen oder Energie einzusparen, sind in den gewachsenen Strukturen gering beziehungsweise nicht gegeben“, bemängelt er.

Der Bund, einige Länder sowie Kommunen unternähmen die ersten Schritte zur Umsetzung eines Public Real Estate Managements. Das Spektrum der Umstrukturierungen in der öffentlichen Verwaltung reiche von der internen Reorganisation durch die Schaffung einer optimierten Verwaltungslösung – Profit- oder Costcenter – über die begrenzte wirtschaftliche und organisatorische Selbstständigkeit innerhalb der Verwaltung bis hin zum Verzicht und zur Abgabe von Teilleistungen an private Unternehmen.

„Der Nutzwert der eingeführten Mieter-Vermieter-Modelle ist jedoch noch deut-

lich zu steigern, da marktgerechte Modelle in den meisten Fällen noch nicht erreicht werden. Oftmals werden für Flächen unterschiedlicher Nutzung oder auch Standorte dieselben Mieten angesetzt“, sagt Schoene. Diese Werte seien teilweise das Ergebnis von Kompromissen, die aus politischen Gesichtspunkten getroffen würden, ergo nicht das maximale Potential zuließen.

„Die teilweise überzogenen Erwartungen hinsichtlich der Einsparungspotentiale durch die Optimierung des öffentlichen Liegenschaftsmanagements und ihrer kurzfristigen Realisierung werden nicht zuletzt durch unseriöse Versprechen im Bereich der 30-Prozent-Marke geschürt“, meint er. Dies sei zwar im Einzelfall richtig, könne vielleicht sogar übertroffen werden, doch als Rechtfertigung für beispielsweise den Personalabbau der die Privatisierung mittels Personalgestellung dürften diese Pauschalen nicht herhalten. Darüber hinaus sei die Qualität der Leistung nicht zu vernachlässigen, die den Haushalt vielleicht kurzfristig entlaste und doch mit einer notwendig werdenden Schadensbegrenzung den Steuerzahler um so teurer komme.

„Der Aufbau eines Public Real Estate Managements erfordert einen teilweise erheblichen Zeit- und Kostenaufwand. Letzterer entsteht unter anderem durch die Hinzuziehung externer unabhängiger Fachkräfte zur Optimierung der gesamten liegenschaftsbezogenen Abläufe. Insbesondere bei der Ermittlung der wirtschaftlichsten Lösung im Management der Immobilien der öffentlichen Hand sowie die weitere Verbesserung des Angebots an Analysen, Untersuchungen, gültigen Daten und deren konsequente Umsetzung in der Praxis sind diese temporär notwendig“, so Lars Bernhard Schoene.