

Das neue Liegenschaftsmanagement der Freien Hansestadt Bremen

Ausgangslage

Gebäude

Das öffentliche für Verwaltungszwecke genutzte Liegenschaftsvermögen in Bremen (ohne die Stadtgemeinde Bremerhaven) umfasst etwa 1.800 bebaute Liegenschaften mit einer Bruttogeschossfläche (BGF) von circa 2.167.500 qm. Nicht einbezogen sind dabei Liegenschaften der Häfen, der Universität und der anderen Hochschulen, die Liegenschaften der Eigenbetriebe soweit sie bilanziert wurden sowie das Fiskalvermögen.

Der Liegenschaftsbestand der Freien Hansestadt Bremen ist mit einem erheblichen Sanierungstau belastet. Während der Wiederbeschaffungswert der Gebäude des Verwaltungsgrundvermögens bei circa 4,6 Mrd. DM liegt, weisen sie derzeit lediglich einen aktuellen Zeitwert von circa 2,3 Mrd. DM aus. Hinzu kommt der Wert der Grundstücke mit rund 2,7 Mrd. DM. Der Verkehrswert liegt daher insgesamt bei circa 5 Mrd. DM ¹⁾. Die genannten Angaben basieren im wesentlichen auf Schätzungen, die den Wert der Liegenschaften und den erforderlichen Sanierungsaufwand stichprobenbasiert erfasst haben. Danach sind - in unterschiedlicher Intensität - nahezu alle Liegenschaften des Verwaltungsgrundvermögens sanierungsbedürftig. In besonderer Weise sind die Liegenschaften des Bildungsressorts betroffen (vgl. im einzelnen Tabelle 1).

1) Unabhängig vom Zeitwert liegt der Buchwert deutlich niedriger.

Organisation

Wie im Bund, in den Ländern und den meisten Kommunen, war auch in Bremen das Liegenschaftswesen bis vor einigen Jahren vollständig öffentlich-rechtlich organisiert. In diesem System wurden die Immobilien von einem Hochbauamt gebaut und unterhalten; die Investitionsmittel in Haushaltstiteln der Nutzerressorts verwaltet. Kennzeichnend für diese Organisationsform ist außerdem, daß Entscheidungen über den Einsatz der Haushaltsmittel in der Regel zwischen Bauressort, Fachressorts und dem Finanzressort abgestimmt und die wesentlichen Serviceleistungen wie Reinigung und Hausmeisterdienste zum großen Teil von Mitarbeitern des jeweiligen Nutzerressorts durchgeführt werden.

Ein so organisiertes Liegenschaftswesen hat Schwächen:

- Weil eine Kosten-Leistungsrechnung fehlt, bleiben der Wert sowie die Unterhaltungs- und Betriebskosten einer Immobilie unbekannt. Diese Transparenz kann zu falschen Investitionsentscheidungen und damit zu einer Fehlleitung von Haushaltsmitteln führen. Es wird beispielsweise nicht deutlich, daß es kostengünstiger sein kann, bei einem stark sanierungsbedürftigen Gebäude nicht das Dach zu reparieren, sondern das Gebäude ab-

zureißen und an gleicher Stelle einen Neubau zu errichten oder in der Nähe ein Gebäude anzumieten. In einem solchen System lohnt es sich nicht, sich von einer gut vermarktbar Immobilie zu trennen und das so gewonnene Kapital an anderer Stelle einzusetzen.

- Verbunden mit der Jährlichkeit der Haushaltsaufstellung verschleiert die Intransparenz die Tatsache, daß unterlassener Instandhaltungsaufwand sehr viel höheren Sanierungsaufwand in den Folgejahren nach sich zieht.
- Da die Nutzer keine Miete zahlen, profitieren sie nicht davon, wenn ihr Raumbestand sinkt. In Zeiten sinkender Mitarbeiterzahlen werden sie deshalb freiwerdende Flächen nicht räumen, sondern in Form von höheren Quadratmeternutzflächen an die Mitarbeiter weitergeben.

Die Freie Hansestadt Bremen hat sich deshalb bereits 1997 dazu entschlossen, in einigen Bereichen kalkulatorische Mieten zwischen den Nutzern und dem Finanzressort einzuführen. Das ehemalige Grundstücksamt wurde in eine formal privatisierte GmbH (Gesellschaft für Bremer Immobilien mbH, GBI) umgewandelt. Die baulichen Aktivitäten wurden im Bremer Baubetrieb (BBB) und in der Baumanagement Bremen GmbH (BMB) zusammengefasst. Für die Serviceleistungen wurde die Facility Management Bremen GmbH (FMB) gegründet.

Die Gründung der Gesellschaften war bereits ein großer Fortschritt, weil dadurch die organisatorischen Voraussetzungen für ein Managen der Liegenschaften statt dem bisherigen bloßen Verwalten getroffen wurde. Gleichwohl waren immer noch viele Schnittstellen unzureichend geregelt (keine klaren Spielregeln) und es lag noch keine ausreichende Transparenz hinsichtlich Kosten- und Liegenschaftsdaten vor. Seit Anfang 2000 entwickelt die Freie Hansestadt Bremen diese Organisationsstrukturen konsequent weiter.

Zielsetzung

Mit dem neuen Liegenschaftsmanagement soll das nicht unerhebliche Verwaltungsgrundvermögen der Freien Hansestadt Bremen (rund 5 Mrd. DM) stärker als bisher für die Aufgabenerledigung in Anspruch genommen werden. Ziel ist es, die zur Verfügung stehenden Flächen als wertvolle Ressource bewusst zu machen. Die Flächenoptimierung steht dabei im besonderen Focus der Überlegungen. Dazu ist insbesondere zu klären, an welchen Stellen künftig Flächen eingespart

werden können, ohne dadurch die Aufgabenerledigung zu beeinträchtigen.

Damit die Grundstücks- oder Gebäudeflächen optimal genutzt werden können, müssen sie außerdem in einem adäquaten Zustand angeboten werden. Nur wenn ein für Bürger und Beschäftigte unterstützender Dienstleistungseffekt durch die genutzten Liegenschaften sichergestellt ist, kann das Liegenschaftsmanagement seine optimale Aufgabe erfüllen.

Inhalte des neuen Liegenschaftsmanagements (Soll-Konzeption)

- Flächenoptimierung

Was soll erreicht werden?

Der Senat geht davon aus, daß für die Mobilisierung ungenutzter Flächenreserven und die Verbesserung und Optimierung öffentlicher Dienstleistungen bei gleichzeitiger Realisierung von Flächeneinsparungen von einer strategischen Flächenreserve von 20 Prozent auszugehen ist. Als operatives Ziel einer Bestandsoptimierung wird in einem ersten Schritt eine Freisetzung von rund 12 Prozent der Gebäude (210 Gebäude mit rund 225 000 qm Bruttogeschossfläche) angestrebt. Nach Abschluss einer Vorbereitungsphase sollen jährlich rund 50 Gebäude mit etwa 56 000 qm Bruttogeschossfläche freigezogen und anschließend veräußert werden. Folgende Ansätze für eine Flächenoptimierung werden dabei genutzt:

- Flächenoptimierung im Gebäudebestand des Verwaltungsgrundvermögens: Standortkonzepte bei bürgernahen Nutzungen, Flächenfreisetzungen bei Verwaltungsgebäuden entsprechend dem Personalabbau (größer 16 Prozent von 1993 bis 2000) und dem groben Richtwert von 15 qm Bürofläche pro Mitarbeiter.
- Mobilisierung ungenutzter Flächen (nicht mehr benötigte städtebauliche Entwicklungsf lächen, Industriebrachen, aufgegebene Standort öffentlicher Nutzung) insbesondere zur Wohnbebauung als Teil der Ressortstrategie des Senators für Bau und Umwelt.
- Veräußerung von zum Fiskalvermögen gehörendem Streueigentum, der für Bedarfe der Freien Hansestadt Bremen nicht mehr benötigt wird oder deren Bedarf im Rahmen der Flächenoptimierung anderwärtig abgedeckt werden kann.

Wie soll es erreicht werden?

- Grunddatenerfassung

Die Umsetzung eines erfolgreichen Immobilienmanagements erfordert die Verfügbarkeit liegenschaftsbezogener Daten. Deren Aufnahme und Fortschreibung sind von grundlegender Bedeutung für die angestrebte Optimierung von Organisation und Durchführung des Immobilienmanagements sowie für eine effiziente Verwendung aller Immobilienressourcen. Aus diesem Grund sind die bereits vorhandenen Informationen zusammenzuführen und im Rahmen einer Inventur zu vervollständigen.

Voraussetzung für einen geordneten Geschäftsbetrieb der geplanten Organisationseinheiten ist außerdem die Kenntnis insbesondere der eigenen Vermögenswerte (Liegenschaften) sowie der künftigen jahresdurchschnittlichen Aufwendungen (u.a. Betriebs- und Bauunterhaltungskosten) und Erträge (Mieteinnahmen).

Die Datenerfassung ist Grundvoraussetzung für die Flächenoptimierung, daneben aber auch für eine effektive Gebäudebewirtschaftung, für die systematische Analyse und anschließende Beseitigung des Sanierungsbedarfs sowie als Datengrundlage für die abzuschließenden Mieterverträge.

Nach dem Zeitplan der Freien Hansestadt Bremen ist vorgesehen, das Flächenmaß und die Zustandsbewertung bis zum 31.12.2002 abzuschließen. Die objektbezogene Bewertung der Immobilien wird sich dagegen bis ins Jahr 2003 erstrecken. Die übrigen Aktivitäten bei der Neuordnung des Liegenschaftswesens werden dadurch nicht beeinträchtigt.

- Breit abgestimmte Vorgehensweise

Die Mobilisierung von Grundstücken und Gebäuden setzt einen breiten Konsens für die Zielsetzung voraus, durch eine Bestandsoptimierung eine dauerhafte substantielle Einsparung von Ressourcen zu erreichen. Hierzu ist eine systematische gemeinsame Bestandsanalyse durch die Nutzerressorts und den Eigentümervertreter erforderlich. Für verschiedene Liegenschaftsschwerpunkte (Schulen, Kindertagesheime sowie Polizeireviere und -wachen) sind deshalb frühzeitig Standortentwicklungspläne darzustellen, die eine wesentliche Grundlage für die durchzuführende Flächenoptimierung darstellen.

- Verwertungsstrategie

Der Verkauf von Gebäuden und Flächen in der Größenordnung der operativen Zielsetzung ist nur über einen mehrjährigen Zeitraum realisierbar, schon wegen der oben angesprochenen Analyse des Bestandes. Zur Identifikation von rund 50 selbständig vermarktbar Einheiten pro Jahr bedarf es einer Portfolioanalyse für ein Mehrfaches dieser Zielzahl. Zur Organisation dieses Prozesses ist die Bildung von Arbeitsgruppen aus Vertretern der Nutzerressorts und des Eigentümervertreter vorgesehen. Die Erzielung angemessener Kaufpreise ist nur unter Beachtung der Gegebenheiten des Marktes möglich; insbesondere ist zu berücksichtigen, daß mit einer Vermarktung von jahresdurchschnittlich 50 Gebäuden mit etwa 56 000 Quadratmetern ein erheblicher Anteil des Büroflächenangebots durch Bremen dargestellt und ein Angebotsüberhang Preisrückgänge verursachen würde. Zur Vermeidung dieses Negativeffektes sollen für Objekte, die nicht unmittelbar nach ihrer Freisetzung am Markt platzierbar sind, eine zeitliche Streckung der Verwertung und eine Zwischenfinanzierung der Verkaufserlöse durch die zu gründenden Liegenschafts-sondervermögen (vgl. Seite 4, Sondervermögen) vorgenommen werden.

- Mieter/Vermietermodell

Ab dem 01.01.2002 wird flächendeckend für das Verwaltungsgrundvermögen das Mieter/Vermietermodell genutzt. Die Nutzer der Gebäude, die bisher auch für deren Bewirtschaftung verantwortlich waren, werden von diesen Aufgaben entlastet. Sie zahlen künftig eine Miete und haben im Gegenzug einen Anspruch darauf, daß ihnen Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Als langfristiges Ziel sollen den Mietern dabei die vollen Mieterrechte eingeräumt werden (Mietminderung, Mängelbeseitigung auf Kosten des Vermieters etc.). In der Übergangsphase bis zum Abschluss der Sanierungsleistungen sind diese Mieterrechte noch eingeschränkt, werden aber durch den Einfluss auf Entscheidungen des Vermieters zum Bauunterhalt und zur Sanierung kompensiert.

Wenn der Mieter sich von Gebäudeflächen trennt, kann er das für die Mietzahlung zur Verfügung gestellte Budget für andere Zwecke nutzen. Er spart damit im Ergebnis sowohl die Kaltmiete als auch die Bewirtschaftungskosten in voller Höhe ein.

Das Anreizsystem gilt grundsätzlich auch für unbebaute Flächen des Verwaltungsgrundvermögens, für die ebenfalls ein Mietvertrag abgeschlossen wird, soweit die Freifläche für Verwaltungszwecke genutzt wird (z.B. Sportplätze). Würden die Freiflächen dagegen bereits für Verwaltungszwecke aufgegeben oder werden sie für ursprünglich vorgesehene Entwicklungsmaßnahmen nicht mehr benötigt, erhalten die Ressorts im Falle der Abgabe als Anreiz 12 Prozent des beim Verkauf des Grundstücks erzielten Erlöses budgetaufstockend zu ihrem Haushaltsanschlag.

Sanierung der Liegenschaften

Wie bereits vorher dargestellt, ist der Liegenschaftsbestand durch einen erheblichen Sanierungsstau gekennzeichnet. Aufgrund der stichprobenbasierten Erhebung beläuft er sich auf rund 653 Mio. DM zuzüglich Mehrwertsteuer (vgl. Tabelle 1). Besonders kritisch ist die Situation im Bereich der Schulen und Kindertagesstätten einzuschätzen. Von den angesprochenen 653 Mio. DM entfallen allein etwa 390 Mio. DM auf die Sanierung dieser Gebäude. Der Bruttobetrag (incl. Mehrwertsteuer) für die Sanierung aller Liegenschaften beträgt rund 750 Mio. DM.

Trotz des für Bremen erheblichen finanziellen Aufwandes, der in Anbetracht der Anstrengungen zur Haushaltskonsolidierung nicht leicht fällt, soll die Sanierung zügig angegangen und jährlich zu diesem Zweck 100 Mio. DM investiert werden. Die Sanierung wäre danach Ende dieses Jahrzehntes weitgehend abgeschlossen. Eine Weiterführung der Liegenschaftsverwaltung unter den gegenwärtigen Bedingungen würde dagegen nach den Feststellungen der Bausachverständigen dazu führen, daß sich der derzeitige Sanierungsbedarf von 750 Mio. DM bei Instandsetzung in dem durch knappe Haushaltsmittel bestimmten bisherigem Maße um 30 Prozent und damit um weitere rund 225 Mio. DM erhöhen würde. Dieses wäre somit die schlechtere und teurere Alternative.

Um Erfahrungen über die Durchführung des Sanierungskonzeptes zu erhalten, wird derzeit ein Pilotprojekt durchgeführt, mit der Aufgabe, neun Schulen zu sanieren. Dabei ist vorgesehen, für zwei der neun Schulen eine Parallelauschreibung durchzuführen, bei der neben der Ausschreibung der einzelnen Gewerke auch die Sanierung durch einen Generalunternehmer möglich ist.

Die Finanzierung soll dabei über die Sondervermögen erfolgen (vgl. Sondervermögen). Dadurch wird sichergestellt, daß die günstigen Finanzierungsbedingungen Bremens auch für diese Projekte gelten. Die Freie Hansestadt Bremen hat deshalb davon abgesehen, die Finanzierung der Sanierung über Contracting für Sanierung, Instandhaltung und Betrieb oder über andere Finanzierungsmodelle wie Forfaitierung, Leasing etc. durchzuführen, die kostenintensiver ausgefallen wären.

Für die zeitliche Umsetzung und für die Finanzierung ist fachlich zwischen den laufenden und den einmaligen Baumaßnahmen zu unterscheiden. Zusammen umfassen diese nach DIN 18960 die Gesamtheit der Maßnahmen zur Wiederherstellung und Bewahrung des Soll-Zustandes von Gebäuden und dazugehörigen Anlagen, jedoch ohne Reinigung und Pflege der Verkehrs- und Grünflächen und ohne Inspektion und Wartung der haus- und betriebstechnischen Anlagen. In diesem Rahmen sind Instandsetzung (Sanierung) als Maßnahmen zur Wiederherstellung, Instandhaltung (Bauunterhalt) als Maßnahmen zur Bewahrung des Soll-Zustandes von Gebäuden zu verstehen.

Um künftig das Entstehen eines Sanierungsstaus zu vermeiden, soll ein angemessenes Mittelvolumen für die vorbeugende Instandhaltung (Bauunterhalt) zuzüglich zur Sanierung zur Verfügung gestellt werden. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß nahezu alle Gebäude in den nächsten Jahren saniert werden sollen, ist der Aufwand für den jährlichen Bauunterhalt - niedriger als sonst üblich - mit 1,5 Prozent vom Wiederbeschaffungsneuwert festgelegt worden, das entspricht einer Summe von rd. 70 Mio. DM jährlich (vgl. Tabelle 1).

Sondervermögen

Eine Liegenschaftsverwaltung mit der Zielsetzung, den Wert und die Nutzungsmöglichkeiten der Grundstücke und Gebäude zu optimieren, muss über deren Art, Umfang, Wert und wirtschaftliche Nutzung detaillierte Kenntnis besitzen, die im Rahmen des kameralen Rechnungswesens nur unzureichend abgebildet sind. Die Freie Hansestadt Bremen hat sich deshalb dazu entschlossen, zwei Sondervermögen (Land und Stadtgemeinde Bremen) nach § 26 Abs. 2 LHO in Verbindung mit § 113 LHO zu gründen. Diese Sondervermögen stellen keine Eigenbetriebe dar, werden aber analog zu den Bestimmungen für Eigenbetriebe der Freien Hansestadt Bremen nach kaufmännischen Grund-

sätzen Rechnung legen.

Der Anfangsbestand der Grundstücke und Gebäude wird als Sacheinlage (Eigenkapital) eingebracht. Die Gebäude sollen künftig entsprechend der jeweiligen Nutzungsdauer abgeschrieben werden. Da in Höhe der Abschreibungen ein Aufwand entsteht, der nicht durch Erlöse abgedeckt wird, soll als Ausgleich das Kapital in Höhe der jährlichen Abschreibungen aufgelöst werden, um insoweit das Bilanzergebnis auszugleichen. Im Ergebnis führt das dazu, daß sich das Eigenkapital entsprechend der jeweils zum Jahresende festzustellenden Buchwerte des Verwaltungsgrundvermögens im Zeitablauf verringern wird.

Die Finanzierungsabwicklung für die Sondervermögen soll der landeseigenen Bremer Aufbau-bank GmbH übertragen werden. Einzelheiten sind im weiteren Verfahren noch zu klären.

Mit der Führung der Sondervermögen nach den Regeln des betrieblichen Rechnungswesens (doppische Finanzbuchhaltung) werden insbesondere zwei Funktionen erfüllt:

- Abbildung des jeweiligen Verwaltungsgrundvermögens in der Vermögens- und Anlagenrechnung dem Werte nach mit Ausweis des Werteverzehrs durch Abschreibung (AfA).
- Darstellung des Periodenerfolges durch die Gewinn- und Verlustrechnung. Aus der Analyse der einzelnen Ertrags- und Aufwandspositionen und ggf. der Gegenüberstellung (in Zeitvergleich) können die Erfolgsfaktoren und Schwachstellen des Liegenschaftsmanagements differenziert erkannt werden.

Die alternativ angedachte Überführung der bremischen Immobilien in eine Eigentümer GmbH & Co. KG wird zunächst nicht angestrebt. Hier bestehen erhebliche steuer- und gesellschaftsrechtliche Probleme, die erst im weiteren Verlauf nach Flächenreduzierung und Gebäudesanierung gelöst werden können.

Im übrigen ist zu berücksichtigen, daß der Erwerb von zusätzlichem privatem Kapital - einer der Vorteile der KG-Lösung - nur bei einer entsprechenden Ertragslage der Gesellschaft realisiert werden kann. Diese Ertragskraft könnte beispielsweise bei der Nutzung von Schulen nur durch langfristige Leistungsverträge mit der Freien Hansestadt Bremen hergestellt werden, die von dieser zu finanzieren wären.

Organisation

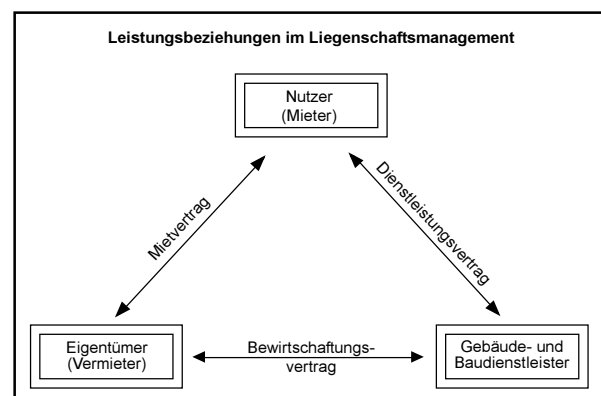
Das wesentliche Grundprinzip des neuen Liegenschaftsmanagements ist die klare Trennung der drei Grundfunktionen aber auch deren Konzentration hierauf:

- Eigentümer (Vermieter)
- Dienstleister (Gebäudemanager, Bauplaner etc.)
- Nutzer (Mieter)

Daraus resultiert zwischen Eigentümer und Nutzer das Mieter-Vermieter-Verhältnis und zwischen den Dienstleistern auf der einen und den Nutzern sowie dem Eigentümer auf der anderen Seite ein Besteller-Ersteller-Verhältnis. Im Zielsystem soll die Leistungserstellung zu Marktpreisen erfolgen. Die Mieter/Besteller entscheiden ohne Kontrahierungszwang. Hierzu ist ein mehrjähriger Übergangsprozess vorgesehen.

Kennzeichnend für die Rollenverteilung ist weiterhin, daß die Nutzer als Mieter und als Besteller die erforderlichen Budgets erhalten, um Miete und sonstige liegenschaftsbezogene Dienstleistungen bezahlen zu können. Leistungserstellung und Bezahlung erfolgen auf der Basis von Verträgen, die die jeweiligen Rechte und Pflichten definieren. Daraus ergibt sich Planungssicherheit für die Dienstleister und Sanktionsmöglichkeiten für die Nutzer. Die Abwicklung wird vor allem dadurch erleichtert, daß alle Eigentümer- und Erstellerleistungen aus einer Hand erfolgen. Durch das neue Liegenschaftsmanagement entstehen

- klare Zuständigkeiten und Schnittstellen zwischen den Beteiligten
- bedarfsgerechte Leistungen zu Marktpreisen
- Transparenz über Kosten und Leistungen/ Ineffizienzen
- Interesse an Flächenreduzierungen.



Für die ab 1997 neu eingerichteten Liegenschaftseinheiten (vgl. Seite 1, Organisation) bedeutet dies folgendes:

Für das Immobilienmanagement wird die GBI zu einem Eigentümervertreter ausgebaut, der alle mit dem Eigentum zusammenhängenden Fragen abschließend klärt, der entscheidet, ob angemietet oder neu gebaut wird und der in einem Rahmenvertrag die Gebäudeunterhaltung beim Gebäudemanagement beauftragt. Eine Privatisierung dieser Einheit ist nur langfristig (10 bis 15 Jahre) und unter Beibehaltung der sorgfältig zu definierenden Kontrollfunktionen möglich.

Die FMB wird das Gebäudemanagement und damit die Bewirtschaftung der Gebäude sicherstellen. Dazu gehört nicht nur vom Immobilienmanagement beauftragte Gebäudeunterhaltung, sondern auch die von den jeweiligen Nutzern beauftragten Servicedienstleistungen. Zu klären ist noch, inwieweit auch der Bereich der Reinigungskräfte hierzu gehören wird. Der derzeit bestehende Kontrahierungszwang mit dem Gebäudemanager wird innerhalb der nächsten fünf Jahre komplett abgebaut; gleichzeitig wird eine materielle Privatisierung angestrebt.

Für den Neubau und die Abwicklung von Sonderprojekten werden die Bauplaner von BMB und BBB bei BMB für eine Übergangszeit zusammengefasst. Danach ist zu entscheiden, inwieweit die dann noch tätigen Mitarbeiter beim Immobilienmanagement integriert werden können. Schon vorher ist zu prüfen, ob auch bei BMB die Hereinnahme von privaten Mitgesellshaftern infrage kommt.

In einem Projekt- und Servicebetrieb (PSB) als Eigenbetrieb sollen die Bauten des Bundes in Bremen entsprechend den vertraglichen Vereinbarungen betreut, sowie alle verbleibenden hoheitlichen und sonstigen Funktionen (wie Verdingungswesen und Gebäudeerfassung) zusammengefasst werden. Während die anderen Einheiten lediglich eine Personalausstattung erhalten, wie sie in etwa den Benchmarkzahlen der privaten Immobilienwirtschaft entspricht, sind im Projekt- und Servicebetrieb auch Mitarbeiter vorgesehen, die in einem Projekt und Servicepool mit Sonderaufgaben wie der Bestandsermittlung betraut werden. Mit der Altersfluktuation und durch Weiterqualifikation der Beschäftigten im Rahmen der Fortbildung soll diese Einheit abgebaut werden.

Die mit der Umstrukturierung einhergehenden organisatorischen und personellen Veränderungen sind nicht gegen die Interessen der Beschäftig-

ten und der Interessenvertretungen umsetzbar, sondern nur mit diesen. Grundlage für ein einvernehmliches Vorgehen mit den beteiligten Personal- und Betriebsräten zur Bewältigung des mit der Neuordnung des Liegenschaftswesens verbundenen Personalwechsels ist eine diesbezügliche Vereinbarung, die nach intensiven Vorgesprächen im Juni 2001 abgeschlossen werden konnte.

Die Informations- und Mitwirkungsrechte des Parlaments bleiben auch nach der Umsetzung des neuen Konzepts nicht nur in umfangreicher Weise erhalten sondern werden wie in anderen Bereich auch durch die verstärkte Konzentration auf strategische Aufgaben sogar gestärkt:

- Informationen über die deutlich transparenter werdende Organisation und Kostenstruktur des Liegenschaftswesens,
- unveränderte Entscheidungsrechte über die Haushaltsbudgets und hierin über Mietbudgets der Nutzer sowie über Investitionsmittel für neue Um- und Erweiterungsbauten,
- Prioritätensetzung bei der Gebäudesanierung für bürgergenutzte Gebäude über die in die Haushaltsberatungen einzubringenden Listen über die jeweils vorgeschlagene Sanierungsabwicklung,
- Facilityleistungen wie Reinigungsumfang und Häufigkeit über Stellenplan und Budgetberatungen,
- Beschlussfassung in bedeutsamen Angelegenheiten durch die Haushalts- und Finanzausschüsse,
- Steuerung durch einen dem Parlament vorgeschlagenen Liegenschaftsausschuss
- 1/4-jährliche Berichte über Finanz- und Liegenschaftscontrolling mit der Möglichkeit, Hinweise und Forderungen zur Umsetzung einzubringen.

Wirkungen des neuen Liegenschaftsmanagements

Wirkungen für die Bevölkerung Bremens

Da bei der Sanierung die bürgergenutzten Gebäude Vorrang haben, profitiert die Bevölkerung Bremens unmittelbar als erste von der Sanierung, die die Infrastruktur der Stadt erheblich verbessern wird (Sanierung von Schulen, Kindertagesstätten, Sporteinrichtungen etc.). Die öffentlichen Gebäude werden flächendeckend dem heutigen

Stand der Technik entsprechend ausgestattet und insbesondere hinsichtlich Zuschnitt, Belichtung, Beleuchtung und Klimatisierung modernen Anforderungen entsprechen. Durch die Flächenoptimierung werden moderne Dienstleistungszentren entstehen, die für die Bevölkerung öffentliche Leistungen aus einer Hand ermöglichen und damit die Erreichbarkeit aufgrund der verbesserten öffentlichen Infrastruktur deutlich verbessern. Nicht zuletzt werden sich die durch die Sanierung der Gebäude erreichten besseren Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auf die Bürgerinnen und Bürger positiv auswirken, weil zufriedene Beschäftigte eine Grundvoraussetzung für zufriedene Kunden sind. Die Neuordnung des Liegenschaftswesens ist damit ein wesentlicher Baustein für die Bürgerorientierung Bremens.

Außerdem bewirkt die Sanierung der bremischen Liegenschaften in der vorgesehenen Größenordnung positive Effekte für die bremische Bauwirtschaft und damit für die Schaffung oder Erhaltung von Arbeitsplätzen.

Die Sanierung bewirkt schließlich eine auch unter ökologischen Gesichtspunkten bedeutsame Zurückführung des Energieverbrauchs an fossilen Brennstoffen sowie eine deutliche Reduzierung des laufenden Bauunterhaltes. Energieverbrauch und laufender Bauunterhalt werden zudem auch durch die mit der Flächenoptimierung geplanten Reduzierung der Flächen um 12 Prozent erheblich gemindert.

Wirkungen für die Nutzer (Mieter)

Mit den drei Funktionen: Eigentümer, Dienstleister und Nutzer, entstehen Mieter-/Vermieter- und Besteller-/Ersteller-Verhältnisse (vgl. Seite 5, Organisation). Dadurch wird im ersten Schritt Transparenz über die zu erbringenden Leistungen und Kosten erzielt, weil wichtige Fragen geklärt werden müssen (zum Beispiel: Wie viele Flächen benötigt der Mieter? Wie hoch sind die Betriebskosten in bestimmten Liegenschaften?). Im zweiten Schritt bewirkt das Nutzeranreizsystem Einsparungen, weil die Nutzer nur Leistungen kaufen und damit bezahlen werden, die sie wirklich benötigen. Das gilt für angemietete Flächen ebenso wie beispielsweise für Hausmeister- und Reinigungsdienstleistungen. Es werden nicht dirigistisch Standards vorgegeben, sondern jeder Nutzer entscheidet individuell nach eigenem Bedarf. Im einzelnen ergeben sich daraus für die Nutzer folgende vorteilhafte Wirkungen:

Bei Aufgabe von Flächen sparen die Nutzer nicht nur die entsprechenden Nebenkosten, sondern auch die vollständige Kaltmiete dauerhaft ein.

Hinzu kommen erhebliche finanzielle Vorteile für die Nutzer, die mit der Sanierung verbunden sind, weil die Gebäude nach der Sanierung deutlich weniger an Betriebskosten verursachen, die von den Nutzern zu tragen sind. Im übrigen werden die Nebenkosten für die verbleibenden Gebäude durch die Neuordnung des Liegenschaftswesens nachhaltig gesenkt. Dadurch, daß künftig die Gebäudebewirtschaftung in einer Hand erledigt wird, treten hier erhebliche Synergieeffekte ein, die den Nutzern durch geringere Betriebskosten Vorteile bringen.

Indem das fachliche Know-how beim Gebäudemanagement an einer Stelle konzentriert wird, treten den Anbietern von beispielsweise Reinigungs- oder Baudienstleistungen kompetentere Gesprächspartner entgegen, die bessere Vertragsergebnisse aushandeln können. Durch die Konzentration ist zudem häufig ein höheres Auftragsvolumen verbunden, das günstigere Rabattkonditionen ermöglicht. Synergieeffekte treten aber auch bei den Hausmeisterdienstleistungen ein. Während bislang Hausmeister häufig ausschließlich für einen Gebäudekomplex zuständig waren, sollen sie jetzt flexibler entsprechend der jeweiligen Bedarfssituation eingesetzt werden. Auch dies entlastet das Betriebskostenbudget der Nutzer, die sich künftig ganz auf ihr fachliches Kerngeschäft konzentrieren können, ohne durch Bau- und Liegenschaftsangelegenheiten zusätzlich belastet zu werden.

Im übrigen eröffnet die vorgesehene Flächenoptimierung für die Nutzer die Chance, durch auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Liegenschaften die Verwaltungsabläufe zu optimieren, um damit für die zu erbringenden Verwaltungsdienstleistungen neue Impulse zu setzen.

Schließlich werden die Nutzer auch von der Sanierung des Gebäudebestandes profitieren, weil dadurch für die Beschäftigten erhebliche Arbeitsverbesserungen ermöglicht werden. Das Arbeiten in vernünftig ausgestatteten Räumlichkeiten kann als Motivationsfaktor für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht hoch genug eingeschätzt werden hinsichtlich Arbeitsplatzzufriedenheit und Engagement.

Wirkungen für die am Neuordnungsprozess unmittelbar beteiligten Beschäftigten

Auch für die Beschäftigten, die derzeit in Bereichen arbeiten, deren Liegenschaftsaufgaben künftig im öffentlichen Sektor entfallen oder wesentlich umstrukturiert werden, ist ein fairer Umgang sichergestellt. Betriebsbedingte Kündigungen werden generell ausgeschlossen, keiner wird

schlechter bezahlt als zuvor. Diese Beschäftigten erhalten vielmehr die Möglichkeit, sich durch Fortbildung und andere Weiterbildungsmöglichkeiten für neue Aufgaben zu qualifizieren. Hier werden individuelle und gezielte Lösungen angestrebt. Für ältere Beschäftigte wird zudem die Möglichkeit geprüft, diesen einen vorzeitigen Ruhestand anzubieten.

Für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Liegenschaftswesen bieten sich durch die Neuordnung eine Vielzahl neuer und interessanter Aufgaben mit vielfältigen Chancen für eine positive berufliche Weiterentwicklung. Die Mitarbeit in einem privatisierten Unternehmen bietet zudem die reelle Aussicht auf zusätzliche Aufträge aus der Privatwirtschaft und damit auf Neueinstellung und berufliche Entwicklungsperspektiven unabhängig von öffentlichen Aufträgen.

Gesellschaft für Bremer Immobilien mbH											
Geschätzter Sanierungsbedarf Verwaltungsgrundvermögen Bebaute Liegenschaften in Bremen											Tabelle 1
Stand: 15. Januar 2001											
Gruppe	Gebäudebestand			Herstellungskosten DM je qm BGF (gewichtet)	Wiederbeschaffungsneuwert TDM	Wiederbeschaffungszeitwert TDM	Sanierungsbedarf				
	Bezeichnung	Zahl Gebäude	BGF qm				stichprobenbasierte Sanierungskosten			Zuschläge für Nebenleistungen 20 %	Zuschläge für Regelleistungen 15 %
							% der HK	TDM je qm BGF	TDM		
1	Parlaments-, Gerichts- und Verwaltungsgebäude	219	600.000	2.213,00	1.327.800,0	663.900,0	7,96	176,21	103.433,3	20.686,7	18.618,0
2	Gebäude für wissenschaftliche Lehre und Forschung	4	12.000	2.260,00	27.120,0	13.560,0	15,05	340,13	3.993,1	798,6	718,8
3	Gebäude des Gesundheitswesens	3	5.000	2.213,00	11.065,0	5.532,5	7,96	176,15	861,7	172,3	155,1
4	Schulen, Kindertagesstätten	544	850.000	2.260,00	1.921.000,0	960.500,0	15,05	340,16	282.870,4	56.574,1	50.916,7
5	Sportbauten	191	165.000	2.146,00	354.090,0	177.045,0	10,20	218,93	35.341,3	7.068,3	6.361,4
6	Wohnbauten, Gemeinschaftsstätten	247	95.000	1.782,00	169.290,0	84.645,0	6,42	114,40	10.632,0	2.126,4	1.913,8
7	Gebäude für Produktion, Werkstätten, Lager	390	140.000	1.676,00	234.640,0	117.320,0	2,76	46,30	6.341,5	1.268,3	1.141,5
8	Bauwerke für technische Zwecke	75	8.000	1.479,00	11.832,0	5.916,0	5,98	88,42	692,0	138,4	124,6
9	Bauwerke anderer Art	111	292.500	1.913,00	559.552,5	279.776,3	5,26	100,66	28.805,7	5.761,1	5.185,0
	Gesamt	1.784	2.167.500	-	4.616.389,5	2.308.194,8	-	(i. M. 218,21)	472.971,0	94.594,2	85.134,8

Autor:
 Dr. Oliver Bongartz, Abteilungsleiter beim Senator für
 Finanzen, Bremen