



votr. Hofrat Dr. Robert Hink
*Generalsekretär
Gemeindebund*



Dr. Reinhard Platzer
*Generaldirektor
Kommunalkredit
Austria AG*



Bgm. Helmut Mödlhammer
*Präsident
Gemeindebund*

VORWORT DER HERAUSGEBER

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Die öffentliche Hand wandelt sich unter den massiven Finanzierungsnöten zu wettbewerbsorientierten Unternehmungen und überdenkt die bisherige Strategie der Gebäudebewirtschaftung. Nachdem im Immobilienbereich sehr hohe Werte veranlagt sind, ist es im Interesse der finanziell Verantwortlichen diese Werte nutzbar zu machen und Einsparungen zu erzielen.

Die mögliche Ausgliederung von Aufgaben bedeutet daher für die Kommunen eine Konzentration auf die Kernaufgaben der Verwaltung und die Möglichkeit die Gebäudebewirtschaftung zu modernisieren. Die Ansätze von New Public Management (NPM) werden dabei im Auftraggeber - Auftragnehmerprinzip des Mieter-Vermieter Modells umgesetzt.

Der folgende Leitfaden soll Ihnen daher einen ersten, leicht verständlichen Überblick von Facility Management geben. Dabei erhalten Sie Informationen und Vorschläge für die Durchführung von Optimierungsprozessen in der Gebäudebewirtschaftung.

Wir hoffen, Sie sind damit erfolgreich!

Generalsekretär
Hofrat Dr. Robert Hink

Generaldirektor
Dr. Reinhard Platzer

Präsident
Bgm. Helmut Mödlhammer

Wien, November 2004

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort der Herausgeber	1
Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung	5
1.1. Begriffsbestimmungen Facility Management	6
1.1.1. Allgemeines	6
1.1.2. Ebenen im FM	7
1.1.3. Bereiche im FM	9
1.1.4. Sonstige Begriffe im FM	10
2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM	20
2.1. Projektorganisation	20
2.2. Ziele und Zeitplan	21
2.2.1. Zieldefinition	22
2.2.2. Zeitplan für ein FM Projekt	23
2.3. Istzustand der Gebäudebewirtschaftung in Kommunen	24
2.3.1. Mögliche Defizite des Ist-Zustandes	25
2.3.2. Istanalyse der bestehenden Struktur	25
2.4. Lösungsansatz zu einer effizienten FM-Einheit	29
2.4.1. Sparpotentiale, Sparanreize	32
2.4.2. Steuerungsmöglichkeiten	35
2.4.3. Leistungsverrechnung	36
2.5. Beziehungsmodelle - Organisationsformen - Rechtsformen	37
2.5.1. Strategische FM Beziehungsmodelle	37
2.5.2. Organisationsformen	41
2.5.3. Rechtsformen	45
3. Umsetzungsprobleme	51
3.1. Optimale Organisationsform und Rechtsform	51
3.2. Sozialverträgliche Mitarbeiterpolitik	51
3.3. Sozialer Auftrag vs. wirtschaftlicher Auftrag	52
3.4. Kontrahierungszwang	52
3.5. Mindestmieten bei Ausgliederungen	53

3.6.	Einbindung der Nutzer im Planungsstadium	54
3.7.	Bewertung von Liegenschaften	55
3.8.	Bundesvergabegesetz	56
3.9.	Budget	56
4.	Berichte von umgesetzten FM – Projekten	58
4.1.	Berliner Immobilienmanagement GesmbH: erste Zwischenbilanz	58
4.2.	Bielefeld: ein Auszug	59
	Abkürzungsverzeichnis	61
	Impressum	62

1. EINLEITUNG

Warum beginnen kommunale Institutionen über die bisherige kommunale Bewirtschaftung nachzudenken?

Österreichische Gemeinden stehen unter einem enormen Kosten- und Leistungsdruck, sodass selbst historisch gewachsene Bereiche, wie der Gebäudebestand genauer bewertet, analysiert und optimiert werden.

Kommunale Institutionen, ob Städte oder Gemeinden, sind bestrebt die vorhandenen Ressourcen (Finanzen, Personal, Sachgüter) bestmöglich einzusetzen. Dabei wird der Vergleich mit dem allgemeinen Wirtschaftsleben nicht mehr gescheut, es wird sogar Maß genommen. Bei den derzeitigen Überlegungen des „New Public Managements“ wird auch der historisch langsam gewachsene Immobilienbereich überdacht. Die vielfach gut organisierten Abteilungen (Ämter) bieten Ihre Leistungen im Sinne der Querschnittsfunktion an. Doch „**Wer**“ ist genau für „**Was**“ zuständig und „**Wer**“ darf entscheiden? Der Ruf nach einem „one stop shop“ wird hier laut.

Bei Reformüberlegungen kommt es daher zu Untersuchungen und Optimierungen in der bisherigen Gebäudebewirtschaftung. Ein Begriff, der gerade in der Gebäudebewirtschaftung in letzter Zeit sehr modern geworden ist, ist „Facility Management“ (kurz FM).

1.1. BEGRIFFSBESTIMMUNGEN FACILITY MANAGEMENT

1.1.1. Allgemeines

Für den Begriff Facility Management gibt es viele Definitionen und Erklärungen. Im Fachnormenausschuss des Österreichischen Normungsinstitutes sind bereits Initiativen zur einheitlichen Sprache und Definition für FM erfolgt. Die Ergebnisse sind in den Normen ÖNORM¹ A7000 (Vornorm), ÖNORM A7001 und ÖNORM A7002 zusammengefasst.

FM ist ein interdisziplinärer Ansatz, der die Bereiche Technik, Ökonomie, Ökologie und Recht verbindet (ÖNORM A 7000).

Doch was sind Facilities?

(Oxford Dictionary) = „Hilfe, Umstände, die es leichter machen bestimmte Dinge zu tun!

Facility Management ist der ganzheitliche, strategische Rahmen für koordinierte Tätigkeiten um Gebäude mit ihren Systemen und Inhalten über den gesamten Lebenszyklus kontinuierlich bereit zu stellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden Bedürfnisse anzupassen. Konzeptionell sind dabei technische, infrastrukturelle und kaufmännische Bereiche zu unterscheiden.

FM ist daher als ganzheitliches Management der Immobilie und der materiellen/immateriellen Infrastruktur einer Organisation mit dem Ziel der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäftes zu verstehen.

¹ ÖENORM A 7000 :2000 12 01 Facility Management – Grundkonzepte
ÖENORM A 7001 :2002 09 01 Facility Management – Leitfaden zur Erstellung von Facility Management-Vereinbarungen für die Nutzungsphase eines Objektes
ÖENORM A 7002 :2001 12 01 Facility Management – Katalog von Anforderungen an Facility Manager

Kerngeschäft öffentlicher Dienststellen oder Institutionen sind Tätigkeiten, die dem eigentlichen Zweck dieser Einrichtungen dienen. Bei der Durchführung des Kerngeschäftes (Hoheitsverwaltung) fallen Kosten an, die unmittelbar dem Kerngeschäft zuzuordnen sind: Personalkosten, Produktionskosten (Maschinenkosten, Material, Werkzeuge usw.), Kosten für Lagerhaltung, Versand, Vertrieb u. s. w.

Als Grundlage für die Entscheidung einer Neustrukturierung bzw. Neuorganisation ist in vielen Fällen der finanzielle Druck auf kommunale Institutionen anzusehen. Aus dieser Konsequenz heraus, ist es für manche Kommunen deshalb kaum möglich ihre Gebäude zu bewirtschaften. Der Sanierungsrückstau wird in letzter Konsequenz so groß, dass die Kluft zwischen dem Notwendigen und Möglichen immer größer wird. Aufgrund der Maastricht-Richtlinien ist eine Bereitstellung von finanziellen Mitteln aus dem Haushalt auch nicht möglich.

Auf der anderen Seite ist im kommunalen Vermögen ein Großteil der Werte in Immobilien bzw. in unbebauten Grundstücken veranlagt. Es ist eine Herausforderung an die finanziell Verantwortlichen diese Werte nutzbar zu machen.

1.1.2. Ebenen im FM

Einen der wichtigsten Grundsätze ist die Aufgabenverteilung des Facility Managements nach den unten angeführten Ebenen. Ganz entscheidend ist die strategische Ebene, welche in jedem Fall innerhalb der Kommune verbleiben sollte.

Bei den operativ tätigen Ebenen ist eine partielle oder totale Ausgliederung in eine externe Gesellschaft oder in einen Eigenbetrieb denkbar und möglich.

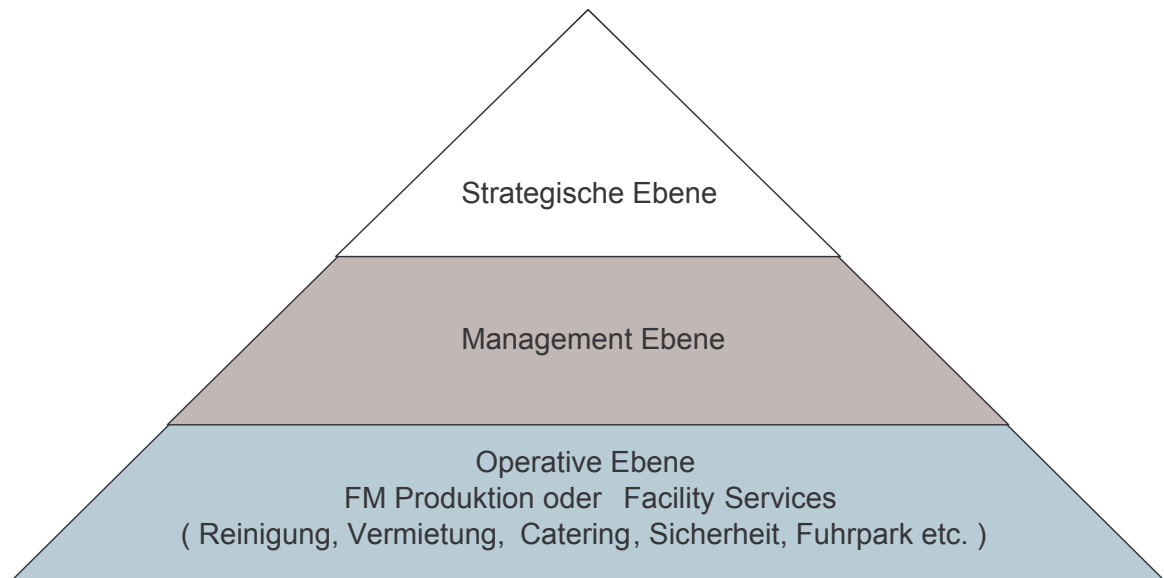


Abbildung 1: Ebenen im FM

Strategisches FM: definiert, gibt vor, kontrolliert, entscheidet ...

- Definition von Zielsetzungen
- Strategie für Insourcing und Outsourcing
- Investitionen
- Controlling
- Umsetzungsstrategie für operatives FM
- etc.

Management und operatives FM: plant, organisiert setzt die FM Produktion um

- Optimierung von Arbeits- und Kommunikationsabläufen
- Bedarfsorientierte Aufgabenorganisation

Ein Vorteil dieser Ebenenstruktur ist die klare Trennung von strategischen Überlegungen und der operativen Ausführung von Facility – Services. Weiters ergibt sich auch eine klare Steuerungsmöglichkeit und die mögliche Umsetzung des New Public Management (NPM) – Kontraktmanagement Ansatzes.

Facility Services: sind Teilleistungen, die im Rahmen von Facility Management erbracht werden. Diese Leistungen (z. B. Reinigung, Winterdienst, Catering etc.) werden oftmals von wirtschaftlich denkenden Unternehmungen outgesourct. Erst bei Vorliegen von übergeordneten Zielen in Bezug auf Ausgliederung oder Eigenleistung kann von einem ganzheitlichen Facility Management gesprochen werden.

1.1.3. Bereiche im FM

Facility Management kann in folgende Bereiche kategorisiert sein:

- Technisches FM
- Kaufmännisches FM
- Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Die folgende Darstellung bietet einen Überblick über mögliche Leistungen in den einzelnen Bereichen.

Kaufmännisches FM	Technisches FM	Infrastrukturelles FM
Anlageninventarisierung Abrechnung Arbeitsplatzanalyse Berichtswesen Buchhaltung Disposition - Flächenreserven Flächenorganisation	Bautechnik Bereitschaftsdienst Betriebsführung sämtlicher Ver-, und Entsorgungseinrichtungen CAD- und datenbankgestützte Bewirtschaftung EDV	Büromaterial Büroservice Botendienste Chauffeurdienste Druckerei Empfang (Portier) Fuhrparkverwaltung Gartenpflege

1. Einleitung

Kaufmännisches FM	Technisches FM	Infrastrukturelles FM
Flächeninventarisierung Mahnwesen Mietanpassung Mieterbetreuung Nebenkosten Inventarerlassung Kostenerfassung - kontrolle Kostenoptimierung Raumbucherstellung Objektbuchhaltung Ordnungsgemäße Liquiditätsanalysen Kostenträger und -stellenzuordnung Vertragsmanagement Vermietungen Vertragspflege Versicherungswesen	Elektrotechnik Einrichtungen Energiemanagement Energieberatung Feuerpläne Förderanlagen Gebäudesimulation Haustechniker Heizungstechnik Inbetriebnahme und Instandhaltung (DIN 31051) Ingenieurdienstleistungen Kabel- und Netzmanagement Kältetechnik Leittechnik Lüftungstechnik Meß; Steuer; Regeltechnik Nachrichtentechnik Sicherheitstechnische Tür- und Toranlagen Technische Betriebs- führung Stördienst Sonder- und Einzel- leistungen Umbauten, Renovierung, Sanierung, Revitalisierung Wasser-/Abwassertechnik	Gebäudeschädlings- bekämpfung Gebäudesicherheitsdienste Kantinenbewirtschaftung Mietwagenservice Reinigung Pflege der Außenanlagen Pflanzenpflege im Poststelle Reisestelle Sicherheitsdienste Sicherheitsfachkräfte Telefonzentrale Umzüge Winterdienst Zentralarchiv Zentralsekretariat

Abbildung 2: Kaufmännisches/ Technisches / Infrastrukturelles FM

1.1.4. Sonstige Begriffe im FM

1.1.4.1. Lebenszykluskosten

Der Lebenszyklus eines Objektes reicht von der Projektentwicklung inkl. Projektidee über die Errichtung, die Nutzung im weitesten Sinne

(Bewirtschaftung, Erhaltung, Umnutzung) bis zum Rückbau (Abriss und Entsorgung).

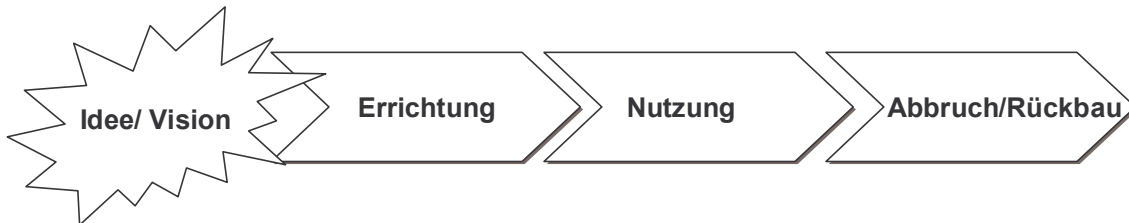


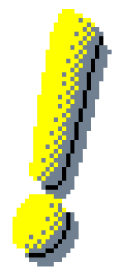
Abbildung 3: Lebenszyklus von Immobilien

Facility-Management koordiniert somit von Beginn an ganzheitlich den Zusammenhang der einzelnen Lebenszyklusphasen eines Objektes bzw. einer Infrastruktur, insbesondere im Sinne der Kostenbetrachtung.

So betragen bei den Lebenszykluskosten von Immobilien die Nutzungs(Bewirtschaftungs-)kosten ein Vielfaches der reinen Errichtungskosten. Diese Nutzungskosten werden jedoch größtenteils im Zuge der Konzeption und Planung vorbestimmt.

Schon bereits nach 5 – 7 Jahren erreichen die Bewirtschaftungskosten die Höhe der Errichtungskosten.

Bei besonders intensiv genutzten bzw. zu bewirtschaftenden Gebäuden wie z.B. Krankenhäusern kann sich dieser Zeitraum auf 4 Jahre verkürzen!



Gebäudeart	Baufolgekosten in % der Baukosten p.a.	Überschreitung der Erstel- kostenschwelle nach
Krankenhäuser	26%	→ 4 Jahren
Hallenbäder	21%	→ 4-5 Jahren
Sporthallen	17%	→ 5-6 Jahren
Schulen / Kindergärten	16%	→ 5-6 Jahren
Freibäder	15%	→ 6-7 Jahren
Verkehrsanlagen	10%	→ 10 Jahren
Produktionsgebäude	10%	→ 10 Jahren
Schul- u. Verw.Gebäude	8,5%	→ 11-12 Jahren

Abbildung 4: Nutzungskosten je Gebäudeart²

Die Lebenszykluskosten ergeben sich somit aus der Summe der

- einmalig auftretenden Kosten (Investitionskosten, Abbruch und Entsorgung) und
- der immer wiederkehrenden laufenden Kosten (Bewirtschaftungskosten bestehend aus Energie, Reinigung, Wartung, Instandhaltung etc.)

1.1.4.2. Outsourcing

In einigen kommunalen Unternehmungen werden Überlegungen über die Ausgliederung von Gebäuden und Liegenschaften angestellt bzw. diese Tätigkeiten wurden bereits durchgeführt. Hintergrund dieser Maßnahmen sind häufig die Erreichung von Maastricht-Kriterien. Dabei werden Immobilien, die sich im Eigentum der Kommune befinden, in eine Unternehmensform ausgegliedert.

² Quelle: Redmann Kommunal Consulting.

Dabei wird der Verkaufserlös der Kommune gut geschrieben und die ausgegliederte Gesellschaft hat sich um das Immobilienvermögen zu kümmern. Der Vorteil einer solchen Konzeption ist, dass einerseits steuerschonend bei Neuerrichtungen gearbeitet werden kann. Andererseits kann eine Neuverschuldung, durch den Abbau eines Sanierungsrückstaus, nicht der Kommune angelastet werden.

Die Tatsache einer solchen Auslagerung löst jedoch **nicht** strukturbedingte Probleme, sondern kann maximal steuerliche Effekte erzielen.



Eine nachhaltige Optimierung kann daher nur mit dem Managementansatz des Facility Managements erzielt werden. Bei der Erbringung von Leistung gibt es generell folgende Möglichkeiten:

- Eigenleistung
- Eigenleistung und Fremdvergabe (out-tasking)
- Outsourcing (Outside Resource Using):
Kontrolle über Art und Einsatz der wesentlichen Ressourcen liegt beim Auftragnehmer. Damit ist auch eine Übertragung von Anlagen und eine Übernahme von Personal verbunden.³

Bei dem Outsourcingprozess selbst unterteilt man wiederum in

- Vollständiges oder totales Outsourcing
 - Auslagerung ganzer Unternehmensbereiche
- Selektives oder partielles Outsourcing

³ FMA/IFMA Regionalkreis Süd: Vortrag Outsourcing von PFM 12.01.2004.

- Auslagerung von Teilen von Geschäftsbereichen
- Auslagerung von einzelnen Geschäftsprozessen

Ziel eines jeden Outsourcingprojektes ist die Konzentration auf die Kernaufgaben des Unternehmens bzw. der Kommune.

So wird bei vielen FM - Anbietern gerade jene Leistung als Kernaufgabe gesehen, welche oft outgesourct wird. Einer Presseaussendung⁴ der Fa. Consultic www.consultic.de zufolge, erreicht der Markt für outgesourcte FM-Leistungen in Deutschland im Jahr 2001 erst 26% des erwarteten Marktes.

Vorteile eines Outsourcingprojektes:

- Zugang zu Spezialressourcen
- Keine Personalreserven (-kosten) für seltene Leistungsspitzen
- Kostensenkung

Nachteile eines Outsourcingprojektes:

- Mangelndes Vertrauen
- Angst vor Kontrollverlust
- Bedenken wegen Abhängigkeit

1.1.4.3. Kennzahlen – Benchmarking

Der Mehrwert eines effektiven und transparenten Controllings liegt in der Möglichkeit einer umfassenden Steuerung der Aktivitäten, dem regelmäßigen

⁴ The report "German Market for Facilities Management" was published in April 2002. It is CONSULTIC's/BSRIA's second update of the German facilities management market, and the result of 215 telephone and face to face interviews, 200 with senior end user contacts and 15 with suppliers.

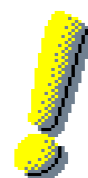
Vergleich mit Wettbewerbern (Benchmarking) sowie der guten Strukturierung und angemessenen Detaillierung ausgewählter Kennzahlen. Ziel eines Kennzahlensystems ist die proaktive Steuerung des gesamten FM - Bereichs. Der Nutzen eines Benchmarking ist das Erkennen von Potentialen aus best-practise Beispielen.

Benchmarking ist daher der

- Vergleich mit den Besten im Wettbewerb
- Vergleich mit dem Branchenführer
- Vergleich mit den Geschäftsprozessen (z. B. wie lange dauert Ihr Bauverfahren?)

Eine optimale Steuerung der FM - Aktivitäten ist nur mit den richtigen (Leistungs-) Kennzahlen möglich. Diese sollten Transparenz bzgl. der relevanten Steuerungsgrößen Kosten, Zeit und Qualität bieten sowie bei Bedarf weitere Größen wie Flexibilität und weiche Faktoren (Mitarbeitersituation, Image) berücksichtigen. Eine besondere Schwierigkeit ist die enorme Menge an Daten, welche bei nicht geordneter und systematisierter Aufbereitung keine Aussagen zulässt. Das Kennzahlensystem selbst sollte daher vom grundsätzlichen Ansatz klein und aussagekräftig gehalten werden. Ein Bericht mit vielen Seiten an Datenauswertung hilft keinem Verantwortlichen, da keine Rückschlüsse gezogen werden können.

Generell sollten daher die Kennzahlen bewusst und überschaubar ausgewählt werden um nicht in Datenfriedhöfen ein unnötiges Ende zu finden. Deshalb ist hier nur der Ruf nach „klein aber fein“ gerechtfertigt.



Um Kennzahlen nicht frei erfinden zu müssen, kann man sich an gängigen Normen und Kennzahlenvergleichsreihen (z. B. IKO Netz Vergleichsringarbeit der KGST⁵) orientieren. Das hat außerdem den Vorteil, dass die Daten in interkommunalen Vergleichen auch tatsächlich vergleichbar sind.

Beispielhafte Aufzählung von möglichen Kennzahlen:

- Grünflächenpflegekosten pro qm BGF⁶
- Grünflächenpflegekosten pro Nutzer/in
- Stromverbrauchskosten qm BGF
- Stromverbrauchskosten pro Nutzer/in
- Stromverbrauchskosten pro kWh Strom
- Wärmeverbrauchskosten pro qm BGF
- Wärmeverbrauchskosten pro Nutzer/in
- Wärmeverbrauchskosten pro kWh Wärmeenergie
- Hausmeisterkosten pro qm BGF
- Versicherungskosten pro qm BGF
- Erhaltungsaufwand pro qm BGF
- Erhaltungsaufwand pro Nutzer/in
- Erhaltungsaufwandsanteil am Gebäudeneubauwert
- Gebäudebereitstellungskosten pro qm BGF
- Grundstücksbereitstellungskosten pro qm BGF
- Liegenschaftsbereitstellungskosten pro qm BGF
- Liegenschaftsbereitstellungskosten pro Nutzer/in
- Verwaltungskosten pro qm BGF
- Nutzungsgrad Fläche pro Nutzer/in
- Reinigungsgrad Bodenreinigung pro Nutzungstag
- Wärmeenergieverbrauch pro qm BGF
- Wärmeenergieverbrauch pro Nutzer/in
- Stromverbrauch pro qm BGF
- Stromverbrauch pro Nutzer/in
- Wasserverbrauch pro qm BGF
- Wasserverbrauch pro Nutzer/in
- Abwassermenge pro Nutzer/in
- Gebäudewert pro qm BGF
- Grundstückswert pro qm BGF
- Liegenschaftswert pro qm BGF
- u. s. w.

⁵ <http://www.kgst.de/>.

⁶ BGF Bruttogeschossfläche.

1.1.4.4. CAFM

Ein CAFM - **COMPUTER AIDED FACILITY MANAGEMENT** System ist eine Spezialsoftware und soll den Benutzern die nötigen Informationen zur Verfügung stellen. Dabei werden die Pläne digitalisiert und mit Datenbankdaten verknüpft um so einen Überblick über den gesamten Bestand zu erhalten. Dabei sind nicht nur Informationen bereitzustellen sondern auch Auswertungen durchzuführen. Allein aus dieser Tatsache heraus ergeben sich umfangreiche Anforderungen, welche mit CAFM- Software zu lösen sind.

Eine zusätzliche Notwendigkeit kann es sein, die bestehenden Daten mit jährlich veränderbaren Daten (z.B. Kosten) zu hinterlegen. Daraus ergibt sich der ein wenig modifizierte Begriff des CAIFM **COMPUTER AIDED INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT**. Hierbei sind die Daten aus der CAFM-Software mit üblichen Buchhaltungssystemen (wie z.B. SAP) kompatibel.

Gründe für den Einsatz von CAFM:

- Schaffung von Transparenz und Übersicht
- Entscheidungsprozesse durch vorhandene Datengrundlage beschleunigen
- Kostendruck
- Auflagen, Vorschriften zur Auskunfts- und Dokumentationspflicht
- Umgestaltung von Arbeitsplätzen - Umzugsmanagement

Durch den stetig steigenden Bedarf an Software gibt es eine Unzahl an Anbietern von FM –Softwarelösungen. Die Auswahl einer geeigneten Software sollte mit der Hilfe von unabhängigen Beratern erfolgen. Generell sollte die Software beliebig erweiterbar sein und die Daten mit anderen Systemen

einsetzbar sein. Daraus leitet sich die Datenhaltung in datenbankähnlichen Systemen ab, welche mit den graphischen Daten verknüpft werden. Die folgende Aufzählung ist daher nur als demonstrative alphabetische Aufzählung zu sehen und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- Agiplan / BuiSy
- Aperture
- Arriba
- AutoCAD G-Info
- Graphisoft
- my SAP financial real estate
- Nemetschek - Allfa
- Speedikon
- etc.

1.1.4.6. Leistungs-Servicevertrag, Service Levels – Service Level Agreement

Für die Erfüllung von FM – Services werden Vereinbarungen geschlossen, damit die gewünschte Leistung zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Qualität erbracht wird. Die geschlossenen Vereinbarungen sind auch die Grundlage für die Leistungsabrechnung und gelten meistens für ein Jahr.

In der Formulierung sollten eindeutige Regelungen von Rechten und Pflichten der Mieter und Vermieter aufgenommen werden, wobei auch ein ev. Lösungsvorschlag im Konfliktfall vorzusehen ist.

Folgende der Leistungsbeziehungen wären zu regeln:

- Nutzungsvereinbarung
 - Beschreibung des zur Nutzung überlassenen Objektes
 - Festlegung des Entgeltes für Nutzung und der verbrauchsunabhängigen Nebenkosten

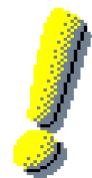
- Fälligkeit der Miete / Nebenkosten
- Regelungen für Reparaturen (Unterschied Instandhaltung/ Instandsetzung)

- Dienstleistungsvereinbarung
 - verbrauchsabhängige Leistungen (Strom, Gas, Wasser)
 - bestellte Dienstleistungen (z. B. Reinigung, Catering etc.)
 - Festlegung von Entgelt für die unterschiedlichen Dienstleistung
 - Vereinbarung der Laufzeit – unter Berücksichtigung des Kontrahierungszwanges

2. VORGEHENSWEISE BEI DER EINFÜHRUNG VON FM

Im Unterschied zum Wirtschaftsleben sind kommunale Institutionen sehr stark von Politik und der gesamtpolitischen Situation beeinflusst. In der langfristig anzulegenden Gebäudebewirtschaftung ändert sich daher sehr oft das politische Management und damit auch die Konzepte und Strategien bei der Immobilienbewirtschaftung. Damit werden die Entscheidungen anders als in der Wirtschaft beeinflusst. Ein weiteres gravierendes Problem in der kommunalen Bewirtschaftung sind die über lange Zeiträume entstandenen Strukturen und formalen Abläufe in der Verwaltung. Dadurch ergeben sich in der Zuständigkeit zwar sehr genau geregelte Verhältnisse und Zuständigkeiten, aber in der übergeordneten Zielverfolgung von Gebäudebewirtschaftung fehlt oft ein bereichsübergreifendes Denken.

Daher ist es für den Erfolg eines FM - Projektes von enormer Bedeutung, dass die Projektverantwortlichen sich der Unterstützung der höchsten Beamten der Verwaltung und auch der politischen Vertreter sicher sein können.



2.1. PROJEKTORGANISATION

Für die Abwicklung von FM – Projekten ist der Aufbau einer Projektorganisation von enormer Wichtigkeit. Dabei sollten von der „operativen“ Projektgruppe alle Verantwortlichen ins Boot geholt werden. Übergeordnet sollte eine

„strategische“ Lenkungsgruppe für die Zielvorgaben, die Informationsweitergabe und das Controlling verantwortlich sein. In der Lenkungsgruppe wäre auch die Mitarbeit von politischen Vertretern sinnvoll.

2.2. ZIELE UND ZEITPLAN

Ein FM Projekt kann als erfolgreich angesehen werden, wenn die Beteiligten mit dem erreichten Zustand zufrieden sind. Dabei sind aber die verschiedensten Vertreter anzutreffen, welche aber ganz unterschiedliche Ziele verfolgen.

- Eigentümerinteresse, (Vermögensverwaltung):
Ziel→ Werterhalt, Wertvermehr, Rendite, ROI⁷
- Kundeninteresse, Mieterinteresse (Benutzer der Immobilien):
Ziel→ für die Erfüllung der eigenen Kernkompetenzen (Verwaltungstätigkeit, Schulunterricht etc.) die notwendige Infrastruktur zu angemessenen (günstigen) finanziellen Bedingungen zu schaffen
- FM Dienstleisterinteresse:
Ziel→ Zufriedenheit der Nutzer, Erhalt der bestehenden (eigenen) Arbeitsplätze
- Stadtentwicklung
Ziel→ Bevorratung von Grundstücken

Die Vielzahl an Beteiligten hat in einem so umfangreichen Projekt eine Unzahl an Einzelinteressen, welche den Verlauf des Projektes gefährden könnten.

⁷ ROI: return of investment (zu engl. return = Rückfluss und engl. investment = Investition] Maß für die Rentabilität von Investitionen

Im Projektauftrag ist es bereits angebracht die Projektziele und „NICHT“- Ziele zu verankern und festzuhalten um so ein Abdriften der Projektgruppe von den Zielen möglichst vorab zu verhindern.



2.2.1. Zieldefinition

Unabhängig von den Einzelinteressen sind die generellen Ziele bei Projektstart zu vereinbaren, welche bei Projektdefinition wie folgt lauten könnten:

- Optimierung des Immobilienbestandes
- Wirtschaftliche Bereitstellung der Immobilie
- Werterhaltung des Gebäudebestandes
- Städtebauliche Ziele (Gestaltungsaspekte, Grundstücksbevorratung)
- Wohnungswirtschaftliche Ziele
- Finanzielle Ziele (Konsolidierung, ausgeglichener Wirtschaftsplan, Erhaltung des Vermögens)
- Wertschöpfung aus dem Immobilienbestand
- Vorausschauende Bodenbevorratung
- Kundenorientierung (Nutzerorientierung)

Sollte es nicht gelingen bereits zu Beginn einen Konsens zu erzielen, so kann auch der alternative Weg in Form eines Stufenplanes beschritten werden. Dabei werden die größten Kostenblöcke im Immobilienmanagement einer genaueren Analyse unterworfen.

Werden bei den Zielen bereits zahlenmäßig die Einsparungen erwartet und festgelegt, so ergibt sich dennoch die Frage nach dem Aufwand der betrieben werden muss um die Ziele zu verwirklichen. Oft wird der Einsatz der internen personellen Ressourcen nicht bewertet, aber in solch schwierigen Projekten ist meistens auch externe Hilfe notwendig. Dazu kommen naturgemäß auch Sachaufwendungen für notwendige Anschaffungen. Deshalb ist für folgende Positionen finanzielle Vorsorge zu treffen:

- Experten für FM - Consultingleistung
- Steuerberatungsunternehmungen, Wirtschaftsprüfer
- IT- Unternehmen für FM-Software
- Erfassung von Stammdaten
- Buchhalter für ev. Aufbau einer doppelten Buchhaltung

2.2.2. Zeitplan für ein FM Projekt

Die Zeitschiene für eine Veränderung im Immobilienbereich kann je nach Größe des Immobilienbestandes und natürlich der Willensbildung zur Durchführung differieren. Die folgenden Angaben sind daher nur als eine ungefähre Richtgröße zu sehen.

✓ **Planungsphase**

Entscheidungsgrundlagen aufbereiten, Projektgruppe mit der Istanalyse und Ausarbeitung einer Sollkonzeption beauftragen **ca. 1 Jahr**

✓ **Umsetzungsphase**

Umsetzung der Sollkonzeption, Zusammenführen von Abteilungen, Gründen einer(s) Abteilung/ Eigenbetriebes/ ausgegliederten Gesellschaft, neue Strukturen aufbauen, Prozesse anpassen und verbessern **bis 5 Jahre**

✓ **Funktionierende(r) FM Einheit / Betrieb**

Sach- und Finanzziele einhalten und laufend optimieren

dauernd

2.3. ISTZUSTAND DER GEBÄUDEBEWIRTSCHAFTUNG IN KOMMUNEN

Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit sind die obersten Gebote der kommunalen Verwaltung. Daraus abgeleitet ergibt sich aus den strategischen Zielen bei Einführung von Facility Management natürlich eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Sicherstellung der Sparsamkeit.

Die Erfolgsmeldungen nach Einführung von Facility Management sprechen dabei von Einsparungen zwischen 10 und 30 %. Bewertet man nun die Bandbreite von 20 % zwischen bestem und schlechtestem Ergebnis mit den tatsächlich bewegten Umsätzen in der Gebäudebewirtschaftung, so ist die monetäre Bewertung gewaltig.

Aufgrund der jahrzehntelangen Entwicklung in der kommunalen Bewirtschaftung ergeben sich die unterschiedlichsten Betriebsabläufe. Generell kann von informalen und formalen Betriebsabläufen gesprochen werden, wobei im kommunalen Bereich sicherlich die formalen Abläufe dominieren. Als gravierendes Problem in der kommunalen Bewirtschaftung erweist sich auch die bisherige Aufgabenverteilung innerhalb der unterschiedlichsten Abteilungen. Dabei gibt es immer wieder die gleichartigen Defizite. Diese sind allerdings eher strukturbedingt (weil oftmals ressorübergreifend) und nicht dem Willen der Beteiligten anzulasten.

2.3.1. Mögliche Defizite des Ist-Zustandes

Die generelle Ist-Situation in Gemeinden lässt sich im Wesentlichen auf drei Hauptprobleme reduzieren:

- **Verantwortungsdefizit:**

Viele sind für Teilbereiche zuständig, keiner ist für ein "Objekt" (Gebäude) insgesamt oder für den gesamten Immobilienbereich – und zwar über den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes – verantwortlich.

- **Informationsdefizit:**

Fehlende Informationen erschweren rationale und wirtschaftliche Führungsentscheidungen. Niemand hat den gesamten Überblick und kann / will strategisch entscheiden.

- **Managementdefizit:**

Ein reagierendes und verwaltendes, statt aktiv agierendes Gebäudemanagement, das die falschen Anreize im System setzt.

Der Ansatz von Facility Management scheint gerade hier Lösungen vorzugeben, die auf die gesamten Lebenszyklus Einfluss nehmen können.

2.3.2. Istanalyse der bestehenden Struktur

Bei der Erhebung der bestehenden Struktur und der folgenden Istanalyse sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu anderen Abteilungen zu durchleuchten.

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM

Dabei ist für die Organisationsentwicklung ein strukturiertes Vorgehen und die Einbindung der Nutzer wichtig, um die Geschäftsprozesse für die Sollkonzeption einer Ablauf und Aufbauorganisation mit der notwendigen Unterstützung und Akzeptanz darstellen zu können⁸.

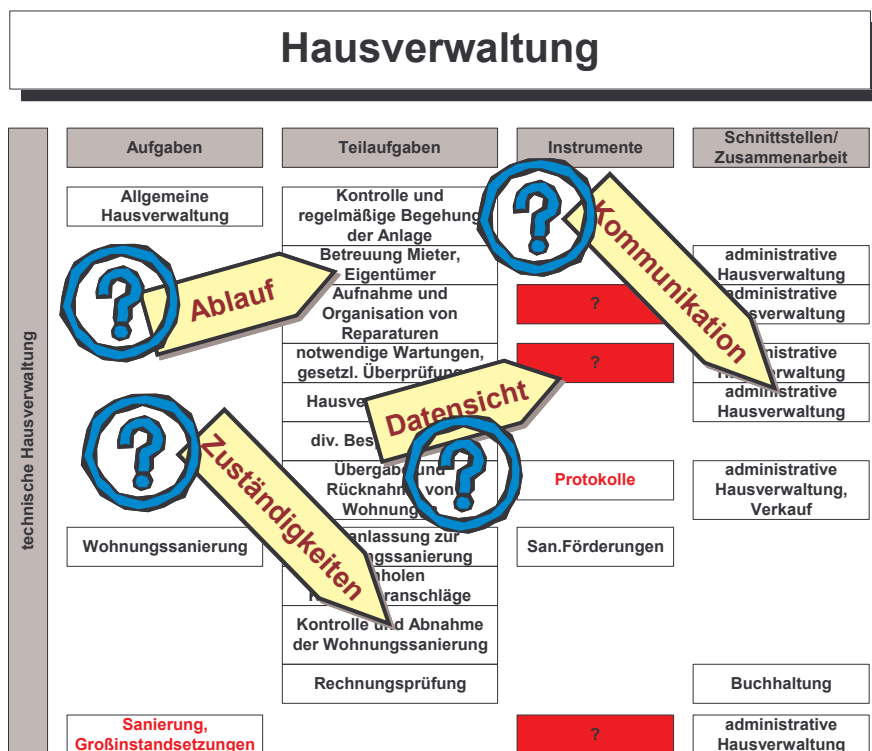


Abbildung 5: mögliche Analyse einer Istsituation in einer Hausverwaltung

Aus den Erkenntnissen der Analyse sind die Maßnahmen zusammenzufassen und darauf aufbauend, die zukünftige Ablauforganisation und Aufbauorganisation darzustellen.

⁸ Abbildung 5 Quelle: Steinberger; immovement GmbH.

2.3. Istzustand der Gebäudebewirtschaftung in Kommunen

Dabei kann zwischen Bereichen mit gleichbleibenden und variablen Organisationsabläufen unterschieden werden. Bei gleichbleibenden Abläufen kann der Ablauf in sog. Ablaufdiagrammen (siehe Abb. Nr. 7) dargestellt und beschrieben (siehe Abb. Nr. 6) werden. Bei den variablen Abläufen kann eine Darstellung nicht erfolgen.

1 Beschaffungen⁹ (Prozessstart)
<p>Beschreibung:</p> <p>Grundsätzlich ist bei allen Beschaffungen auch auf die Folgekosten zu achten. D. h. welche Kosten verursacht eine Beschaffung in den nächsten Jahren im Globalbudget.</p> <p>Wichtig ist auch die Beachtung des Rechnungsdatums. Der 31. 12. ist Stichtag. D.h. Rechnungen bis zum 31. 12. fallen ins alte Jahr (aktuelle Globalbudget) und Rechnungen ab 1. 1. fallen ins neue Jahr (neues Globalbudget).</p>
2 Notwendigkeit melden (Tätigkeit)
<p>Beschreibung:</p> <p>In welcher Form die Notwendigkeit gemeldet wird, wird abteilungsintern festgelegt.</p> <p>Ausführender: Rolle: "AntragstellerIn (AS)"</p>
3 Beschaffungsmöglichkeit prüfen (Tätigkeit)
<p>Beschreibung:</p> <p>Erster Schritt bei der Beschaffung ist es.....</p>

Abbildung 6: Beschreibung Ablaufdiagramm auszugsweise z. B. Beschaffung

⁹ Abbildung 6 & 7: Quelle: Mag Müllegger.

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM

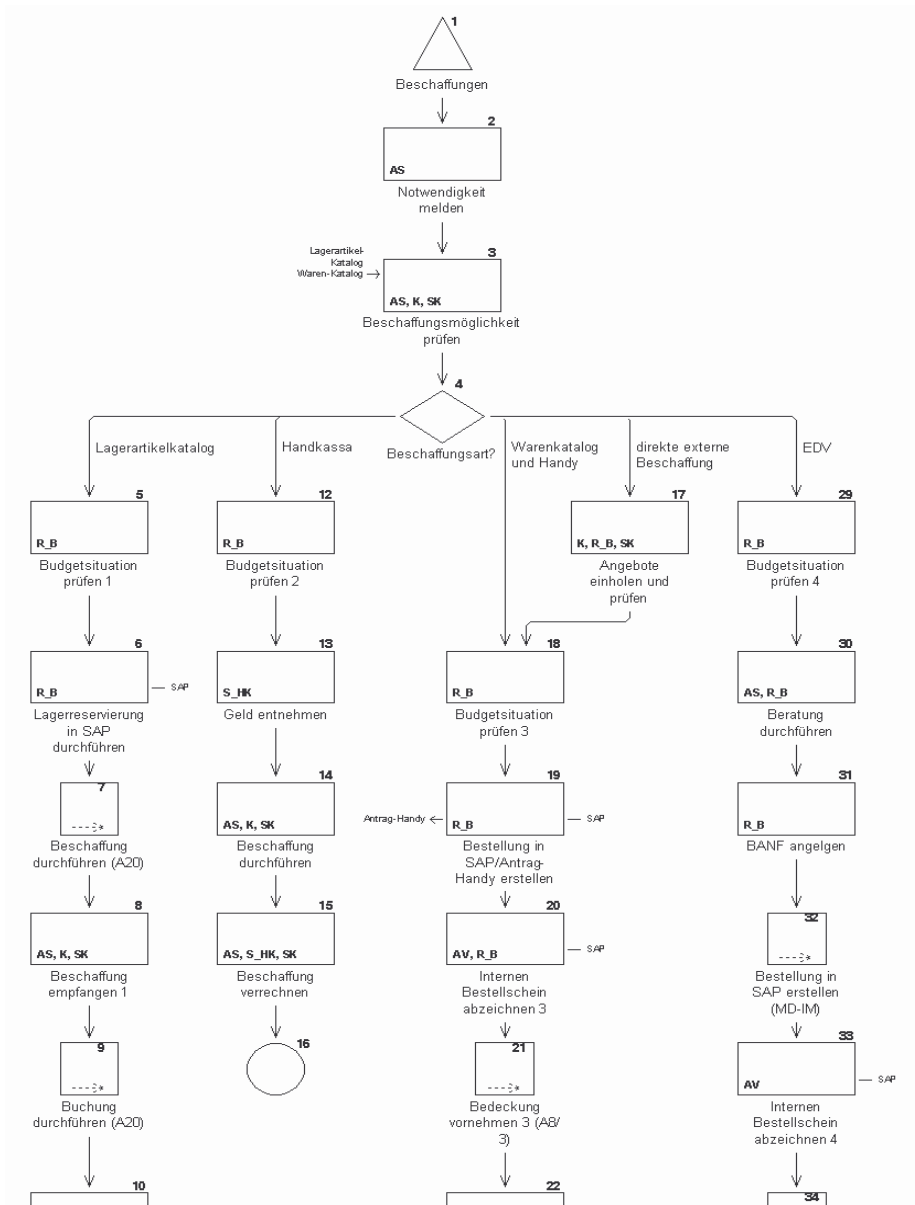


Abbildung 7: Beispiel Ablaufdiagramm auszugsweise z. B. Beschaffung

Neben den zu erhebenden Daten für die Geschäftsprozesse sind auch die vorhandenen (Stamm-)Daten der unterschiedlichen Datenquellen zusammenzufassen und in einem geeigneten System (CAFM, CAIFM, EXCEL, ACCESS DB etc.) zu konsolidieren.

Vorab sollten aber die gewünschten Datenmodelle (wie z. B.: Grundstücksnummer, Gebäude, Stockwerk, Eigentum /Miete) festgelegt werden. Wie auch bei Kennzahlen ist hier „weniger“ sicherlich „mehr“. Nur all zu oft wird bei der Einführung von CAFM Software der Fehler gemacht, in sehr detaillierten Datengerüst sich zu verstricken.

Zurück bleibt ein Friedhof an Daten denen nicht mehr getraut wird, auch wenn es eventuell jene Daten sind, die sorgfältigst gewartet wurden.

Unter folgenden Datenarten wird unterschieden:

- Nutzungsdaten
- Zustandsdaten
- Sensorikdaten
- Graphische Daten
- Instandhaltungsdaten, Reparaturdaten
- Multimediadaten

2.4. LÖSUNGSANSATZ ZU EINER EFFIZIENTEN FM-EINHEIT

Auf Basis der bestehenden Istanalyse kann eine Sollkonzeption entwickelt und somit eine Optimierung vorgenommen werden. Ziel dieser Tätigkeit könnte unter Bedachtnahme auf die Istanalyse und der FM Definitionen folgende Vorgehensweise sein:

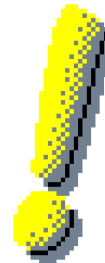
- ✓ Abbau von Doppelgleisigkeiten
- ✓ Festlegung von eindeutigen Verantwortlichkeiten, Straffung von Zuständigkeiten, kürzere Entscheidungswege
- ✓ Ganzheitliche Betrachtung der Immobilien (bei der Errichtung bereits Einbindung der Nutzer)

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM

- ✓ Konzentration von Fachwissen
- ✓ Optimierung der Geschäftsprozesse
- ✓ Abbau von Schnittstellen zu anderen Abteilungen
- ✓ Auswahl einer geeigneten Organisationsform
- ✓ Auswahl einer geeigneten Rechtsform
- ✓ u. s. w.

Wesentliches Kriterium für eine erfolgreiche Umsetzung:

Die alleinige Änderung der Rechtsform ist kein Garant für eine gut funktionierende FM-Einheit, vielmehr sind es optimierte (rasche) Geschäftsprozesse, die sich an den Bedürfnissen der Nutzer (Kunden) orientieren. Die Anzahl der Schnittstellen ist dabei so gering wie möglich zu halten.



Die Festlegung der Verantwortlichkeiten kann in einer sog. Funktionsmatrix dargestellt werden. Dabei werden eindeutige Prozesse nur einem Verantwortlichen zugeordnet. Gleichzeitig wird festgelegt was zu tun ist, nämlich

2.4. Lösungsansatz zu einer effizienten FM-Einheit

Phasen	GR- Stücke Politik	Bauamt	Besteller Nutzer	Eigentümer	Aufsichts- organ	Facility Service s
Projektidee, Projektvision	M/I	D	D			
Projekt- entwicklung	I	D	M	M	I	M
Raum- und Funktions- programm, Ausstattungs- l., Projektziel	I	D	M	M	I	M
GR-Beschluss	D					
Wettbewerb	I	D	M	M	I	I
Planung VE,E,EP,AP	I	D	M/I	M	I	M/I
Ausführung	I	D	M/I	M	I	
SCHNITTSTELLE						
Übernahme, Übergabe, Gewähr- leistung	I	M	M	D	I	M
Betrieb		I	D	I		M
Evaluierung		M	M	M	M	D/M

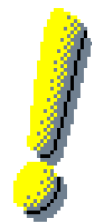
D **Durchführung**
M **Mitarbeit**
I **Information**
E **Entscheidung**

Abbildung 8: Matrix der Verantwortung

2.4.1. Sparpotentiale, Sparanreize

Warum sollen Abteilungen im kommunalen Umfeld sparen? Manche Nutzer wissen gerade einmal wie hoch das Budget für Mieten/Strom/Instandhaltung ist, da sie diese Ansätze im eigenen Budget vorfinden. Die sog. „Anordnungsbefugnis“ ist bei der (den) bewirtschaftenden Stelle(n). Die angeführten Positionen sind für die jeweiligen Nutzer wenig interessant. Vielmehr sind diese Finanzpositionen schwer beeinflussbar, da sie meistens im Umlageverfahren auf die einzelnen Abteilungen aufgeteilt werden.

Die Schaffung von Transparenz hilft sofort das Kostenbewusstsein der MitarbeiterInnen zu wecken. Gelingt es auch einen **Anreiz zum Sparen** zu schaffen wird die Motivation der MitarbeiterInnen zum Sparen steigen.



Wenn der Nutzer erst einmal die verursachten Kosten sieht und auch die notwendigen Instrumente bekommt diese zu steuern, werden die zukünftigen Ausgaben von den Nutzern mit einer hohen Wahrscheinlichkeit genau überprüft werden.

Verbleibt am Ende eines Jahres noch ein finanzieller Polster, ist das „Dezember Fieber“, d. h. eine Vielzahl an Bestellungen kurz vor Ablauf des Wirtschaftsjahres, zu erkennen. Die bestellten Waren werden aber meistens nur auf Lager gelegt.

Durch die Schaffung eines „Ansparkontos“ kann man der Abteilung die Möglichkeit geben, die erzielten Einsparungen zumindest teilweise in das

nächste Jahr zu übertragen. Damit kann, der mit großen Mühen verbundene Bestellflut, entgegengewirkt werden. Für die Abteilungen besteht die Möglichkeit zukünftig größere Investitionen mit dem Angesparten zu tätigen.

Ein Interessenskonflikt zwischen dem Eigentümer und den Nutzern ist natürlich vorprogrammiert: Werterhaltende Maßnahmen sind nicht vom Nutzer zu entscheiden, sondern müssen von der FM-Einheit wahrgenommen werden. Notwendige Aufwendungen sind aliquot den Abteilungen anzulasten.

Mögliche Einsparpotentiale

Die Liste der Möglichkeiten ist beliebig zu erweitern. Folgende demonstrative Aufzählung ist daher nur als kurze Auflistung von Möglichkeiten zu sehen:

- Flächenmanagement – Leerstandsmanagement:

Das Auflassen von nicht benötigten Flächen ist dort möglich, wo im Zuge von (EDV -)Technikeinsatz der Bedarf an Lagerflächen zurückgegangen ist bzw. wo auf Grund von Aufgabenverteilungen nicht mehr alle Ressourcen notwendig sind. Vielfach sind auch Raumreserven von Abteilungen zurückbehalten worden, weil die Ressource Raum aus der Sicht der Abteilung bisher „nichts kostet“ und daher für „Unvorhergesehenes“ bevorratet wurde. Ziel dieser Optimierung ist die Reduktion der „fremdangemieteten“ Raumressourcen auf ein unbedingt notwendiges Maß. Sind keine Fremdmieten mehr vorrätig, so kann aus der freiwerdenden Räumlichkeit auch eine wertschöpfende Einnahmequelle werden.

- Liberalisierung der Energiemärkte:

Ein wesentliches Potential zur Einsparung wurde durch die Änderung der gesetzlichen Grundlagen im Energiebereich geschaffen.

Nach der Gesetzesänderung und der erfolgreichen Liberalisierung der Energiemärkte steht es jedem frei seinen Energieversorger selbst zu wählen. Mit der vollständigen Liberalisierung der Strommärkte im Monat 10/2001 und der vollständigen Gasliberalisierung im Monat 10/2002 sind auch hier marktähnliche Verhältnisse geschaffen worden. Wenn auch derzeit bei den Energiepreisen nicht mehr dieser Wettbewerb, wie in den Anfängen der Liberalisierung, vorherrscht, so ergeben sich doch erhebliche Einsparpotentiale bei einer gesamthaften Betrachtung. So ist auch hier beim Beginn der Lebensdauer eines Gebäudes die energetische Versorgung in der Planungsphase festzulegen. Damit sind insbesondere für die gesamte Betriebsdauer der Anlagen die derzeit im gesetzlichen Rahmen festgelegten Netzgebühren fixiert. Erst bei gesamtheitlicher Betrachtung kann man auch in diesem Bereich feststellen, dass es einige Anlagen gibt, die sehr wohl noch ans elektrische Netz angeschlossen sind, die aber seit Jahren keinen Verbrauch hatten. Die Einsparung ergibt sich hier alleine aus der Grundgebühr, die unnötigerweise bezahlt werden.

- Umzugsmanagement:

Ein Umzug ist mit einer Vielzahl an planerischer Tätigkeit verbunden – vom vorhandenen Mobiliar bis zu den infrastrukturellen Anschlüssen EDV Netzwerk – Telefon muss alles gut überlegt sein um die Kosten pro MitarbeiterIn und Siedelvorgang so gering wie möglich zu halten.

Gerade bei den derzeitigen Überlegungen zu ev. Aufgabendelegation von Bund zu den Ländern und Kommunen ist Flexibilität gefragt.

Wie überall ist die Schaffung von Transparenz der Umzugskosten der beste Weg zu einer optimierten Vorgehensweise.

2.4.2. Steuerungsmöglichkeiten

Überlegt sich die Kommune die Gebäudebewirtschaftung neu zu strukturieren, so ist auch die Steuerbarkeit der FM-Einheit ein wesentliches Thema.

Die Kommune als mögliche Eigentümerin eines Eigenbetriebes oder einer ausgegliederten Kapitalgesellschaft erwartet von der FM Einheit ein professionelles Immobilienmanagement und überprüft im Rahmen des Handelsgesetzes die Ziele des Werterhalts bzw. des Wertvermehrers.

Dabei muss die Möglichkeit der Einflussnahme der Kommune sichergestellt werden. Durch gezielte Steuerung in den 3 Bereichen Kosten, Technik, Nutzung (siehe nachfolgende Abbildung 9) könnte die Kommune auf den Immobilienbestand steuernd eingreifen und ihre Rechte wahren.

Die FM - Abteilung kann daher auch das Konzept der Dienstleistungen aus einer Hand – one face to the customer- im internen Dienstbetrieb umsetzen. Als Fortsetzung der Spezialisierung im FM-Bereich und der wirtschaftlichen Marktfähigkeit wäre es auch denkbar bei eventuellen Überkapazitäten diese Leistungen am freien Markt anzubieten und Einnahmen zu erzielen.

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM

Wirtschaftlichkeit des FM durch Steuerung von:



Abbildung 9: wirtschaftliche Steuerung einer FM Organisation
(Quelle BOE-Consulting)

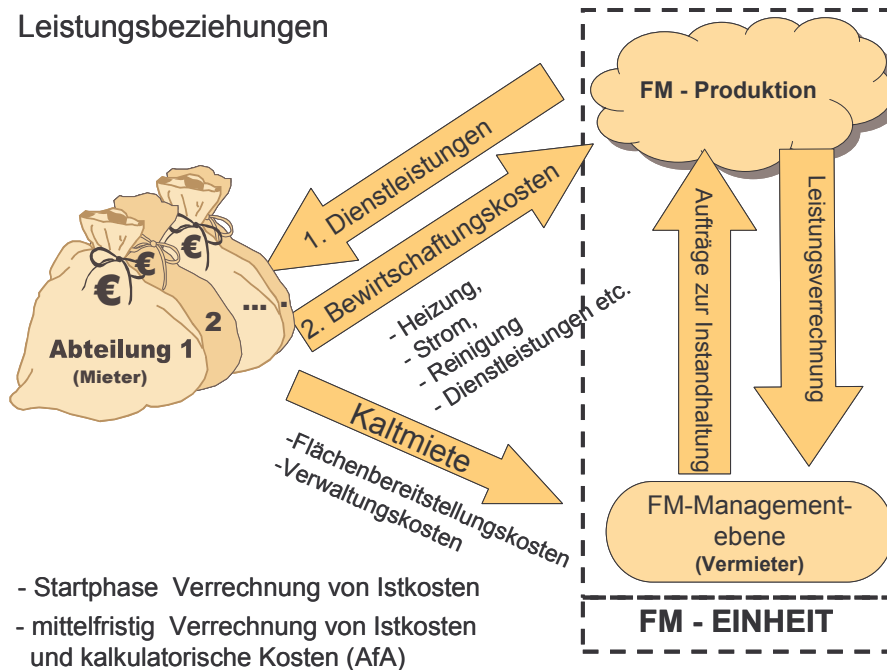
Unterstützt wird dieser Prozess durch die künftige Generierung von Kennzahlen zur Betriebssteuerung & Benchmarking.

2.4.3. Leistungsverrechnung

Die Leistungen der „Einheit „Facility services“ oder der FM- Produktion sollen den Nutzern/Mietern zu vorher benannten, verbindlichen Preisen (aus dem Servicevertrag) berechnet werden. Die sog. Kaltmiete wird für die Verwaltung und für die Flächenbereitstellung verrechnet und dient dem Eigentümer für die Instandhaltung / Instandsetzung / Sanierung etc. Aus der internen Verrechnung der Dienstleistungen und der Bewirtschaftungskosten ergibt sich das Budget der FM- Produktion Einheit.

Bei all den internen Verrechnungsvorgängen ist im ersten Schritt nur eine kalkulatorische Verrechnung von durchschnittlichen Istkosten sinnvoll. Dabei können die vorhandenen Daten gemittelt und wenn notwendig auch interpoliert

werden. Die Genauigkeit der Kostenermittlung und Verrechnung ist vorerst kein Kriterium für den Erfolg, sondern würde wegen des hohen Erfassungs- und Rechnungsaufwandes bei einer raschen Umsetzung eher hindern.



*Abbildung 10: Leistungsbeziehungen –
Verrechnung zwischen Nutzern/Mietern und der FM Einheiten*

2.5. BEZIEHUNGSMODELLE - ORGANISATIONSFORMEN - RECHTSFORMEN

2.5.1. Strategische FM Beziehungsmodelle

Für die Organisation von Gebäudemanagement hat die KGSt (von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragener Fachverband für kommunales Management in Deutschland) folgende Modelle vorgeschlagen:

- Mieter - Vermieter Modell
- Eigentümer Modell
- Management Modell

Nach Erfahrungen deutscher Städte und den Grundprinzipien des New - Public Managements hat sich jedoch das Mieter-Vermieter Modell in der kommunalen Praxis durchgesetzt. Aus diesem Grund wird dem Mieter-Vermieter Modell in folgender Ausführung besondere Beachtung geschenkt. Durch spezielle Anforderungen kommen das Management Modell und das Eigentümermodell in den verschiedensten Mischformen vor, als alleinstehendes Modell wurden sie jedoch seltenst angewandt.

2.5.1.1. Mieter – Vermieter Modell

Beim Mieter-Vermieter-Modell wird ein „Mietvertrag“ zwischen Nutzern eines Gebäudes als Mieter und der FM Einheit als Vermieter abgeschlossen. Dieser regelt die Rechte und Pflichten zwischen dem Vermieter und dem Mieter. Vertraglich schuldet der Mieter dem Vermieter einen festgelegten, kalkulierten Mietzins und die Bewirtschaftungskosten in Abhängigkeit von der in Anspruch genommenen Leistung. Letztere können über einen Servicevertrag (siehe auch 1.1.4.5.) gesondert festgelegt werden. Wesentliches Merkmal dieses Modells ist eine Steigerung des Kostenbewusstseins der Mieter, da diese die Kosten aus ihrem eigenen Budget tragen müssen. Weiters ergibt sich durch Bündelung von Kompetenz und Verantwortung an einer Stelle eine klare Trennung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Durch professionelles Service aus einer Hand (FM-Einheit) ergibt sich großes Optimierungspotential, wodurch eine Senkung der Betriebs- und Bewirtschaftungskosten erreicht werden kann. Gleichzeitig ergibt sich für den Nutzer - Mieter der Räumlichkeiten eine Entlastung von aufgabenfremden Tätigkeiten.

In der derzeitigen Ist-Situation werden die Budgets der Ämter durch Betriebskosten nicht beeinflusst bzw. sind kaum bis gar nicht beeinflussbar. Die anfallenden Kosten werden im Umlageverfahren auf die Ämter verteilt. Daher ergibt sich mangels Transparenz und Möglichkeit der Beeinflussung kein Wille zur Einsparung.

Die sich damit ergebende Transparenz von Auftrag → Leistung → Kosten → Preis entspricht den Regeln der freien Marktwirtschaft. Damit können in weiteren Schritten durch die Verrechnung von FM Leistungen Anreiz- und Ansparmodelle für die Abteilungen geschaffen werden. (z.B.: FM in der Stadt Linz: Durch freiwerdende Räume können die Abteilungen Einsparungen erzielen und diese in Form einer Rücklage ansparen).

Im Übergangszeitraum (Umstrukturierung FM Abteilung) könnte man sich über eine Umlage der Istkosten (derzeit auch in Linz und Innsbruck angewandt) über die schrittweise Verrechnung der Leistungen aus einem Produktkatalog an ein ganzheitliches Facility Management annähern.

2.5.1.2. Eigentümermodell

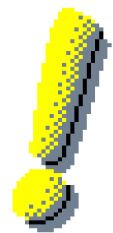
Beim Eigentümermodell werden alle Agenden der Gebäude- und Liegenschaftsbewirtschaftung dezentralisiert, d. h. die Raumnutzende Organisationseinheit (z. B. Schulen etc.) die das Gebäude oder die Liegenschaft nutzt, übernimmt die Eigentümerfunktion und ist darüber für den gesamten Lebenszyklus (von der Errichtung über die Bewirtschaftung bis zum Abriss) und die damit verbundenen Aufgaben (Raumpflege, laufende Instandhaltung, Betriebskostenoptimierung etc.) verantwortlich. Damit verbunden sind ein entsprechendes Know-how in der dezentralen Organisationseinheit, entsprechende Datenvernetzung und -zugänge sowie Informationsflüsse zwischen den Abteilungen (bspw. Finanzverwaltung und Schulamt).

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM

Der Vorteil in einer solchen Konstruktion liegt in der hohen Selbstverantwortung bei den Nutzern und das führt zu einer schnellen und kurzen Entscheidungsfindung (Erkennen, Veranlassen, Kontrollieren aus einer Hand).

Der Nachteil ist aus den Vorteilen abzuleiten - gesamtstädtische Interessen werden den Einzelinteressen der Nutzer untergeordnet. Damit ergeben sich geringere Optimierungs- und Sparpotenziale. Die Konzentration von Know How und die Nutzung von Synergiepotenzialen werden erschwert.

Eine **zentrale Steuerung** des gesamten Facility Managements bleibt auch bei einer Neuorganisation unverzichtbar! Die Verwaltungsführung muss die ressort- und fachbereichsübergreifende Wirtschaftlichkeit und Zielbezogenheit des gesamten Immobilienbereiches sichern.



2.5.1.3. Managementmodell

Das so genannte Managementmodell, das in der Regel individuelle Mischmodelle aus den beiden o. g. Modellen darstellt, kommt öfters zur Anwendung. Dabei wird ganz klar zwischen den Bewirtschaftern des Gebäudes und dem Eigentümer des Gebäudes durch organisatorische Trennung der Beiden unterschieden. Dabei können allerdings Doppelgleisigkeiten (Overhead) und Verluste von Synergieeffekten auftreten. Die folgende schematische Darstellung allein zeigt, dass beim Managementmodell die Anzahl der Schnittstellen steigen wird.

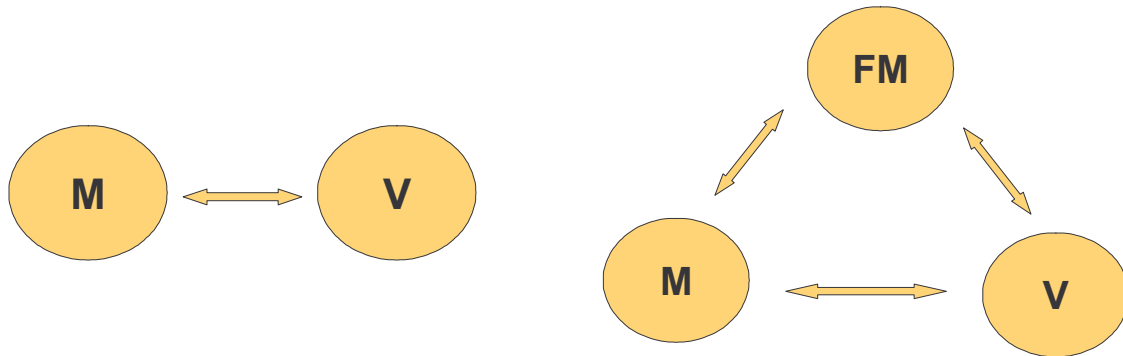


Abbildung 11: Schnittstellen Mieter – Vermieter/Management Modell

2.5.2. Organisationsformen

Die folgenden beschriebenen Organisationsformen können für alle Kommunen eingesetzt werden. Welche am effizientesten ist, hängt nicht von der Größe der Kommunen ab, sondern vom Umfang und der Anzahl an Immobilien.

Bei den Organisationsformen unterscheidet man zwischen:

- Linienorganisation
- Matrixorientierte Organisation
- Teamorientierte Organisation

2.5.2.1. Linienorganisation

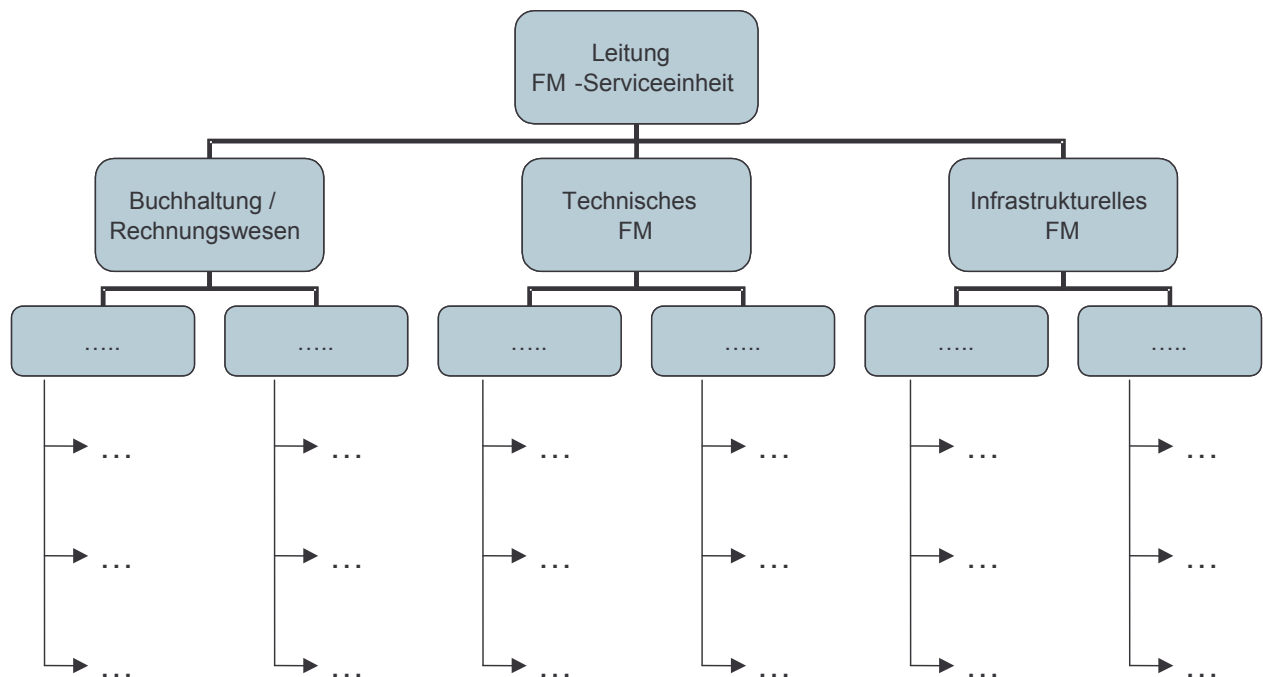


Abbildung 12: Beispiel Linienorganisation

Aus der Darstellung geht hervor, dass bei der Linienorganisation eine gute Strukturierbarkeit und Know How Bündelung vorliegt. Schwierig ist allerdings die Schnittstelle zum Nutzer (Kunden), da nicht vorausgesetzt werden kann, dass sich der Kunde mit den Aufgabenverteilungen in der Linienorganisation auseinandersetzt und eine Verantwortlichkeit zum Gebäude nicht klar gegeben ist.

Die Vor- und Nachteile einer Linienorganisation:

VORTEILE	NACHTEILE
Fachliche Kompetenzen sind gut strukturierbar	Eine gut funktionierende Vernetzung unter den Abteilungen ist Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf (Gefahr des Nebeneinanders!)
Standardisierte Regelungen (betreffend Verwaltung etc.) sind leicht umsetzbar	Strukturelle Unklarheit bezüglich der Objektverantwortlichkeit
Personal ist für seinen jeweiligen Aufgabenbereich speziell ausgebildet	Für den Kunden herrscht eine absolute Anonymität bezüglich seiner Ansprechperson und dessen Erreichbarkeit

Diese Form der Organisation wurde bereits oftmals umgesetzt. Jedoch wurden die Nachteile sehr bald erkannt. Dies führte entweder zu einem Wechsel der Organisationsform oder zu einer entsprechenden Modifizierung. Dabei wurde vor allem der Kommunikationsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen zu den Kunden verbessert.

2.5.2.2. Matrixorientierte Organisation

In dieser Organisationsform haben die Mitarbeiter nicht nur einen Aufgabenbereich, sondern sind noch für ein/mehrer Objekt/e bzw. Objektgruppen verantwortlich. Um diese Aufgaben erfolgreich erledigen zu können, muss es innerhalb der FM- Einheit zu einem Austausch des Fachwissens der Kollegen kommen.

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM

Die Vor- und Nachteile einer matrixorientierten Organisation:

VORTEILE	NACHTEILE
Die Ansprechperson und seine Erreichbarkeit ist dem Kunden bekannt	Schwierigkeiten mit größeren Personalkörper – zusätzlicher Regelbedarf
Kleine Serviceeinheiten werden problemlos bewältigt	Hierarchische Strukturiertheit
Fachliche Kompetenzen sind gut strukturierbar – Objektverantwortungen sind klar definiert	Eine gut funktionierende Vernetzung unter den Abteilungen ist Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf (Gefahr des Nebeneinanders!)
Gesammelter Informationsfluss über das entsprechende Objekt	

2.5.2.3. Teamorientierte Organisation

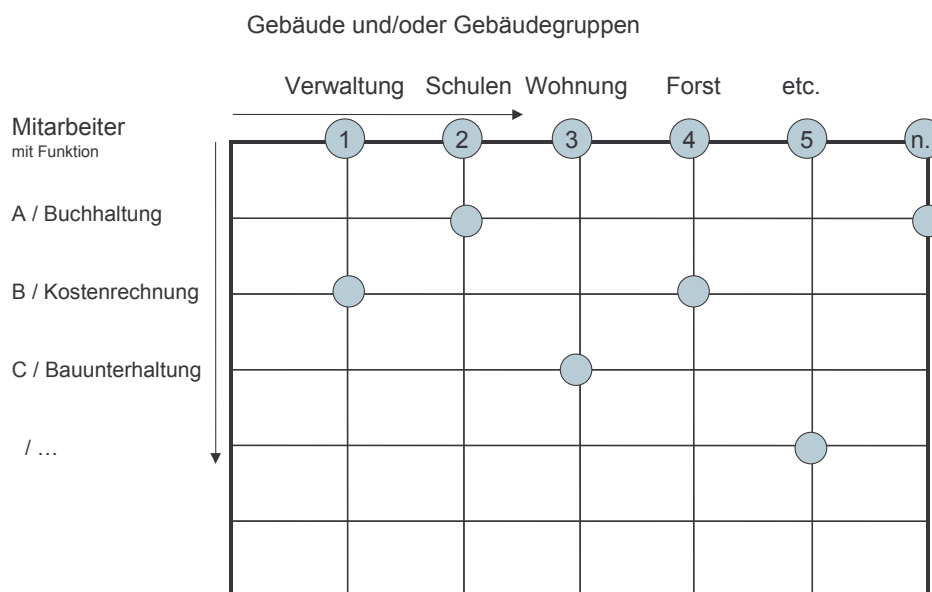


Abbildung 13: Beispiel Teamorientierte Organisation

In dieser Organisationsform werden Spezialisten zu Teams zusammengefasst, die mit der entsprechenden Aufgabenproblematik effektiv umgehen können. Diese Teams fungieren als selbstständige Einheit, die für ihren internen Bereich bzw. für den Nutzer selbst verantwortlich sind. Gerade diese Form führt zu Verselbstständigung der Teams und erfordert erhöhten Führungsaufwand.

Die Vor- und Nachteile einer teamorientierten Organisation:

VORTEILE	NACHTEILE
Objektverantwortungen sind klar definiert	Es besteht die Gefahr, dass die Teams nebeneinander agieren
Der Nutzer hat zu jeder Zeit seinen Ansprechpartner	Es besteht die Gefahr, dass eine einheitliche Organisation/ Struktur zwischen den verschiedenen Teams fehlt.

2.5.3. Rechtsformen

Bei der Wahl der Rechtsform muss vorab überhaupt geklärt werden, welche Strategie die Kommune verfolgt und welche Alternativen es dazu gibt.

Aus der nachfolgenden Abbildung 14 ist ersichtlich, welche Möglichkeiten es generell gibt – Verkauf, Beteiligung und Outsourcing kann dabei zur Diskussion gestellt werden. Ein „Management Buyout“ ist eher in wirtschaftlichen Unternehmungen noch eine Variante und wird bei kommunalen Einrichtungen zu vernachlässigen sein.

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM



Abbildung 14: Strategische Relevanz vs. Marktverfügbarkeit Rechtsformen

Jedenfalls gibt es kein allgemein gültiges Rezept für eine eindeutige Empfehlung einer bestimmten Rechtsform. Vielmehr ist in Abhängigkeit von

- den vorhandenen Immobilienbestand
- deren Nutzung wie auch die Möglichkeit
- der Inanspruchnahme eines Vorsteuerabzuges (steuerlichen Vorteile)
- und der Wahrung der Kommunalen Interessen (Einflussnahme, Haftung)

Bedacht zu nehmen.

Wie aus der Abbildung 15 ersichtlich, wird in der Regel über folgende Betriebs- und Rechtsformen diskutiert.

Die Mischformen der Personengesellschaft mit einer Kapitalgesellschaft sind bereits Ausprägungen steuerlicher Optimierung.

Rechtsformen

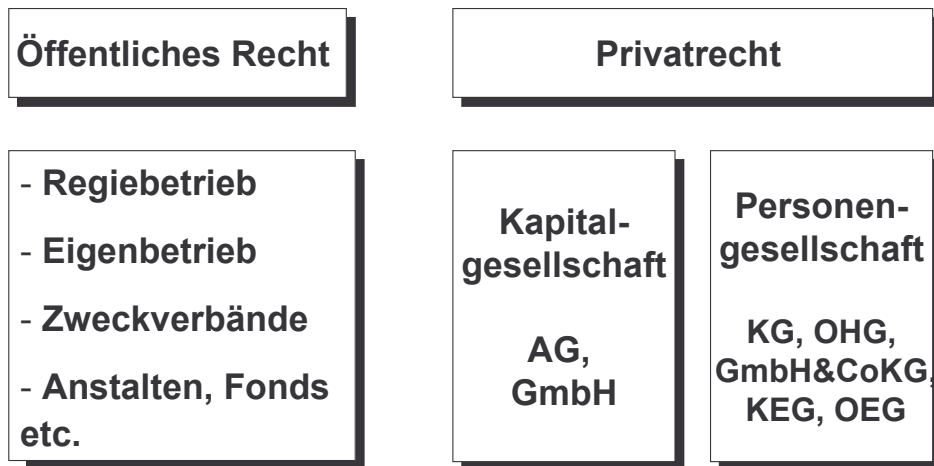


Abbildung 15: Rechtsformen öffentliches/privates Recht

2.5.3.1. Unterschiede zwischen Eigenbetrieben und ausgegliederten Gesellschaften

Als wichtigste Rechtsformen eines möglichen FM Betriebes für Kommunen stehen der Eigenbetrieb und die Kapitalgesellschaft (GesmbH) zur Diskussion. Im folgenden Bericht wird der Einfachheit halber nur der Vergleich zwischen Eigenbetrieb und der GesmbH dargestellt.

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM

Eigenbetrieb	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Keine eigene Rechtspersönlichkeit/rechtlich unselbstständig	Eigene Rechtspersönlichkeit/rechtlich selbstständig
Wirtschaftlich und administrativ eingeschränkt selbstständig (Statut)	Wirtschaftlich und administrativ selbstständig
Doppelte Buchhaltung unterliegt nicht dem Handelsrecht	Doppelte Buchhaltung unterliegt dem Handelsrecht
MitarbeiterInnen verbleiben in der Kommune	Zuweisung der MitarbeiterInnen aus dem Bereich der Kommune – Neuaufnahmen unterliegen privatrechtlichen Regelungen
Entscheidungskompetenzen: Geschäftsführung – Verwaltungsausschuss/(Stadt)senat – Gemeinderat	Entscheidungskompetenzen: Geschäftsführung – Aufsichtsrat – Generalversammlung

2.5.3.2. Steuerliche Untersuchung der Organisationsformen

Das zentrale Thema bei der steuerlichen Untersuchung von Investitionen in Gebäuden bzw. Liegenschaften liegt in der Abschreibbarkeit bzw. in der steuerlichen Absetzbarkeit der Investitionen.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden ob das Immobilienvermögen ausgegliedert wird oder nicht. Für eine eventuelle Ausgliederung und Übertragung von Aufgaben ist der Art 34 Budgetbegleitgesetz (1) zu beachten.

Art 34 BudgbeglG (2)

BGBI I 142/2000 idF BGBI I 84/2002)

§ 1 (1)

Die durch die **Ausgliederung und Übertragung von Aufgaben der Körperschaften öffentlichen Rechts an juristische Personen des privaten oder öffentlichen Rechts sowie an Personen-**

vereinigungen (Personengemeinschaften), die unter beherrschendem Einfluss einer Körperschaft öffentlichen Rechts stehen, **unmittelbar veranlassten (anfallenden)** Schriften, Rechtsvorgänge und Rechtsgeschäfte sind von der **Gesellschaftssteuer, Grunderwerbsteuer und den Stempel- und Rechtsgebühren sowie den Gerichts- und Justizverwaltungsgebühren befreit.**

Derartige Vorgänge gelten **nicht als steuerbare Umsätze.** Ist die juristische Person des privaten oder öffentlichen Rechts im Rahmen der Aufgabenerfüllung als **Unternehmer** tätig, gelten für Zwecke der Umsatzsteuer die Rechtsverhältnisse für diese Tätigkeit als Unternehmer weiter.

§ 1 (2)

Miet- und Pachtverträge, die zwischen der juristischen Person des privaten oder öffentlichen Rechts oder der Personenvereinigung (Personengemeinschaft) als Vermieterin und der übertragenden Körperschaft öffentlichen Rechts als Mieterin unmittelbar anlässlich der Ausgliederung bezüglich der übertragenden Objekte abgeschlossen werden, sind von den Stempel- und Rechtsgebühren befreit.

Demzufolge ist die eventuelle Ausgliederung und Übertragung von Aufgaben von steuerlichen Gebühren befreit:

- Gesellschaftsteuer
- Grunderwerbsteuer
- Stempel- und Rechtsgebühren
- Justiz- und Gerichtsverwaltungsgebühren
- Miet- und Pachtverträge
- **Nicht befreit:** eventuelle Darlehensgebühren!

2. Vorgehensweise bei der Einführung von FM

Bei der Bewertung der steuerlich maßgeblichen Kriterien ist die unterschiedliche monetäre Auswirkung zu beachten (z. B. eine Kapitalverkehrssteuer (1%) auf eventuellen Zuschuss ist weniger bedeutend gegenüber der Umsatzsteuer auf Personal).

Folgende steuerliche Kriterien sind dabei in dem Entscheidungsprozess zu beachten:

- Körperschaftssteuer / Mindestkörperschaftssteuer
- Umsatzsteuer + Vorsteuerabzugsfähigkeit
- Kommunalsteuer
- Kapitalverkehrssteuer
- Gewinnbesteuerung
- Liebhaberei
- Unechte Steuerbefreiung

Daher sind bei einer steuerlichen Beurteilung die einzelnen Parameter für den jeweiligen Einzelfall individuell zu betrachten.

Beispielhafte Organisations- und Rechtsformen von Facility Management :

- Facility Management in einer Eigenbetriebsform
- Facility Management in einer Eigenbetriebsform (Personal) mit ausgegliedertem Immobilieneigentümer (GesmbH)
- Facility Management gänzlich ausgegliedert in eine FM-GesmbH

3. UMSETZUNGSPROBLEME

3.1. OPTIMALE ORGANISATIONSFORM UND RECHTSFORM

Generell kann keine allgemein gültige Formel für das „OPTIMUM“ angegeben werden und jede Festlegung auf eine bestimmte Rechtsform, als auch Organisationsform, hat Ihre spezifischen Vor- und Nachteile.

Wie auch bereits vorher schon in den einzelnen Kapiteln beschrieben, ist eine „simple“ Auslagerung des Immobilienvermögens zur Budgetkosmetik keine nachhaltige Lösung von strukturellen Problemen sondern lediglich ein neuer Name für alte Probleme.

3.2. SOZIALVERTRÄGLICHE MITARBEITERPOLITIK

Bei einer Ausgliederung von Aufgaben kann auch das bestehende Personal ohne Einbußen gem. Personalüberlassung dem neuen Betrieb zu Verfügung gestellt werden. Bei einer Neuanstellung von Personal sollte dies nur über den neu gegründeten Betrieb erfolgen.

Die Konditionen der „neuen MitarbeiterInnen“ orientieren sich an der freien Wirtschaft und den gesetzlichen Regelungen. Es entsteht dadurch eine sog. „2 Klassengesellschaft“ innerhalb eines Betriebes und es besteht die Gefahr des sozialen Unfriedens.

3.3. SOZIALER AUFTRAG VS. WIRTSCHAFTLICHER AUFTRAG

Gemeindewohnungen stellen eine wichtige soziale Rolle im kommunalen Umfeld dar. Dabei sollen sozial Schwächere die Möglichkeit preiswert zu Wohnen bekommen. Das diese Thematik auch die Zielrichtung von politischen Vertretern ist erschwert die Konsensfindung, da wirtschaftliches Handeln mit sozialen Tarifen nicht vereinbar erscheint. Die Bewirtschaftung von Gemeindewohnungen von einer wirtschaftlich geführten FM-Einheit steht im argen Interessenskonflikt des strategischen Auftrages.

Lösbar ist dieser Interessenskonflikt aber mit der zusätzlichen Ausweisung der sozialen Leistung (Zuschuss) und dem Ansatz von mietüblichen Preisen.

3.4. KONTRAHIERUNGSZWANG

Durch die Transparentmachung sämtlicher Kosten und die zunehmende Sensibilisierung der Kostenverantwortlichen kommt dem Kontrahierungszwang in Kürze eine ordentliche Bedeutung zu. Dabei werden die Abteilungen verpflichtet die Leistungen der FM Einheit zu beziehen und eine Fremdvergabe von Leistungen zu unterbinden. Gerade in der Anfangszeit könnten allgemeine Leistungen, welche im Alltagsleben der Nutzer bekannt sind (z. B. Möbel aufstellen, KFZ Pflege etc.) teuer ausgewiesen werden. Durch die Budgethoheit der Nutzer werden daher sehr schnell günstigere Alternativen aufgezeigt und „alternative Beschaffungswege“ gefunden. Gerade hier ist mit Aufklärung innerhalb der Nutzer um Verständnis zu ersuchen, da eine neu gegründete Einheit mit den Lasten der Vergangenheit nicht von einem Tag auf den anderen wirtschaftlich konkurrenzfähig sein kann. Als Zeitplan für die Aufhebung des Kontrahierungszwanges sind mehrjährige Übergangsfristen anzusetzen und generell wiederum mit den strategischen Zielen in Einklang zu bringen.

3.5. MINDESTMIETEN BEI AUSGLIEDERUNGEN

Die Verrechnung einer kalkulatorischen Miete an die Nutzer macht erstmals auch die Standortkosten klar erkenntlich. Auch wenn in der Startphase nur mit Durchschnittswerten gerechnet wird und so bereits ein Ausgleich erzielt wird, so werden sehr rasch die ersten Vorschläge der Standortverlegung eingebracht bzw. bei einer Standortverlegung werden vorhandene Standorte wegen einer „hohen“ Durchschnittsmiete nicht angenommen. Hier sind ganz klar die strategischen Überlegungen und Ziele heranzuziehen und dementsprechend die Budgets zu genehmigen.

Vereinfachte Kalkulation der Mindestmieten bei Ausgliederungen (Rz 274 UStR)¹⁰:

	Einheitswert Liegenschaft
+	Investitionskosten (netto)
-	Bedarfszuweisung Land
	<hr/>
=	Summe
	AfA – Tangente (1,5% p.a.)
+	laufende BK §§ 21-24 MRG
	<hr/>
=	Miete p.a. netto
+	20 % Umsatzsteuer
	<hr/>
=	(Mindest)miete brutto p.a.

Abbildung 16: Mindestmiete bei Ausgliederungen

¹⁰ Quelle: Dr. Ozimic, GBG Graz.

3.6. EINBINDUNG DER NUTZER IM PLANUNGSSTADIUM

In der Planungsphase steht der Hochbauabteilung meistens noch kein Team von Nutzern gegenüber und es wird daher in der Planungs- und Ausführungsphase die Bauherrenfunktion wahrgenommen. Die speziellen Anforderungen der späteren Nutzer bleiben dabei auf der Strecke und es kommt unweigerlich zu Unzufriedenheit bei Einzug der Nutzer. Gibt es bereits eine Nutzergruppe ist es für die Planungsbeauftragten oftmals eine Gradwanderung zu entscheiden was nützlich ist und daher gebraucht wird und den Wünschen der Nutzer („nice to have“). Die Einführung von Standards in Bau- und Ausstattungshandbüchern verhindert ewige ausschweifende Diskussionen der Beteiligten¹¹. Damit wird aber auch bei den Planern die „Gestaltungsfreiheit“ eingeschränkt.

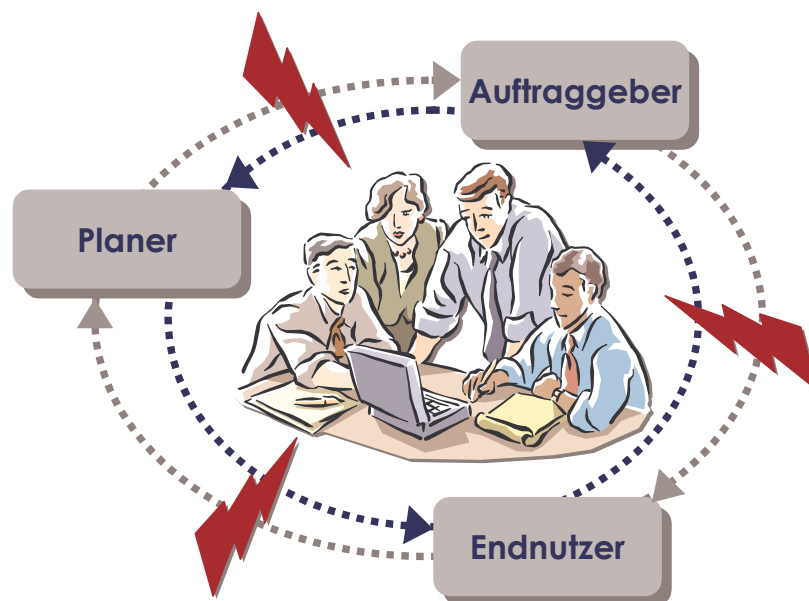


Abbildung 17: Planungskreislauf

¹¹ Quelle: Peter Baret, Facility Management.

3.7. BEWERTUNG VON LIEGENSCHAFTEN

Der Bewertung von Liegenschaften kommt bei einer Veräußerung an ausgegliederte Töchterbetriebe wesentliche Bedeutung bei. Dabei sind die unterschiedlichsten Interessen vorherrschend und es gilt hier einmal mehr die Gesamtsicht zu bewahren und strategisch für die Kommune als auch für die Gesellschaft bestmöglich zu entscheiden.

Interessenslagen

- Finanzverantwortlicher als Verkäufer will hohen Verkaufserlös erzielen um Budgetnöte zu mildern.
- Geschäftsführung einer ausgegliederten Gesellschaft will niedrigen Kaufpreis erreichen. Die Mieten für die Rückmietung (Mieter / Vermietermodell) sollten so hoch wie möglich sein, damit rasch Gewinn erwirtschaftet werden kann.
- Steuerberatung der ausgegliederten Gesellschaft muss bei der Steueroptimierung auf Liebhaberei achten und beim Mietentgelt dementsprechend kalkulieren, dass die Körperschaftssteuer so gering wie möglich bleibt.

Entscheidend für den Verkaufspreis sind

- Flächenwidmung Bebauungsbestimmungen
- Lage
- Form
- Erschließung
- Belastungen

Für den Verkauf von Liegenschaften sollte die Wertermittlung gutachterlich erfolgen. Grundlage für den Verkaufspreis sollte der „Verkehrswert“ sein, zu dessen Berechnung es drei grundsätzlich unterschiedliche Verfahren gibt:

- 1. Vergleichwertverfahren
- 2. Sachwertverfahren
- 3. Ertragswertverfahren

3.8. BUNDESVERGABEGESETZ

Die Vergabe von Leistungen durch die öffentliche Hand ist ausschreibungspflichtig und somit an das Bundesvergabegesetz (BVergG) gebunden. Wird entweder die eigene Dienststelle oder ein organisatorisch / rechtlich selbständiges Unternehmen betraut, so unterliegt diese sog. „Inhouse-Vergabe“ keiner Ausschreibungspflicht, weil der Auftraggeber den Auftrag eigentlich an sich selbst vergibt.

Dies gilt aber nur insofern, als der Leistungserbringer in erheblichem Ausmaß von ihm abhängig ist und somit sämtliche Kriterien nach § 7 Abs 1 BVergG kumulativ erfüllt.



3.9. BUDGET

Die Budgethoheit der bisherigen Bewirtschafter wird bei Einführung des Mieter Vermietermodells auf die Nutzer verteilt und verursacht bei den bisherigen

Bewirtschaftern einen psychologischen Werteverlust. Da nunmehr die FM Einheit die Bewirtschaftung durchführt, dürfen Aufträge nur dann ausgeführt werden, wenn die Abteilung noch finanzielle Möglichkeiten hat.

Ein Ausgleich von Budgetmitteln von bevorzugten Abteilungen kann nicht mehr durchgeführt werden.

Gleichzeitig ist ein Mindestmass an Reinigung, Instandhaltung etc. notwendig um den Werterhalt sicherzustellen.

4. BERICHTE VON UMGESETZTEN FM – PROJEKTEN

4.1. BERLINER IMMOBILIENMANAGEMENT GESMBH: ERSTE ZWISCHENBILANZ¹²

Ein Jahr nach Aufnahme des operativen Geschäfts im Juni 2003 hat die Berliner Immobilienmanagement GesmbH (BIM GesmbH) eine erste Bilanz gezogen: Auf jährlich 10 Millionen Euro bezifferte BIM- Geschäftsführer Klaus Teichert die für das Land Berlin erzielten jährlichen Einsparungen durch die zwischenzeitlich realisierten Maßnahmen im Bereich Facility Management. Im Vergleich zum Basisjahr 2002 erzielte die BIM schon in 2003 Einsparungen in Höhe von einer Million Euro. Der nachhaltige Nutzen, so Teichert, liege sogar deutlich darüber. Die Einsparungen wurden durch verschiedene Maßnahmen erreicht: So konnten die Mieten bei extern angemieteten Gebäuden um 67 Prozent gesenkt werden, die Ausgaben für Reinigungsleistungen wurden bei "gleichbleibender Qualität" teilweise bis zur Hälfte gesenkt. Weitere Einsparungen wurden bei der Abfallentsorgung, den Feuerversicherungen, der Aufzugswartung und beim Abschluss neuer Mietverträge realisiert. "Seit der Einführung des Mieter-/Vermieter-Modells beginnen die Berliner Verwaltungen selbst damit, ihre Flächen effizienter zu nutzen", so der Aufsichtsratsvorsitzende, Finanzsenator Dr. Thilo Sarrazin, über eine weitere Folge der Neuordnung des Facility Managements im Land Berlin. Die BIM GesmbH ist eine 100 prozentige Tochtergesellschaft des Landes Berlin und bewirtschaftet rund 90 Dienstgebäude der Berliner Hauptverwaltung mit insgesamt rund 900.000 Quadratmetern Bürofläche.

¹² Quelle: Newsletter "Der Facility Manager v. 21.05.2004".

4.2. BIELEFELD¹³: EIN AUSZUG

„...“

Die bereits eingangs erwähnte Re-Organisation des ISB führt zu einer weiteren Straffung von Zuständigkeiten, kürzeren Entscheidungswegen und der Konzentration von Fachwissen. Der Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung, eines Controllings und die Schaffung eines Auftragsmanagements leiten eine weitere Optimierungsphase ein.

Unterstützt wird dieser Prozess durch die künftige Generierung von Kennzahlen zur Betriebssteuerung.

Weitere positive Effekte werden sich aus der zwischenzeitlich erfolgten Einbindung des ISB in das Baudezernat ergeben.

...

Organisationsform/Rechtsform

Die Zusammenfassung der Sachkompetenz in einer Organisationseinheit ist insgesamt sehr positiv zu bewerten.

Unter Berücksichtigung aller Spannungsfelder bestätigt sich sowohl hinsichtlich der strategischen Nutzung des Immobilienbestandes als auch im operativen Tagesgeschäft uneingeschränkt die Entscheidung, für den ISB die Rechtsform der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung zu wählen.

...

¹³ Quelle: Auszugsweise aus dem Projektbericht der ISB.

Schlussbemerkung

Die bisherigen Entwicklungen sowohl im fachlichen als auch im finanztechnischen Bereich bestätigen die Entscheidung, städtischen Immobilienbesitz in Form eines Sondervermögens zusammen zu fassen und den ISB als Organisationseinheit zu gründen.

In allen Bereichen werden die angestrebten Synergieeffekte bereits heute deutlich sichtbar. Sie werden aufgrund der zuvor genannten Maßnahmen systematisch abgesichert und weiter verstärkt.

Die Anfangsschwierigkeiten konnten bis heute größtenteils überwunden werden. Optimierungsmaßnahmen wie eine Re-Organisation und der Einsatz neuer Anwenderprogramme wurden abgeschlossen bzw. erfolgen im Laufe des Jahres 2002. Mit dem Abbau von Personal wurde sozialverträglich begonnen. Die weitere Entwicklung wird u.a. durch ein Personalentwicklungskonzept abgesichert.

...“

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AB	Ausschussbericht
ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch
aO	am angegebenen Ort
AOG	Außerordentliche Gebarung
AfA	Aufwendungen für Abschreibung
Art	Artikel
BAO	Bundesabgabenordnung BGBl 1961/194
BauRG	Baurechtsgesetz RGBI 1993/86
BgA	Betrieb gewerblicher Art
BGF	Bruttogeschossfläche
BK	Betriebskosten
BgA	Betrieb gewerblicher Art
BGBl	Bundesgesetzblatt
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BudgbeGlG	Budgetbegleitgesetz
CAFM	computer aided facility management
CAIFM	computer aided integrated facility management
FM	Facility Management
GEFMA	Richtlinien“ und „Normen- und Richtlinienverzeichnis Facility Management“) Deutscher Verband für Facility Management e.V., Bonn.
idF	in der Fassung
KESt	Kapitalertragssteuer
KGSt	KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung Lindenallee 13-17 50968 Köln (Marienburg)
KÖR	Körperschaften öffentlichen Rechts
MRG	Mietrechtsgesetz
NPM	new public management
OG	Ordentliche Gebarung
o.g.	oben genannte
ON	Österreichische Norm
qm	Quadratmeter
p. a.	per anno
WEG	Wohnungseigentumsgesetz
VRV	Voranschlags- und Rechnungsverordnung

Schriftenreihe des Österreichischen Gemeindebundes

Medieninhaber (Verleger): MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH; A-1014 Wien, Kohlmarkt 16. FN 124 181w HG Wien.

Verlagsadresse: A-1015 Wien, Johannesgasse 23 (verlag@manz.at).

Geschäftsführung: Dr. Kristin Hanusch-Linser (Vorsitz), Mag. Lucas Schneider-Manns- Au.

Verlagsleitung: Prokurist Dr. Wolfgang Pichler

Herausgeber: vortr. HR Dr. Robert Hink, Gdir. Dr. Reinhard Platzer.

Schriftleitung und Redaktion: Univ.-Prof. Dr. Markus Achatz, Mag. Dr. Peter Pilz.

mailto: oesterreichischer@gemeinebund.gv.at; **www.gemeinebund.at**;

kommunal@kommunalkredit.at; **www.kommunalkredit.at**.

Hersteller: Novographic Druck G.m.b.H., 1230 Wien.

ISBN: 3-214-14482-0

Wien, November 2004