

Vorsitzenden des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Günter Neugebauer, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

**Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 16/739**

21. April 2006

**Bericht des Finanzministeriums bzgl. der Einleitung der mit der Drucksache 15/3629
angeregten Maßnahmen (Umdruck 15/5257)
Fortschreibung des Umdrucks 15/5257**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

mit Umdruck 15/5257 hatte das Finanzministerium bezüglich der Einleitung der mit Drucksache 15/3629 angeregten Maßnahmen zur dortigen Ziffer 20 – Bewirtschaftung öffentlicher Liegenschaften durch die GMSH – berichtet. Auf Vorschlag von Herrn Vizepräsident Qualen hatte der Finanzausschuss in seiner 144. Sitzung am 13.01.2005 darauf Wert gelegt, dass der Bericht bezüglich der Zielvereinbarungen fortgeschrieben und konkretisiert wird.

Mit dem als Anlage beigefügten Bericht komme ich dieser Bitte nach. Gleichzeitig unterrichte ich Sie gemäß § 14 Abs.4 GMSHG, dass der Geschäftsbesorgungsvertrag über die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Einsparung von Flächen, Miet- und Bewirtschaftungskosten sowie Kosten für Ver- und Entsorgung bezüglich seiner Einsparvorgabe für den Bereich Bewirtschaftung entbehrlich geworden ist, da das für Ende 2009 definierte Ziel bereits zu 93% erreicht ist und nunmehr im Rahmen des Alltagsgeschäftes der GMSH - auf Basis von konkreten Zielvereinbarungen - weiterverfolgt werden soll.

Mit freundlichen Grüßen

gez.
Dr. Arne Wulff

**Bemerkungen 2004 des Landesrechnungshofes Schleswig-Holstein mit Bericht zur Landeshauhaltsrechnung 2002 (Drucksache 15/3629)
Bewirtschaftung öffentlicher Liegenschaften durch die GMSH (Ziffer 20) – Bericht zur notwendigen Ziellanpassung und Zielformulierung**

Bericht des Finanzministeriums an die Vorsitzende des Finanzausschusses vom 15. Dezember 2004 (Umdruck 15/5257) bezüglich der Einleitung der mit der Drucksache 15/3629 zu Ziffer 20 - Bewirtschaftung öffentlicher Liegenschaften durch die GMSH - eingeleiteten Maßnahmen

1. Ausgangslage

Die Bemerkungen 2004 des Landesrechnungshofes zu den bisher erreichten Einsparungen bei der Bewirtschaftung der vom Land genutzten Liegenschaften hat der Finanzausschuss in seiner Sitzung am 16.09.2004 zur Kenntnis genommen und zum Ausdruck gebracht, dass er zur Verstetigung des bislang erzielten Erfolges eine Ziellanpassung und Zielformulierung für notwendig erachtet.

Wie eine derartige Ziellanpassung und Zielformulierung für die einzelnen Einsparsektoren aussehen könnte, haben die GMSH und die LVSH zusammen mit dem Finanzministerium erarbeitet und in ihrem Bericht an den Finanzausschuss vom 15. Dezember 2004 (Umdruck 15/5257) näher ausgeführt.

Gemäß diesem Bericht sollte künftig für den Bereich der **Reduzierung der Ver- und Entsorgungskosten** die im Rahmen des „Konzeptes zur Senkung der Ver- und Entsorgungskosten“ eingeschlagene Zielrichtung konsequent weiterverfolgt werden und dabei eine zwischen dem FM und der GMSH abgestimmte Schwerpunktbildung beinhalten. Die Zielrichtung sollte dabei, neben der Verfolgung weiterer Verbrauchsmengeneinsparungen und der damit verbundenen Reduzierung von CO₂-Emissionen im Rahmen des Tagesgeschäftes sowie von Projekten, ein internes und externes Benchmarking sein.

Für die **Verminderung der Bewirtschaftungskosten** wurde eine Zieldefinition, die auf der Zeitschiene nachweisbar das Erreichen von Zuständen oder die Durchführung bestimmter kostensenkender Aktionen beinhaltet, für zielgerichteter erachtet als die bisherige reine Abbildung monetärer Erfolge. In dieser Ausrichtung soll die neue Zieldefinition für die verschiedenen Kostenarten der Bewirtschaftung die geplanten Kostensenkungsmaßnahmen und deren Aktivierung auf dem Zeitstrahl in Verbindung mit den Möglichkeiten eines aussagefähigen Maßnahmencontrollings beinhalten.

Im Bereich der **Mietkostensenkungen durch Flächenreduzierungen** hatte sich die Auffassung verfestigt, dass weitere Flächenreduzierungen durch auf Standortbereiche bezogene Betrachtungen in der Regel nicht realisierbar sein dürften. Es wurde davon ausgegangen, dass – begleitet durch die bereits erfolgte Kombination der Aufgaben Drittmietvertragsverwaltung, Raumbedarfsdeckung und der Eigentümerfunktion der LVSH in einer Organisationseinheit – das Ziel auf den jeweils bezogenen Einzelfall weiter so stringent wie in der Vergangenheit verfolgt werden sollte. Insbesondere die fortschreitende Budgetierung sowie der weitere Ausbau der technischen Aufgabenunterstützung lassen mit der Unterstützung des vorgenannten „Instrumentes GMSH/LVSH“ dann das Erreichen der Einsparziele (10 %) in einer über die bisherige Zeitschiene hinausgehenden Sicht erwarten.

Diesen Leitgedanken folgend haben die GMSH und das FM die Grundlagen für neue Zieldefinitionen weiter vertieft.

Der aktuelle Stand des GBV wird nachstehend näher erläutert.

2. Ergebnisse des Geschäftsbesorgungsvertrages (GBV)

- Erreichte Einsparungen -

Bei den Bewirtschaftungskosten (ohne Ver- und Entsorgung) wurden im Zeitraum 1998 bis Ende 2005 nachhaltige Einsparungen in Höhe von rd. 5,7 Mio € erzielt. Insoweit wurden die für den Zeitraum bis Ende 2010 erwarteten Einsparungen von rd. 6,1 Mio € p.a. - ohne Anteile aus Flächeneinsparungen - bereits bis Ende 2005 zu rd. 93 % erreicht. In kumulierter Betrachtung wurde der Landeshaushalt in diesem Zeitraum um mehr als 20 Mio € entlastet.

Bei den Ver- und Entsorgungskosten sind durch die Aktivitäten der GMSH bereits bis Ende 2002 Einsparungen in Höhe von rd. 2,0 Mio € p.a. - ohne Anteile aus Flächeneinsparungen - erzielt worden. Das Ziel des Geschäftsbesorgungsvertrages wurde damit nicht nur vorzeitig erreicht, sondern sogar um das Doppelte übertroffen. In kumulierter Betrachtung wurde der Landeshaushalt im Zeitraum 1998 bis Ende 2005 um rd. 10 Mio € entlastet.

Die bis Ende 2005 erzielten Einsparungen im Bereich der Mietkosten belaufen sich auf rd. 2,73 Mio € p.a. bei einer Fläche von rd. 25.300 m² DIN 277 HNF 1-6. Damit verbunden ist eine zusätzlich Einsparung in Höhe von rd. 1,2 Mio € p.a. für die infolge der Flächenreduzierung entfallenen Bewirtschaftungs- und Ver- und Entsorgungskosten.

Hinsichtlich der Zielsetzungen „Miete“ und „Ver- und Entsorgung“ ist die Umsetzung der auf dem GBV basierenden Konzepte zum 31.12.2006, bezüglich der Zielsetzung „Bewirtschaft-

tung“ zum 31.12.2010 abzuschließen. Vor dem Hintergrund der vorstehend aufgeführten, bereits erzielten sehr unterschiedlichen Zielerreichungsgrade und der – auch gerade hieraus resultierenden - neuen Ausrichtung sollen die Einsparbemühungen in den bis zum 31.12.2006 befristeten Bereichen über diesen Zeitpunkt hinaus in modifizierter Art fortgesetzt und im Bereich der Bewirtschaftung durch eine neue Zielvereinbarung ersetzt werden.

3. Neue Zielvereinbarung - Grundlagen

3.1 Kennzahlen

3.1.1 Aussagekraft von Kennzahlen in der Bewirtschaftung

Die neue Zielformulierung soll durch ein Kennzahlensystem unterstützt werden, welches Kosten und/oder Verbräuche den verursachenden Flächen zuordnet. Flächen stellen in der Immobilienbewirtschaftung üblicherweise die aussagekräftigste Bezugsgröße dar, wenn es um die Bewertung der mit der Gebäudenutzung verbundenen Ressourcenverbräuche bzw. Kosten geht.

Die Auswertung von Kennziffern auf der Zeitachse und im Liegenschaftsvergleich ermöglicht dem Immobilienbewirtschafter (hier GMSH)

- größen- bzw. flächenbereinigte Vergleiche von Kosten- und Verbräuchen und hierüber die Identifizierung überhöhter Bewirtschaftungsstandards bzw. das Erkennen möglicher Einsparpotenziale
- Aufschlüsse über das Nutzerverhalten, z.B. Bereitschaft zur Standardsenkung für Bewirtschaftungsleistungen, Umfang der Leistungsabforderung bei der GMSH, Umweltbewusstsein bzw. sensibler Umgang mit Energie
- Aufschlüsse über die Gebäudeeigenschaften, z.B. Reinigungsfreundlichkeit, energetische Qualität, Wartungsintensität, Stör- und Reparaturanfälligkeit, Gebäudestruktur
- Rückschlüsse auf den Erfolg durchgeführter Optimierungsmaßnahmen (Erfolgsmessung)
- zuverlässigere vorausschauende Kostenplanung durch Erkennen von Trends und Entwicklungen (ermöglicht ggfs. ein rechtzeitiges Gegensteuern)
- zuverlässigere Bewertung der Folgekosten für neu in die Nutzung aufzunehmende Liegenschaften (z.B. im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsvergleichen bei der Raumbedarfsdeckung)

Ob im Einzelfall eine „gute“ oder „schlechte“ Kennzahl erreicht wurde und ob die erreichte Kennzahl auf die Qualität des Gebäudes, das Nutzerverhalten oder die Bewirtschaftungsleistungen der GMSH zurückzuführen ist, kann nicht direkt aus einem Kennzahlenvergleich abgeleitet werden. Eine spezifizierte Aussage hierzu setzt die Kenntnis aller vorgenannten Einflussfaktoren und eine detaillierte fachliche Analyse voraus, die i.d. Regel nur von dem Immobilienbewirtschafter geleistet werden kann. Erst unter dieser Voraussetzung kann von einem Benchmarking gesprochen werden.

3.1.2 Kennzahlen und deren Prägung

Die Bewirtschaftungskosten bestehen aus den Kosten für die Erbringung der operativen Bewirtschaftungsleistungen sowie den Regiekosten für die Leistungsentwicklungs- und Steuerungsaufgaben. Die Bildung von Kennziffern erfolgt für die operativen Leistungen in der Systematik des Leistungskataloges (Leistungsbereiche K1 bis K7 gemäß Anlage zum Rahmenbewirtschaftungsvertrag). Deren Beeinflussbarkeit bzw. **Prägung** liegt je nach Leistungsart bei der GMSH, dem Nutzer oder der Qualität und Ausstattung des Gebäudes, weshalb die nachfolgend dargestellten Kennzahlen in einem Benchmarking auch keine oder nur eingeschränkte Hinweise auf die Leistungsfähigkeit der GMSH oder das Nutzerverhalten geben können.

Die Entwicklung der Werte der Kennzahlen liegt in der Verantwortung der jeweils zuständigen Entscheidungsträger. Soweit dem örtlichen Nutzer eine Wahlmöglichkeit eingeräumt wird, beeinflusst er durch seinen Leistungsbedarf die Werte unmittelbar. In den Fällen, in denen durch eine zentrale – nicht in der GMSH angesiedelte - Steuerung die Leistungsmengen beeinflusst werden, bilden die Kennzahlenwerte das erforderliche Steuerungsinstrument, mit dem u.a. auf das Nutzerverhalten zurück geschlossen werden kann. In beiden Fällen kann die GMSH für den Nutzer bzw. den zentralen Leistungssteuerer nur beratend tätig werden, dortige Handlungserfordernisse aufzeigen und deren Umsetzung über ein Controlling der Kosten-, Verbrauchs- bzw. Leistungsentwicklung flankieren. Im strategischen Bereich wird die Entwicklung der Werte der Kennzahlen hingegen durch den Leistungssteuerer sowie die standardsetzende Stelle beeinflusst.

Zur Identifizierung der jeweils leistungsartenbezogenen Verantwortung für die Entwicklung der Werte der Kennzahlen wird nachstehend auch auf die Prägung eingegangen.

K1: Allgemeine Hausmeister-, Hausarbeiter- und Haushandwerkerarbeiten

Kennzahl: Stunden pro m²

Prägung: ausschließlich durch das Verhalten des Nutzers geprägt, der die Stunden bei der GMSH abrufen.

K2: Reinigungsdienste

Kennzahl: Kosten pro m²

In einer Gesamtschau über alle Liegenschaften erfolgt für die Unterhaltsreinigung eine Differenzierung in Eigen- und Fremdreinigung.

Prägung: Die von der GMSH entwickelten Reinigungsstandards sind vom Land weitestgehend vorgegeben. Die Verantwortung für die flächendeckende Umsetzung und damit die Beeinflussbarkeit der Werte der Kennzahlen liegt bei der GMSH. Die Verantwortung der GMSH hat dort ihre Grenzen, wo der Nutzer abweichend von den Standards unabwiesbare Extraleistungen von der GMSH fordert.

K3: Sicherheitsdienste

Auf eine Kennzahlenbildung wird vor dem Hintergrund des nur geringen Kostenvolumens, der liegenschaftsindividuellen Leistungsinhalte bzw. ihrer Nichtvergleichbarkeit und damit letztlich der mangelnden Aussagekraft verzichtet.

K4: Pflege der Außenanlagen

Kennzahl: Kosten pro m² Außenanlagenfläche

Prägung: Die von der GMSH entwickelten Pflegestandards mit dem Ziel einer aus landschaftsgärtnerischer Sicht wirtschaftlich optimierten Minimalpflege lassen für den Nutzer nur wenig Spielraum. Die Verantwortung für die flächendeckende Umsetzung und damit die Beeinflussbarkeit der Werte der Kennzahlen liegt bei der GMSH. Die Verantwortung der GMSH hat dort ihre Grenzen, wo der Nutzer über die Standards hinaus zur Herstellung eines repräsentativeren Erscheinungsbildes von der GMSH unabwiesbare Extraleistungen fordert.

K5: Energiemanagement

Dem von der GMSH im Rahmen des Geschäftsbesorgungsvertrages entwickelten Konzept zur Reduzierung der Ver- und Entsorgungskosten folgend hat das Land der GMSH zur Sicherung von Einsparerfolgen vorgegeben, die Leistungen des Energiemanagements mit einer Intensität von 5 % der Ver- und Entsorgungskosten zu

erbringen. Erfahrungsgemäß lassen sich über die hiermit von der GMSH realisierbaren Aktivitäten Einsparungen von mindestens 15 % (im Ergebnis somit 10 % Nettoeinsparung) der laufenden Ver- und Entsorgungskosten (gegenüber der Unterlassung der mit dem Energiemanagement verbundenen Tätigkeiten) erzielen.

Eine weitere Kennzahlenbildung ist nicht möglich.

K6: Ver- und Entsorgung

Kennzahl: Kosten und Verbrauch an Leistungseinheiten für Strom, Wärme, Wasser, Abfall pro m²

Prägung: Die Energie- und Wasserverbräuche sind neben der physikalisch-technischen Beschaffenheit der Gebäude und technischen Anlagen sehr stark vom Umweltbewusstsein bzw. vom Verbrauchsverhalten des Nutzers abhängig.

Die LVSH trägt in ihrem Bestand die Verantwortung für die konsequente Kopplung baulicher Maßnahmen mit investiven Energiesparmaßnahmen. Gleiches gilt für das Land für sein Gebäudeeigentum bzgl. der Bereitstellung der erforderlichen Mittel und Beauftragung der GMSH (Bauseite) mit der Durchführung.

Die GMSH (Bewirtschaftung) ist für die ressourcenschonende Betriebsführung der gebäudetechnischen Anlagen zuständig, sorgt im Rahmen ihres Vertragsmanagements für eine kostenoptimierte Energiebeschaffung / Abfallentsorgung und flankiert den Nutzer bei der Optimierung seines Verbrauchsverhaltens durch Beratung zu seinen Handlungserfordernissen und Controlling der hieraus resultierenden Verbrauchsentwicklung.

K7: Betriebsführung von technischen Anlagen, Wartung, Inspektion und Kleinreparaturen

Kennzahl: Kosten pro m²

Prägung: Die GMSH verfolgt mit ihren Standards für diesen Leistungsbereich das Ziel, bezogen auf den Lebenszyklus der technischen Anlagen ein Kostenoptimum aus der Summe der K7-Kosten sowie der Instandsetzungs- und Neubeschaffungskosten zu erreichen. Letztere fallen in der Sphäre der Eigentümer an (LVSH, Land oder Drittvermieter). In dieser Ausrichtung können erhöhte K7-Aufwände bei der GMSH zu Kosteneinsparungen bei den Eigentümern führen, die deutlich über dem erhöhten Aufwand der GMSH liegen. Insofern können erhöhte Aufwände im K7-Bereich aus übergeordneter Sicht – die nach der LHO gefordert ist - wirtschaftlich durchaus geboten sein.

Es ist die Aufgabe der GMSH, Art und Umfang der Leistungen an diesem technisch-wirtschaftlichen Optimum auszurichten und kostengünstig zu erbringen bzw. über Drittfirmen besorgen zu lassen. Der Nutzer hat hierauf keinen Einfluss.

Den insgesamt größten Kostenfaktor stellt die Nutzung bzw. Inanspruchnahme von Gebäudeflächen in Anmietungen bzw. im Eigentum dar.

Der Flächenbedarf kann wirkungsvoll über folgende Kennzahl bewertet werden:

Kennzahl: m² genutzte Fläche bezogen auf die Zahl der untergebrachten Beschäftigten (Belegungsdichte)

Prägung: Die Belegungsdichte ist im Wesentlichen vom aufgabenbezogenen Raumbedarf, von arbeitsschutzrechtlichen Anforderungen, von der inneren Organisation und den funktionalen Abhängigkeiten der Organisationseinheiten, von der Geometrie des Gebäudes und letztlich auch vom unabweisbaren Anspruch der einzelnen Beschäftigten (z.B. bzgl. der Raumgrößen, der ortsnahen Aktenhaltung, der Inanspruchnahme von Einzel- oder Gruppenbüros) abhängig. Eine Optimierung der Belegung unter Berücksichtigung dieser Faktoren kann im Bestand nur durch den Nutzer in Verbindung mit einer beratend / moderierend tätigen GMSH erfolgen. Bei einer Bestandsveränderung kann die GMSH hingegen auf Grund der ihr im Rahmen der Unterbringungszuständigkeit obliegenden Aufgaben stärker auf das Flächen-Nutzen-Verhältnis Einfluss nehmen.

Neue Zieldefinitionen zur wirtschaftlichen Optimierung der Belegung werden sich insofern an die Ressorts bzw. Dienststellen richten. Die GMSH und die LVSH werden im Rahmen der ihr per Gesetz und Regelwerk übertragenen Aufgaben die Maßnahmen der Nutzer flankieren. Vorstellbar sind hier Zielvereinbarungen des FM mit den jeweiligen Ressorts bzw. Dienststellen.

3.1.3 Kennzahlen - Bezugsflächen

Die erste Generation von Kennzahlen (für den Zeitraum 2001 bis 2006) und deren Werte wird die GMSH auf der Grundlage der ihr im Zuge des Bewirtschaftungsübergangs zu den

Gebäuden und Grundstücken zur Verfügung gestellten Flächenangaben erarbeiten. Diese Flächen liegen derzeit den Bewirtschaftungsverträgen und dem bisherigen Energiecontrolling zugrunde und werden in den IT-Systemen der GMSH verarbeitet.

Auf Grund der gegenüber der Vergangenheit geänderten Fragestellungen genügen diese „Altflächen“ auf Dauer nicht den Ansprüchen eines spezifizierten Benchmarkings. Sie sind weder nach Flächenarten differenziert (Bruttogrundrissfläche (BGF), Nettogrundrissfläche (NGF), Nutzfläche (NF), Hauptnutzfläche (HNF), Verkehrsfläche (VF) etc.) noch sind sie hinreichend genau. Gleiches gilt für die Flächen, welche die GMSH 1999 aus den Systemen der Landesbauverwaltung für das Benchmarking im Energiebereich übernommen hat.

Für die Außenanlagen konnten ebenfalls keine für die heutige Fragestellung mit ausreichender Qualität verwertbaren Daten übernommen werden, hier standen bisher in weiten Teilen nur Daten zu den gesamten Grundstücksflächen zur Verfügung.

Die handelnden Akteure haben die Flächenproblematik erkannt und eine digitale Neuerfassung der Flächen durchgeführt. Derzeit stehen bereits bis auf Raumebene für rd. 47.000 Räume mit einer Gesamtfläche von rd. 1 Mio m² sämtliche für die derzeitigen Fragestellungen benötigten Flächenangaben in differenzierter Form und datenbankunterstützt im CAFM-System der GMSH zur Verfügung. Dies entspricht einem Erfassungsgrad von rd. 95 % bezogen auf die von der GMSH bewirtschafteten Flächen. Die Erfassung wird bis Mitte 2006 vollständig abgeschlossen sein.

Analog zu den Gebäudeflächen sind auch die Flächen der von der GMSH bewirtschafteten Außenanlagen entsprechend den Pflege- und Leistungskategorien differenziert und in digitaler Form erfasst worden.

Auf der Grundlage der neu erfassten Gebäude- und Außenanlagenflächen stehen damit ab 2007 die Daten für die Bildung von Kennzahlen bzw. deren Werte der zweiten Generation vollständig zur Verfügung. Die Entscheidung über die der jeweiligen Kennzahl zugrunde zu legende Flächenart (z.B. BGF, NGF oder NF) wird getroffen, sobald die Werte auf dieser neuen Flächenbasis gebildet werden können und deutlich wird, mit welcher Flächenart die größte Aussagekraft im Benchmarking erreicht werden kann.

3.1.4 Benchmarking - Gruppen

Ziel einer Analyse bzw. eines Vergleiches von Kennzahlenwerte ist stets das Erkennen von Handlungserfordernissen. Hierbei werden grundsätzlich solche Liegenschaften miteinander

verglichen, die sich in ihren Nutzungs- und Bewirtschaftungsstrukturen ähnlich sind. Sie werden in Benchmarking-Gruppen zusammengefasst.

Bezogen auf die von der GMSH bewirtschafteten Liegenschaften werden folgende Gruppen gebildet:

Unterscheidung nach Eigentümern:

- LVSH-Liegenschaften
- Landeseigene Liegenschaften
- Drittanmietungen

Diese Differenzierung ist erforderlich, weil sich der Bewirtschaftungsumfang insbesondere der Drittanmietungen erheblich von dem der anderen Gruppen abhebt. Insbesondere Leistungen für die technischen Anlagen und Außenanlagen werden bei Drittanmietungen nach den mietvertraglichen Vereinbarungen ganz oder teilweise von den Eigentümern/Vermietern erbracht und sind insofern nicht im Bewirtschaftungsumfang und damit auch nicht in dem Datenmaterial der GMSH enthalten.

Unterscheidung nach Nutzern (nachrangig zur o.g. Gruppierung):

- Ministerien
- FM – nachgeordneter Bereich
- MJAE – nachgeordneter Bereich
- Polizeiverwaltung (weitere Differenzierung: Direktionen und nachgeordneter Bereich)
- Katasterverwaltung
- Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr
- MLUR - nachgeordneter Bereich
- Eichdirektion
- MSGF – nachgeordneter Bereich
- Sonderliegenschaften (z.B. Landeshaus, PZ Eichhof, PDAFB Eutin, BIZ Malente, Internatschulen)

Bei Mischnutzung wird die Liegenschaft dem Hauptnutzer zugeordnet.

Je Gruppe werden die Kennzahlen wie folgt dargestellt:

- je Liegenschaft
- Mittelwert der Gruppe
- Bandbreite (unterer und oberer Wert)

3.2 Analyse der weiteren Kostenentwicklung

3.2.1 Ausgangslage

Die weitere Kostenentwicklung ist vor dem Hintergrund der ursprünglichen Ausgangslage sowie der bisher durch die Bewirtschaftung der GMSH und das Nutzerverhalten erreichten Erfolge zu betrachten. Sie hängt des Weiteren von Einflussfaktoren ab, die von der GMSH nicht oder nur sehr eingeschränkt beeinflussbar sind. Hierzu gehören z.B. allgemeine Preis- und Tarifsteigerungen, Veränderungen bei den gesetzlichen Anforderungen (z.B. Betriebssicherheit, Arbeitsschutz) oder unabwiesbare Nutzerforderungen.

Die Kosten der Bewirtschaftung (ohne Ver- und Entsorgung) vor Übergang der Aufgabe auf die GMSH (BMG - Bemessungsgrundlage) wurden gemäß den Vereinbarungen des Geschäftsbesorgungsvertrages für das Bezugsjahr 1997 mit einem Betrag von 28,9 Mio € (netto, ohne Regiekosten) ermittelt. Sie konnten bis 2005 auf 20,9 Mio € reduziert werden. Diese deutliche Reduzierung ist größtenteils auf die Einsparerfolge der GMSH zusammen mit den Nutzern zurückzuführen, des Weiteren auch auf Änderungen im Bewirtschaftungsumfang bzw. Liegenschaftsbestand.

Ohne Veränderungen in der Bewirtschaftung hätten die Bewirtschaftungskosten allein aufgrund der allgemeinen Preissteigerungen in 2005 deutlich über 30 Mio € gelegen.

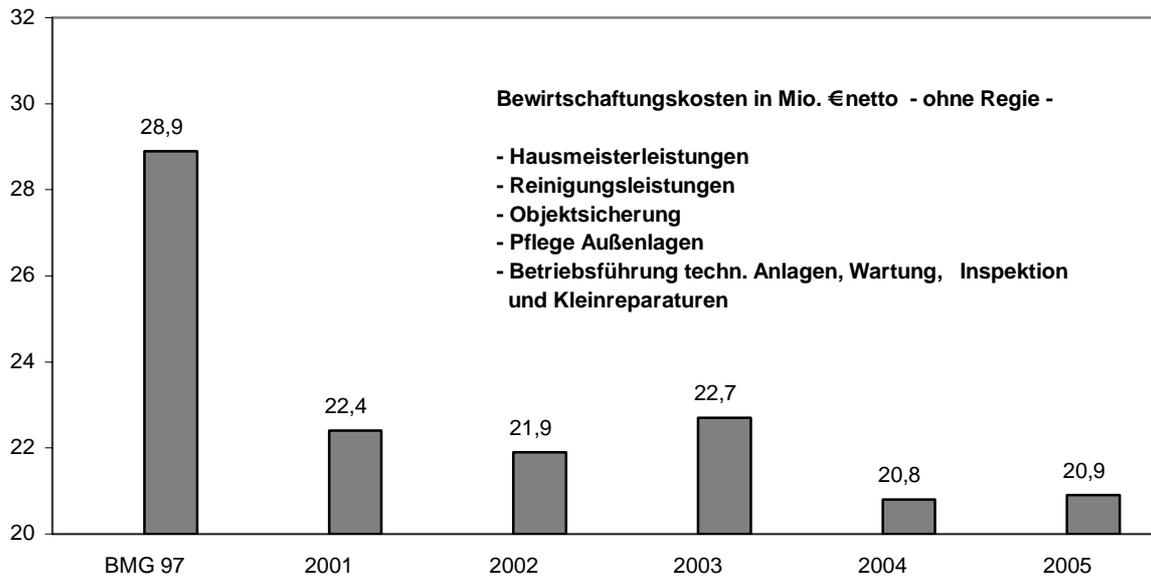


Abb.: Entwicklung der Bewirtschaftungskosten (ohne Ver- und Entsorgungskosten)

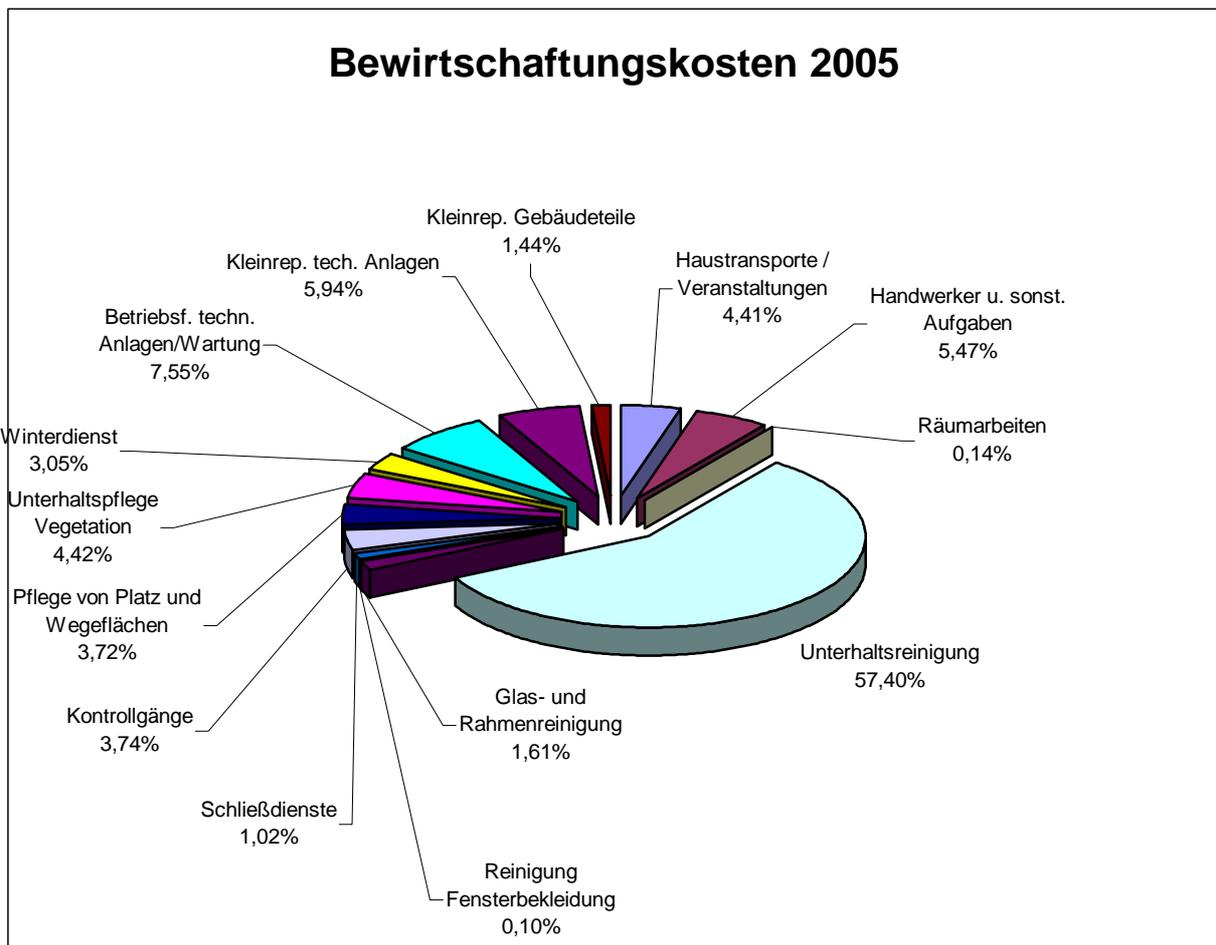
Die deutliche Kostenreduzierung bis 2001 ist insbesondere auf die Neuordnung und Optimierung des Personaleinsatzes für die Hausmeister, Haushandwerker, Hausarbeiter und Reinigungskräfte zurückzuführen. Die strategische Entwicklung für diesen Bereich hat die GMSH in einem Personalsollkonzept festgelegt (Hausmeister, Haushandwerker, Hausarbeiter von ursprünglich 175 auf rd. 110 Kräfte, Reinigungskräfte von 405 auf unter 30 Kräfte). Gemäß der grundsätzlichen Ausrichtung der GMSH, sich vom Leistungserbringer mit eigenem Personal zum Leistungsentwickler und Leistungssteuerer zu entwickeln, ist ein Personalabbau vorgesehen, der sich auch in den Folgejahren fortgesetzt hat. Aufgrund der in diesem Zeitraum deutlich verringerten natürlichen Fluktuation lagen die Einsparungen jedoch eher in der Größenordnung der allgemeinen Tarif- und Preissteigerungen.

Neben dem Personalabbau hat die GMSH zunehmend Leistungen auf der Grundlage neuer Leistungsstandards gebündelt am Markt ausgeschrieben, hierüber günstige Konditionen erzielt und damit ebenfalls Einsparungen für das Land generiert.

Eine tiefere Analyse der Bewirtschaftungskosten für das Jahr 2005 verdeutlicht die absolute Priorität der Reinigungsdienste gegenüber allen Leistungsbereichen bzgl. des Optimierungspotenzials (s. Grafik). Die Optimierungsanstrengungen der verantwortlichen Akteure werden sich deshalb auch in den nächsten Jahren vorrangig auf diesen Bereich fokussieren und weitere messbare Einsparungen generieren. Optimierungserfolge in den anderen

Bereichen werden von den Akteuren erheblich geringer eingeschätzt und müssten gleichzeitig mit einem sehr viel größeren Regieaufwand erarbeitet werden.

Das Optimierungsziel wird, neben den aus dem laufenden Geschäft resultierenden Effekten, in allen Leistungsbereichen grundsätzlich durch die Entwicklung und Umsetzung von Standards erreicht werden können, die sich am „wirtschaftlichen Minimalprinzip“ orientieren. Leistungen werden dabei nur in dem Umfang erbracht, wie sie im Kontext einer ganzheitlichen, d.h. facilitymanagement-orientierten Betrachtung wirtschaftlich vertretbar sind. Eine darüber hinausgehende „Komfortzone“ soll grundsätzlich ausgeschlossen werden.



3.2.2 Weitere Entwicklung

Perspektivisch erwartet die GMSH für die einzelnen Leistungsbereiche folgende Entwicklung:

Allgemeine Hausmeister-, Hausarbeiter- und Haushandwerkerarbeiten

Hierzu gehören: Haustransporte/Veranstaltungen
 Handwerker und sonstige Aufgaben
 Räumarbeiten bei Schönheitsreparaturen

Hier wurden seit Bewirtschaftungsübergang bereits wesentliche Potenziale der Kostensenkung ausgeschöpft. Die weitere Einsatzoptimierung orientiert sich an dem von der GMSH für diesen Bereich vorgegebenen Personalsollkonzept. Die Umsetzung auf der Zeitachse ist von der natürlichen Personalfluktuaton bzw. von den arbeitsrechtlichen Besitzständen des Personals abhängig sowie darüber hinaus von der Bereitschaft der Nutzer, Veränderungen in der Bereitstellung von Hausmeisterdiensten (z.B. längere Reaktionszeiten, Auftragsbündelung statt Einzelabruf etc.) mitzutragen.

Infolge der Nutzerprägung wird die weitere Kostenentwicklung maßgeblich von dort bestimmt und kann von der GMSH nicht vorausbestimmt werden. Rufen die Nutzer die Leistungen bei der GMSH unverändert ab, werden die Kosten den natürlichen Tariferhöhungen und Preissteigerungen folgen.

Reinigungsdienste

Hierzu gehören: Unterhaltsreinigung
 Glas- und Rahmenreinigung
 Reinigung Fensterbekleidung

Die Unterhaltsreinigung erfolgte in 2005 zu einem Kostenanteil von rd. 46 % mit eigenem Personal der GMSH, insgesamt waren dies zum Jahresende noch 217 eigene Reinigungskräfte. Das Ziel des Personalsollkonzepts, die Anzahl der Kräfte zum Ende des Restrukturierungsprozesses auf unter 30 Kräfte zu reduzieren, wird aufgrund der gegebenen Personalstruktur bei konsequenter Ausnutzung der natürlichen Personalfluktuaton erst gegen 2020 erreicht werden. Durch den Übergang von der Eigen- zur Fremdreinigung werden von diesem Zeitpunkt an rd. 1 Mio € p.a. an Einsparungen generiert werden. In der Zeit davor ist der jährliche Einsparbetrag korrespondierend zur Personalentwicklung der GMSH entsprechend kleiner.

Darüber hinaus wird in den nächsten 2 bis 3 Jahren ein Einspareffekt infolge der flächendeckenden Einführung der von der GMSH entwickelten Reinigungsstandards erwartet. Die GMSH schätzt die hiermit verbundene Einsparung kumuliert auf 1 bis 2 Mio €. Diese Einsparungen tragen wesentlich dazu bei, den infolge der allgemeinen Marktpreis- und Tarifentwicklung nicht aufhaltbaren Anstieg der Kosten zu bremsen. Die Kosten für die übrigen Reinigungsdienste (Glas- und Rahmen, Fensterbekleidungen) werden der allgemeinen Preisentwicklung folgen, da diese Reinigungsdienste bereits heute landesweit mit einem kaum noch reduzierbaren Standard ausgeführt werden.

Sicherheitsdienste

Hierzu gehören: Schließdienste
 Kontrollgänge

Bei den Sicherheitsdiensten handelt es sich um individuell auf die jeweiligen Nutzerbedürfnisse abgestimmte und somit nahezu ausschließlich von dort geprägte Leistungen. Die weitere Kostenentwicklung wird insofern von dort bestimmt.

Rufen die Nutzer die Leistungen bei der GMSH unverändert ab, werden die Kosten den natürlichen Tariferhöhungen und Preissteigerungen folgen.

Pflege der Außenanlagen

Hierzu gehören: Pflege von Platz- und Wegeflächen
 Unterhaltungspflege Vegetationsflächen
 Winterdienst

Aufgrund der bereits durch die GMSH durchgeführten Kostenoptimierungsmaßnahmen sind keine nennenswerten Einsparungen mehr erzielbar. Der Aufwand für die Pflege der Außenanlagen bewegt sich bereits an der unteren Grenze (wirtschaftliches Minimalprinzip). Tendenziell werden die Kosten somit der allgemeinen Tarif- und Preisentwicklung folgen.

Ver- und Entsorgung

Hierzu gehören: Stromversorgung
 Gasversorgung, Fernwärme, Heizöl, Flüssiggas (Wärme)
 Abfallentsorgung
 Wasserversorgung

Die Kosten der Ver- und Entsorgung betragen in 2005 bei den GMSH-bewirtschafteten Liegenschaften rd. 8,3 Mio € (netto), davon rd. 0,5 Mio € für die private Abfallentsorgung.

Im Energiebericht 2005 für die landesgenutzten Liegenschaften in Schleswig-Holstein (veröffentlicht im SHIP) hat die GMSH die Verbrauchs- und Kostenentwicklung im Bereich der Energieversorgung differenziert dargestellt.

Die Energiepreise sind demnach im Laufe der vergangenen Jahre deutlich angestiegen. Die Tendenz zu weiterhin deutlich steigenden Preisen für Energie wird sich voraussichtlich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Ohne Gegenmaßnahmen würden die Energiekosten des Landes drastisch und ungebremst steigen. Die GMSH wirkt dem mit ihren Energiemanagementleistungen entgegen und trägt Sorge dafür, dass – insbesondere durch die Nutzerberatung – Verbräuche wo möglich reduziert bzw. bei gestiegenem Bedarf konstant gehalten werden und hierdurch der Kostenanstieg für das Land spürbar gebremst wird.

Im Rahmen ihres Vertragsmanagements beobachtet und analysiert die GMSH laufend die Marktentwicklung und sichert über gebündelte Ausschreibungen und Verhandlung von Rahmenverträgen bestmögliche Bezugskonditionen für das Land.

Im besonderen Fokus stehen Maßnahmen zur Senkung der Verbräuche und damit auch der CO₂-Emissionen. Die GMSH wird mit der LVSH weiterhin bei der Instandhaltung und Modernisierung ihrer Gebäude alle sich bietenden wirtschaftlichen Möglichkeiten der Kopplung mit energiesparenden Maßnahmen nutzen. Hierüber wird der baulich bedingte Energieverbrauch auf der Zeitachse weiter gesenkt werden können.

Im Abfallbereich wirkt die GMSH den steigenden Entsorgungspreisen und Gebühren mit gebündelten Ausschreibungen für die Entsorgung von Sonderabfällen (eine in 2005 durchgeführte Ausschreibung brachte bereits 10 % Einsparung), für die Aktenvernichtung sowie Papierabfallentsorgung (bzw. Verwertung) entgegen. Im Rahmen ihres Abfallmanagements berät sie die nutzenden Dienststellen bzgl. der Möglichkeiten zur Reduzierung des Abfallaufkommens und der wirtschaftlichen Trennung.

Das größte Potenzial zur Beeinflussung der Verbräuche liegt im Verantwortungsbereich der Nutzer. Die Nutzer bei der Ausschöpfung der Einsparpotenziale zu beraten und unterstützen, wird ein künftiger Schwerpunkt des Energiemanagements der GMSH sein.

Die GMSH wird die weitere Verbrauchs- und Kostenentwicklung für Wärme, Strom und Wasser im Rahmen des Energiecontrollings verfolgen, kritisch auswerten und Handlungspotenziale aufzeigen. Über die Umsetzung geeigneter Maßnahmen soll jede Möglichkeit genutzt werden, um den weiteren Kostenanstieg so gering wie möglich zu halten.

Betriebsführung technischer Anlagen, Wartung, Inspektion und Kleinreparaturen

Hierzu gehören: Betriebsführung/Wartung/Inspektion

 Kleinreparaturen an techn. Anlagen und Gebäudeteilen

In diesem Leistungsbereich hat die GMSH mit der Übertragung der Aufgabe erhebliche – teilweise aus veränderten Rahmenbedingungen resultierende - Erfüllungsdefizite vom Land übernommen. Aufgrund der bisherigen Fokussierung der GMSH auf die Bereiche mit den volumenmäßig weitaus größten Einsparpotenzialen (insbesondere die Reinigung) steht die Aufarbeitung der Defizite hier weitgehend noch bevor. Sie wird in der Sphäre der Bewirtschaftung zu Kostensteigerungen führen, die über Einspareffekte von künftig gebündelten Ausschreibungen nur bedingt aufgefangen werden können. Die Einsparungen, die sich infolge der flächendeckenden Anpassung der Leistungen an die aus technisch-wirtschaftlicher Sicht gebotenen Standards einstellen werden, wirken sich in der Sphäre der Eigentümer durch geringere Instandsetzungs- bzw. Neuerrichtungskosten aus und kommen dem Land dann hierüber indirekt zugute.

Zur Konsolidierung der Leistungserbringung hat die GMSH die notwendige IT-Unterstützung entwickelt und sämtliche für die Betriebsführung der technischen Anlagen notwendigen Daten der Liegenschaften erfasst. Sie wird auf dieser Grundlage die Leistungserbringung mit eigenem Personal und Fremdfirmen in den nächsten 2 bis 3 Jahre neu ordnen und dabei die Erfüllungsdefizite konsequent beseitigen. Hierüber wird dann auch für diesen Leistungsbereich eine ordnungsgemäße und gleichzeitig wirtschaftliche Bewirtschaftung erreicht. Als Nebenprodukt werden sich die beschriebenen Einsparungen einstellen.

3.3 Die Entwicklung neuer Zieldefinitionen

Die Zielvorgabe des Geschäftsbesorgungsvertrages soll durch Zieldefinitionen fortgeschrieben bzw. abgelöst werden, die auf der Zeitschiene nachweisbar das Erreichen von Zuständen oder die Durchführung bestimmter kostensenkender Aktionen beinhalten. In dieser Ausrichtung werden die neuen Zieldefinitionen für die verschiedenen Leistungsarten der Bewirtschaftung (s.o) einen Katalog von kostensenkenden Maßnahmen beinhalten.

Die Anlage verdeutlicht anhand von drei Beispielen, wie solche maßnahmen- und leistungsartenorientierte Zieldefinitionen aussehen werden.

Die Maßnahmen stellen jeweils ein in sich geschlossenes Bündel von Aktivitäten dar, deren Umsetzung auf dem Zeitstrahl sichtbar wird und damit messbar ist. Das Controlling wird dabei auf die von der GMSH, vom Land oder gemeinsam von beiden Partnern umzusetzenden Maßnahmen fokussiert. Sofern möglich, werden den Maßnahmen Einsparpotenziale zugeordnet und monetär bewertet. Bei nicht monetär ausweisbaren Einspareffekten erfolgt deren qualitative Bewertung.

Um flankierend zur Umsetzung von Maßnahmen die Kostenentwicklung analysieren und hierauf zeitnah reagieren zu können, wird die GMSH in 2006 das oben beschriebene Kennzahlensystem aufbauen und mit einem Benchmarking beginnen.

Vereinbarungen über neue Zieldefinitionen sollen noch im 1. Halbjahr 2006 abgeschlossen werden und den bestehenden Geschäftsbesorgungsvertrag fortschreiben bzw. ablösen.

Die meisten der von der GMSH geplanten Maßnahmen erfolgen im Rahmen einer Konsolidierung bzw. „Erstoptimierung“ ihrer Aufgabenwahrnehmung. Auch nach erfolgreicher Umsetzung dieser Maßnahmenbündel wird es stets weitere Ziele und Maßnahmen geben, die es zu verfolgen gilt.

Vor dem Hintergrund ständiger Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld, der ständigen technologischen Weiterentwicklung, der Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen und der weiteren Entwicklung am Markt ist die Optimierung der Bewirtschaftungsleistungen bzw. hiermit verbundenen Kosten eine nie endende Aufgabe, bei der allerdings auch der zu betreibende Aufwand regelmäßig mit dem noch erzielbaren Optimierungspotenzial abzugleichen ist.

Durch die Bündelung der Fachkompetenz für Bewirtschaftungsleistungen in der GMSH und der damit einhergehenden Optimierung von Regieprozessen und Implementierung leistungsfähiger Systeme können Einsparpotenziale systematisch verifiziert, gehoben und verstetigt werden. Dies erfolgt entweder direkt durch die Aufgabenübertragung auf die GMSH oder indirekt durch Unterstützungsleistungen, z.B. für das FM bei der Realisierung von Einsparungen in seiner Sphäre (z.B. Reduzierung der Flächeninanspruchnahme).

Anlage: Beispiele von maßnahmenorientierten Zieldefinitionen

Beispiel 1:

Maßnahmengruppe

M K7 – Betriebsführung technischer Anlagen

Maßnahme

M K7 – 01: Neuausschreibung der regelmäßigen Wartung von technischen Anlagen

Beschreibung

Je Anlagenkategorie (z.B. Heizung, raumluftechn. Anlagen, Notstromanlagen)

- Implementierung der notwendigen Ausschreibungsstammdaten im CAFM
- Erzeugung von anlagenspezifisch standardisierten Leistungsverzeichnissen
- Entwicklung einheitlicher Wartungsvertragsunterlagen
- Durchführung einer landesweit gebündelten Ausschreibung
- Einweisung der neuen Firmen und Qualitätssicherung

Zeitraum

2006 - 2008

Wirtschaftlicher Nutzen (qualitativ)

- Optimierung des Regieaufwandes infolge vereinheitlichter, auf den Regieprozess der GMSH ausgerichteter Verträge mit wenigen Vertragspartnern
- Erhöhung der Verfügbarkeit und Lebensdauer der Anlagen dort, wo bzgl. der Wartung Erfüllungsdefizite aufzuarbeiten sind
- Optimierung der Wartungskosten infolge des Bündelungseffektes
- Verbesserung der Energieeffizienz beim Betrieb der Anlagen

Monetäre Bewertung

Eine monetäre Bezifferung des Einsparerfolges für die Regieprozesse ist nicht möglich. Die Kosten des Regieprozesses für die Betriebsführung von technischen Anlagen als Teil des gesamten Bewirtschaftungsprozesses werden wegen des hiermit verbundenen unverhältnismäßigen Aufwandes in der KLR nicht separat erfasst.

Eine monetäre Bezifferung des Einsparerfolges bei den operativen Wartungskosten ist ebenfalls nicht oder nur sehr begrenzt möglich. Die operativen Wartungskosten für diese Anlagen werden derzeit in den Systemen der GMSH nicht differenziert erfasst. Sie sind Bestandteil der Kosten der Betriebsführung von technischen Anlagen insgesamt (Fremd- und Eigenleistung). Darüber hinaus ist der neue Leistungsumfang nicht mit der Ausgangslage vergleich-

bar. Insofern ist eine direkte Kostengegenüberstellung nicht möglich. Der Erfolg des Bündelungseffektes könnte nach manueller Auswertung der Vertragslagen im Einzelfall für solche Anlagen ermittelt werden, bei denen die Leistungsinhalte vergleichbar sind.

Die Einsparungen durch erhöhte Verfügbarkeits- und Lebensdauern lassen sich nicht beziffern. Gleiches gilt für die Energieeffizienz.

Beispiel 2:

Maßnahmengruppe

M K2 – Reinigungsdienste

Maßnahme

M K2 – 1 Einführung kostensenkender Reinigungsstandards

Beschreibung

- Raumweise Festlegung des anzuwendenden Standards
- Entwicklung neuer gebäudebezogener Leistungsverzeichnisse
- Gebündelte Neuausschreibung von Fremdleistungen
- Neuordnung des Einsatzes von GMSH-Personal

Zeitraum

2006 - 2008

Wirtschaftlicher Nutzen (qualitativ)

Bei Gebäuden, die in der Vergangenheit nach einem höheren bzw. kostenintensiveren Standard gereinigt wurden, führt die Einführung der von der GMSH entwickelten Standards zu Kosteneinsparungen. Eine weitere Einsparung wird durch den Bündelungseffekt bei Ausschreibungen erwirkt.

Monetäre Bewertung

Einsparung kumuliert 1 bis 2 Mio € bis Ende 2008, anschließend rd. 1 Mio € p.a. nachhaltig (grobe Schätzung)

Beispiel 3:

Maßnahmengruppe

M K2 – Reinigungsdienste

Maßnahme

M K2 – 2 Umsteuerung von Eigen- auf Fremdpersonaleinsatz in der Unterhaltsreinigung gemäß Personalsollkonzept

Beschreibung

An Stelle der Wiederbesetzung freiwerdender Stellen (z.B. infolge Altersfluktuation) wird Fremdpersonal (Dienstleistungsverträge) eingesetzt.

Zeitraum

fortlaufend bis ca. 2020

Wirtschaftlicher Nutzen (qualitativ)

Die Einsparungen stellen sich ein, weil der Stundenverrechnungssatz privater Reinigungsfirmen derzeit deutlich unter den im öffentlichen Dienst erreichbaren Sätzen liegt. Zusätzlich sind beim Einsatz privater Firmen nach den derzeitigen Erfahrungen höhere Flächenleistungen erreichbar.

Monetäre Bewertung

Einsparung bis 2020 kumuliert rd. 7 Mio €, ab dann rd. 1,0 Mio € p.a. nachhaltig (grobe Schätzung)