

# Hohe Erwartungen an die Ressourcen im Liegenschaftsmanagement

Von Dr.-Ing. Lars Bernhard Schöne, Direktor REAL I.S. AG Gesellschaft für Immobilien Assetmanagement

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 Potenziale und eine kurzfristige Realisierung vermutet werden - beim Liegenschaftsmanagement.

MÜNCHEN. Bei der Nutzung von öffentlichen Liegenschaften und Gebäuden bilden die Kapital- und Betriebskosten neben den Personalkosten die wesentlichen Kostenfaktoren. Diese Erkenntnis führt, verursacht durch die immer weiter steigenden Haushaltsdefizite bei Bund, Ländern und Kommunen zu einem höheren Kostenbewusstsein und der Einsicht, dass für das Management öffentlicher Liegenschaften ganzheitliche Strategien für Erwerb, Entwicklung, Bau, Bewirtschaftung und Verwertung, d.h. den gesamten Immobilien-Lebenszyklus, entwickelt werden müssen.

Im Gegensatz zur öffentlichen Verwaltung haben Unternehmen der Privatwirtschaft diesen Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung mit den Zielen

- der Optimierung der Planungs- und Bauphase,
- des Erkennens und Ausschöpfens von Nutzungspotenzialen,
- des Freisetzens entbehrlicher Nutzflächen und
- des Optimierens der Betriebskosten

bereits hinter sich oder arbeiten mit Hochdruck an entsprechenden Lösungen.

Die Ineffizienz im öffentlichen

Bereich zeigt sich insbesondere durch die Anzahl der Zuständigkeiten. Sie ist ungleich groß 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 Rechtsamt oder der Finanzverwaltung bearbeitet.

## Viel zu lange Entwicklungs- und Realisierungsphasen

Wird für die öffentliche Verwaltung eine Immobilie neu erstellt, multiplizieren sich die Abstimmungen der daran beteiligten Entscheidungsträger gegenüber der Wirtschaft um ein Vielfaches. Die Folge ist u.a. eine unnötig lange Entwicklungs- und Realisierungsphase mit zu geringen Bauraten. Die Investitionsanalyse weist ein denkbar schlechtes Verhältnis zwischen Erstellungs- und Nutzungsdauer aus. Dies kann auch durch eine noch so gute Optimierung in der Betriebsphase der Immobilie nicht mehr ausgeglichen werden. (vgl. Abbildung rechts)

Sind die Immobilien erst ein-

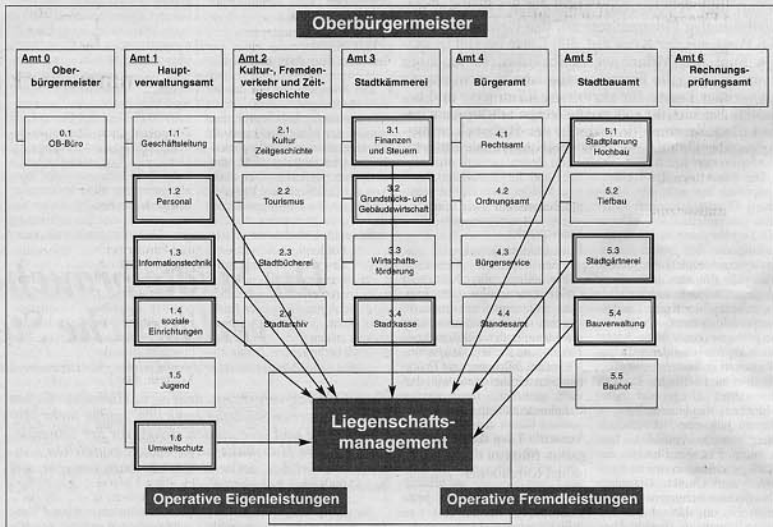
mal ihrer Bestimmung übergeben, können durch die kameralistische Buchführung die für ein

Informationen meist nicht zur Verfügung gestellt werden. Dies betrifft u.a. Informationen

Effektivität und Effizienz zu unterziehen. Alle Aufgaben müssen auf Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit geprüft werden. Insbesondere dort, wo Ressourcen nicht ausgelastet sind, können Kooperationen mit anderen öffentlichen Einrichtungen angestrebt werden. Überschneidungen der Zuständigkeiten, wie beispielsweise die Doppel-, Dreifach-

angesetzt. Sie sind teilweise das Ergebnis von Kompromissen, die aus politischen Gesichtspunkten getroffen werden, ergo nicht das maximale Potenzial zulassen.

Die teilweise überzogenen Erwartungen hinsichtlich der Einsparungspotenziale durch die Optimierung des öffentlichen Liegenschaftsmanagements und ihrer kurzfristigen Realisierung



## Kompetenzen und Zuständigkeiten zentral bündeln.

an der Wirtschaftlichkeit orientiertes Public Real Estate Management notwendigen Steue-

über die aufgeschlüsselten tatsächlichen Kosten bzw. Erlöse pro Quadratmeter Nutzfläche. Ein professionelles Controlling- und Informationssystem ist somit im öffentlichen Bereich bisher eher die Ausnahme.

## Durchgängiger Informationsfluss

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. So sind beispielsweise DV-basierte Verfahren für den durchgängigen Informationsfluss im Gebäudelebenszyklus immer noch nicht „state of the art“. Die Daten werden teilweise erst im laufenden Betrieb bei Nutzungsänderungen oder Umwidmungen unter hohem Zeit- sowie Kostenaufwand aufgearbeitet und verlieren im Anschluss wieder ihre Aktualität bzw. Praxistauglichkeit.

## Bewährte Lösungen

Die Strategien im Public Real Estate Management sind daher verstärkt auf bewährte Lösungen zu konzentrieren:

- Durchgängige, strukturierte Übernahme von Planungsdaten in die Bestandsdokumentation;
- Zeitrahe Dokumentation von Veränderungen und Einhaltung der Strukturierung;
- Vermeidung von Redundanzen;
- Übersichtliche Darstellung komplexer Informationen durch Kombination von CAD und datenbank-gestütztem Raumbuch;
- Abbildung verschiedener Fachtypen nach DIN oder gif;
- Erzeugen von leistungsrechtlichen Daten nach Industriestandards im Hinblick auf Kennwertvergleiche.

Weiterhin ist die Aufbau- und Ablauforganisation der mit der Immobilienbewirtschaftung betrauten Abteilungen einer kritischen Prüfung im Hinblick auf

sogar vereinzelt Vierfachzuständigkeiten in den Verwaltungen zeigen, sind zu minimieren.

## Effizienz-Effekte

Eine wesentliche Grundlage für die angestrebten Effizienz-Effekte ist im Rahmen der Organisationsuntersuchung die Zentralisierung der Ressourcen- und Erfolgsverantwortung auf die Ebene der Stellenleiter. Sie erhalten zukünftig die Möglichkeit über Globalbudgets Anreize zur wirtschaftlichen Verwendung der Finanzmittel zu schaffen und die eigenständige Aufdeckung von Einsparungspotenzialen zu forcieren. In privaten Unternehmen ist dies schon vielfach realisiert. Die nutzenden Geschäftsbereiche werden mittels Umlageschlüsseln nach Flächen- und Energieverbrauch mit Kosten belegt. Dieses Verfahren ist im öffentlichen Bereich noch weitestgehend unbekannt. Anreize für die Dienststellen, Flächen oder Energie einzusparen, sind in den gewachsenen Strukturen gering bzw. nicht gegeben.

## Umstrukturierungen

Der Bund, einige Länder sowie Kommunen unternehmen die ersten konkreten Schritte zur Umsetzung eines Public Real Estate Managements. Das Spektrum der Umstrukturierungen in der öffentlichen Verwaltung reicht von der internen Reorganisation durch die Schaffung einer optimierten Verwaltungslösung (Profit-/Cost-Center) über die begrenzte wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit innerhalb der Verwaltung (Eigenbetriebe) bis hin zum Verzicht und zur Abgabe von Teilleistungen an private Unternehmen (Outsourcing/Privatisierungen). Der Nutzwert der beispielsweise eingeführten Mieter-Vertriebsmodelle ist jedoch noch deutlich zu steigern, da marktgerechte Modelle in den meisten Fällen noch nicht erreicht werden. Oftmals werden für Flächen unterschiedlicher Nutzung oder auch Standorte dieselben Miet-

werden nicht zuletzt durch unersägliches Versprechen von Potenzialen im Bereich der 30%-Marke geschürt. Dies ist in Einzelfällen richtig, kann vielleicht sogar übertrieben werden. Doch als Rechtfertigung für beispielsweise den Personalabbau oder die Privatisierung mittels Personalgestaltung dürfen diese Pauschalen nicht herhalten. Darüber hinaus ist die Qualität der Leistung nicht zu vernachlässigen, die den Haushalt vielleicht kurzfristig entlastet und doch mit einer notwendig werdenden Schadensbegrenzung den Steuerzahler umso teurer kommt.

## Optimierung der Abläufe

Der Aufbau eines Public Real Estate Managements erfordert einen teilweise erheblichen Zeit- und Kostenaufwand. Letzterer entsteht durch u.a. 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. Der Investitionsprozess ist transparent, effizient und effektiv zu gestalten und darf unter keinen Umständen - auch nicht teilweise - zu einer geheimhaltungsbefürchtenden Angelegenheit gemacht werden.

## Nutzwertanalyse

Im Fokus der für das Projekt erstellten Nutzwertanalyse ist ein striktes Investitionscontrolling und Risikomanagement anstatt der intuitiven Wahrnehmung von Risiken notwendig. In der Betrachtung der ersten erfolgreichen Projekte von Gebietskörperschaften zeigt sich, dass unter Einhaltung der vorgenannten Rahmenbedingungen sich die eingesetzten Mittel zugunsten der realisierten Potenziale amortisieren. □

## Kommunen in der Finanznot - neue Wege aus der Krise



Die Kommunen befinden sich nach wie vor in einer Finanzkrise. Die Einnahmen sinken, eine grundsätzliche Trendwende ist nicht erkennbar. Auf der anderen Seite wachsen die Aufgaben, die die Kommunen heute meistern müssen, und die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger. Die Deutsche Bank als Partner des Öffentlichen Sektors erarbeitet im Rahmen ihres ganzheitlichen Betreuungskonzeptes gemeinsam mit den Kommunen bedarfsorientierte Lösungen, z. B. zu folgenden Aufgabenfeldern:

- Schuldenmanagement - effizient und haushaltsschonend realisieren.
- Risiko-Management - Chancen und Risiken frühzeitig erkennen.
- Public-Private-Partnership - Win-Win-Lösungen finden.
- Investitionen - trotz knapper Kassen agieren.
- Liquiditäts-Management - finanzielle Spielräume gewinnen.
- Infrastruktur - neue Ressourcen erschließen.
- Cash-Management - Prozesse konsequent optimieren.



Einen Überblick über unsere Leistungen erhalten Sie mit unserem Info-Service „Kommunen in der Finanznot - neue Wege aus der Krise“. Einfach kostenlos per Fax bestellen: 0 69 91 03 47 90

Deutsche Bank

