

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

vom 27.03.2008

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)

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.

Hausmeisterarbeiten 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.

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:

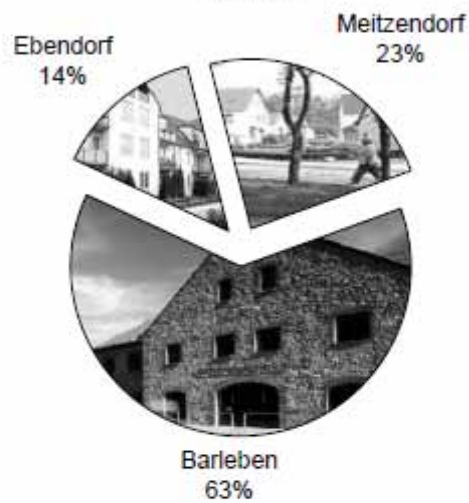
Nutzungsart	Anzahl der zu bewirtschaftenden Gebäude					
	Gemeinde Barleben	Eigenbetr. Wohnungsw.	dav. Ortsteil Barleben	dav. Ortsteil Ebendorf	dav. Ortsteil Meitzendorf	noch in WoWi Wolmirstedt
Kitas/Schulen	7	-	5	1	1	-
Kultur/Freizeit/Sport	7	1	3	3	2	-
Friedhöfe/Kapellen	4	-	1	1	2	-
Feuerwehr*	2	-	-	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.

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).

5.2.2 Eigenbetrieb

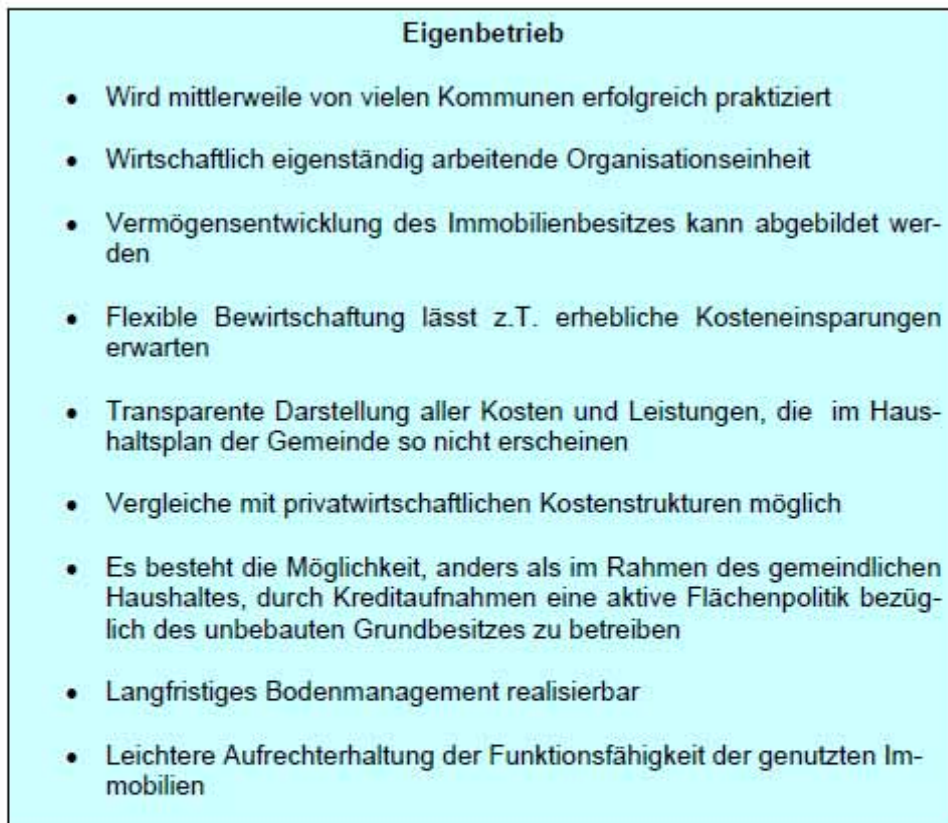


Abb. 9 - Eigenbetrieb

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.

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.

6.4 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