



Bericht

der Landesregierung

zur Entwicklung der GMSH

Drucksache 15/125

Federführend ist der Minister für Finanzen und Energie

Bericht der Landesregierung zur Entwicklung der GMSH

1. Vorwort

Der Landtag hat in seiner Sitzung vom 8. Juni 2000 die Landesregierung aufgefordert, in der September- Tagung des Landtages über die bisherige Entwicklung und die zukünftige Ausgestaltung der GMSH zu berichten (Drucksache 15/ 125).

Das Ministerium für Finanzen und Energie hat in Erfüllung der Berichtspflichten gem. § 14 des GMSH-Gesetzes (GMSHG) dem Finanzausschuss den Geschäftsbericht 1999 mit Um- druck 15/0210 vom 18. Juli 2000 übersandt. Dieser enthält den Jahresabschluss, den Lage- bericht, den Tätigkeitsbericht des Verwaltungsrates sowie den Bericht der Geschäftsführung. Der Geschäftsbericht ist bewusst ausführlich gestaltet, um die bisherige Entwicklung umfas- send darzustellen.

Mit der nachfolgenden Darstellung soll unter Berücksichtigung der sich aus der Drucksache 15/125 ergebenden Punkte insbesondere auf das Geschehen im Geschäftsjahr 2000 einge- gangen und ein Ausblick über die künftige Entwicklung gegeben werden.

2. Zielrichtung

Die Gründung der GMSH ist ein wichtiger Baustein zur Modernisierung der öffentlichen Ver- waltung in Schleswig-Holstein. Die GMSH ist das zentrale Instrument für die Wahrnehmung der Bauherren- und Planungsaufgaben des Landes, für das professionelle Management und die Bewirtschaftung der vom Land genutzten Liegenschaften sowie der für den laufenden Geschäftsbetrieb der Landesdienststellen notwendigen Beschaffungen. Gleichzeitig nimmt sie die umfangreichen staatlichen Bauaufgaben der Bundesrepublik Deutschland in Schles- wig-Holstein wahr. Als moderner Konzerndienstleister erfüllt sie - mit dem Ziel einer nachhal- tigen Organisationsoptimierung - die nicht zum Kerngeschäft des Landes gehörenden Aufga- ben nach den Prinzipien eines kaufmännischen Unternehmens.

Das Land versteht Facilitymanagement als vielschichtige Aufgabe in betriebswirtschaftlichem Sinne, die sich mit der Organisation, der Analyse und der Strategiefortschreibung aller Pro- zesse beschäftigt.

Dazu zählen insbesondere :

- Das Wissen, was sich in einer Immobilie abspielt (ganzheitliche Betrachtung).
- Die wirtschaftlich sinnvolle Abstimmung von verschiedenen Dienstleistungssegmenten.
- Die Erhöhung der Kostentransparenz als Basis für Entscheidungen.
- Die Erreichung höherer Effizienz durch Flexibilität im Handeln.

Diese Anforderungen werden von der GMSH in kaufmännischer, technischer und infrastruktureller Sicht erfüllt. Als Beispiele seien angeführt: kaufmännisches Rechnungswesen, Vertragsmanagement, Flächenbewirtschaftung, technische Gebäudebetreuung, Betriebsoptimierung, Instandhaltung, Energie- und Abfallmanagement, Gebäudereinigung, Hausmeisterdienste, Pflege der Außenanlagen, Beschaffung.

Als Konzerndienstleister für das Land bündelt die GMSH bisher von verschiedenen Stellen des Landes durchgeführte Tätigkeiten. Betriebswirtschaftlicher Hintergrund ist somit die Effizienzsteigerung durch Outsourcing und nicht der Eingriff in den Markt. So ist bereits von ihrer rechtlichen, personellen und strategischen Auslegung der Wettbewerb mit Privaten nicht das Ziel der GMSH, sondern vielmehr die Partnerschaft mit ihnen. Das wird schon daran deutlich, dass die GMSH sowohl im Baubereich als auch in der Bewirtschaftung und im Beschaffungswesen den vergaberechtlichen Bestimmungen unterworfen ist und somit im Verhältnis zu Dritten keine Veränderung eintritt.

Darüber hinaus ist in dem Aufgabenbereich des Staatlichen Hochbaus vertraglich vorgesehen, dass durch weiteren Personalabbau Steuerungsleistungen größtenteils auf Private verlagert werden.

Die GMSH hat die Startphase des Rumpfgeschäftsjahres 1999 erfolgreich abgeschlossen. Die Gewinn- und Verlustrechnung schließt mit einem ausgeglichenen Ergebnis, die Bilanz zum Jahresultimo weist eine Bilanzsumme von 132,5 Mio. DM aus. Der Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichtes ist von der Deutschen Baurevision Aktiengesellschaft geprüft worden. Die Jahresabschlussprüfung ist nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer festgestellten Grundsätze vorgenommen worden und hat im Ergebnis zu keinen Einwendungen geführt. Dies haben die Wirtschaftsprüfer unter dem 21. Juni 2000 festgestellt.

Im Rahmen der Prüfung sind darüber hinaus die Vorschriften des § 53 Abs. 1 Nr. 1 und 2 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsfüh-

nung und der wirtschaftlichen Verhältnisse beachtet worden. Dementsprechend ist geprüft worden, ob die Geschäfte mit der erforderlichen Sorgfalt und in Übereinstimmung mit den einschlägigen handelsrechtlichen Vorschriften sowie den Bestimmungen der Satzung und der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung geführt worden sind. Auch diese Prüfung hat keine Beanstandungen ergeben.

3. Kaufmännische Ausrichtung

Die GMSH ist insgesamt - und damit auch jeder einzelne Geschäftsbereich - nach den Prinzipien eines modernen Unternehmens mit kaufmännischer Ausrichtung aufgebaut und organisiert worden. Es gibt somit nicht den kaufmännischen Bereich bzw. die kaufmännische Organisationseinheit. Das vorrangige organisationsübergreifende Ziel des Unternehmens GMSH besteht in der effizienten Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben unter Beachtung der bestehenden Regelwerke und der vorgegebenen Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang ist auch die Verpflichtung zur Prüfung des Jahresabschlusses durch einen Wirtschaftsprüfer sowie zur Veröffentlichung des Jahresabschlusses zu sehen.

Inhaltlich bestehen die durch die kaufmännische Ausrichtung bedingten zusätzlichen Aufgaben in dem Bereich der Gebäudebewirtschaftung insbesondere in der laufenden Bearbeitung der Miet- und Bewirtschaftungsverträge (Vertragscontrolling). In dem Geschäftsbereich Finanzen sind zusätzlich vor allem die Anforderungen im Zusammenhang mit der handelsrechtlichen Bilanzierung zu berücksichtigen. Auch der neu eingerichtete Geschäftsbereich Beschaffung ist kaufmännisch ausgerichtet.

Bei allen Kostenbetrachtungen ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen den aufgrund der neuen kaufmännischen Ausrichtung gegenüber der bisherigen Organisationsform tatsächlich entstehenden Mehrkosten und den Kostenpositionen, die aufgrund der angestrebten größeren Transparenz zwar erstmals aufgezeigt werden und auch den Kostenträgern entsprechend weiterbelastet werden, die aber auch bisher schon in gleicher Höhe bestanden haben. Bei den Kostenbetrachtungen müssen darüber hinaus die „einmaligen“ Gründungs- bzw. Vorlaufkosten von den „laufenden“ Kosten unterschieden werden. Aus den vorstehend genannten Gründen ist eine eins zu eins Zuordnung von Mitarbeitern zu Aufgaben und damit eine unmittelbare Zuordnung der Kosten auf die kaufmännische Ausrichtung nicht möglich. Deshalb kann nur eine näherungsweise Kostenermittlung vorgenommen werden.

Die laufenden Personal- und Sachkosten für die kaufmännische Geschäftsführung, die Kosten für die aufgrund der kaufmännischen Ausrichtung zusätzlich erforderlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Geschäftsbereiches Finanzen und der kaufmännischen Gebäudebewirtschaftung haben im abgelaufenen Jahr (Gesamtjahr 1999) etwa 1,65 Mio. DM betragen. Zusätzlich zu berücksichtigen sind die Kosten für den Wirtschaftsprüfer in Zusammenhang mit der Erstellung des Jahresabschlusses und die Veröffentlichung in Höhe von etwa 200 TDM.

Insgesamt sind die mit der kaufmännischen Ausrichtung verbundenen Kosten in Relation zu den Gesamtkosten der GMSH zu sehen, die – noch ohne Berücksichtigung der Personal- und Sachkosten des noch bis zum Jahresende auf die GMSH übergehenden Bewirtschaftungspersonals – im Jahr 2000 gemäß Wirtschaftsplanansatz etwa 114 Mio. DM betragen werden.

Im Zusammenhang mit der weiteren Übernahme der Bewirtschaftungsaufgaben werden bis zum Jahresende 2000 im Rahmen von 700 Bewirtschaftungsverträgen insgesamt u.a. etwa 1 Mio. Quadratmeter Nutzfläche von dem Bereich Gebäudebewirtschaftung der GMSH betreut und ca. 10.000 Verträge mit Dritten bearbeitet. Das für die Bewirtschaftung eingesetzte Personal ist ebenfalls anteilig der **kaufmännischen Ausrichtung** zuzurechnen.

In dem Geschäftsbereich Beschaffung werden die Beschaffungsaufgaben trotz der schwierigen Umstellungs- und Übernahmeaufgaben - und nach ersten Erkenntnissen deutlich höheren Beschaffungsvolumina als bisher im Innenministerium - z. Zt. noch annähernd mit dem gleichen Personalbestand wahrgenommen wie in der Vergangenheit.

Die Aufgaben des **Geschäftsbereiches Finanzen** dürfen – wie vorstehend dargelegt – nicht mit den Aufgaben der kaufmännischen Ausrichtung gleichgesetzt werden. Im Geschäftsbereich Finanzen werden neben den Aufgaben des kaufmännischen Rechnungswesens die Aufgaben des Controllings wahrgenommen und die kaufmännischen Informationssysteme – SAP R3 – betreut. Im Geschäftsbereich sind (Stand 01.08.2000) 17 Beschäftigte tätig; für das Geschäftsjahr 2000 werden dafür ca. 1,6 Mio. DM an Personalkosten erwartet.

Aufgrund der kaufmännischen Ausrichtung, der gesetzlichen Verpflichtung zur Rechnungslegung und Bilanzierung entstehen zunächst bisher beim Land nicht angefallene Kosten. Das Land erhält jedoch hierdurch ein umfangreiches Steuerungsinstrumentarium zur Verfolgung seines nachhaltigen Ziels der Kostensenkung im Umgang mit dem Wirtschaftsgut Immobilie. Insofern dürfen die für den kaufmännischen Betrieb entstehenden Kosten nicht einseitig be-

trachtet werden, sondern sind im Zusammenhang mit den zukünftigen Einsparungen zu sehen.

4. Personalentwicklung

Schon vor Übertragung des staatlichen Hochbaus in Schleswig-Holstein auf die GMSH musste der Aufgabenrückgang seit Anfang der 90er Jahre durch Stellenabbau auf ca. 850 Stellen kompensiert werden; gegenüber 1994 z.B. betrug der Stellenabbau bis Ende 1999 ca. 28 % bei einem Ausgabenrückgang um ca. 16 %. Aus den sehr heterogenen, zum Teil verkrusteten Verwaltungsstrukturen wurde innerhalb kurzer Zeit ein modernes Unternehmen mit einer Corporate Identity geschaffen.

Die nachfolgende Tabelle 1 stellt die Entwicklung des Personalbestandes der GMSH seit dem 01.07.1999 und die voraussichtliche Entwicklung bis zum Beginn des Jahres 2001 dar. Die Zunahme der Anzahl der Beschäftigten von rund 900 am 01.07.1999 auf voraussichtlich über 1.500 zum Jahreswechsel 2000/2001 gibt einen anschaulichen Eindruck von dem Umfang des durch die Gründung der GMSH umgesetzten Modernisierungsprojekts. Die Errichtung der GMSH ist das bei weitem größte Outsourcing- Projekt im Land Schleswig-Holstein; das Land ist hier Vorreiter einer bundesweiten Entwicklung.

Die Tabelle 1 zeigt neben dem Aufwuchs des Bewirtschaftungspersonals einen fortschreitenden Rückgang des Personals in den Baubereichen der Zweigniederlassungen (ZNL) und eine Zunahme des Personals in der Hauptniederlassung (HNL), so dass per Saldo der Aufbau der neuen Geschäftsbereiche überwiegend durch den Abbau in den Baubereichen kompensiert werden konnte (vgl. dazu die Zeile Summe HNL+ZNL in der Tabelle 1). Für die Einstellung von 36 neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden dadurch per 31.05.2000 nur 13 zusätzliche Stellen benötigt, die im weiteren Verfahren ebenfalls eingespart werden.

	GMSH			GMSH			GMSH		
	01.07.99			31.12.99			31.05.00		
	Kopfzahl (Aktive)	Beurl.	Gesamt	Kopfzahl (Aktive)	Beurl.	Gesamt	Kopfzahl (Aktive)	Beurl.	Gesamt
HNL	127	1	128	146	0	146	176	0	176
ZNL	735	45	780	729	38	767	699	46	745
Summe HNL+ZNL	862	46	908	875	38	913	875	46	921
Bew. Personal	0	0	0	40	3	43	86	6	92
Gesamt	862	46	908	915	41	956	961	52	1013
Voraussichtlicher Personalstand Ende 2000/Anfang 2001: Bewirtschaftungspersonal: ca. 600 Gesamtpersonal: ca. 1500-1550									

In der Hauptniederlassung mussten die Bereiche Stabsstelle, Finanzen, Personal und Gebäudebewirtschaftung sowie Beschaffung völlig neu aufgebaut werden (vgl. Tabelle 2).

In den Baubereichen war und ist der Festlegung in dem Abkommen mit dem Bund Rechnung zu tragen, dass die GMSH für die Erledigung der Bauaufgaben des Bundes freiwerdende Stellen nur insoweit wieder besetzen darf, wie dies für die Erledigung der Bauaufgaben des Bundes erforderlich ist. Darüber hinaus hat sich die GMSH verpflichten müssen, mindestens 60 % der tatsächlichen Altersabgänge bis Ende 2008 der für den Baubereich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht wieder zu besetzen.

In den Baubereichen hat die GMSH damit begonnen, die Abkommen mit Bund, Land und Universitätsklinik und die daraus resultierenden, ab 2003 vermutlich zurückgehenden Bauvolumina, zu bewerten und die Ergebnisse in **einem Personalstruktur- und Personalbedarfsplan** niederzulegen. Eine Modellrechnung für die Zweigniederlassungen (mit 780 Beschäftigten zum 01.07.1999 der personalintensivste Bereich s. o. Tab. 1 Zeile ZNL) für den Zeitraum bis zum Jahr 2008 hat unter der Voraussetzung gleich bleibender bisheriger Rahmenbedingungen ergeben, dass die Zahl der Beschäftigten in den Zweigniederlassungen je nach Szenario von 780 (01.07.1999) bis zum Jahr 2008 auf 590 bis 520 sinken könnte. In diesem Prognosekorridor ist berücksichtigt, dass 60 % der Altersabgänge nicht ersetzt werden. Im Bereich der ehemaligen Landesbauverwaltung (Geschäftsbereich Bundesbau, Geschäftsbereich Landesbau, Zweigniederlassungen) gab es im 2. Halbjahr 1999 sieben Zugänge und 18 Abgänge.

Angesichts dieser Ausgangslage kann zu den operativen Bereichen festgestellt werden, dass die Baubereiche weiter schrumpfen und die neuen Bereiche Gebäudebewirtschaftung und Beschaffung bis Ende 2000 weiter aufgebaut werden; ab 2001 wird auch im Geschäftsbereich Gebäudebewirtschaftung im Bereich des Bewirtschaftungspersonals ein Personalrückgang einsetzen. Dazu wird nach Abschluss des Bewirtschaftungsübergangs (31.12.2000) ebenfalls ein Personalstruktur- und -bedarfsplan erstellt werden.

Die Geschäftsführung hat sich beim Aufbau der GMSH stets davon leiten lassen, dass zur Abdeckung des Personalbedarfs der neuen Geschäftsbereiche zunächst prioritär interne Bewerber Berücksichtigung finden. Das ist beim Aufbau der Geschäftsbereiche Gebäudebewirtschaftung und Personal in hohem Maße gelungen. Dieser Weg konnte im Bereich Finanzen nur in sehr geringem Umfang beschritten werden, weil es in der ehemaligen Landesbauverwaltung kein zur Verfügung stehendes kaufmännisch ausgebildetes Personal gab.

Die Entwicklung der Geschäftsbereiche in der Hauptniederlassung der GMSH wird in der nachfolgenden Tabelle 2 dargestellt:

	GMSH			GMSH			GMSH		
	01.07.99			31.12.99			31.05.00		
	Kopfzahl (Aktive)	Beurl.	Gesamt	Kopfzahl (Aktive)	Beurl.	Gesamt	Kopfzahl (Aktive)	Beurl.	Gesamt
Geschäftsführung	2		2	2		2	2		2
Stabsstelle	6		6	8		8	11		11
GB Finanzen	12		12	13		13	14		14
GB Personal/ Innerer Dienst	19		19	21		21	32		32*
GB Gebäudebewirtschaftung	20		20	28		28	35		35
GB Land	26	1	27	27		27	28		28
GB Bund	33		33	33		33	34		34
GB Beschaffung	0		0	1		1	7		7
DV	9		9	13		13	13		13
Gesamt	127	1	128	146	0	146	176	0	176

* Personalzuwachs nur infolge organisatorischer Änderungen

Die Tabelle 2 zeigt den personellen Aufbau der GMSH-Hauptniederlassung seit 01.07.1999. Der Aufbau hat sich durch Umsetzungen innerhalb der GMSH und durch Neueinstellungen von Kräften aus der Landesverwaltung oder aus anderen Bereichen vollzogen.

Insgesamt sind im Zuge der Errichtung der GMSH Hauptniederlassung in 1998/1999 36 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter neu eingestellt worden; davon 27 aus Bereichen außerhalb der Landesverwaltung und 9 aus anderen Ministerien und Dienststellen des Landes. Diese vorteilhafte Kombination von erfahrenen Verwaltungskräften mit Kräften aus der Wirtschaft ist ein Schlüsselfaktor für den künftigen Erfolg der GMSH. Im Zuge des weiteren Aufbaus in 2000 sind bis zum 31.05.2000 weitere 20 Kräfte eingestellt worden. Davon 17 aus dem Bereich außerhalb der Landesverwaltung und 3 aus Ministerien und Dienststellen des Landes.

Die Inanspruchnahme von **Altersteilzeit** für Angestellte und Beamte ist in der GMSH ebenso wie vorher beim Land grundsätzlich möglich. Davon haben bis zum 31. Dezember 1999 61 Angestellte unter Beachtung der dafür geltenden Regelungen Gebrauch gemacht. Angesichts des hohen Durchschnittsalters könnten bis 2004 weitere 314 Angestellte und 53 Beamtinnen und Beamte von dieser Möglichkeit Gebrauch machen.

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Hauptniederlassung und in den Zweigniederlassungen beträgt 50 Jahre. Die Strukturen sind aufgrund in der Vergangenheit vorgenommener Personalmaßnahmen sehr heterogen.

5. Kriterien für die Übernahme der Beschäftigten aus den Ressorts in die GMSH

Die Kriterien für die Übernahme der Beschäftigten sind im GMSH- Errichtungsgesetz in den §§ 16 und 17 festgelegt.

So sind in den Bereichen der ehemaligen Landesbauverwaltung gemäß § 16 Abs. 1 GMSHG mit Wirkung vom 1. Juli 1999 die Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse der am 30. Juni 1999 in den in § 3 Abs.1 Satz 1 genannten Verwaltungsbereichen des Landes tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der zur entsprechenden Ausbildung Beschäftigten vom Land auf die Anstalt übergegangen. Die Beamtinnen und Beamten des Landes Schleswig-Holstein, die am 30. Juni 1999 in einem in § 3 Abs.1 Satz 1 genannten Verwaltungsbereich ihren Dienst ausgeübt haben, sind mit Wirkung vom 1. Juli 1999 nach § 36 Abs. 4 in Verbindung mit § 36 Abs. 3 des Landesbeamtengesetzes in den Dienst der Anstalt übernommen worden.

Für das Bewirtschaftungspersonal ist der Übergang für die bei den Dienststellen überwiegend mit Bewirtschaftungstätigkeiten Beschäftigten in § 16 Abs. 2 und § 17 Abs. 2 geregelt.

Den Zeitpunkt des Übergangs der Bewirtschaftungsaufgaben und somit auch des Personals im obigen Sinne regelt § 3 Abs. 3 Satz 2 für den Bereich des Ministeriums für Finanzen und

Energie und die ihm nachgeordneten Behörden (1.10.1999) sowie für den Präsidenten des Schleswig-Holsteinischen Landtages (01.01.2000). Aufgrund der Ermächtigung in § 3 Abs. 3 Satz 3 sind die übrigen Übertragungstermine in der Bewirtschaftungsübergangsverordnung vom 7. März 2000 geregelt.

Insgesamt sind aus dem Bereich der ehemaligen Landesbauverwaltung zum 1. Juli 1999 901 Personen auf die GMSH übergegangen, im Zusammenhang mit der Übertragung der Bewirtschaftungsaufgaben sind bis zum 1. Juli 2000 insgesamt 289 Personen übergegangen; bis zum 01.01. werden es insgesamt ca. 600 sein. Dabei handelt es sich ausschließlich um operatives Bewirtschaftungspersonal, das von der GMSH zusätzlich geführt, betreut und verwaltet werden muss. Der Personalübergang ist bisher reibungslos verlaufen; ein einzelner Rechtsstreit endete für die GMSH erfolgreich.

Das auf die GMSH übertragene Personal entlastet zunächst den Landeshaushalt. Die bei der GMSH anfallenden Personalkosten werden dieser über die Istkostenerstattung im Bereich der Organleihe erstattet bzw. sie sind in den übrigen Bereichen in den jeweiligen Produkt- bzw. Leistungspreisen enthalten.

Durch die Zentralisation der nicht zum Kerngeschäft des Landes gehörenden Aufgaben werden effizienzsteigernde Synergieeffekte sowie eine erhöhte Flexibilität in den einzelnen Dienstleistungssegmenten erzielt. Diese Effekte stellen sich jedoch nicht sofort ein, in der Anfangsphase treten durch den Aufbau der neuen Geschäftsbereiche und die Einrichtung des beim Land bisher nicht vorhandenen betriebswirtschaftlichen Instrumentariums zunächst Mehrkosten auf. Die Vorteile werden sich erst mittelfristig auswirken, dann allerdings dauerhaft. Die GMSH befindet sich im Bereich der Vermietung und der Bewirtschaftung durch die noch nicht abgeschlossenen Liegenschaftsverkäufe sowie die erst zum Jahresende abgeschlossene Übertragung der Bewirtschaftungsaufgaben weiterhin in der Aufbauphase.

Die Möglichkeiten zu Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen sind allerdings verglichen mit Unternehmen der freien Wirtschaft durch die rechtlichen Rahmenbedingungen der GMSH als Anstalt des öffentlichen Rechts begrenzt. Hier wirken sich die Besitzstandsgarantie (§ 16 Abs. 4 GMSH-Gesetz), die Pflicht zur Anwendung des BAT (über die Mitgliedschaft in der TdL - § 16 Abs. 8 GMSH-Gesetz) und die Mitgliedschaft in der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL - § 16 Abs. 6 GMSH-Gesetz) aus; hinzu kommt, dass die GMSH als Anstalt des öffentlichen Rechts den gesetzlichen Bestimmungen für den öffentlichen Dienst (z. B. in der Dualität von Beamten- und Tarifrecht, im Mitbestimmungsrecht und im Gleichstel-

lungsrecht) unterliegt. Der dadurch verursachte systembedingte Mehraufwand muss beim Vergleich mit anderen Unternehmen der Wirtschaft berücksichtigt werden.

6. Einspar- und Controllingkonzepte

Durch die umfassende Reform der Verwaltung der Landesliegenschaften unter Einbindung von GMSH und IB sind die Voraussetzungen für eine optimierte Steuerung der Gebäudenutzung geschaffen worden. Im Focus steht dabei die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, aber auch der Werterhaltung und der Qualität. Das Land Schleswig-Holstein, die GMSH und die IB haben dazu in einem „**Geschäftsbesorgungsvertrag**“ vom **10. März 2000** vereinbart, gemeinsame Einsparkonzepte für die von der GMSH bewirtschafteten Liegenschaften zu entwickeln und **beginnend mit dem Jahr 2001** nach Entscheidung die Landesregierung umzusetzen.

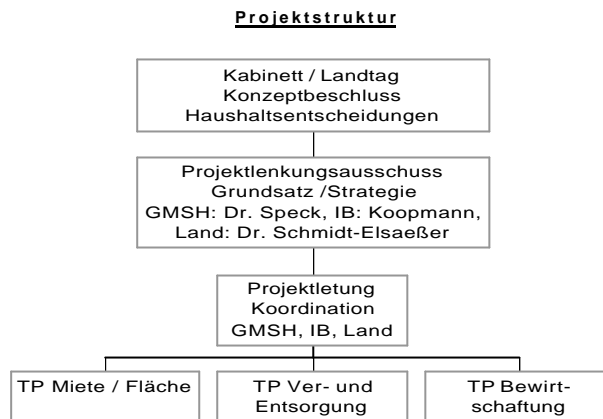
Folgende **strategischen Ziele** sind verankert worden:

- Flächenreduzierungen, die zu einer entsprechenden **Mietkostensenkung von 10 % in 5 Jahren** ab dem Jahr 2001 führen,
- **Reduzierung der Kosten für Bewirtschaftungsleistungen um 30 % in 10 Jahren** ab dem Jahr 2001- wobei 10 % durch entsprechende Flächenreduzierungen begründet sind,
- **Reduzierung der Kosten für Ver- und Entsorgung um 20 % in 5 Jahren** ab dem Jahr 2001 - wobei 10 % durch entsprechende Flächenreduzierungen begründet sind.

Anfang 2000 haben erste vorbereitende Gespräche im Kreise der drei Partner stattgefunden. Hierbei ist zunächst vorrangig die **organisatorische Umsetzung** der obigen Zielvereinbarung untersucht worden. Angesichts der inhaltlichen Komplexität des Gesamtvorhabens sowie der Notwendigkeit zur Einbindung von Fachleuten aus den Sphären GMSH, IB und Land verständigten sich die Beteiligten auf eine reine **Projektorganisation**. Durch einfache Strukturen und die Abkopplung von der Linienorganisation wird eine größtmögliche Flexibilität sowie die Trennung vom sogenannten Tagesgeschäft erreicht.

Das Projekt ist zur besseren Abarbeitung der Teilziele untergliedert in die Teilprojekte „Miete/Fläche“, „Ver- und Entsorgung“ sowie „Bewirtschaftung“. Die koordinierende Projektleitung sowie die Teilprojekte mit jeweils drei bis fünf Fachleuten und der Projektlenkungsausschuss, der für die strategische Ausrichtung verantwortlich ist, setzen sich aus Mitgliedern der drei Partner zusammen.

Ergänzend wird auf die nachfolgende Darstellung verwiesen.



Im Rahmen der Projektorganisation werden zunächst die strategischen Ziele in kleinere **Teilziele** heruntergebrochen. Den Teilprojekten kommt dabei die Aufgabe zu, Ideen zu sammeln und Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Darüber hinaus wird gemeinschaftlich ein **prozessbegleitendes Controlling** für die Einhaltung der Zielvorgaben aus dem Geschäftsbesorgungsvertrag entwickelt. Durch diese Vorgehensweise wird die mehrfache Erarbeitung und Installation paralleler Controllingverfahren vermieden. Dabei soll weitestgehend auf den Datenpool der GMSH zurückgegriffen werden. Dem Referat „Gebäudemanagement“ des Ministeriums für Finanzen und Energie kommt dabei in dem Verhältnis zwischen Nutzerwünschen der Ressorts / Dienststellen und dem übergeordneten Ziel der Wirtschaftlichkeit die Rolle eines Controllers auf der Ebene des „Konzerns“ Land zu.

Bei einem Projekt dieser Größenordnung und Laufzeit ist es erforderlich, in der Anfangsphase insbesondere der Klärung struktureller Fragen besonderes Augenmerk zukommen zu lassen. Aus diesem Grunde und vor dem Hintergrund der im Jahre 2000 sukzessive auf die GMSH übergehenden Bewirtschaftungsaufgaben - endend mit der Übertragung der Bewirtschaftung für den großen Bereich des Innenministeriums zum 31.12.2000 - können evaluierbare Erfolge im Spätsommer 2000 noch nicht im Einzelnen benannt werden.

Dennoch lassen sich bereits erste Ergebnisse beschreiben. So erfolgte auf Grund eines Vorschlages aus dem **Teilprojekt Miete / Fläche** bereits am 4. April 2000 ein erster Beschluss der Landesregierung mit Detailvorgaben zur Flächenoptimierung:

„Alle Ressorts haben die Standards der RLBau, Muster 13, zur Raumbedarfsanerkennung grundsätzlich einzuhalten. Büroräume mit einer Raumgröße von 18 m² und mehr sind zu mindestens 70 % mit zwei Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern zu besetzen. Auf dieser Grundlage sind von allen Ressorts der GMSH für den Bereich der Ministerien bis zum 29. Mai 2000, für alle übrigen Bereiche bis zum 30. September 2000 Bestandsmeldungen zu liefern, damit die GMSH auf dieser Grundlage Raumbedarfsanerkennungen durchführen kann.“

Mit der gewählten Vorgehensweise und der damit zusammenhängenden Datenerhebung wird mit den Ressorts eine für alle zukünftigen Flächenkonzepte belastbare Arbeitsgrundlage geschaffen. Eine Flächenreduzierung führt nur dann zu Mietkostensenkungen, wenn **eigenständig verwertbare Flächen** anderweitig vermietet oder Drittanmietungen aufgegeben werden können bzw. durch Leerziehen ganzer **Gebäude** deren **Veräußerung** möglich wird. Die Entwicklung konkreter Unterbringungsmodelle setzt insofern zunächst den Abschluss der neuen Raumbedarfsanerkennungen für den Ministeriumsbereich im Spätherbst 2000 voraus. Für den nachgeordneten Bereich werden Ergebnisse in 2001 erwartet.

Darüber hinaus wird das Teilprojekt zum Beispiel folgende Themen weiter untersuchen:

- Optimierte Raumnutzung durch Mustermöblierung
- Optimierung von Archivierungen
- Stellplatzmiete
- Unterbringung von Teilzeitkräften
- Telearbeitsplätze

Im Bereich der **Bewirtschaftung** einschließlich der **Ver- und Entsorgung** will die GMSH unmittelbar nach der Übernahme der Bewirtschaftungsaufgaben mit der Analyse und Ausschöpfung von Optimierungspotentialen beginnen.

Optimierungsschwerpunkte in der Bewirtschaftung sind vor allem:

- Reinigungsdienste
- Hausmeisterleistungen
- Betriebsführung von technischen Anlagen
- Pflege der Außenanlagen

Im Rahmen des **Teilprojekts Bewirtschaftung** werden zur Zeit Standards für Reinigung, deren Ausschreibung und Vertragsgestaltung erarbeitet und nach Abstimmung mit den Ressorts an Pilotobjekten getestet. Erste Auswertungen und Ergebnisdarstellungen sind ab Anfang 2001 zu erwarten.

Im **Teilprojekt Ver- und Entsorgung** sind zwecks Gewinnung grundsätzlicher Erkenntnisse zur strategischen Vorgehensweise bereits 12 Pilotliegenschaften aus einer im letzten Jahr begonnen Testphase untersucht worden. Dabei ist ein relativ hoher energetischer Optimierungsstand im gering investiven Bereich festgestellt worden. Mit den gewonnenen Erkenntnissen sollen Ansatzpunkte für eine Schwerpunktbildung bei Energiesparmaßnahmen entwickelt werden. Darüber hinaus wird ein Modell für ein prozessorientiertes Energiemanagement entwickelt, welches die Grundlage für eine Senkung der Energieverbräuche und Energiekosten bilden soll.

Hierunter fallen insbesondere die Hauptprozesse:

- Betriebsoptimierung,
- Optimierung bestehender und neuer Versorgungsverträge (Vertragscontrolling),
- Energiecontrolling.

Die operative Durchführung dieser Prozesse erfolgt durch die GMSH unter dem Oberbegriff „Energiemanagement“ als Bewirtschaftungsaufgabe im Rahmen der Verpflichtungen aus den Einzelbewirtschaftungsverträgen.

Hinsichtlich des Basiszeitpunkts für die Bemessung der Veränderungen wird für die Flächen auf den 31.12.1997 abgestellt. Für den Bereich der Bewirtschaftung und der Ver- und Entsorgung wird vor dem Hintergrund der dann abgeschlossenen Übertragung der Bewirtschaftungsaufgaben auf die GMSH die Verschiebung des Bezugszeitpunktes auf den 31.12.2000 geprüft.

7. Mietpreise

Die für die Vermietung von Liegenschaften der Investitionsbank an die Landesdienststellen maßgebliche Miete ergibt sich aus den dem Verkauf zugrunde liegenden Wertgutachten. Sie entspricht somit dem Marktpreis.

Die Bandbreite der Nettokaltmieten für Büroflächen beläuft sich von 8 bis 23,50 DM/ qm. Die durchschnittliche Nettokaltmiete über alle bisher übertragenen Gebäude und Flächenarten beträgt rd. 11 DM/ qm Mietfläche.

8. Positionierung der GMSH als Dienstleister für das Land am Markt

Wie bereits eingangs ausgeführt, ist es das Ziel der GMSH, das staatliche Bauen, die Bewirtschaftung öffentlicher Gebäude und das Beschaffungswesen im Bereich der öffentlichen Verwaltung noch effizienter zu gestalten. Dazu will die GMSH ihre Produktivität in allen Geschäftsbereichen steigern und mit den Marktgegebenheiten vergleichbar machen. Das kaufmännische Rechnungswesen und Controlling ist dafür die unabdingbare Voraussetzung.

Erreicht werden soll so das von der Landesregierung mit der umfassenden Reform der Bewirtschaftung seiner Liegenschaften verfolgte Ziel einer strukturellen Senkung der Personal- und Sachkosten sowie einer nachhaltigen Entlastung des Landeshaushalts. Von einem Eingriff in das Marktgeschehen kann bei diesem Vorgang keine Rede sein.

Die weitestgehend kraft Gesetzes - siehe oben - auf die GMSH übergegangenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen ihre Arbeitskraft wie bisher in Bereichen zur Verfügung, in denen sie das Land angestellt hatte. Sie werden auch künftig - nunmehr allerdings in kaufmännischer Ausrichtung - ihre Leistungen für das Land erbringen. Damit wird weder in den Wettbewerb eingegriffen, noch werden gegenüber dem status quo ante Interessen der Marktteilnehmer negativ beeinflusst.

Die GMSH lässt sich bei der Erbringung von Dienstleistungen zudem von einem Prinzip der Subsidiarität zugunsten der Marktteilnehmer leiten und beschreitet somit den Weg zu effizienteren Formen der Aufgabenerledigung, zu mehr Markt und zu weniger Bürokratie.

Die GMSH versteht sich dabei als Partner des Marktes, nicht als Konkurrent im Markt.

9. Zentrale Beschaffung

Die Landesregierung verfolgt mit der Zentralen Beschaffungsstelle in der GMSH eine nachhaltige Senkung der Beschaffungsprozesskosten auf Seiten der Landesbehörden - mit geschätzten Einspareffekten von bis zu 60 % - und eine deutliche Reduzierung der Einstandspreise.

Das vom Schleswig-Holsteinischen Landtag beschlossene Gesetz über die Errichtung der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein und Änderung anderer Gesetze ist mit Wirkung vom 15. Juni 1999 in Kraft getreten. Damit hatte der Landtag auch beschlossen, die zentrale Beschaffungsstelle in der GMSH einzurichten. Nach Errichtung der GMSH ist unverzüglich mit dem Aufbau der Beschaffungsstelle begonnen worden. Als erstes wurde eine Machbarkeitsstudie für die Einführung der SAP Module MM (Materialwirtschaft) und SD (Vertrieb) erstellt.

Das Ergebnis der Machbarkeitsstudie zeigte, dass die detaillierten externen Anforderungen an den Geschäftsbereich Beschaffung sowie die GMSH-internen Anforderungen der Bereiche Gebäudebewirtschaftung, Beschaffung und DV-Unterstützung an die Systemunterstützung in einem hohem Maße durch die SAP-Module erfüllt werden.

Zum 1. November 1999 konnte der Leiter des Geschäftsbereiches Beschaffung eingestellt werden. Nach Erarbeitung einer Aufbau- und einer Ablauforganisation wurde die Zustimmung durch die Gewährträgersammlung der GMSH am 10. Dezember 1999 erteilt und mit der Umsetzung des Organisationskonzeptes zum Aufbau einer SAP-unterstützten Beschaffung in der GMSH begonnen. Zeitgleich wurde stets der Betrieb der Beschaffungsstelle im Innenministerium aufrechterhalten, die zur GMSH übergewechselten Mitarbeiter des Innenministeriums in den neuen Systemen und dem völlig neuen Beschaffungsprozess geschult und ein nahtloser Übergang der Beschaffungstätigkeiten auf die GMSH gewährleistet. Nach Beendigung der nur 7-monatigen Aufbauphase und Zustimmung des Finanzausschusses zum Beschaffungsvertrag, der am 30.06.00 unterzeichnet wurde, hat die GMSH den Produktivbetrieb zum 1. Juli 2000 aufgenommen. In einem weiteren Teilprojekt ist die Online-Anbindung der über 350 Bedarfsstellen des Landes an das zentrale Beschaffungssystem mit Hilfe eines elektronischen Shop-Systems vorgesehen. Die ersten Pilotdienststellen sollen im Herbst 2000 angebunden werden, die flächendeckende Anbindung ist für das Jahr 2001 geplant.

Seit dem Beschluss des Landtages sind für die Aufbauphase einschließlich Personalauswahl und Systemeinstellung bis zum Produktivstart zwölfteinhalb Monate vergangen. Dies ist für die Größe des Projektes eine sehr kurze Zeit.

Mit den Vorschriften des GMSH-Gesetzes und dem darauf beruhenden Beschaffungsvertrag sowie mit der Landesbeschaffungsordnung werden die Gestaltungsräume genutzt, die das europäische Recht und das Wettbewerbsrecht eröffnen, um bei der öffentlichen Auftragsver-

gabe den verfassungsrechtlichen Geboten zur Herstellung tatsächlicher Gleichberechtigung und zum Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen zu entsprechen. Die GMSH rechnet für die damit zusammenhängenden Verwaltungsaufgaben mit einer halben Stelle im Beschaffungswesen.

10. Zweckrücklage Liegenschaften bei der IB

Die Zweckrücklage Liegenschaften ist Teil des Zweckvermögens Liegenschaften und besteht derzeit aus der vom Land erbrachten Kapitaleinlage in Höhe von 25 % des Kaufpreises der per Ende 1999 / Anfang 2000 übertragenen Liegenschaften; eine derartige Kapitaleinlage wird auch im Zuge der Übertragung weiterer Tranchen erfolgen. Sie ist jetzt und künftig unverzichtbarer Bestandteil des Zweckvermögens Liegenschaften, weil von ihr die Höhe des von der Investitionsbank am Kapitalmarkt zu refinanzierenden Anteils des Kaufpreises und damit die Zinsbelastung des Zweckvermögens Liegenschaften abhängt.

Eine Verzinsung erfolgt nicht, da die IB nach § 5 Abs. 1 Satz 2 Investitionsbankgesetz nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Auch das Zweckvermögen Investitionsbank und das Zweckvermögen Wohnungsbau werden daher nicht verzinst.

Eine zusätzliche Verzinsung wäre nur über die Haftkapitalvergütung auf Grund der Belegung mit Wettbewerbsgeschäft der Landesbank denkbar. Eine solche Vergütung kann jedoch von der Landesbank derzeit nicht gezahlt werden:

Der Vorstand der Landesbank hat in Abstimmung und im Einvernehmen mit der Landesregierung gegenüber dem BMWi, dem BMF und der EU-Kommission erklärt, dass eine Belegung der Zweckrücklage Liegenschaften mit Wettbewerbsgeschäft der Landesbank bis zum Abschluss des anhängigen Beschwerdeverfahrens des Bankenverbandes nicht erfolgt.