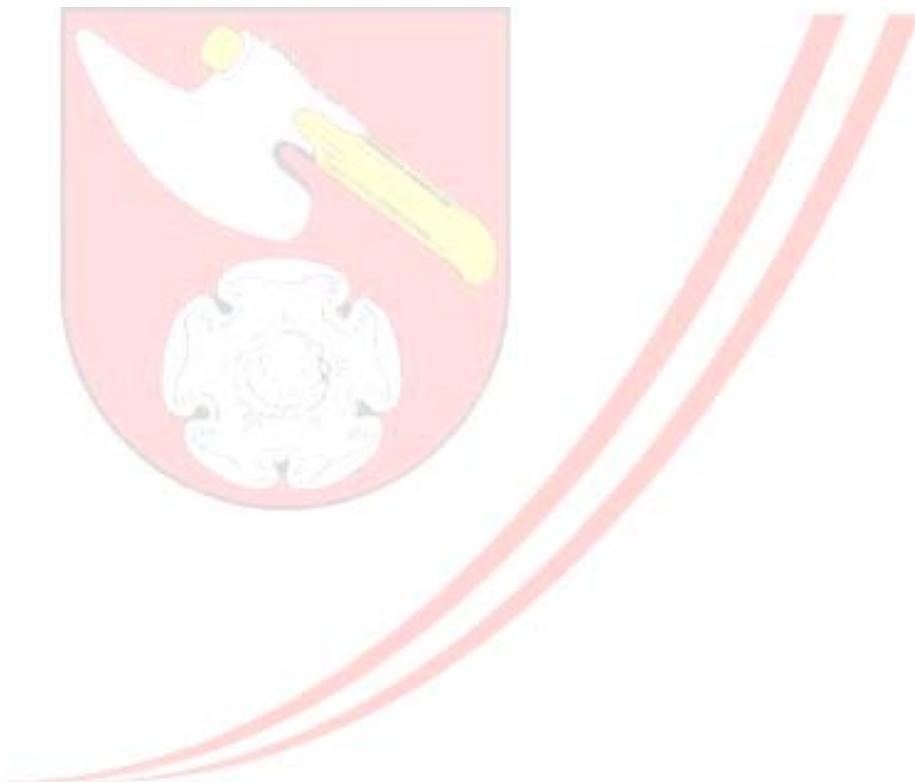




Modellstudie zur Errichtung eines Eigenbetriebes für die Bewirtschaftung der Kultur- und Sportstätten in der Gemeinde Barleben





Inhalt

1. Zusammengefasstes Ergebnis
2. Ausgangslage
3. Vorgehensweise und Projektphasen
 - 3.1 Projektorganisation
 - 3.2 Projektphasen
4. Darstellung der Ist-Situation
 - 4.1 Übersicht über Gebäudedienstleistungen
 - 4.2 Gebäudeerhebung
 - 4.3. Erhebung der Aufgabenstruktur
 - 4.4 Abschließende Bewertung der Ist-Situation
5. Soll-Konzeption
 - 5.1 Organisationsmodell eines zentralen Gebäudemanagements
 - 5.2 Rechtsformen
 - 5.2.1 Regiebetrieb
 - 5.2.2 Eigenbetrieb
 - 5.2.3 Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)
 - 5.2.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
 - 5.3 Synoptische Gegenüberstellung der Rechtsformen
6. Empfehlungen für die Umsetzung
 - 6.1 Rechtsform und Organisationsmodell
 - 6.2 Zentrale Steuerung
 - 6.3 Anreizsysteme
 - 6.4 Finanzielle, personelle und organisatorische Auswirkungen
7. Weitergehende Empfehlungen
8. Anhang*

* Quellenangaben und Liste der Abbildungen, Grafiken und Tabellen



1. Zusammengefasstes Ergebnis

Ziel des Beratungsauftrages ist es, für die Bewirtschaftung der Kultur- und Sportstätten eine Modellstudie zur Errichtung eines weiteren oder für die Erweiterung des bestehenden Eigenbetriebes zu entwickeln. Diese Modellstudie soll für die Gemeinde Barleben die zukünftige Aufgabenwahrnehmung unter größtmöglicher Effizienz - und damit Wirtschaftlichkeit - ermöglichen. Die Durchführung dieses Auftrages erfolgte in enger Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung, dem bestehenden Eigenbetrieb, und der Fa. Simchen.

Die bei der Auftragsvergabe formulierten Ziele wurden mit allen Beteiligten mehrfach diskutiert. Die Gemeindeverwaltung ging zunächst nur von organisatorischen Zielen aus. Während der Bearbeitung des Beratungsauftrages stellte sich heraus, dass diese nicht nur die Bewirtschaftung der Kultur- und Sportstätten der Gemeinde, sondern alle gemeindlichen Immobilien in die Studie mit einbezogen werden sollten. Zusätzlich kamen weitere kommunaler Wohneinheiten zur Diskussion, die im Jahr 2008 zur Bewirtschaftung hinzukommen.

Die gegenwärtige Aufgabenwahrnehmung macht deutlich, dass die Aufgabe der Gebäudebewirtschaftung an vielen unterschiedlichen Stellen vorgenommen wird und demzufolge Schnittstellen entstehen, wodurch eine Koordinierung der zu erfüllenden Bewirtschaftungsleistungen erschwert wird. In der Folge ergibt sich, dass die Abgrenzung einzelner Aufgaben der Fachbereiche nicht immer klar geregelt ist.

Vollständige Informationen für die Betrachtung des Gebäudebestandes konnten im Projektverlauf nicht gewonnen werden. Grund für diese Informationslücke ist die nicht einheitliche Führung von Gebäudedaten. Gebäudedaten wurden in allen internen Bereichen sowie auch extern aus der jeweiligen fachlichen Sicht geführt. Da die Doppik-Einführung in der Gemeinde noch nicht abgeschlossen ist, standen z.B. noch keine Gebäudewerte für den gesamten Immobilienbestand zur Verfügung.

Bei der Konzeptentwicklung stand die Wirtschaftlichkeit eines zukünftigen zentralen Gebäudemanagements im Vordergrund.

Als geeignete Betriebsform wurde der Eigenbetrieb identifiziert. Hier beurteilten alle Beteiligten die organisatorische Selbständigkeit und die steuerlichen Vorteile im Eigenbetrieb als optimal. Als zusätzlicher Vorteil steht die Tatsache, dass bereits ein Eigenbetrieb vorhanden ist. Dieser Eigenbetrieb verwaltet mit Hilfe eines externen Dienstleisters einen großen Teil des kommunalen Wohneigentums.



Die Bildung eines neuen Eigenbetriebes Kultur- und Sportstätten wird bevorzugt. Dadurch ist eine Trennung zwischen Wohnungswirtschaft (keine Pflichtaufgabe) und Bewirtschaftung von Immobilien, die durch die Gemeinde oder durch gemeindliche Einrichtungen genutzt werden, möglich.

Die Einflussnahme auf die unternehmerischen Entscheidungen im Eigenbetrieb wurde ebenfalls als positiv beurteilt. Die durch den Eigenbetrieb verwalteten Gebäude und bebauten Grundstücke sollen als Sondervermögen diesem übertragen werden. Es sollte überlegt werden, ob die mit den Gebäuden und Grundstücken verbundenen Schulden der Gemeinde Barleben ebenfalls angemessen dem Eigenbetrieb zugewiesen werden.

Der Bereich des integrierten Regiebetriebes mit Hausmeisterdiensten (Wirtschaftshof) muss einer weiteren Betrachtung unterzogen werden. Innerhalb der bestehenden Abteilung „Eigenbetrieb“ gibt es derzeit redundante Strukturen die mögliche Synergieeffekte verhindern könnten. Ebenso ist es für den neuen Eigenbetrieb notwendig die Aufbau- und Ablauforganisation zu überarbeiten.

Als Stimulation bzw. Anreizsystem wird eine verursachungsgerechte Kostenzuweisung vorgeschlagen. Die Kosten der Gebäudenutzung werden über Mietzahlungen und Zahlungen für den Service des zentralen Gebäudemanagements bei den Nutzern verrechnet. Neu dabei ist, dass auch kalkulatorische Kosten in die Mietberechnung einfließen werden. Da die Gemeinde Barleben bereits über einen doppischen Haushalt verfügt, stellt diese Form der Mietberechnung allerdings kein Problem dar.

Zusammengefasste wichtige Aktivitäten zur Umsetzung der Modellstudie:

- Überleitung des von der Gemeinde und von der Wohnungswirtschaft Wolmirstedt verwalteten kommunalen Wohneigentums in den bestehenden Eigenbetrieb
- Überleitung der Sportstätten, der Mittellandhalle und Heimatstuben in einen neuen Eigenbetrieb Kultur- und Sportstätten
- Schaffung einer optimierten Aufbau- und Ablauforganisation für den Eigenbetrieb
- Ermittlung fehlender Gebäudedaten in Form der Flächen und Werte
- Weiterführend: Ermittlung von Inventaren, Netzen und Katastern
- Personalwirtschaftliche Maßnahmen
- Abstimmung mit der Kommunalaufsicht (Vorlege- und Anzeigepflicht)



2. Ausgangslage

Die Gemeinde Barleben beabsichtigt die Bewirtschaftung und Unterhaltung ihrer Kultur- und Sportstätten in einer eigenständigen Organisationseinheit, vorzugsweise Eigenbetrieb, vorzunehmen.

Dabei sollen der Vierseithof Breiteweg 147, die Sporthalle Ebendorf, das Bürgerhaus Ebendorf und das Dorfgemeinschaftshaus Meitzendorf auf jeden Fall zur zukünftigen Organisationseinheit gehören.

Die Gemeinde Barleben hat mit Datum vom 22.11.2007 der Projecteam Facility Lifecycle Management AG den Auftrag erteilt, eine Modellstudie zur Errichtung eines Eigenbetriebes für die Bewirtschaftung der Kultur- und Sportstätten in der Gemeinde zu erarbeiten.

Dabei sollen die verschiedenen Organisationsmodelle untersucht und bewertet werden und auf ihre Realisierung gem. §§ 116 ff GO LSA geprüft werden, um einen Vorschlag für ein geeignetes Modell zur Umsetzung zu erarbeiten.





3. Vorgehensweise und Projektphasen

3.1 Projektorganisation

Der Projektstart erfolgte am 12.12.2007 in Form eines Arbeitsgespräches beim stellvertretenden Bürgermeister und Leiter des vorhandenen Eigenbetriebes Wohnungswirtschaft Herrn Meseberg unter Beteiligung von Frau Röhrig, Herrn Pessel und Herrn Fricke.

Es wurde festgelegt, dass seitens der Gemeinde Barleben Herr Meseberg sowie Frau Röhrig die Ansprechpartner für die PT AG sind.

Ständige Ansprechpartner der PT AG sind Herr Walter als Projektverantwortlicher und Herr Vieth als Projektmitarbeiter.

Für Auskünfte aus dem Bereich Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft wurde Fr. Jacobs von der Fa. Simchen - Immobilien benannt.

Die Gemeinde stellt in den Verwaltungsräumen Breiteweg 50 einen Arbeitsplatz für die Dauer der Projektlaufzeit zur Verfügung

In der Projektlaufzeit wurden sowohl am 12.12.2007 als auch an weiteren Terminen Einzelgespräche mit den verschiedenen Mitarbeiter/innen der Gemeinde Barleben geführt. Am 17.01.2008 erfolgten vertiefende Interviews mit verschiedenen Mitarbeitern:

- mit Fr. Röhrig als zentrale Ansprechpartnerin und insbesondere als zuständige Sachbearbeiterin für die Bewirtschaftung des Vierseithofes
- mit Hr. Pessel als Leiter für die Doppik-Einführung in der Gemeinde Barleben
- mit Fr. Krollmann als Sachbearbeiterin Hochbau und zuständig für Neu- und Umbaumaßnahmen
- mit Fr. Rossow als Amtsleiterin Hauptamt/Finanzen und zuständig für die Verwaltung der Betriebskosten in der Gemeinde Barleben
- mit Fr. Neubauer als Sachbearbeiterin Kultur, Sport, Schule und zuständig u.a. für das Budget der Grundschule.

Weitere Fragen wurden telefonisch bzw. per E-Mail mit den jeweiligen Mitarbeiter/innen geklärt.



Eine Präsentation der Zwischenergebnisse erfolgte am 25. 02. 2008.

Teilnehmer der Zwischenpräsentation waren:

- Hr. Meseberg, Leiter Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft
- Hr. Fricke, Gemeindejustiziar
- Fr. Röhrig, SB Naherholung/Sportstätten und zeitweise
- Hr. Lüder, Ortsbürgermeister des Ortsteiles Barleben, sowie

- Hr. Walter, Projektverantwortlicher
- Hr. Nagel, Projektmitarbeiter und
- Hr. Vieth, Projektmitarbeiter

seitens der PT AG.

Die PT AG hat alle überlassenen Unterlagen einer Prüfung und Bewertung unterzogen. Die Ergebnisse sind in den Abschlussbericht eingeflossen.



3.2 Projektphasen

Die Komplexität der Untersuchung erforderte einen klaren, gegliederten Vorgehensplan, der sich an Zwischenergebnissen als "Meilensteine" orientiert.

Das zu erarbeitende Konzept basiert auf soliden Recherchen und Analysen sowie einem realistischen Lösungsvorschlag. Das Projekt vollzog sich daher jeweils in Arbeitsschritten, die durch folgende Phasen gekennzeichnet waren.

Methodische Vorgehensweise

Phasenmodell

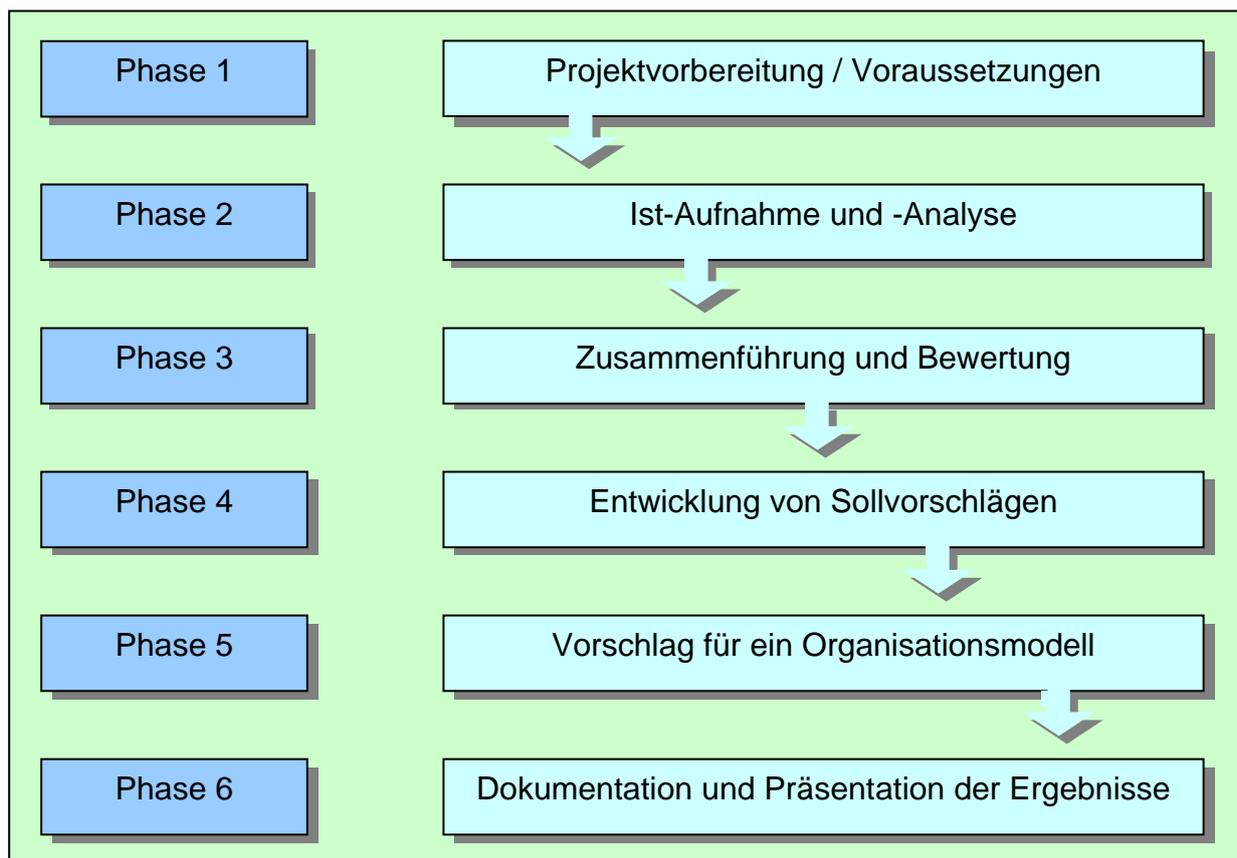


Abb. 1 - Vorgehensweise Phasenmodell



3.2.1 Projektvorbereitung

Aufgrund der Komplexität der Untersuchung und Projektbegleitung erfolgte eine dezidierte Vorbereitung des Gesamtvorhabens sowie der einzelnen Untersuchungsbereiche.

3.2.2 Ist-Aufnahme und -Analyse

Die konkreten Anforderungen an die Ist-Aufnahme wurden durch die PT AG definiert und mit dem Auftraggeber abgestimmt. Durch die Gemeinde Barleben wurden die notwendigen Unterlagen zur Verfügung gestellt.

3.2.3 Zusammenführung und Bewertung

Die Untersuchungsergebnisse wurden zusammengeführt und aufeinander abgestimmt. Gleichzeitig werden realistische Rahmenbedingungen für die anschließende Sollkonzeption definiert und bereits entwickelte Sollvorstellungen beurteilt.

3.2.4 Entwicklung von Soll-Vorschlägen

Auf der Basis der Erhebung sowie der Bewertung der Ergebnisse wurden die Soll-Vorschläge im Sinne der Zielsetzung erarbeitet. Die Soll-Vorschläge wurden um einen Maßnahmenplan für das weitere Vorgehen ergänzt.

3.2.5 Vorschlag für ein Organisationsmodell

Die konzeptionellen Überlegungen zur Umsetzung der Untersuchungsergebnisse sind in einem Vorschlag für ein Organisationsmodell zusammengefasst worden. Diese wurden um weitergehende Empfehlungen ergänzt.

3.2.6 Dokumentation und Präsentation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in dem vorliegenden Bericht zusammengefasst dargestellt. Er wurde in der Zwischenpräsentation vorgestellt und beraten. Änderungen und Ergänzungen sind in den Abschlussbericht eingeflossen.



4. Darstellung der Ist-Situation

4.1 Übersicht der Gebäudedienstleistungen

Die gebäudewirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung in der Gemeinde erfolgt sowohl durch den Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft als auch durch verschiedene Verwaltungsdienststellen.

Die Gebäudeverwaltung der Schulen, der Kinderkrippe, des Kindergartens, der Kindertagesstätte sowie des Hortes wird durch das Bau- und Serviceamt wahrgenommen.

Beim Objekt Thälmannstr. 3 liegt eine Mischnutzung vor. Es wird sowohl als Bibliothek als auch von der Feuerwehr des Ortsteiles Barleben und dem Gemeindearchiv genutzt. Ebenso befindet sich hier das Lager der Heimatstube.

Die Verwaltung der Bibliothek liegt dabei im Verantwortungsbereich des Bau- und Serviceamtes.

Das Objekt Vierseithof, Breiteweg 147 wird derzeit vom Verein "ECOLE" (eine bilinguale Schule), einer Gaststätte und den Kultur- und Sportstätten der Mittellandhalle genutzt. Weitere Nutzungen des Objektes sind für das Jahr 2008 geplant.

Die Reinigung in den Schulen und Kitas erfolgt vorwiegend durch eigenes Personal. Dieses Personal ist im Bau- und Serviceamt den nachgeordneten Einrichtungen zugeordnet. Eine Ausnahme bildet hier die Sekundarschule, diese wird reinigungstechnisch durch ein PPP-Projekt betreut.

Die Bereiche Naherholung und Sportstätten werden durch Fr. Röhrig als Mitarbeiterin in der Abteilung „Eigenbetrieb“ verwaltet. Das Vermögen liegt nach wie vor in der Gemeinde.

Hausmeistertätigkeiten werden durch die Mitarbeiter des Wirtschaftshofes erledigt, der als Regiebetrieb organisatorisch der Abteilung „Eigenbetrieb“ zugeordnet ist. Die kostenmäßige Abbildung erfolgt im Haushaltsplan der Gemeinde.

Die Verantwortung für das Bürgerhaus Ebendorf und das Dorfgemeinschaftshaus Meitzendorf wird vom Bereich Hauptamt/Finanzen wahrgenommen und durch zuständige Sachbearbeiter betreut.



Die Bewirtschaftung des kommunalen Wohneigentums wird z.Zt. noch von unterschiedlichen Stellen wahrgenommen. Im einzelnen sind das 24 Objekte im Ortsteil Barleben die durch den Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft bewirtschaftet werden und 11 Objekte in den Ortsteilen Ebendorf und Meitzendorf.

Die 24 Objekte im Ortsteil Barleben mit 154 Wohneinheiten sind bereits dem Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft übertragen worden. Der Eigenbetrieb hat mit der Betriebsführung und Verwaltung die Immobilienfirma Simchen beauftragt.

Die 11 Objekte mit ca. 65 Wohn- und Geschäftseinheiten in den Ortsteilen Ebendorf und Meitzendorf werden momentan noch durch die Wohnungswirtschaft Wolmirstedt verwaltet. Nach Aussage des Eigenbetriebes Wohnungswirtschaft werden diese Objekte per 01.04.2008 in das Vermögen des Eigenbetriebes übertragen und zur Bewirtschaftung in den Eigenbetrieb eingegliedert. Die entsprechenden Hausverwaltungsverträge sind durch die Gemeinde fristgemäß gekündigt worden.

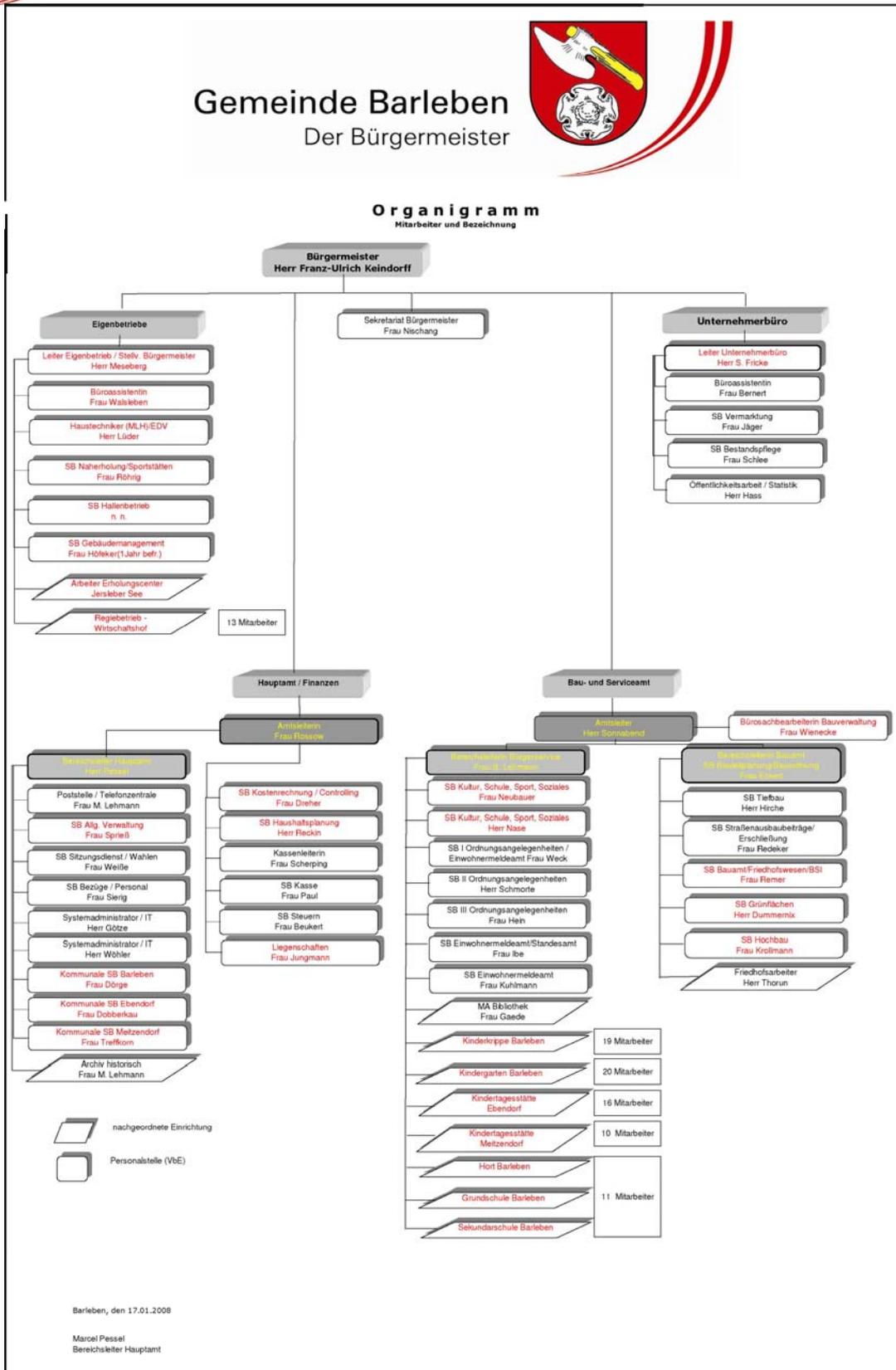


Abb. 2 - Organigramm der Gemeinde - hervorgehoben sind die Bereiche mit wesentlichen gebäudewirtschaftlichen Aufgaben



4.2 Gebäudeerhebung

Im Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft erfolgt die Betriebsführung und Verwaltung des Vermögens für 154 Wohneinheiten in 24 Objekten. Ebenso in der Bewirtschaftung durch die Fa. Simchen sind das Verwaltungsobjekt Thälmannstr. 3 mit einer Mischnutzung (Feuerwehr, Bibliothek und Gemeindearchiv), das Rathaus Breiteweg 50, das Fachwerkhaus der Heimatstube Breiteweg 50 sowie das Objekt Bahnhofstr. 27 in welchem sich der Jugendclub sowie ein Raum der Vereine "Schülerhilfe" und "NABU" befinden. Zu diesen Objekten bestehen Nutzungsverträge.

Der zu bewirtschaftende Gebäudebestand der Gemeinde Barleben mit den Ortsteilen Barleben, Ebendorf und Meitzendorf stellt sich in der Tabelle 1 und den daraus resultierenden Grafiken wie folgt dar:

Nutzungsart	Anzahl der zu bewirtschaftenden Gebäude					
	Gemeinde Barleben	Eigenbetr. Wohnungsw.	dav. Ortsteil Barleben	dav. Ortsteil Ebendorf	dav. Ortsteil Meitzendorf	noch in WoWi Wolmirstedt
Kitas/Schulen	7	-	5	1	1	-
Kultur/Freizeit/Sport	7	1	3	3	2	-
Friedhöfe/Kapellen	4	-	1	1	2	-
Feuerwehr*	2	-	-	1	1	-
Wirtschaftshöfe	2	-	1	-	1	-
Verwaltungsgebäude	3	2	5	-	-	-
Mischnutzung**	-	1	1	-	-	-
Kommun. Wohneigentum	11	24	24	3	8	11
Summe	36	28	40	9	15	11

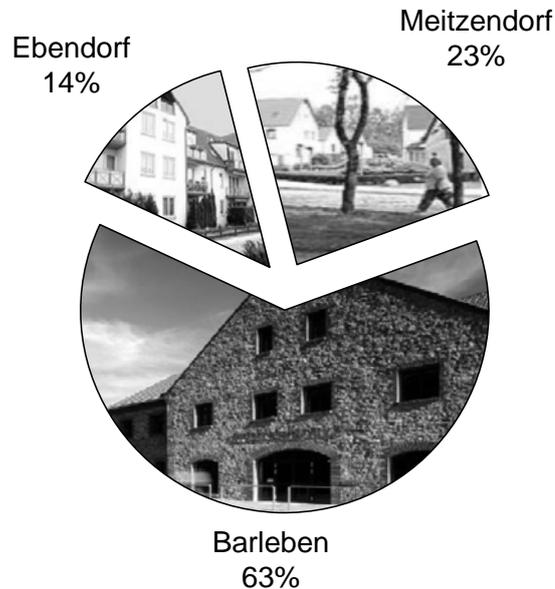
Tabelle 1

* Die Feuerwehr OT Barleben befindet sich in einem Gebäude mit Mischnutzung Thälmannstraße 3

** Das Objekt Thälmannstraße 3 wird genutzt für: Freiwillige Feuerwehr Barleben, Bibliothek und Gemeindearchiv



Aufteilung des Gebäudebestandes nach der Lage in den Ortsteilen



Grafik 1

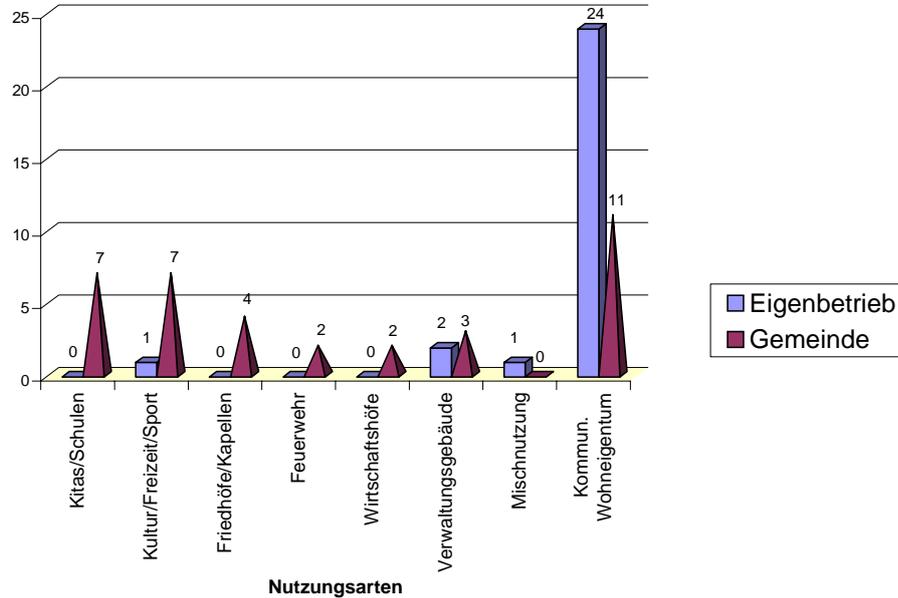
Die Grafik 1 verdeutlicht die Aufteilung des gesamten Gebäudebestandes der Gemeinde Barleben.

Der hohe prozentuale Anteil im Ortsteil Barleben resultiert im wesentlichen aus dem Bestand von kommunalem Eigentum, bestehend aus Wohn- und Geschäftseigentum.

Durch die Übernahme von ca. 65 Wohneinheiten in 11 Wohnbauobjekten in Ebendorf und Meitzendorf, welche derzeit durch die Wohnungswirtschaft Wolmirstedt bewirtschaftet werden, per 01.04.2008, verändert die Aufteilung nicht.



Verwaltung der Objekte in der Gemeinde Barleben



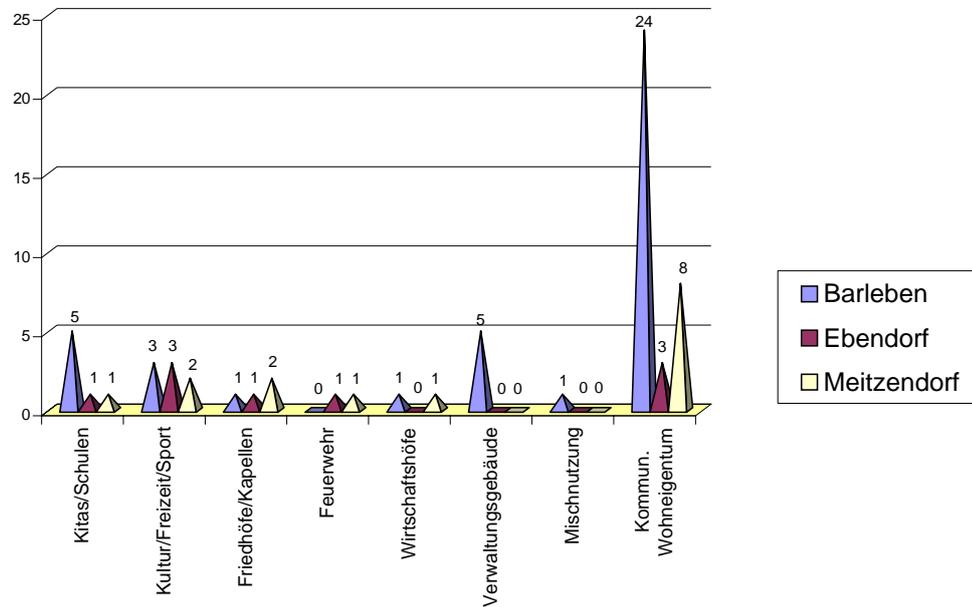
Grafik 2

Wie aus der Grafik 2 ersichtlich, wurden einige Nutzungsarten sinnvoll zusammengefasst, während Gebäude mit unterschiedlichen Nutzungsarten unter der Rubrik Mischnutzung erfasst wurden.

Eine Darstellung bezüglich der Gebäudewerte war leider nicht möglich, da keine ausreichenden Werte zur Verfügung stehen.



Gebäudebetrachtung nach der Lage in den Ortsteilen



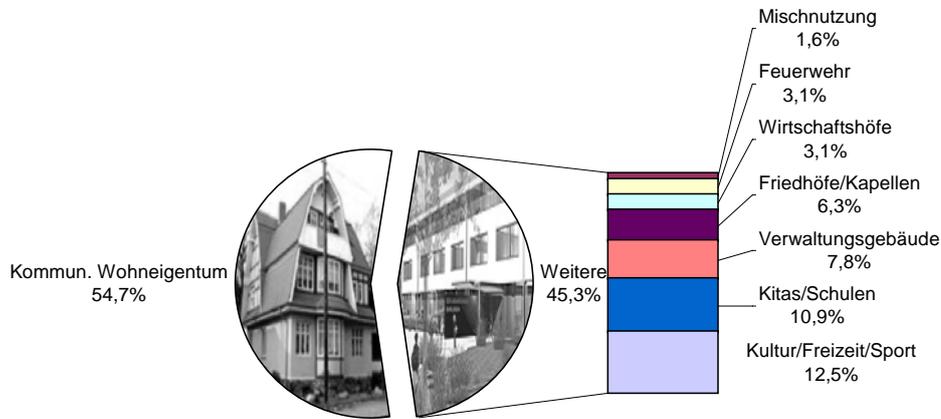
Grafik 3

Auch im Vergleich der einzelnen Ortsteile untereinander wird die Verteilung der Gebäude nach Nutzungsarten deutlich. Der Schwerpunkt liegt auch hier auf dem kommunalen Wohneigentum.

Es ist dabei zu beachten, dass in dieser Betrachtung auf die Anzahl, nicht auf die Werte, der Objekte eingegangen wird.



Vergleich der Nutzungsarten



Grafik 4

Aus der Vergleichsgrafik der Nutzungsarten geht das Überwiegen des Kommunalen Wohneigentums ebenfalls hervor.

Damit zeigt sich sehr deutlich, dass für die Verwaltung und Bewirtschaftung dieser Nutzungsart der bei weitem größte Aufwand zu betreiben ist. Dieser Aufwand liegt in der Gemeinde Barleben überwiegend beim bestehenden Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft.

Durch die Übernahme der Wohn- und Geschäftseinheiten aus den Ortsteilen Eben-
dorf und Meitzendorf wird sich auch hier eine weitere Verschiebung ergeben.



Objektliste

Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Kommunales Wohneigentum	Burgenser Straße 5, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Angerstraße 24, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Breidscheidstraße 22, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Burgenser Straße 4, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Dahlenwarsleber Straße 1, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Friedensplatz 1 a-b, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Friedensplatz 2 a-b, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Hansenstraße 41, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Kirchstraße 5, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Kirchstraße 12, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Meitzendorfer Straße 16, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Meitzendorfer Straße 36/37, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Meitzendorfer Straße 38/39, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Meitzendorfer Straße 40/41, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Rothenseer Straße 28, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Abendstraße 4, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Bahnhofstraße 27, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Breiteweg 50, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Thälmannstraße 3, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Helldamm 4, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Breiteweg 46, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Dahlenwarsleber Straße 3, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Hansenstraße 1, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Breidscheidstraße 34, OT Barleben	Eigenbetrieb
	Haldensleber Straße 6, OT Ebendorf	Gemeinde
	Magdeburger Straße 15/16, OT Ebendorf	Gemeinde
	Magdeburger Straße 17/18, OT Ebendorf	Gemeinde
	Wolmirstedter Chaussee 29, OT Meitzendorf	Gemeinde
	Lange Straße 10, OT Meitzendorf	Gemeinde
	Lange Straße 8, OT Meitzendorf	Gemeinde
	Birkenweg 3, OT Meitzendorf	Gemeinde
	Alter Dorfplatz 2, OT Meitzendorf	Gemeinde
	Alter Dorfplatz 1, OT Meitzendorf	Gemeinde
Lange Straße 2, OT Meitzendorf	Gemeinde	
In der Fahrt 4, OT Meitzendorf	Gemeinde	



Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Kinder- einrichtungen	Kinderkrippe "Jenny Marx", Breiteweg 87 OT Barleben	Gemeinde
	Kindergarten "Barleb. Schlümpfe" Barleben 1. BA, OT Barleben	Gemeinde
	Kindertagesstätte "Gänseblümchen" OT Ebendorf	Gemeinde
	Kindertagesstätte "Birkenwichtel" OT Meitzendorf	Gemeinde

Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Schulen	Grundschule Barleben Breiteweg 147, OT Barleben	Gemeinde
	Sekundarschule und Turnhalle Barl. Feldstraße 22, OT Barleben	Gemeinde
	Bilinguale Schule Verein "Ecole" Breiteweg 147, OT Barleben	Gemeinde

Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Kultur, Freizeit, Sport	Mittellandhalle, Breiteweg 147 OT Barleben	Gemeinde
	Jugendclub, Bahnhofstraße 27 OT Barleben	Eigenbetrieb
	Heimatsstube, Breiteweg 50 OT Barleben	Eigenbetrieb
	Bürgerhaus OT Ebendorf	Gemeinde
	Heimathof OT Ebendorf	Gemeinde
	Sportlerheim OT Ebendorf	Gemeinde
	Dorfgemeinschaftshaus, OT Meitzendorf	Gemeinde
	Jugendclub, Lange Str. 2, OT Meitzendorf	Gemeinde



Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Friedhöfe, Kapellen	Friedhofskapelle Barleben, OT Barleben	Gemeinde
	Friedhofskapelle, OT Ebendorf	Gemeinde
	Alte Kapelle, OT Meitzendorf	Gemeinde
	Neue Trauerhalle	Gemeinde

Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Feuerwehr	Feuerwehrgerätehaus OT Ebendorf	Gemeinde
	Feuerwehrgerätehaus OT Meitzendorf	Gemeinde

Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Wirtschaftshof	Am lütgen Feld 3, OT Barleben	Gemeinde
	Gebäude Wirtschaftshof, OT Meitzendorf	Gemeinde

Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Verwaltung	Thälmannstraße 22 Haus 1, OT Barleben	Gemeinde
	Thälmannstraße 22 Haus 2, OT Barleben	Gemeinde
	Thälmannstraße 22 Haus 3, OT Barleben	Gemeinde
	Rathaus, Breiteweg 50, OT Barleben	Eigenbetrieb

Nutzungsart	Objektanschrift	Bewirtschaftet durch
Mischnutzung	Feuerwehr, Bibliothek, Archiv Thälmannstraße 3, OT Barleben	Eigenbetrieb

Tabelle 2 - gilt für die Seiten 18 bis 20



4.3 Erhebung der Aufgabenstruktur

Im Rahmen der Ist-Untersuchung zur Gebäudebewirtschaftung sollte ein Überblick über die Aufgabenstruktur gewonnen werden.

Die Erhebung der Aufgabenwahrnehmung umfasst sowohl die Eigenleistungen der Mitarbeiter/innen der Gemeinde Barleben als auch die externen Fremdleistungen privater Unternehmen und Betriebe.

Falls sich die **Gemeinde Barleben** entschließen sollte ein **zentrales Gebäudemanagement** einzurichten, ist ein **Umsetzungskonzept** zu erarbeiten in dem dann eine **quantitative Abschätzung** der **Aufgabenstruktur** und der **tatsächliche Aufwand** der einzelnen Aufgaben erfolgen muss, um eine Abschätzung des zukünftigen Personalbedarfs für eine zentrale Gebäudebewirtschaftung vornehmen zu können.

Als Grundlage für die Aufwandsabschätzung dient dann ein Aufgabenkatalog, der auf einer Standarddefinition der Leistungen des Gebäudemanagements basiert.

Die Kategorien des Aufgabenkatalogs werden in einem Umsetzungskonzept in Abstimmung mit der Gemeinde Barleben an die übliche Terminologie in der Gemeinde angepasst und entsprechend den Gegebenheiten gekürzt bzw. erweitert.

Inhaltlich wird nach drei Aufgabentypen unterschieden (kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement), die weiter nach Aufgabenarten (siehe nachfolgende Abb.) differenziert werden.

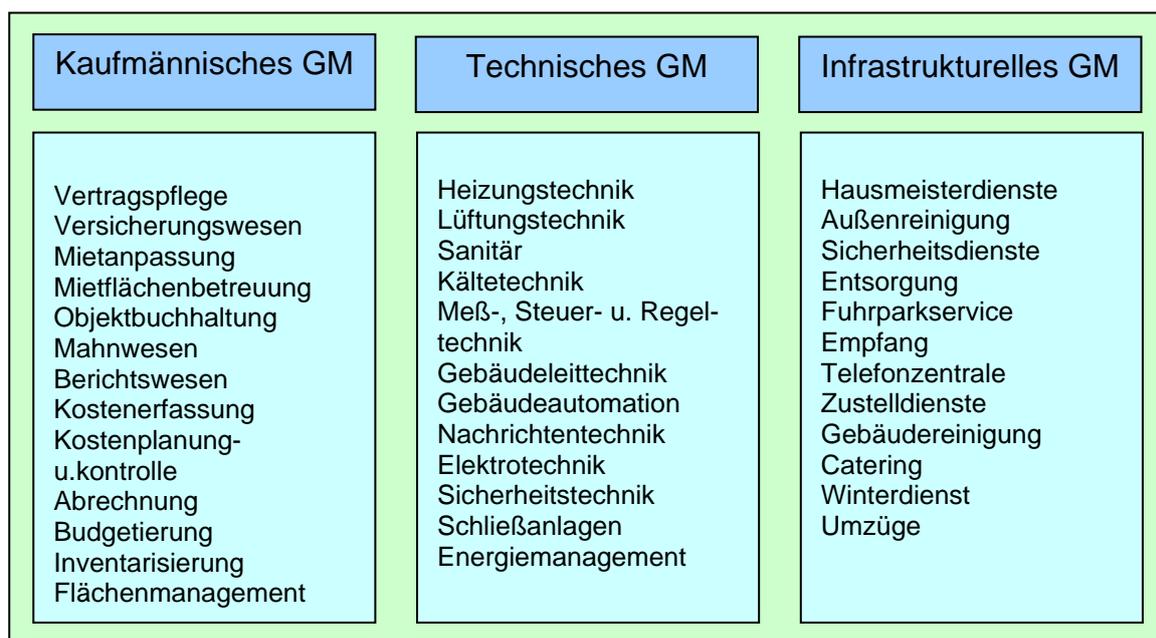


Abb. 3 - Aufgabenbereiche des Gebäudemanagements gem. VDMA / DIN 32736 - Definition



4.4 Abschließende Bewertung der Ist-Situation

Die gegenwärtige Situation der Gebäudebewirtschaftung in der Gemeinde Barleben ist bezeichnend für die Situation in vielen anderen Kommunalverwaltungen. Sie kann wie folgt charakterisiert werden:

- Auf Grund des kameralistischen Finanzsystems standen die Vermögenswerte der Gemeinde bisher nicht im zentralen Blickpunkt der Kommunalpolitik
- Erst durch das Gesetz zur Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens für die Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt vom 22. März 2006 (Doppik) werden Städte und Gemeinden gezwungen, über die Vermögenswerte zu bilanzieren.
- Die Ressourcenverantwortung sollte im Zusammenhang mit der Doppik-Einführung neu geordnet werden.
- Die Bewirtschaftung der Wohnungen, der Kultur- und Sportstätten und der übrigen Immobilien der Gemeinde erfolgt z.Zt. dezentral. Daraus folgen Schnittstellen und Koordinierungsmängel.
- Die Aufgabendurchführung sollte nicht nur für die Wohnungswirtschaft und Kultur- und Sportstätten, sondern für **alle** Immobilien der Gemeinde in einer Organisationseinheit gebündelt werden.
- Die Rolle der Eigentümerverwaltung ist nicht klar geregelt. Verschiedene Fachbereiche fühlen sich für verschiedene Teilaspekte der Gebäudewirtschaft zuständig.
- Eine Leistungsverrechnung zwischen den Nutzern und Dienstleistern findet überwiegend nicht statt. Damit gibt es auch keine klaren Vereinbarungen über ein gewünschtes Service-Level der Gebäudenutzer. Finanzielle Folgen der Anforderungen bleiben oft unklar.
- Die echten Kosten der Gebäudenutzung, bis auf Ausnahmen im Bereich des Eigenbetriebes Wohnungswirtschaft, sind oft nicht bekannt. Es fehlen zum Teil die notwendigen betriebswirtschaftlichen Instrumente, die Voraussetzung für eine laufende Kostenerfassung und -zurechnung sind.
- Mit fehlender Kostentransparenz sind auch keine Anreize gegeben, die Kosten der Gebäudenutzung zu reduzieren.
- Die Datensituation über den kommunalen Gebäudebestand der Gemeinde Barleben ist z.Zt. nicht ausreichend für eine optimale Bewirtschaftung mit dem Ziel einer nachhaltigen Kostenreduzierung.



5. Soll-Konzeption

5.1 Organisationsmodell eines zentralen Gebäudemanagements

In der wissenschaftlichen Literatur werden vier klassische Organisationsmodelle der Gebäudewirtschaft unterschieden:

- Optimiertes Verwaltungs-Modell
- Eigentümer-Modell
- Vermieter-Mieter-Modell
- Management-Modell

Alle genannten Modelle werden in unterschiedlicher Art und Weise den Anforderungen einer modernen wirtschaftlichen Gebäudeverwaltung gerecht.

Für eine Zentrale Gebäudeverwaltung der Gemeinde Barleben gilt es, das Modell zu bestimmen, welches den Zielen der Gemeinde entspricht und die damit gebotenen Anforderungen erfüllt.

Zielstellungen für eine optimale Gebäudebewirtschaftung sind:

- Herstellung einer Kostentransparenz
- Erzeugung eines Kostenbewusstseins
- Beseitigung von Schnittstellen- und Koordinierungsmängeln
- Ausreichende Wahrnehmung kaufmännischer Aufgaben

Ausgehend von der Schwachstellenanalyse und der Zielstellung für eine optimale Gebäudebewirtschaftung wird im folgenden ein Aufgabenmodell gesucht, welches

- Verbesserungen bei der Wahrnehmung der Aufgaben erreichen soll
- sowie die spezifischen Verhältnisse der Einrichtungen und der Gemeinde Barleben berücksichtigt und
- eine nachhaltige Kostenreduzierung gewährleistet.

Als Rahmenbedingung hat die Wirtschaftlichkeit im Umgang mit der Ressource Gebäude eine hohe Bedeutung neben den nachfolgend benannten Modellanforderungen für ein zentrales Gebäudemanagement der Gemeinde Barleben (siehe Abb. 4 bis 7).



Modellanforderungen für ein zentrales Gebäudemanagement der Gemeinde Barleben

- Verbesserung der **Wirtschaftlichkeit** als Beitrag zur Doppik-Einführung
- Einheitliche **Führungs- und Lenkungsstruktur** (Führung aus einer Hand)
- Modell in dem die Aufgaben und Prozesse mit nur **wenigen Schnittstellen** bearbeitet werden
- **Klare Aufgabenstruktur** für ein zentrales Gebäudemanagement
 - Systematische Darstellung der Aufgabenverteilung
 - Klare Verteilung und Zuweisung der Aufgaben zwischen den Beteiligten (inkl. für externen Leistungsbedarf)
 - Klare Verantwortungszuweisung für alle Beteiligten
- **Klare Prozessdefinition**

Abb. 4 - Modellanforderungen ZGM

Weiterhin sollte das Modell so entwicklungsfähig sein, dass auch alternative Rechtsformen, falls gewünscht, realisiert werden könnten.

Merkmale des Eigentümer-Modells

- Verantwortung für das Immobilienvermögen liegt bei verschiedenen Ämtern der Gemeinde
- Eigentümerfunktion nehmen Nutzer wahr
- Bewirtschaftung erfolgt als Dienstleistung durch interne (z.B. Eigenbetrieb) oder externe Dienstleister
- Nachteil, da mehrere getrennte Einheiten immobilienwirtschaftliche Funktionen haben

Abb. 5 - Eigentümer-Modell



Merkmale Vermieter-Mieter-Modell

- Vermieter nimmt **Eigentümer- und Bewirtschafterrolle** wahr (Modell einer Immobiliengesellschaft)
- Regelungen in einer Betriebssatzung
- **Know-how** wird beim Vermieter **zentral gebündelt** und bestmöglich ausgelastet
- **Konzentration** des Nutzers auf seine spezifischen Fachaufgaben
- **Anreiz** des Nutzers, seinen Budgeteinsatz zu optimieren
- Nur **eine Schnittstelle** Mieter/Vermieter; erfordert genaue Vereinbarungen zur Leistungserbringung
- Bevorzugtes Modell, da alle immobilienwirtschaftlichen Funktionen konzentriert werden

Abb. 6 - Vermieter-Mieter-Modell

Merkmale Management-Modell

- Verantwortung für das Immobilienvermögen und für die Bewirtschaftung sind getrennt
- Zusätzliche Organisationseinheit für die Eigentümerfunktion schafft zusätzliche Schnittstelle

Abb. 7 - Management-Modell



5.2 Rechtsformen

Die Zulässigkeit wirtschaftlicher Unternehmen ist in den §§ 116 ff der GO LSA geregelt. Danach darf sich die Gemeinde in Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft auch außerhalb ihrer öffentlichen Verwaltung in den Rechtsformen

- des Eigenbetriebes,
- der Anstalt des öffentlichen Rechts oder
- in einer Rechtsform des Privatrechts

wirtschaftlich betätigen, wenn

1. ein öffentlicher Zweck die Beteiligung rechtfertigt,
2. wirtschaftliche Betätigung nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Gemeinde und zum voraussichtlichen Bedarf stehen und
3. sie im Rahmen des § 123 GO LSA nachweist, dass sie den Zweck besser und wirtschaftlicher als ein anderer erfüllt oder erfüllen kann.

Gemäß § 123 GO LSA besteht eine Vorlage- und Anzeigepflicht, wenn die Gemeinde ein Unternehmen in einer Rechtsform des öffentlichen Rechts oder des Privatrechts errichten will.

Dazu hat die Gemeinde eine Analyse über die Vor- und Nachteile der öffentlichen und privatrechtlichen Organisationsform zu erstellen.

Die organisatorischen, personalwirtschaftlichen, mitbestimmungsrechtlichen sowie die wirtschaftlichen, finanziellen, haftungsrechtlichen und steuerlichen Unterschiede und die Auswirkungen auf den kommunalen Haushalt sind dabei gegenüberzustellen.

Im folgenden werden der Regiebetrieb, der Eigenbetrieb, die Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gegenübergestellt.



Vergleich der unterschiedlichen Rechtsformen

5.2.1 Regiebetrieb

Regiebetrieb

- Rechtlich unselbständige und rechnungsmäßig in den Haushalt der Gemeinde integrierte Einheit
- Steuert sich im Rahmen der vorgegebenen Leistungs- und Finanzziele weitgehend selbst
- Abgrenzung zu den anderen Organisationseinheiten der Verwaltung basiert auf relativer organisatorischer Selbständigkeit
- Bildung eines abgeschlossenen Rechnungsbereiches im Haushalt der Gemeinde nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich
- Eine vollständige Bündelung aller immobilienbezogenen Kosten und Erlöse bzw. Ausgaben und Einnahmen ist im Rahmen eines Regiebetriebes allerdings nicht möglich
- Strenge Kontrolle durch die Verwaltungsgremien

Abb. 8 - Regiebetrieb

Eine Transparenz im Sinne eines Ressourcenverbrauchs-Konzeptes in vollem Umfang, die unabdingbar zur finanziellen Darstellung der Ziele des Immobilienmanagements ist, kann aufgrund der haushaltsrechtlichen Regelungen, anders als bei der Bildung eines Eigenbetriebes oder einer Anstalt des öffentlichen Rechts, nicht erreicht werden.



5.2.2 Eigenbetrieb

Eigenbetrieb

- Wird mittlerweile von vielen Kommunen erfolgreich praktiziert
- Wirtschaftlich eigenständig arbeitende Organisationseinheit
- Vermögensentwicklung des Immobilienbesitzes kann abgebildet werden
- Flexible Bewirtschaftung lässt z.T. erhebliche Kosteneinsparungen erwarten
- Transparente Darstellung aller Kosten und Leistungen, die im Haushaltsplan der Gemeinde so nicht erscheinen
- Vergleiche mit privatwirtschaftlichen Kostenstrukturen möglich
- Es besteht die Möglichkeit, anders als im Rahmen des gemeindlichen Haushaltes, durch Kreditaufnahmen eine aktive Flächenpolitik bezüglich des unbebauten Grundbesitzes zu betreiben
- Langfristiges Bodenmanagement realisierbar
- Leichtere Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der genutzten Immobilien

Abb. 9 - Eigenbetrieb

Die Organisationsform Eigenbetrieb zur Bewirtschaftung der kommunalen Immobilien wird mittlerweile von einigen Kommunen in Sachsen-Anhalt erfolgreich praktiziert. Durch die Bildung eines Eigenbetriebes erhält man im Gegensatz zu einem Regiebetrieb eine wirtschaftlich eigenständig arbeitende Einheit, die es ermöglicht die Vermögensentwicklung des Immobilienbesitzes darzustellen. Die Kosten und Leistungen werden transparent dargestellt.



5.2.3 Anstalt des öffentlichen Rechts

Anstalt des öffentlichen Rechts

- Die Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) ist organisatorisch, finanzwirtschaftlich und zusätzlich **rechtlich selbständig**
- Die Rechtsverhältnisse werden durch die Gemeinde mit Hilfe einer Unternehmenssatzung geregelt
- Der Anstalt können durch die Gemeinde einzelne oder alle mit einem bestimmten Zweck zusammenhängende Aufgaben ganz oder teilweise übertragen werden
- Die Gemeinde haftet nach der Anstalt für deren Verbindlichkeiten unbeschränkt (Gewährträger)
- Der Vorstand und der Verwaltungsrat sind die Organe der Anstalt
- Der Verwaltungsrat bestellt den Vorstand
- Der Verwaltungsrat überwacht die Geschäftsführung des Vorstandes
- Die Beteiligung Privater ist nicht möglich

Abb. 10 - Anstalt des öffentlichen Rechts

Grundsätzlich wäre auch die Bewirtschaftung der kommunalen Immobilien in der Rechtsform AöR möglich. Diese Rechtsform wird allerdings bisher in Sachsen-Anhalt noch nicht für ein Immobilienmanagement betrieben. Nach unserer Auffassung sind Unterschiede in der Besteuerung gegeben, die Probleme bei der Vermögensübertragung aufwerfen könnten. Es ist eine differenzierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der steuerlichen Auswirkungen vorzunehmen.

Wenn Grundvermögen, welches nicht hoheitlichen Aufgaben dient und gegenwärtig in einem Betrieb gewerblicher Art gehalten wird, auf eine AöR übertragen werden sollte, ist dies grunderwerbssteuerpflichtig (z.B. Vierseithof). Die Frage müsste abschließend durch einen Steuerberater geklärt werden.

Ausserdem ist bei der Errichtung einer AöR das Organisationsmodell (Eigentümer-, Vermieter-Mieter-, Management-Modell) einer detaillierten Betrachtung zu unterziehen.



5.2.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Gewährleistet eine hohe organisatorische Selbständigkeit

Eine Beteiligung privater Dritter ist möglich

Die Einflussnahme von Gemeinderat und Verwaltung ist gering

Eine GmbH ist vom kommunalen Haushalt abgekoppelt

Die Übernahme des Personals ist nach § 613a BGB möglich

Die steuerliche Komplexität ist von einem Steuerberater zu untersuchen und gegebenenfalls mit dem Finanzamt zu klären, wie z.B. der Anfall von Umsatzsteuer auf den Leistungsaustausch

Bei der Übertragung von Grundvermögen fällt Grunderwerbssteuer an

Abb. 11 - GmbH

Allein wegen der steuerlichen Belastungen wird die Ausgliederung und Übertragung des Grundvermögens in einer GmbH nicht empfohlen.



5.3 Synoptische Gegenüberstellung der Rechtsformen

Unterschiede	Regiebetrieb	Eigenbetrieb	AöR	GmbH
organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> Relative organisatorische Selbständigkeit Rechtlich unselbständig In die Verwaltung voll eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Rechtlich unselbständig Organisatorisch weitgehende Selbständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Rechtlich selbständig Volle organisatorische Selbständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Rechtlich selbständig Völlige organisatorische Selbständigkeit
personalwirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> Alle Mitarbeiter sind Bedienstete der Gemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> Alle Mitarbeiter sind Bedienstete der Gemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme des Personals in AöR 	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme Personal gemäß § 613a BGB möglich
mitbestimmungsrechtlich	<ul style="list-style-type: none"> Landes-Personalvertretungsgesetz (LPVG) Personalrat 	<ul style="list-style-type: none"> Landes-Personalvertretungsgesetz (LPVG) Personalrat 	<ul style="list-style-type: none"> Bei Mitgliedschaft im KAV, Personalvertretungsgesetz Personalrat 	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsverfassungsgesetz Betriebsrat
wirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> Vollständige Bündelung aller immobilienbezog. Kosten nicht möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Eigenständig arbeitende Orga-Einheit Transparente Darstellung aller Kosten Vergleich mit privatwirtschaftl. Kostenstrukturen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligung Privater nicht möglich Eigene Finanzwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligung privater Dritter möglich Eigenständige Finanzwirtschaft

Tabelle 3 - Gegenüberstellung der Rechtsformen - Teil 1



Unterschiede	Regiebetrieb	Eigenbetrieb	AöR	GmbH
finanziell	<ul style="list-style-type: none"> • Steuert sich im Rahmen vorgegebener Finanzziele weitgehend selbst • rechnungsmäßig in gemeindlichen Haushalt integriert • Keine separate Abbildung der Schulden möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenen Kreditaufnahme möglich • Haushaltsrechtliche Belastungen entstehen zunächst nicht • Separate Abbildung der Schulden möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzwirtschaftlich selbständig 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzwirtschaftlich von der Gemeinde unabhängig
haftungsrechtlich	<ul style="list-style-type: none"> • Unbeschränkte Haftung durch Gemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> • Unbeschränkte Haftung durch Gemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> • Unbeschränkte Haftung der Gemeinde (Gewährträger) 	<ul style="list-style-type: none"> • Haftung bis zur Höhe des Eigenkapitals der GmbH
steuerlich *	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich keine Steuerpflicht • Betrieb gewerblicher Art unterliegt Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuerpflicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich keine Steuerpflicht • Betrieb gewerblicher Art unterliegt Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuerpflicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich keine Steuerpflicht • Betrieb gewerblicher Art unterliegt Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuerpflicht • Ggfs. Grunderwerbsteuer (nicht hoheitl. Grundvermögen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Übertragung von Immobilien fällt Grunderwerbsteuer an • Ggfs. Umsatzsteuer auf Leistungsaustausch
Politische Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Bereich der Kernverwaltung, unterliegt der vollen Einwirkungsmöglichkeit des Rates 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung durch Werksausschuss • Allzuständigkeit des Rates bleibt erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung durch Verwaltungsrat • Satzung wird vom Gemeinderat erlassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinderat beschließt Unternehmenssatzung • Einflussnahme durch Gemeinderat sehr gering

Tabelle 4 - Gegenüberstellung der Rechtsformen - Teil 2

* Die steuerrechtlichen Fragen sind in den verschiedenartigen komplexen Zusammenhängen differenziert zu betrachten. Für eine abschließende Bewertung ist unbedingt die Stellungnahme eines Steuerberaters erforderlich.



6. Empfehlungen für die Umsetzung

6.1. Rechtsform und Organisationsmodell

Die politische Kontrolle und Steuerung kann bei allen Rechtsformen, ausgenommen der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), in ausreichendem Maße sichergestellt werden. Die steuerlichen Belastungen sind beim Regiebetrieb, dem Eigenbetrieb und der Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) annähernd gleich. Im Rahmen der Personalwirtschaft und des Vergabewesens scheint die AöR Vorteile gegenüber dem Eigenbetrieb zu haben.

In Sachsen-Anhalt gibt es u.E. bisher noch keine Erfahrungen in der Errichtung einer Anstalt des öffentlichen Rechts in kommunaler Trägerschaft.

Eine AöR ist nicht per Gesetz an Vergaberecht und Tarifrecht gebunden. Über die „Selbstbindung“ als Unternehmen in einer Rechtsform des öffentlichen Rechts sollten allerdings sowohl das öffentliche Vergaberecht, als auch das Tarifrecht in der Unternehmenssatzung festgeschrieben werden.

Wir schlagen daher vor, zunächst für die Bewirtschaftung der Kultur- und Sportstätten einen **neuen** Eigenbetrieb zu errichten. Der Gemeinde wird allerdings nachhaltig empfohlen, möglichst bald den Eigenbetrieb zu einem **zentralen Gebäudemanagement** weiter zu entwickeln.

Die Errichtung eines zweiten Eigenbetriebes scheint gerechtfertigt zu sein, da es sich bei dem vorhandenem Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft um den leicht abzugrenzenden Bereich der Wohnungsverwaltung handelt.

Dieser Bereich ist keine Pflichtaufgabe der Gemeinde. Darüber hinaus sollte sich die Gemeinde den Spielraum erhalten, sich gegebenenfalls von Teilen des Wohnungsbestandes zu trennen.

Die Übertragung des gesamten Wohnungsbestandes der Gemeinde Barleben in den Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft ist eine logische Konsequenz.

Der Wirtschaftshof und die Hausmeisterdienste sollten in den Eigenbetrieb Kultur- und Sportstätten übernommen werden.

Für den zu entwickelnden Eigenbetrieb zentrales Gebäudemanagement (ZGM) schlagen wir ein Vermieter-Mieter-Modell vor, da nur mit diesem Modell die Bewirtschaftungskosten auf Dauer optimiert werden können. (siehe Ausführungen zu 5.)



Weitere Entwicklungen

Die weitere Entwicklungen könnten wie in der folgenden Abbildung dargestellt erfolgen:

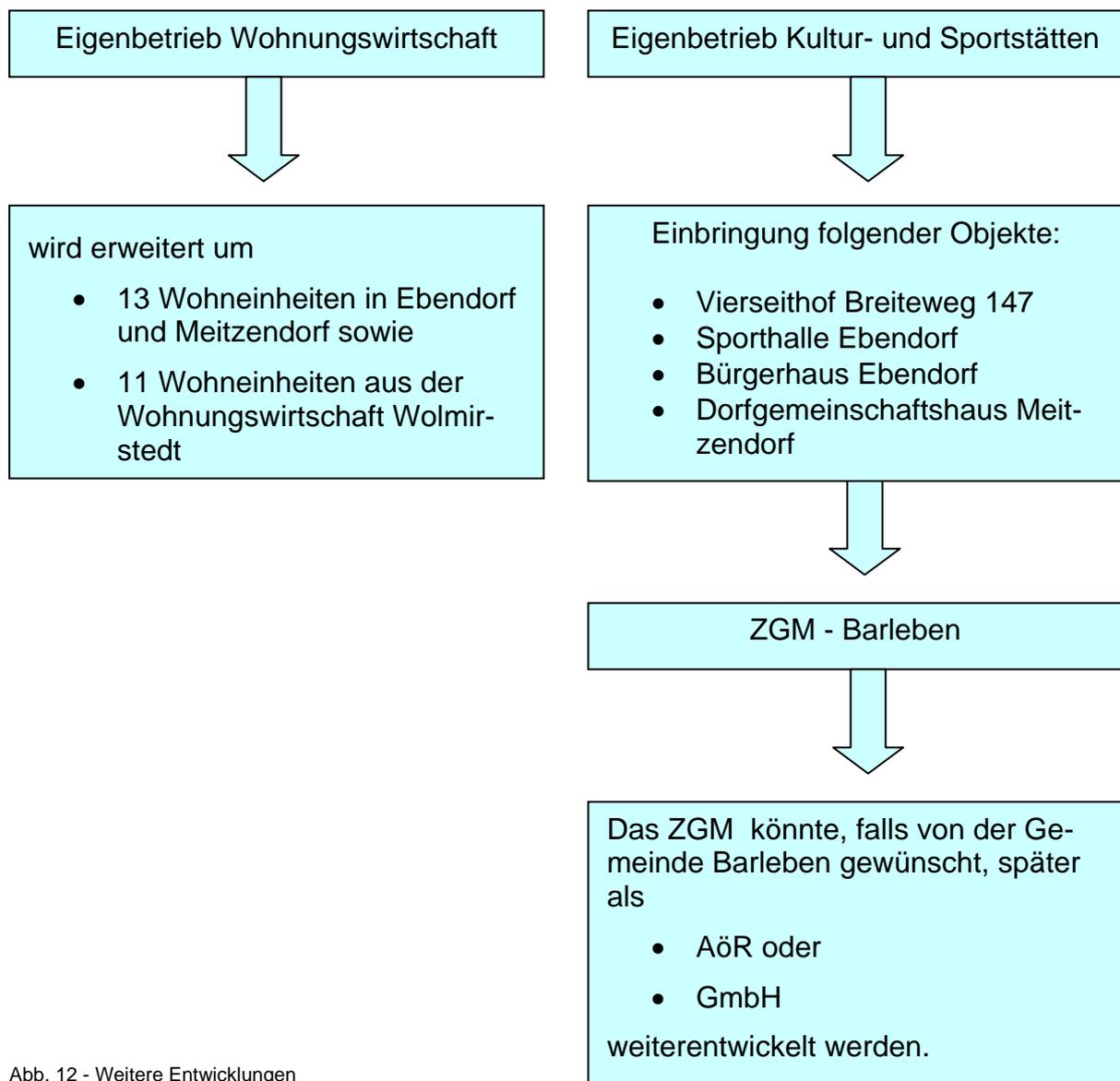


Abb. 12 - Weitere Entwicklungen



6.2 Zentrale Steuerung

Die Rechtsform des Eigenbetriebes für ein zentrales Gebäudemanagement ermöglicht dem Betrieb eine wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit. Dabei ist eine Steuerung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht nur möglich sondern auch erforderlich.

Die zentralen Steuerungsvorgaben der Gemeinde erfolgen durch die Betriebsatzung.

Die Leitbilder und Zielsetzungen in Bezug auf Kundenerwartung, Umweltbedingungen, finanzielle Rahmenbedingungen sowie Mitarbeiterinteressen können durch die Betriebsatzung festgeschrieben werden.

Die Kompetenzen der Gremien des Eigenbetriebes können durch die Betriebsatzung festgeschrieben werden. Gremien des Eigenbetriebes sind der Gemeinderat, der Betriebsausschuss und der Bürgermeister.

Dabei werden die Standards von den Gremien des Eigenbetriebes vorgegeben. Die Einhaltung der Standards wird im Rahmen des Berichtswesens kontrolliert.



6.3 Anreizsysteme

Die Anforderungen und Voraussetzungen für Anreizsysteme in einem zentralen Gebäudemanagement sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Dabei gilt es der jeweiligen Anforderung entsprechende Voraussetzungen zuzuordnen.

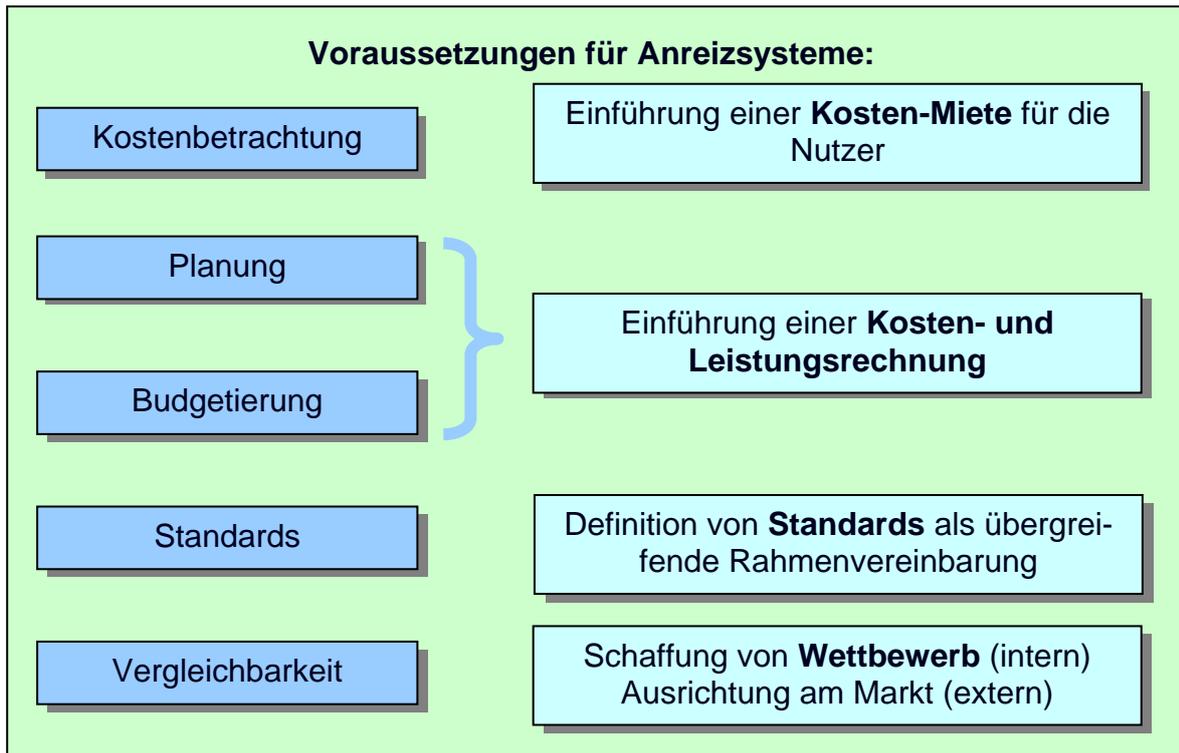


Abb. 13 - Anreizsysteme

Ein zentrales Gebäudemanagement arbeitet nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen:

- eine verursachungsgerechte Kostenzuweisung ermöglicht die genaue Beurteilung von Kosten und Nutzen;
- eine wirtschaftliche Planung setzt Ziele für das ZGM.

Der Nutzer profitiert von Einsparungen bei den Mietkosten. Denkbar ist beispielsweise ein Fifty-fifty Modell. Standards bilden als Instrument der Steuerung einen Rahmen für ein effektives und effizientes ZGM.

Ein Wettbewerb (Ranking) ist möglich mit:

- internen Objekten,
- anderen Verwaltungen sowie dem Markt.



6.4 Finanzielle, personelle und organisatorische Auswirkungen

Finanzielle Auswirkungen des Eigenbetriebes auf den Haushaltsplan

- Keine zusätzlichen Belastungen bei entsprechender Gestaltung der Vermögens- und Schuldenübertragung
- Einführung kaufmännischen Rechnungswesens und zwingende Darstellung von Abschreibungen (im Rahmen Doppikeinführung jedoch obligatorisch auch für kommunalen Haushalt)
- Abschreibungen sind im Rahmen einer Kostenmiete abzudecken
- Schuldenübernahme möglich (ebenso Tilgungszahlungen)
- Zusätzliche Kosten z.B. für die Prüfung des Jahresabschlusses können durch flexible Wirtschaftsführung ausgeglichen werden (bei Einführung Doppik obligatorisch für Haushalt)
- Einmalige Zuführung von Stammkapital kann als Sacheinlage erfolgen

Abb. 14 - Finanzielle Auswirkungen

Personelle und organisatorische Auswirkungen

- Dienstherr der zukünftigen Mitarbeiter/innen des neuen Eigenbetriebes ist weiterhin die Gemeinde Barleben
- Die Sachbearbeiter Naherholung, Sportstätten und Hallenbetrieb werden dem neuen Eigenbetrieb zugeordnet
- Der Regiebetrieb - Wirtschaftshof wird ebenfalls dem neuen Eigenbetrieb zugeordnet
- Dem Betriebsausschuss für den Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft könnte auch die Zuständigkeit für den neuen Eigenbetrieb übertragen werden

Abb. 15 - Personelle und organisatorische Auswirkungen



7. Weitergehende Empfehlungen

Sollte sich die Gemeinde Barleben entschließen, ein zentrales Gebäudemanagement einzurichten, ist zwingend ein Umsetzungskonzept zu erarbeiten. In dieses Umsetzungskonzept müssen die Fragen der Entscheidungserfordernisse einfließen und mit entsprechenden Maßnahmen unterlegt werden.

Wichtig und unerlässlich dabei ist die quantitative Abschätzung der Aufgaben und der daraus entstehende tatsächliche Aufwand im Hinblick auf den zukünftigen Personalbedarf.

Es besteht die Notwendigkeit der Erstellung eines Aufgabenkataloges als Standarddefinition der Leistungen des Gebäudemanagements. Dabei genügt es nicht lediglich einzelne Aufgaben aufzuzählen. Vielmehr ist hierbei festzulegen:

- wer ist für welche Aufgaben zuständig und verantwortlich,
- in welchem Umfang sind die Aufgaben wahrzunehmen,
- in welcher Qualität sind die Aufgaben zu erledigen und
- wie wird ein wirksames Controlling organisiert.

Durch ein zentrales Gebäudemanagement können erhebliche Optimierungs- und Einsparungspotentiale im Hinblick auf den zukünftigen Personalbedarf, die Vergabe an Externe, eine umfassende Datenerhebung aller Immobilien und nicht zuletzt im Hinblick auf die Bewirtschaftungskosten generiert werden.



8. Anhang

Quellenangaben:

Alle Daten, Bilder, das Logo und die Organisationsstruktur - Gemeinde Barleben

Liste der Abbildungen, Grafiken und Tabellen

- Abb. 1 - Seite 8 - Vorgehensweise Phasenmodell
Abb. 2 - Seite 12 - Organigramm Gemeinde Barleben
Abb. 3 - Seite 21 - Aufgabenbereiche des Gebäudemanagements
Abb. 4 - Seite 24 - Modellanforderungen für eine Zentrale Gebäudebewirtschaftung
Abb. 5 - Seite 24 - Merkmale des Eigentümer-Modells
Abb. 6 - Seite 25 - Merkmale Vermieter-Mieter-Modell
Abb. 7 - Seite 25 - Merkmale Management-Modell
Abb. 8 - Seite 27 - Regiebetrieb
Abb. 9 - Seite 28 - Eigenbetrieb
Abb. 10 - Seite 29 - Anstalt des öffentlichen Rechts
Abb. 11 - Seite 29 - GmbH
Abb. 12 - Seite 34 - Weitere Entwicklungen
Abb. 13 - Seite 33 - Voraussetzungen für Anreizsysteme
Abb. 14 - Seite 37 - Finanzielle Auswirkungen
Abb. 15 - Seite 37 - Personelle und organisatorische Auswirkungen
- Graf. 1 - Seite 14 - Aufteilung des gesamten Gebäudebestandes
Graf. 2 - Seite 15 - Aufteilung der Bewirtschaftung im Ortsteil Barleben
Graf. 3 - Seite 16 - Gebäudebetrachtung nach einzelnen Ortsteilen
Graf. 4 - Seite 17 - Vergleich der Nutzungsarten
- Tab. 1 - Seite 13 - Anzahl der zu bewirtschaftenden Gebäude
Tab. 2 - Seite 20 - Objektliste der Seiten 18 bis 20
Tab. 3 - Seite 31 - Gegenüberstellung der Rechtsformen - Teil 1
Tab. 4 - Seite 32 - Gegenüberstellung der Rechtsformen - Teil 2