



Prof. Dr. Volker Eichener

Geschäftsführer

Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft,
Stadt- und Regionalentwicklung GmbH an der Ruhr-Universität Bochum



Springorumallee 20
44795 Bochum

Telefon: 0234/9447-700

Telefax: 0234/9447-777

Volker.Eichener@t-online.de

privat: Kastanienallee 23
44652 Herne

Telefon: 02325/466060

Telefax: 02325/466061

Bochum, 23. Oktober 2000

Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Errichtung eines Sondervermögens „Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW“ und zum Erlaß personalvertretungsrechtlicher Regelungen

Beitrag zur öffentlichen Anhörung am 26. Oktober 2000

Stellungnahme zur Fragestellung I.3 und I.4 „Ist die gewählte Konstruktion eines zentralen Bau- und Liegenschaftsmanagements richtig und effizient?“ und „Wurden die Besonderheiten im Bereich der Hochschulen und Fachhochschulen ausreichend berücksichtigt?“

Allgemeine Trends in der Immobilienbewirtschaftung: Von der Angebots- zur Nachfrageorientierung

Sowohl in der privaten als auch in der öffentlichen Immobilienwirtschaft ist seit Anfang der 90er Jahre eine Trendwende zu beobachten, die z.T. vom Markt erzwungen worden ist (von Anbieter- zu Nachfragemärkten), die z.T. aber auch Konsequenz verstärkter Bemühungen um Wirtschaftlichkeit sind.

Nachfrageorientierung bedeutet

- konsequente Berücksichtigung der Anforderungen der Nutzer bei Planung, Bau und Bewirtschaftung von Immobilien,

- Bewertung von Bau- und Bewirtschaftungsmaßnahmen aus der Perspektive der Gesamtkosten für die jeweilige Nutzung (anstelle einzelwirtschaftlichen Betrachtung aus rein immobilienwirtschaftlicher Perspektive),
- Optimierung der Betriebskosten einer Immobilie unter Berücksichtigung der Anforderungen der Nutzer.

Was hier wie selbstverständlich klingt, ist in der Vergangenheit sowohl im öffentlichen wie im privatwirtschaftlichen Bereich sträflich vernachlässigt worden. Typisch war,

- daß die Immobilien nicht vollständig auf die Anforderungen der Nutzer ausgerichtet waren, was einerseits dazu führt, daß die Nutzung durch Gebäudemängel beeinträchtigt wird oder zusätzliche Kosten für die Nutzer entstehen, und andererseits dazu, daß es zur Verschwendung von Mitteln kommt, weil beispielsweise Flächen oder Gebäudeausstattung finanziert wird, die nicht benötigt werden,
- daß Immobilienmaßnahmen lediglich aus der einzelwirtschaftlichen Sicht der Bauämter optimiert werden, während die Gesamtkosten für Immobilienbewirtschaftung und Nutzung steigen,
- daß Gebäude geplant, werden die hohe Betriebskosten verursachen (nach der alten Erfahrung „Wenn das Gebäude einen Architekturpreis erhält, steigen die Betriebskosten“).

Nachfrageorientierung im Immobilienmanagement: Nutzerperspektive, Projektentwicklung und Bewirtschaftung zusammenführen

Um diese Probleme zu lösen und den neuen Anforderungen an das Immobilienmanagement entgegenzukommen, ist es erforderlich, die Funktionen

- Nutzerperspektive,
- Projektentwicklung (Investitions- und Baumaßnahme) und
- Immobilienbewirtschaftung

organisatorisch zusammenzuführen. Dazu ist es erforderlich, sowohl die Perspektive der Nutzer als auch die Perspektive der Bewirtschaftung (d.h. die Betriebskostenperspektive) in die Projektentwicklung, d.h. die Konzeption und Planung einer Immobilie bei Neubau, Umbau, Modernisierung und Instandhaltung einzugliedern. Die gegenwärtige Zersplitterung von Zuständigkeiten, die zu hohen Abstimmungsbedarfen, Reibungsverlusten und Verzögerungen führt, ist in einem einheitlichen Bau- und Liegenschaftsbetrieb zusammenzuführen.

Die Organisation des Bau- und Liegenschaftsbetriebs: Integrierte Projektteams für bestimmte Immobilientypen und Nutzergruppen

Als organisatorische Lösung hat sich in der Immobilienwirtschaft die Einrichtung von integrierten Projektteams bewährt, in denen die drei Funktionen zusammengeführt werden. Das moderne Immobilienmanagement ist nicht mehr – wie im Gutachten von Dr. Seebauer & Partner, S. A-35, empfohlen – nach Funktionseinheiten (Eigentumsmanagement, Projektentwicklung, kaufmännisches Facility Management, technisches Facility Management etc.) gegliedert, sondern nach Immobilientypen (z.B. Bürogebäuden, Schulungsgebäuden, Laborgebäuden, Betriebsgebäuden etc.) bzw. nach Nutzergruppen (z.B. Ministerien, Hochschulen, medizinische Einrichtungen etc.). Nur durch eine solche projekt- bzw. nutzergruppenorientierte Organisation ist einerseits die notwendige Funktionsintegration und andererseits die erforderliche fachliche Spezialisierung zu gewährleisten.

Jede Zersplitterung von Kompetenzen – auch die ebenfalls empfohlene Trennung zwischen Eigentümerfunktion und Bewirtschaftung – ist suboptimal.

Das Gutachten von Dr. Seebauer & Partner liegt in dieser Hinsicht um 20 Jahre hinter dem Stand der organisationswissenschaftlichen Forschung und um 10 Jahre hinter der Entwicklung des Immobilienmanagements in der privaten Immobilienwirtschaft zurück.

Der im Gesetzentwurf vorgesehene Vorschlag, eine einheitliche Gesellschaft für alle Funktionen des Immobilienmanagements zu errichten, ist insofern sinnvoller als der Vorschlag des Gutachters.

Durch diese Maßnahme ist allerdings noch nicht gewährleistet, daß die Nutzeranforderungen ausreichend berücksichtigt werden. Die Tatsache, daß die Nutzer – also die einzelnen Landesbehörden – Miete an den Bau- und Liegenschaftsbetrieb zahlen sollen, reicht noch nicht aus, um die Nutzeranforderungen ausreichend zu berücksichtigen. Die Möglichkeit, einen Mietvertrag zu kündigen, stellt sich bei vielen Landeseinrichtungen nur theoretisch und führt, insbesondere bei mangelnder Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie, zu unerwünschten Kosten.

Es ist darüber hinaus erforderlich, den Nutzern bei allen Maßnahmen zu Neubau, Umbau, Modernisierung und Instandhaltung der Immobilie die Auftraggeberfunktion einzuräumen. Der Gesetzentwurf müßte deshalb um folgende Passage ergänzt werden:

§ 6 Abs. 1a: „Die Behörden und Einrichtungen des Landes, die Vermögensgegenstände oder Dienstleistungen des Bau- und Liegenschaftsbetriebes NRW nutzen, treten diesem gegenüber als Auftraggeber auf.“

Besonderheiten der Hochschulen und Fachhochschulen

Im Prinzip gelten die Anforderungen, die Hochschulen und Fachhochschulen an das Immobilienmanagement haben, genauso für andere Landeseinrichtungen und –behörden, bei den Hochschulen treten sie aber in besonderem Maße auf:

- Die Anforderungen der Hochschulen und auch die Mentalität der Nutzer sind besonders speziell und für Bauämter häufig nicht nachzuvollziehen.
- Da der Verwaltungsleitung der Hochschulen auch die Betriebsverantwortung (und damit die Sicherheit) obliegt, müssen die Hochschulen in der Lage sein, über sicherheitsrelevante Baumaßnahmen zu bestimmen (was zur Zeit nicht der Fall ist).
- Da es für Hochschulgebäude in der Regel keine Drittverwendungsmöglichkeit gibt und da es auch keinen Markt für Hochschulimmobilien gibt, wäre das Mieter-Vermieter-Verhältnis rein formal und die Nutzungsentgelte fiktiv.

Die Hochschulen haben besondere Anforderungen an das Immobilienmanagement, sie verfügen aber auch über eigene Verwaltungskapazitäten, die ihnen ein eigenes Immobilienmanagement ermöglichen würden. Das Ziel, zu einer möglichst hohen Funktionsintegration zu kommen, könnte also im Hochschulbereich – quasi prototypisch – dadurch gelöst werden, daß die Hochschulen selber zu Eigentümern der von ihnen genutzten Immobilien werden. Dies sollte konsequent angestrebt werden.

Soweit dem noch ungelöste immobilienwirtschaftliche Probleme entgegenstehen, sollte eine Organisationsform gefunden werden, die diesem Ziel möglichst nahe kommt. Dazu bieten sich folgende Varianten an:

1. Es wird ein eigener Bau- und Liegenschaftsbetrieb für die Hochschulen gegründet, der in der Lage ist Spezialkompetenzen zu entwickeln. Die Hochschulen erhalten gegenüber diesem Betrieb Auftraggeberfunktion.
2. Die Immobilienbewirtschaftung wird den Hochschulen selber übertragen. Die Eigentümerfunktion wird, sobald die immobilienwirtschaftlichen Probleme, die dem derzeit noch entgegenstehen, gelöst sind, ebenfalls übertragen. Diese Lösung wäre die konsequenteste Umsetzung des Ziels, den Hochschulen eine möglichst hohe Finanzautonomie zu gewähren.