

**Arbeitsgruppe des Österreichischen Städtebundes**

# Facility Management

**Leitfaden**



**Mag. Alexander Maimer**

**Mag. (FH) Markus Hödl**

**Dr. Helmut Schuchter**

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

Mariahilfer Straße 136, A-1150 Wien

☎ +43-1-8923483 - ✉ [institut@kdz.or.at](mailto:institut@kdz.or.at) - [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)

Wien, November 2004

## Inhaltsverzeichnis

1	Reform des Gebäude- und Liegenschaftsbereichs – Probleme und Lösungsansätze .....	3
1.1	Lösungsansätze – Aufbau Facility Management .....	5
2	Facility Management – konkrete Herangehensweise .....	7
2.1	Ermitteln der Verantwortlichkeiten .....	7
2.2	Erfassen der Gebäudedaten .....	8
2.3	Analyse zentraler Gebäude- und Liegenschaftsprozesse .....	15
2.4	Festlegen einer Strategie für den Gebäude- und Liegenschaftsbereich...	16
2.5	Auswahl einer passenden Organisationsform .....	17
2.6	Anreizsysteme und interne Leistungsverrechnung .....	19
2.7	Auswahl der passenden Rechtsform und steuerrechtliche Fragen.....	20
2.8	Der Sinn von interkommunalen Vergleichen.....	25
2.9	EDV-Einsatz im Facility Management .....	28
3	Praxisbeispiele .....	30
3.1	Landeshauptstadt Innsbruck.....	30
3.2	Landeshauptstadt Linz .....	32
3.3	Landeshauptstadt Salzburg.....	33

## 1 Reform des Gebäude- und Liegenschaftsbereichs – Probleme und Lösungsansätze

Die Aufmerksamkeit und das Interesse für die nachhaltige Modernisierung des Managements von Gebäuden und Liegenschaften hat in den letzten Jahren stetig zugenommen und zwar sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlichen Sektor. Nicht zuletzt die Impulse aus dem privatwirtschaftlichen Bereich haben Einfluss auf die Diskussion im öffentlichen Sektor gehabt. Die Gründe für diese Modernisierungsentwicklung im öffentlichen Bereich sind in den erkannten Problemen des bisherigen Organisations- und Managementkonzepts, den immer noch wachsenden Finanzproblemen, aber auch dem engen Konnex zu laufenden Modernisierungsprojekten im Sinne des New Public Management sowie v. a. in den erwarteten (Einspar-)Potenzialen zu sehen.

Gerade die erwarteten Einsparpotenziale sind angesichts der wachsenden Schwierigkeiten der Gemeinden, ausgeglichene Haushalte zu erreichen, ein wesentlicher Initiator für Veränderungen. Unbestritten ist, dass die Gebäudeunterhaltungskosten nach den Personalausgaben den größten Ausgabenblock der öffentlichen Haushalte ausmachen. Entsprechend einer deutschen Studie sind durch modernes Gebäude- und Liegenschaftsmanagement bis zu 30 Prozent Entlastung bei den Gebäudebewirtschaftungskosten zu erzielen. Zwei Beispiele aus der Praxis belegen diese Ziffer: Die Hoffmann-La Roche AG hat durch die Einführung von Facility Management die durchschnittlichen Arbeitsplatzkosten um etwa 15 Prozent gesenkt. Die Stadt Berlin hat ein Einsparungspotenzial von 20 Prozent errechnet.<sup>1</sup> Aktuelle deutsche Projekte<sup>2</sup> zeigen, dass durch gezielte Optimierungen mittelfristig Einsparungen von mindestens 15 Prozent der Gebäudekosten erzielbar sind. Die erwähnten Gebäudekosten umfassen kalkulatorische Kosten oder Mietkosten, Gebäudeinstandhaltungs-, -bewirtschaftungs- und -verwaltungskosten (inkl. Personalkosten). Das Beispiel der Stadt Potsdam hat gezeigt, dass von den jährlich anfallenden Gebäudekosten im Ausmaß von ca. 23 Millionen Euro (für insgesamt 175 Projekte) durch gezielte Optimierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen vier Millionen Euro eingespart werden konnten. Die Nutzung des genannten Einsparungspotenzials hat sich in einem mehrjährigen Prozess entwickelt, die Einsparungen sind jedoch dauerhaft.

---

<sup>1</sup> Vgl. Online im Internet: <http://www.iai-bochum.de/presse/p18.html>.

<sup>2</sup> Z. B. Gebäudewirtschaft Kaiserslautern, Potsdam

Grundsätzlich können die Einsparpotenziale die sich aus dem Einsatz von Facility Management ergeben in die folgenden drei Kategorien unterteilt werden:

Einsparungspotenziale	Beschreibung	Realisierungsgrad
<b>Technische Einsparungspotenziale</b>	Ergeben sich u. a. durch Einsatz von Energiesparmaßnahmen wie z. B. Wärmedämmung, Energiemanagement, Energiecontracting.	wird in den Städten bereits in hohem Maß realisiert
<b>Organisatorische Einsparungspotenziale</b>	Ergeben sich aus der Bündelung der Facility Management Aktivitäten, zusammenführen der Datenwartung, Einkauf, Standardisierung bzw. Auslagerung der Gebäudereinigung usw.	nur in einzelnen Städten mit der Realisierung begonnen
<b>Einsparungspotenziale aus einer optimierten Gebäudenutzung</b>	Ergeben sich aus einer optimierten Raumnutzung – Reduktion der Anmietungen, Vermietung von eigenen Liegenschaften	nur in einzelnen Städten mit der Realisierung begonnen

Die derzeitige Diskussion im Gebäude- und Liegenschaftsbereich wird intensiv durch das Thema **Maastricht** beeinflusst. Die Erreichung der Maastricht-Kriterien wird als ein wesentlicher Grund für die Ausgliederung der Gebäude und Liegenschaften in Eigengesellschaften genannt. Zu beachten ist, dass bei einem Verkauf der Immobilien an eine Eigengesellschaft, die sich im Eigentum der öffentlichen Gebietskörperschaft befindet, der Verkaufserlös der Immobilien nicht defizitmindernd ist, da der Verkauf der Immobilien nicht am Markt stattgefunden hat.

Und nur, wenn die Eigengesellschaft als eigenständige institutionelle Einheit im privaten Sektor gewertet wird, werden die Schulden der Eigengesellschaft nicht den Schulden der öffentlichen Gebietskörperschaft zugerechnet.

Die Wertung als eigenständige institutionelle Einheit bedingt allerdings eine Mieter-Vermieter-Beziehung zwischen der Eigengesellschaft und den Einrichtungen der öffentlichen Gebietskörperschaft.

Eine Ausgliederung der Gebäude und Liegenschaften stellt somit nur eine Verlagerung und keine Optimierung dar. Nachhaltige Ersparnisse können nur durch Optimierungen erzielt werden.

Die Grundlage des Facility Management bildet die Definition gemäß ÖNORM A 7000.

**Ganzheitliches Management der Immobilien und materiellen/immateriellen Infrastruktur einer Organisation mit dem Ziel der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäfts.**

Diese Definition enthält bereits einige wesentliche Stichworte wie das „ganzheitliche Management“ sowie die „Immobilien und materielle/immaterielle Infrastruktur“, die zentrale Bestandteile des Facility Management darstellen.

**1.1 Lösungsansätze – Aufbau Facility Management**

Die Erneuerung des Gebäude- und Liegenschaftsbereichs konkretisiert die seit Jahren laufende Diskussion zur Einführung des New Public Management und greift dessen Funktionslogik auf. Demzufolge werden folgende Modernisierungsschwerpunkte im Rahmen eines optimierten FM verfolgt:

- **Ganzheitliche Betrachtung von Immobilien:**  
 Unabhängig von der tatsächlichen Nutzung gilt es, Immobilien zukünftig ganzheitlicher zu betrachten. Sowohl bezüglich des gesamten Lebenszyklus (von der Planung, der Erstellung über die Nutzung bis hin zum Abriss), als auch im Hinblick auf die unterschiedlichen Dienstleistungsdimensionen, wie sie nachfolgend beispielhaft dargestellt sind:

<b>Kaufmännisch-administrativer Service</b>	<b>Bautechnisch-organisatorischer Service</b>	<b>Infrastruktureller Service</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mittelbeschaffung, Budgetierung, Finanzcontrolling</li> <li>▪ Buchhaltung</li> <li>▪ Ankauf und Verkauf, Vermietung</li> <li>▪ Vermögensfinanzierung, Vermögenskontrolle</li> <li>▪ Objektverwaltung (Miet- u. Nebenkostenabrechnung) und Betreuung der Objektdatenbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reinigung, Bewachung, Winterdienste, Grünflächenpflege</li> <li>▪ Gebäudeinspektion, Instandhaltung, Reparaturen</li> <li>▪ Betreuung von Neu- und Erweiterungsbauten</li> <li>▪ Raumverwaltung (Bedarfsplanung, Vermittlung, Möblierung etc.)</li> <li>▪ Umzugsservice, Hausmeisterservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereitstellung und Wartung von Informations- und Kommunikationsnetzen</li> <li>▪ Energiemanagement</li> <li>▪ Ver- und Entsorgung</li> <li>▪ Haustechnik</li> <li>▪ ...</li> </ul>

- **Schaffung von klarer Verantwortung für Gebäude und Liegenschaften und Reduktion der ausgeprägten Arbeitszerlegung:**  
 Generell gilt es, die gesamte Organisation und die eingesetzten Instrumente und Verfahren entsprechend den Maßgaben modernen Verwaltungsmanagements auszurichten (vgl. Konzepte zum NPM).  
 Wichtige Teilziele hierbei sollten sein,

- die Betreuung der Gebäude und ihrer Nutzer aus einer Hand anzubieten,
- klare Auftraggeber- und Auftragnehmerverhältnisse zu schaffen,
- die Organisation sowohl auf die Bedarfe des Eigentümers als auch des Nutzers auszurichten (Markt-, Kunden- und Ergebnisorientierung),
- die Schaffung von Wettbewerb,
- die generelle Verbesserung des Service (Qualität der Leistungen, Kundenservice).

Hinzu kommt, dass neue Instrumente zum Einsatz gelangen, die eine *Verbesserung der Wirtschaftlichkeit* (etwa durch Flächenoptimierung, Anpassung von Standards, Vermeidung von Leerständen, Betriebskosteneinsparungen, Energiemanagement etc.) und eine langfristige *Vermögenssicherung* gewährleisten.

Gerade die Betreuung der Gebäude und ihrer Nutzer aus einer Hand und damit die Zentralisierung aller gebäudebezogenen Verantwortlichkeiten liefert einen optimalen Beitrag zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität in diesem Themenkomplex.

Nicht zuletzt müssen auch Anreizsysteme für eine wirtschaftliche Flächennutzung entwickelt werden. Anreizmöglichkeiten bestehen beispielsweise darin, dass Verzicht auf Raum durch Bereitstellung anderer Betriebsmittel abgegolten wird.

## 2 Facility Management – konkrete Herangehensweise

Der folgende Leitfaden zeigt, wie schrittweise bei der Optimierung des Gebäude- und Liegenschaftsbereichs vorgegangen werden kann. In diesem Leitfaden sind zentrale Schritte, die bei einem Optimierungsprojekt beachtet werden sollten, detailliert dargestellt. Diese Schritte sind jeweils in die Punkte „Was ist zu tun?“ und „Wie ist vorzugehen“ gegliedert.

Der Leitfaden soll somit eine Hilfestellung für alle Personen, die sich mit der Optimierung des Gebäude- und Liegenschaftsbereichs beschäftigen, bieten.

### Welche sind die zentralen Schritte?

- Ermitteln der Verantwortlichkeiten
- Erfassen der Gebäudedaten
- Analyse zentraler Gebäude- und Liegenschaftsprozesse
- Festlegen einer Strategie für den Gebäude und Liegenschaftsbereich
- Auswahl der passenden Organisationsform
- Auswahl der passenden Rechtsform

### 2.1 Ermitteln der Verantwortlichkeiten

#### Was ist zu tun?

Basis der Neugestaltung einer FM-Organisation ist die Ermittlung der bisherigen Verantwortlichkeiten im Gebäude- und Liegenschaftsbereich. In der Praxis zeigt sich, dass die unterschiedlichsten Organisationseinheiten für diesen Bereich tätig sind, jedoch häufig niemand die Gesamtverantwortung für die Betreuung eines Gebäudes bzw. einer Liegenschaft innehat und auch niemand über umfassende Gebäudedaten verfügt, denn diese sind oftmals auf mehrere Organisationseinheiten verstreut.

#### Wie ist vorzugehen?

Die Ermittlung der Verantwortlichkeiten sollte mittels Checkliste geschehen. Zentrale Inhalte dieser Checkliste sind eine Auflistung aller mit einem Gebäude verbundenen Tätigkeiten, eine kurze Beschreibung dieser Tätigkeiten, die dafür verantwortlichen sowie die ausführenden Stellen.

Eine Checkliste könnte folgendes Aussehen haben:

<b>Gebäude</b>	<b>Volksschule XY</b>		
<b>Verantwortlich</b>			
<b>Tätigkeit</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Verantwortliche Stelle</b>	<b>Ausführende Stelle</b>
Reinigung	Reinigung der gesamten Gebäudefläche	Schulamt	Gemeindeeigenes Reinigungspersonal
Laufende Betreuung	Laufende Betreuung des Schulgebäudes, kleinere Ausbesserungsarbeiten	Schuldirektor	Schulwart
Instandhaltung	Instandhaltungsarbeiten (Maler-, Installateur-, Maurerarbeiten usw.)	Bauamt	Bauhof, Fremdfirmen
Grünflächen	Pflege der Grünflächen	Schulwart	Schulwart
Energie	Beschaffung und Abrechnung	Bauamt, Finanzabteilung	Bauamt, Finanzabteilung
Einkauf	Einkauf Materialien	Schulamt	Schulamt, Finanzabt.
Verrechnung		Finanzabteilung	Finanzabteilung
...			

Ergebnis dieser Checkliste ist eine Darstellung aller mit den Gebäuden verbundenen Aufgaben und deren Verteilung. Diese Darstellung ist somit eine erste Basis für die Neugestaltung der gebäudebezogenen Aufgaben.

## 2.2 Erfassen der Gebäudedaten

### Was ist zu tun?

Derzeit ist es im Regelfall so, dass mehrere städtische Abteilungen mit der Erfassung und Wartung von Gebäudedaten befasst sind. Dies birgt folgende Gefahren in sich:

- Zusammenhänge und daraus resultierende Konsequenzen für die Gebäudebewirtschaftung werden nicht bzw. nicht rechtzeitig erkannt (bspw. nicht genutzte Flächen, Energieverbrauch).
- Die Weiterverrechnung von Kosten kann nur eindimensional erfolgen (bspw. Energiekosten abhängig von der Fläche – allerdings nicht Nutzung).
- Eine Gesamtbeurteilung von Gebäuden bzw. Gebäudeteilen ist nicht möglich, da die Daten erst zusammengeführt werden müssten bzw. sich im herkömmlichen System niemand für diese Arbeit zuständig sieht.

Warum werden Gebäudedaten künftig verstärkt in den Mittelpunkt der Entscheidungen rücken bzw. die Grundlage für Entscheidungen darstellen?



- Die Gemeindeverwaltung benötigt Informationen über ihren realen Vermögensbestand. D.h. welche Gebäude und Liegenschaften besitzt die Gemeinde, welche Werte sind darin gebunden?
- Mit dem Vermögensbestand eng verbunden sind die künftigen Investitionsbedarfe bzw. laufenden Betriebskosten. Dies bedeutet, dass der heutige Vermögensbestand und der damit verbundene Gebäudezustand ausschlaggebend ist für laufende Betriebskosten (z.B. Energiekosten), künftig zu tätige Investitionen (z.B. Renovierungs-, Abriss-, Neubaukosten) und möglicherweise anfallende Folgekosten durch umfangreiche Investitionen.
- Weiters werden Gebäudedaten benötigt, um festzustellen, wie stark die Nutzung der bestehenden Gebäude ist. Diesbezüglich wird auch interessant sein, wer wie oft welches Gebäude nutzt und welche Potenziale für zusätzliche oder andere Nutzungen vorhanden sind.

Bei der Festlegung der zu erhebenden Gebäudedaten ist folgendes zu beachten:

- Sind die benötigten Daten derzeit bereits bekannt? Wer kann diese Daten relativ problemlos (d.h. ohne ausnehmend großen Aufwand) generieren? Kann auf aktuelle Daten zurückgegriffen werden oder muss eine Aktualisierung vorgenommen werden?
- Sind datenschutzrechtliche Hindernisse zu berücksichtigen? Können andere Probleme bei der Datenermittlung auftreten, bspw. Kompetenzfragen?
- Ist die künftige Wartung der Daten mit großem Aufwand verbunden? Wer wird diese laufende Datenaktualisierung übernehmen?

Bei der Ermittlung der Daten ist es wichtig, dass v.a. zu Beginn keine übermäßige Informationsflut losgetreten wird, die letztlich nur zu Datenfriedhöfen führt. Dies würde rasch für Verwirrungen bzw. Überforderungen sorgen und letztlich dem Facility Management nicht dienlich sein. Unter dem Motto „weniger ist mehr“ ist zu Beginn darauf zu achten, dass die Datenbeschaffung nicht durch zu große Mengen oder zu komplexe Datengewinnung zu Frustrationen führt.

### Wie ist vorzugehen?

Maßnahme	Was	Wer
In einer verwaltungsinternen Projektgruppe <i>Facility Management</i> werden die künftig zentral benötigten Daten festgelegt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebäudename und -typ</li> <li>• Errichtungsjahr</li> <li>• Adresse</li> <li>• Flächenausmaß</li> <li>• Eigentum, Miete/Pacht</li> <li>• Nutzungsart, Nutzungszeit, -ausmaß</li> <li>• belastete Haushaltsstelle</li> </ul>	Dezentrale Abteilungen, die die Daten und Informationen derzeit zur Verfügung haben.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebskosten (Energiekosten, Gebühren, Reinigung, Personal, Versicherungen etc.)</li> <li>• Instandhaltungskosten</li> <li>• Energieverbrauch</li> <li>• Gebäudewert zum Ende des Jahres</li> <li>• Gebäudezustand (Skalierung)</li> <li>• Verantwortlichkeiten</li> </ul>	
<p>Gleichzeitig ist die Vorgangsweise bei der Datenerfassung, der Datenbeurteilung und bei der künftigen Datenwartung zu vereinbaren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die <b>Datenerfassung und -aufbereitung</b> obliegt den derzeit zuständigen Abteilungen. Für eine einheitliche Darstellung und möglichst einfache Weiterverarbeitung ist auf zwei Dinge zu achten:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Daten werden entsprechend einem einheitlichen Datenerfassungsblatt dargestellt.</li> <li>2. Die Daten werden in eine zentrale Datenbank – dies kann bspw. GIS als eine optisch ansprechende Möglichkeit oder eine einfach MS-ACCESS-Datenbank sein – eingespielt, um künftig die Wartung und Auswertung zentral einfach zu ermöglichen.</li> </ol> </li> <li>• Die <b>Datenbeurteilung</b> erfolgt innerhalb der Projektsteuerungsgruppe mit Unterstützung der derzeit zuständigen Abteilungen bzw. Mitarbeiter. Dabei werden bspw. der künftig zu erwartende Instandhaltungsaufwand oder mögliche Weiternutzungen gemeinsam beurteilt.</li> <li>• Die <b>Datenwartung</b> wird dem künftigen Facility Management übertragen, vorab sind aber entsprechende Instrumente – Datenbank etc. – aufzubauen.</li> </ul>	<p>Dezentrale, derzeit zuständige Abteilungen in Abstimmung mit der Projektsteuerungsgruppe und künftigem Facility Management</p>
<p>Aufbau eines Berichtswesen mit den zentralen Informationen zur Steuerung der Gebäudewirtschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Informationen benötigt die Verwaltungsführung zur Steuerung der Gebäudewirtschaft?</li> <li>• Wie wird diese Datenaufbereitung zur Verfügung gestellt (bspw. elektronisch in Form einer Datenbank)</li> <li>• Wann werden welche Daten wie den zuständigen Stellen bzw. Führungskräften zur Verfügung gestellt?</li> </ul>	<p>Projektsteuerungsgruppe mit künftigem Facility Management in Abstimmung mit den Führungskräften bzw. zuständigen Stellen</p>
<p>Ermitteln von Kennzahlen der Gebäudewirtschaft, die auch für künftige interkommunale Vergleiche zur Verfügung stehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instandhaltungsaufwand pro m<sup>2</sup>-Fläche</li> <li>• Energiekosten pro m<sup>2</sup>-Fläche und je m<sup>2</sup> Gebäudetyp</li> <li>• Gesamtkosten je m<sup>2</sup> Gebäudetyp</li> <li>• Kostendeckungsgrad im Facility Management</li> <li>• Leerstandquote</li> <li>• Nutzerzufriedenheit</li> <li>• Raumkosten je Nutzer</li> </ul>	<p>Facility Management in Abstimmung mit den Führungskräften bzw. zuständigen Stellen</p>

**Wie ist nun konkret vorzugehen?**

- Bevor mit der Datenerhebung begonnen wird, sind folgende Grundsatzentscheidungen zu treffen:
  - Die Rahmenbedingungen sind festzulegen, d.h. welche EDV-Systematik angewandt wird (Datenbank – GIS oder MS-ACCESS etc.), welche Zuständigkeiten und Kompetenzen neu zu verteilen sind und wie die Information der betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter erfolgt.
  - Die Politik und Verwaltungsführung ist rechtzeitig davon in Kenntnis zu setzen, welche Vorteile Facility Management mit sich bringt und das sich der wahrscheinlich kurzfristig auftretende Mehraufwand (für Datengenerierung, EDV-Software-Lösungen etc.) bei konsequenter Neuausrichtung der Gebäude- und Liegenschaftsbewirtschaftung mittel- und langfristig rechnen wird.
- Bei der Festlegung, welche Daten angelegt und welche Kennzahlen ermittelt werden, ist auf die damit verbundenen Kosten und der daraus resultierende Wartungsaufwand zu achten. Eine Informationsflut oder Datenfriedhöfe sind zu vermeiden. D.h. jene Daten und Informationen die zur Steuerung der Gebäude und Liegenschaften benötigt werden, sind in möglichst komprimierter Form zu ermitteln und darzustellen.
- Es ist sinnvoll, dass jene Stelle die Daten in der zentralen Datenbank erfasst und wartet, die den leichtesten Zugang hat. Zum Beispiel werden die Energiekosten von der Finanzabteilung, die Gebäudezustandsdaten von der Hausverwaltung oder die Flächendaten von der Hochbauabteilung eingespielt.
- Die Erfassung und Wartung der Daten wird im Rahmen einer zentralen Datenbank durchgeführt. Die Struktur und der Aufbau dieser Datenbank wird vom Facility Management festgelegt und betreut. Die Datenverwaltung hat zwei Komponenten: einerseits Lese- und Zugriffsberechtigungen und andererseits Eingabe- und Änderungsberechtigungen. Diese Unterscheidung und damit verbundene Kompetenzabgrenzungen legt die Projektsteuerungsgruppe im Vorfeld der Datenerfassung fest.
- Die Datenermittlung sollte sich an drei Hauptkriterien orientieren: Informationen zum Grundstück, zum Gebäude und zum konkreten Raum. Diesen Kriterien werden die entsprechenden Daten zugeordnet und Kennzahlen daraus abgeleitet.
- Bei der Datenermittlung und -erfassung ist zu berücksichtigen, dass bei detaillierten Einzelheiten der Wartungsaufwand größer wird, allerdings wiederum schnell die benötigten Informationen in aktueller Form vorliegen.

Ein Erfassungsraster für Daten und Informationen zur Gebäudebewirtschaftung kann folgendermaßen aufgebaut sein:

Kriterium	Informationsbedarf
<b>Grundstück</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fläche, gesplittet nach bebaute und unbebaute Fläche</li> <li>• Aufschließung</li> <li>• Grundbucheintragung</li> </ul>
<b>Gebäude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adresse</li> <li>• Nutzungsauflagen</li> <li>• Flächenausmaß, gesplittet nach genutzte und ungenutzte Fläche</li> <li>• Nutzungstypen</li> <li>• Anzahl der Räume, Geschosse etc.</li> <li>• Baujahr, Gebäudezustand</li> <li>• Rechtszustand (vermietet, verpachtet etc.)</li> </ul>
<b>Raum 1 ... n</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raumnummer</li> <li>• Raumbfunktion</li> <li>• Flächenausmaß (inkl. Länge, Breite, Höhe)</li> <li>• Ausstattung</li> </ul>

### Kennzahlen zur Steuerung

Wenn die Gebäudedaten systematisch erfasst sind, können damit verbundene Kennzahlen zur Steuerung der Gebäude und Liegenschaften nach folgender Struktur abgeleitet werden:

Daten	Von wem	Für wen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächeninformationen (Ausmaß, Zustand)</li> <li>• Betriebskosten je m<sup>2</sup></li> <li>• Energieverbrauch je m<sup>2</sup></li> <li>• Gebäudezustand</li> <li>• Betreuungsservice</li> </ul>	Facility Management	Dezentrale Nutzer
Komprimierte Informationen und Kennzahlen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten je m<sup>2</sup> Gebäudetyp</li> <li>• Kostendeckungsgrad im Facility Management</li> <li>• Raumkosten je Nutzer</li> </ul>	Facility Management	Verwaltungsführung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächenbezogene Gebäudeinformationen</li> </ul>	Facility Management	Für alle beteiligten Stellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebskosten</li> <li>• Sachaufwand</li> <li>• Reinigungsstandards</li> </ul>	Dezentrale Nutzer	Facility Management

Abgeleitet aus der Datenerfassung und Darstellung des Status quo sind im zweiten Schritte Standards zu erheben, kritisch zu reflektieren und möglicherweise neue

Standards für Qualität und Leistung festzulegen. Diesbezüglich wird an dieser Stelle auf Qualitäts- und Leistungsstandards im Bereich der Gebäudereinigung verwiesen.

### Standards für die Gebäudereinigung

Derzeit wird das angestrebte Ziel der Gebäudereinigung „Sauberkeit“ meist unter folgenden drei Gesichtspunkten betrachtet:

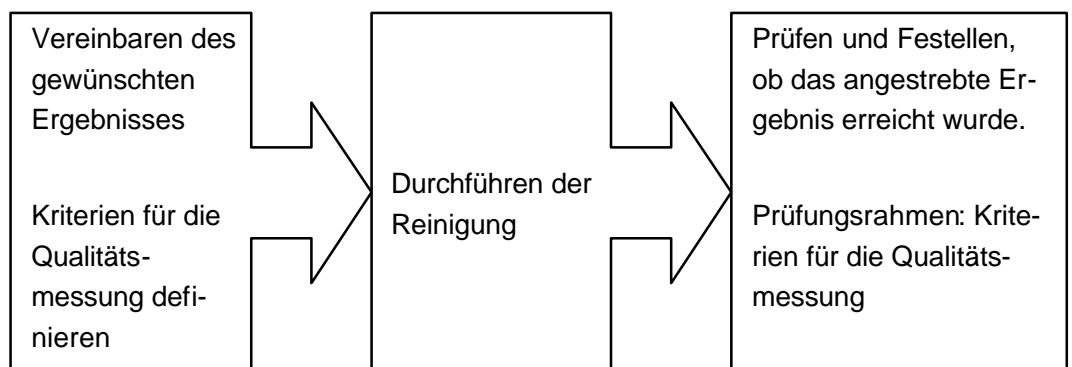
- Reinigung sorgt für Sauberkeit.
- Je häufiger und intensiver gereinigt wird, umso eher wird Sauberkeit erzielt.
- Reinigungstätigkeiten müssen daher möglichst detailliert vorgegeben werden, um das angestrebte Ergebnis „Sauberkeit“ erreichen zu können.

Die Probleme bei dieser Herangehensweise sind folgende:

- Eine detaillierte Vorschreibung der zu tätigenen Reinigung bindet einerseits Ressourcen (Vorschreibung, Durchführung, Kontrolle jeweils im Detail) und sorgt andererseits für wenig Ergebnisorientierung (Was soll erreicht werden bzw. was wird erreicht?).
- Die Ergebnisse der Gebäudereinigung lassen sich nicht in einer Einheit (kg, m) messen, sondern nur über erreichte oder nicht erreichte Qualitätsstandards definieren.

Um die Gebäudereinigung künftig einerseits effizient, andererseits aber auch effektiv gestalten zu können, bedarf es einer verstärkten Ergebnisorientierung (Ziele, Outcome, Wirkung) anstatt einer Tätigkeitsorientierung (Detailplanung und -programm für die Reinigungsleistungen).

Die Vorgangsweise für eine ergebnisorientierte, auf Standards aufgebaute Gebäudereinigung kann daher folgendermaßen aussehen:



Die Definition der Qualitätsstandards lässt sich auf folgende Ebenen zusammenfassen:

1. Unterteilung des *Sauberkeitsgrades nach Objekt* bzw. Raum (bspw. müssen Kellerräume weniger sauber sein als Eingangs- oder Empfangsräume)
2. Innerhalb der einzelnen Objekte bzw. Räume gibt es *unterschiedliche Qualitätsniveaus*, zwischen 0 = keine Reinigung und 5 = höchstes Qualitätsniveau (bspw. Schreibtischoberflächen müssen sauberer sein als Schrankinnenflächen)

Die Einhaltung dieser Sauberkeitsstandards hängt zudem sehr stark von der Raumnutzung ab. So sind eben jene Räume, die eine höherer Priorität in der Nutzung haben, bei der Einhaltung der Standards strenger zu beurteilen als bspw. Nebenräumlichkeiten, die einer weniger wichtigen Nutzung unterliegen.

Unabhängig davon, ob die Gebäudereinigung von einer Fremdfirma oder von einer verwaltungsinternen Stelle erbracht wird, die o.a. Reinigungsstandards sind jedenfalls vorab festzulegen. Wichtige Parameter sind somit:

- Festlegen der Reinigungsflächen und -ausmaße (Welche Räume, wie viel Fläche, welche Beschaffenheit?),
- Reinigungsstandards (wie o.a., Notenskala 0 – 5: keine Reinigung bis höchstes Reinigungsniveau),
- Zeitpunkt der Leistungserbringung (bspw. vormittags, 5 – 10 Uhr, abends, an welchen Tagen unterbleibt eine Reinigung etc.),
- Qualitätskontrolle (wann, wer, wie).

Um die Reinigung bzw. die damit verbundenen Standards steuern zu können, sind einige aussagekräftige Kennzahlen zu ermitteln:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Reinigungsgrad                      | Raumart in m <sup>2</sup> x wöchentl. Reinigungshäufigkeit / 5 |
| 2. jährliche Reinigungsfläche          | tägl. Reinigungsfläche x jährl. Reinigungstage                 |
| 3. Reinigungskosten pro m <sup>2</sup> | Gesamtkosten der Reinigung / Flächenausmaß                     |
| 4. Beschwerden                         | Anzahl der Beschwerden   |
| 5. Personalkosten pro m <sup>2</sup>   | Gesamtpersonalkosten / Flächenausmaß                           |
| 6. Vertretungskosten                   | Kosten für Personalersatz                                      |

## 2.3 Analyse zentraler Gebäude- und Liegenschaftsprozesse

### Was ist zu tun?

Ausgehend von der Ermittlung der Verantwortlichkeiten und somit einer ersten Darstellung der gebäudebezogenen Aufgaben ist zu klären, wie zentrale Prozesse im Gebäude- und Liegenschaftsbereich ablaufen. Mit Hilfe dieser Darstellung wird der Prozessablauf, die beteiligten Dienststellen und bei Bedarf auch Prozessdauer und der Zeitaufwand dieser ermittelt. Zentraler Nutzen dieser Darstellung ist, dass man die Vernetzung der gebäudebezogenen Aufgaben in der Organisation erkennen und darauf aufbauend Optimierungspotenziale entwickeln kann.

### Wie ist vorzugehen?

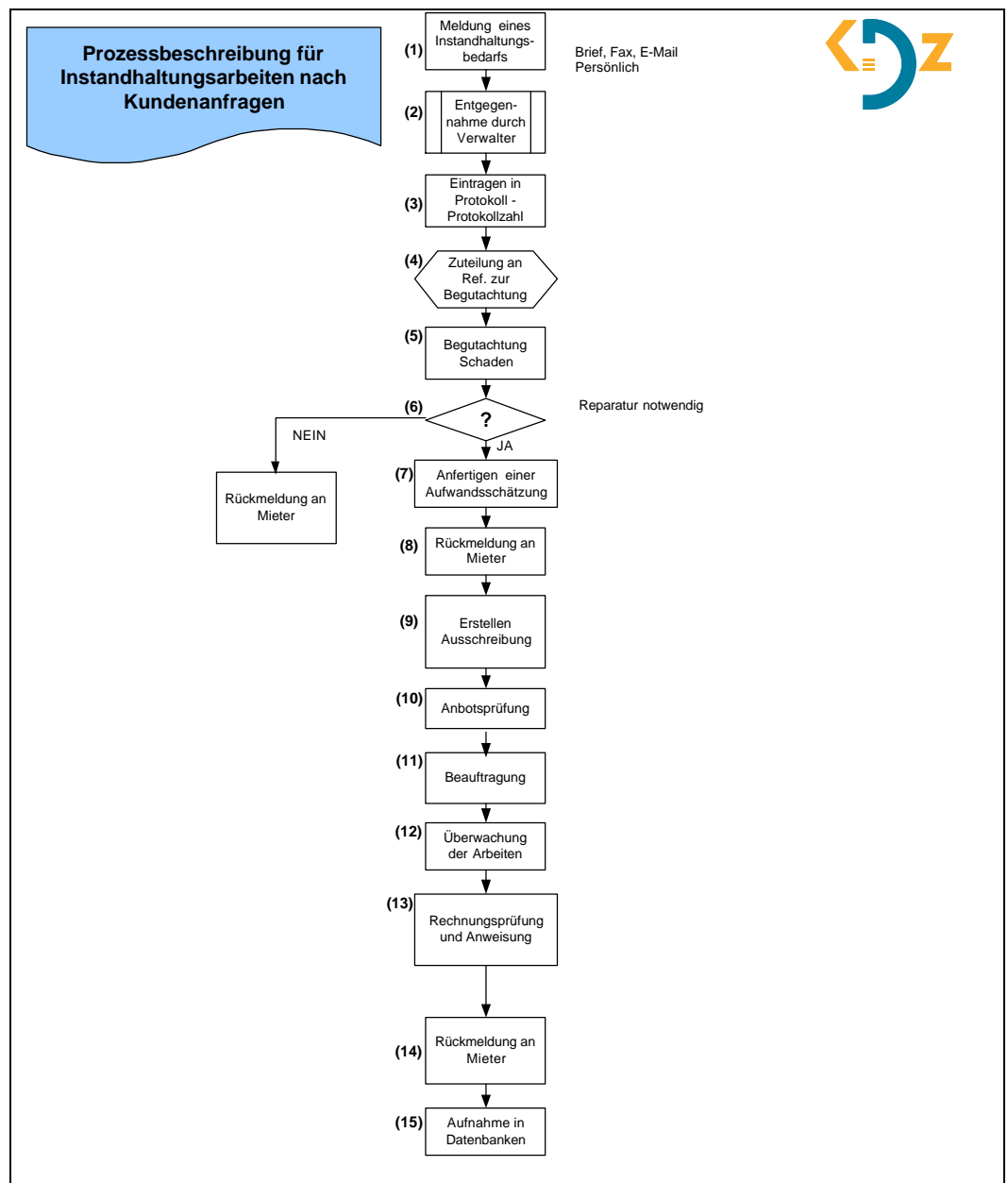
Der erste Schritt dabei muss die Auswahl und Definition der zentralen Gebäude- und Liegenschaftsprozesse sein. Bei der Auswahl sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Schnittstellen zu anderen Dienststellen – dienststellenübergreifende Prozesse;
- Ressourceneinsatz – Personal- und Sachressourcen;
- Kundensicht.

Zentrale, nach den genannten Kriterien ausgewählte Prozesse können unter anderem die Durchführung von Instandhaltungsarbeiten nach Kundenanfragen, die Leistungsverrechnung, die Warenbestellung und -abrechnung sein.

Bei der Prozessdefinition und -abbildung ist eine ablauforientierte Darstellung empfehlenswert, da diese eine bessere Übersicht über den Prozessablauf bietet. Die Prozessdarstellung kann um Informationen über die Prozessdauer, die Dauer einzelner Prozessschritte, die am Prozess beteiligten Personen und die eingesetzten Instrumente (z. B. EDV-Programme) erweitert werden.

Im Folgenden ist eine beispielhafte Prozessdarstellung abgebildet:



Die einzelnen Prozessschritte müssen dann in weiterer Folge analysiert und vor dem Hintergrund des Ressourceneinsatzes, der Schnittstellenproblematik und der Kundenorientierung optimiert werden.

## 2.4 Festlegen einer Strategie für den Gebäude- und Liegenschaftsbereich

### Was ist zu tun?

Auf Basis der Analyse der zentralen Gebäude- und Liegenschaftsinformationen müssen strategische Festlegungen für diesen Bereich getroffen werden. Diese stra-



tegrischen Festlegungen betreffen sowohl das gesamte Gebäude- und Liegenschaftsmanagement als auch einzelne Gebäude oder Gebäudesparten.

### Wie ist vorzugehen?

Es sollte im Rahmen eines Entwicklungsplanes eine Zielfestlegung für einzelne Gebäude und Gebäudesparten entwickelt und die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele definiert werden. Ebenfalls ist für den gesamten Bereich, abhängig von der jeweiligen Organisationsform ein Entwicklungsplan zu definieren.

## 2.5 Auswahl einer passenden Organisationsform

Bei der Wahl der passenden Organisationsform stellt sich die Frage, ob künftig die Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung zentral oder dezentral organisiert sein soll. Dementsprechend bieten sich folgende drei Organisationskonzepte – die auch die gegenwärtige Fachdiskussion dominieren – an:

- Das **Mieter-/Vermieter-Modell** repräsentiert ein zentrales Facility Management mit dem Grundprinzip, dass eine zentrale Organisationseinheit für alle Belange der städtischen Gebäude und Liegenschaften zuständig ist, und die einzelnen Abteilungen/Dienststellen o.ä. die benötigten Gebäude- oder Liegenschaftseinheiten von dieser zentralen Stelle anmieten. Damit werden Agenden wie bautechnische Angelegenheiten, Raumpflege, laufende Instandhaltung, Betriebskosten, Sanierungen etc. gebündelt wahrgenommen und zentral gesteuert. Der Mieter entrichtet an den Vermieter einen Mietpreis und bekommt dafür alle mit dem Gebäude/der Liegenschaft in Verbindung stehenden Leistungen (bspw. Raumpflege, Sanierung).
- Beim **Eigentümergebietmodell** werden alle Agenden der Gebäude- und Liegenschaftsbewirtschaftung dezentralisiert, d.h. jene Einheit (z.B. Schulverwaltung, Sportstättenverwaltung), die das Gebäude oder die Liegenschaft benötigt, ist für den gesamten Lebenszyklus (von der Errichtung über die Bewirtschaftung bis zum Abriss) und die damit verbundenen Aufgaben (Raumpflege, laufende Instandhaltung, Betriebskostenoptimierung etc.) verantwortlich. Damit verbunden ist ein entsprechendes Know-how in der dezentralen Organisationseinheit, entsprechende Datenvernetzung und -zugänge sowie Informationsflüsse zwischen den Abteilungen (bspw. Finanzverwaltung und Schulamt).
- Das so genannte **Managementmodell**, das in der Regel individuelle Mischmodelle aus den beiden o.g. Modellen darstellt, ist derzeit oft geübte Praxis. Dabei können allerdings Doppelgleisigkeiten und Verluste von Synergieeffekten auftreten.

Eine Empfehlung über das „richtige“ Modell ist nicht zweckmäßig, vielmehr muss jede Verwaltung individuell unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten

einen eigenen Weg suchen. Gleichwohl ist eine gewisse Dominanz für das Mieter-Vermieter-Modell (unter Einbeziehung von Elementen des Eigentümermodells v.a. bei größeren Organisationen mit umfangreichem oder sehr spezifischem Gebäudebestand wie z.B. vielen Schulen, Sportstadien etc.) sinnvoll.

Die beiden wichtigsten Modelle werden nachfolgend kurz skizziert und deren wesentliche Merkmale herausgearbeitet.

Modell	Merkmale	Vor- und Nachteile
<b>Mieter-Vermieter-Modell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die raumnutzende Organisationseinheit bedient sich der gebäudewirtschaftlichen Leistungen eines eigenständigen „Servicebetriebes“ zu fest vereinbarten Bedingungen.</li> <li>Die Nutzer „kaufen“ kompletten Service aus einer Hand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Vorteile</u> Bündelung von Kompetenz und (Gesamt-)Verantwortung an einer Stelle, klare Trennung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer; professioneller Service aus einer Hand – Entlastung der Mieter; großes Optimierungspotenzial durch Flächenmanagement, Erkennen von Reserven; Optimierung des Mitteleinsatzes: Senkung der Betriebs- und Bewirtschaftungskosten; große Synergiepotenziale; gesteigertes Gesamt-Kostenbewusstsein</li> <li><u>Nachteile</u> Zentralisierung und Umbau der bestehenden Verwaltungsstrukturen/-abläufe; Schnittstelle Mieter/Vermieter als mögliches Flexibilitätshemmnis; Einsparpotenziale werden u.U. vom Vermieter nur dann realisiert, wenn der Vermieter diese selbst nutzen kann (Bspw. Energiekosten)</li> </ul>
<b>Eigentümer-Modell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die raumnutzende Organisationseinheit übernimmt die Eigentümerfunktion und ist darüber hinaus auch für das gesamte Gebäudemanagement zuständig und verantwortlich.</li> <li>Die Nutzer sind für „ihr“ Gebäude selbst verantwortlich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Vorteile</u> Aktivierung des eigenen Personals (Eigeninitiative, Motivation, Verantwortung) – hohe Selbstverantwortung bei den Nutzern; vorhandenes Know-how kann genutzt werden (nur in großen Organisationen); schnelle und kurze Wege (Erkennen, Veranlassen, Kontrollieren aus einer Hand); aus Nutzersicht optimierte Mittelverwendung (Konzentration auf Fachaufgaben)</li> <li><u>Nachteile</u> schwer gesamtstädtische Interessen durchzusetzen: Partikularinteressen einzelner Nutzer; Vermögenssteuerung wird erschwert; Gefahr der Aufblähung der Verwaltung – Verdoppelung des Sach- und Arbeitseinsatzes möglich; geringere Optimierungs- und Sparpotenziale; geringere Synergiepotenziale; unklar, ob sich alle Gebäude sinnvoll den Dienststellen zuordnen lassen</li> </ul>

### **Eine zentrale Steuerung des gesamten Facility Managements bleibt auch bei einer Neuorganisation unverzichtbar!**

Die Verwaltungsführung muss die ressort- und fachbereichsübergreifende Wirtschaftlichkeit und Zielbezogenheit des gesamten Immobilienbereiches sichern (v.a. im Hinblick auf die Vermögenssicht!), die langfristige Strategie festlegen und für alle verbindliche Rahmenrichtlinien definieren (z.B. zu den Leistungsbeziehungen).

Entgegen dem derzeitigen Trend sieht das KDZ durchaus die Möglichkeit, dass Verwaltungsleistungen wie Facility Management auch innerhalb der herkömmlichen Verwaltung professionell erbracht werden können. Dazu bedarf es aber moderner Organisationsstrukturen, Managementinstrumente und optimierter Geschäftsprozesse.

## **2.6 Anreizsysteme und interne Leistungsverrechnung**

Wenn im Rahmen des Facility Managements auch die Flächen- und Raumausmaße sowie deren Nutzung optimiert werden sollen, stellen sich zwei entscheidende Fragen:

1. Wer nutzt derzeit welche Räume mit welchem Flächenausmaß und ist der Status Quo effizient bzw. effektiv?
2. Wie können Räume und Flächen optimal genutzt und die derzeitigen Nutzer gleichzeitig zur möglicherweise notwendigen Raumrückgabe oder zum Umzug angehalten werden?

Da die Kostenoptimierung im Flächenmanagement oftmals unterschätzt wird, ist diesbezüglich eine Kennzahl des Flächennutzungsgrades (Belegungsgrad) aussagekräftig. Diesbezüglich wird die Hauptnutzungsfläche in ein Verhältnis zur Bruttogrundfläche gesetzt. Für die Hauptnutzungsfläche – auch als spezifischer Flächenbedarf zu bezeichnen – haben sich folgende Flächenausmaße als praktikabel erwiesen:

- Einzelzimmerbüro 10 – 15 m<sup>2</sup> Hauptnutzungsfläche pro Büroarbeitsplatz
- Kombibüro 10 – 12 m<sup>2</sup> Hauptnutzungsfläche pro Büroarbeitsplatz
- Großraumbüro 8 – 12 m<sup>2</sup> Hauptnutzungsfläche pro Büroarbeitsplatz

Um die genutzten Flächen möglichst optimal einzusetzen, sind zwei grundsätzlich unterschiedliche Vorgangsweisen möglich.

1. Die genutzte Fläche wird zu einem Stichtag mit einem Mietsatz dem Nutzer verrechnet. Die Optimierung der genutzten Fläche und somit eine mögliche Reduzierung des Mietbetrages liegt in der Verantwortlichkeit des dezentralen Mieters. Kann er Flächen frei- und somit an die Gebäudeverwaltung zurückgeben, wird

zum nächsten Stichtag sein Mietsatz entsprechend neu kalkuliert und gegebenenfalls reduziert. Diese Vorgangsweise wurde vom Magistrat Wien gewählt und bisher angewandt.

2. Die zweite Möglichkeit ist, dass die Flächen und der Bedarf der dezentralen Mieter zentral erhoben werden. Wird bei dieser Berechnung festgestellt, dass Flächen über das notwendige Ausmaß hinaus dezentral genutzt werden, kann der dezentrale Nutzer sich zwischen der Rückgabe der überflüssigen Flächen und der Bezahlung des Miettarifes auch für diese nicht notwendigen Flächen entscheiden. Somit liegt die Verantwortlichkeit zur Flächenoptimierung beim zentralen Facility Management, zumindest was die Informations- und Datenaufbereitung betrifft. Einen ähnlichen Weg hat der Magistrat Linz gewählt.

Jedenfalls ist bei einer optimierten Flächennutzung und der damit verbundenen internen Leistungsverrechnung folgendes zu beachten:

- Ist Bedarf für die möglicherweise künftig vermehrt dem zentralen Facility Management zur Verfügung stehenden Flächen gegeben? D.h., können die von den dezentralen Nutzern zurück gegebenen Räume anders genutzt oder möglicherweise sogar weiter vermietet werden? Nur das zentrale Horten, Warten und Instandhalten von nicht mehr genutzten Flächen ist nicht Ziel führend.
- Wenn die dezentralen Mieter durch freiwillige Rückgabe von Flächen zu zentralen Einsparungen im Facility Management beitragen, ist zumindest ein Teil dieser Optimierung den Nutzern gut zuschreiben. Dies kann entweder budgetär (z.B. in Rahmen eines Globalbudgets) oder in Form von Sachaufwand erfolgen.
- Für die künftige Nutzung freier Flächen ist zeitgerecht eine Lösung zu finden. Das Leerstehen von Räumen ist möglichst zu vermeiden.

## 2.7 Auswahl der passenden Rechtsform und steuerrechtliche Fragen

Bei der Wahl der passenden Rechtsform sind folgende Fragen zu klären:

- Welche steuerlichen Vor- bzw. Nachteile bringen die Alternativen mit sich?
- Wie kann der strategische Einfluss der Stadt auf die Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung gewahrt werden (wenn er überhaupt notwendig ist)?
- Entsteht eine Abhängigkeit der Stadtverwaltung von privaten Anbietern, möglicherweise von privaten Monopolisten oder bietet der Markt Alternativen und eine effizientere Bewirtschaftung der Gebäude und Liegenschaften?
- Durch welche Rechtsform kann auch ein Effizienzgewinn realisiert werden? D.h. es werden nicht nur budgetkosmetische Einsparungen schlagend (bspw. kurzfristige Effekte im Sinne der Maastricht-Kriterien), sondern tatsächliche Kostenreduktionen, die auch mittel- und langfristig wirken.

Wir empfehlen daher, nach folgendem Prüfungsschema vorzugehen:

Fragestellung	Lösungsansatz
<b>Steuerliche Aspekte</b>	Bei hohen Investitionen (z.B. Neubau eines Rathauses) bzw. zu erwartenden Einnahmen durch künftige Vermietung ist die Vorsteuerabzugsberechtigung von Vorteil. Dieser Vorteil kann sowohl bei Ausgliederungen als auch bei entsprechender künftigen Nutzung (zumindest teilweise) in Anspruch genommen werden.
<b>Strategische Bedeutung</b>	Ist der Zustand der Gebäude und Liegenschaften sowie deren Bewirtschaftung von strategischer Bedeutung für die Stadt, so ist zumindest die Fremdvergabe problematisch, da Einflussmöglichkeiten erheblich reduziert werden.
<b>Abhängigkeit</b>	Wenn eine Fremdvergabe in Erwägung gezogen wird, ist zu prüfen, ob am Markt a) mehrere Anbieter vorhanden sind und b) ob künftig der Marktpreis doch deutlich geringer sein wird als die Kosten bei einer Eigenerstellung.
<b>Effizienzgewinn</b>	Eine Ausgliederung (bspw. in eine GmbH) schafft zumindest kurzfristige Budgetspielräume durch Veräußerungserlöse (Verkauf der Gebäude und Liegenschaft an die GmbH) sowie reduzierte Aufwendungen (Miete an die GmbH). Dadurch entsteht ein positiver Budgeteffekt im Sinne der Maastricht-Kriterien. Allerdings ist zu bedenken, dass künftige Investitionsbedarfe ebenso auf die Stadtverwaltung zurückfallen können, als auch die Mieten letztlich GmbH-freundlich (es müssen die Infrastrukturkosten, die Verwaltungsaufwendungen und Steuern bezahlt werden) zu kalkulieren sind.

Für die rechtliche Ausgestaltung einer neuen Organisation bieten sich sehr unterschiedliche Formen an. Dabei reicht das Spektrum von der verwaltungsinternen Reorganisation durch die Schaffung eines optimierten kommunalen Amtes (Profit-/Cost-Center) über die begrenzte wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit innerhalb der Kommunalverwaltung bis hin zum (dauerhaften) Verzicht und zur Abgabe an Private.

Umgliederung in Eigenbetriebe (mit vermehrter wirtschaftlicher Selbständigkeit)	Ausgliederung in Eigengesellschaften (mit rechtlicher und wirtschaftlicher Selbständigkeit*)	Fremdvergabe bzw. Beteiligung an privaten Firmen durch die Gemeinde
Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AG</li> <li>▪ GmbH</li> <li>▪ GmbH &amp; CoKG</li> <li>▪ Gemeindeverbände</li> <li>▪ Genossenschaft</li> <li>▪ Vereine</li> <li>▪ Fonds</li> </ul>	Verzicht und vollständige Übertragung der Aufgaben an Private wie oben, jedoch mit Beteiligung an der Firma durch die jeweilige Gemeinde

\*) u.U. auch mit Kapitalbeteiligung von privaten Firmen

- Nach wie vor haben, wenn es darum geht, bislang in der Gemeindeorganisation eingebundene Organisationsteile in eine wirtschaftlich selbständigere Betriebsform zu überführen, **Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit (BmmT)** bei den Gemeinden einen hohen Stellenwert. Wirtschaftliche Selbständigkeit ist bei den BmmT in der Praxis jedoch nur sehr eingeschränkt realisiert, da der BmmT in die Weisungshierarchie der Gemeindeverwaltung eingebunden ist, die Haus-

haltsführung sich an den Vorgaben der VRV orientiert und der Betrieb nach dem Bruttoprinzip im Haushaltsplan geführt wird.

- **Ausgliederung in rechtlich und wirtschaftlich selbständige Betriebsformen:** Sofern neben der wirtschaftlichen auch die rechtliche Selbständigkeit ein Ziel der Umgliederung ist, kommen insbesondere die Form der Aktiengesellschaft, die GmbH, die Gründung eines Verbandes (z.B. Gemeindeverbandes) sowie die Form der Genossenschaft oder eines Vereines in Betracht. Auch eine Fondslösung könnte ein Lösungsansatz sein.
- **Fremdvergabe bzw. Beteiligung an privaten Firmen durch die Gemeinde:** Neben der Gründung von privatwirtschaftlichen Betrieben hat die Vergabe von „öffentlichen“ Aufgaben an Private einen hohen Stellenwert. Fremdvergabe kann einerseits bedeuten, komplett auf eine öffentliche Erbringung der Leistung zu verzichten und diese beispielsweise nach einer Ausschreibung dauerhaft oder auf eine bestimmte Zeit an Private (z.B. andere städtische Gesellschaft wie Stadtwerke, Hausverwaltung, Wohnbaugenossenschaften) zu vergeben. Denkbar könnte aber auch ein dauerhafter Verzicht auf eine Aufgabe mit einer Beteiligung an dem herangezogenen privaten Betrieb durch die Gemeinden sein (durch Sperrminorität bzw. Stammeinlage zur Sicherung einer Einflussnahme auf die Geschäftspolitik).

Neben den genannten Hauptformen der Umstrukturierung wären noch vielfältige Formen einer Zusammenarbeit zwischen Hoheitsträgern mit privaten Wirtschaftssubjekten, so genannte **Public-Private-Partnerships** zu nennen, die etwa in der Form unterschiedlichster (häufig eher projektbezogener) vertraglicher Vereinbarungen bis hin zu Beteiligungen an privaten Unternehmen oder einem Zusammenschluss von öffentlichen Einrichtungen mit privaten Betrieben erfolgen können. Als zentrale Entscheidungskriterien für die Auswahl der am besten geeigneten Rechtsform sind insbesondere Kriterien der *Wirtschaftlichkeit* (z.B. steuerliche Aspekte, Haftungsfragen, Einbindung von privatem Kapital und Know-how etc.) und der *Steuerbarkeit* durch die Eigentümer (z.B. Gesellschafterversammlung vs. Aufsichtsrat) zu klären.

### 2.7.1 Steuerrechtliche Fragestellungen

Wie bereits ausgeführt impliziert die Optimierung des Gebäude- und Liegenschaftsbereiches nicht die Auslagerung in eigenständige institutionelle Einheiten. Wird dennoch der Weg der Ausgliederung gewählt, dann ergeben sich eine Reihe von abgabenrechtlichen Themen.

#### **Liegenschaftsverwaltung innerhalb der Körperschaft öffentlichen Rechts**

Der Gebäude- und Liegenschaftsbereich innerhalb der öffentlichen Hand berührt vorweg nur die Umsatzsteuer. Mangels Vorliegen eines Betriebes gewerblicher Art kann eine Körperschaftsteuerpflicht nicht entstehen. Sowohl Überschüsse aus der laufenden Vermietung, als auch Überschüsse aus dem Verkauf von Liegenschaften – egal in welcher Höhe – sind aus der Sicht der Körperschaftsteuer steuerneutral. Auch ein so genannter Spekulationsgewinn (Veräußerung von Grundstücken binnen zehn Jahren nach der Anschaffung) kann mangels Steuertatbestand nicht zu einer Steuerbelastung führen. Nur für den Fall, dass ein gewerblicher Grundstücks-handel vorliegt, wäre auch bei Körperschaften öffentlichen Rechts eine Körperschaftsteuerpflicht gegeben, da ein solcher Handel einen Betrieb gewerblicher Art bilden kann.

Aufgrund eines ausdrücklichen Verweises im Umsatzsteuergesetz bzw. wegen der eindeutigen gemeinschaftsrechtlichen Rechtslage, ist die Vermietung von Grundstücken eine umsatzsteuerlich relevante Tätigkeit der Gemeinde. Berücksichtigt man die jüngste Entwicklung in der Rechtsprechung, ist zu bemerken, dass nicht zwingend eine Vermietung verlangt ist, sondern jede entgeltliche Nutzungsüberlassung von Grundstücken zur Umsatzbesteuerung führt (also neben Vermietung, Verpachtung auch Dienstbarkeitseinträgungen). Nach der ständigen Rechtsprechung wird dabei eine entgeltliche Nutzungsüberlassung gefordert. Dagegen ist es nach dem Bundesministerium für Finanzen ausreichend, wenn für die Überlassung der Liegenschaft zumindest ein die Betriebskosten deckendes Entgelt vereinbart wird (an sich Leihe und damit nach allgemeinen Rechtsgrundsätzen unentgeltlich).

Liegt eine umsatzsteuerliche Nutzungsüberlassung vor und wird das Entgelt steuerpflichtig behandelt (bei Wohnungen zwingend mit ermäßigtem Steuersatz; bei allen anderen Flächen optional steuerfrei oder steuerpflichtig mit Normalsteuersatz), dann ist die Berechtigung zum Vorsteuerabzug gegeben.

### **Liegenschaftsverwaltung außerhalb der Körperschaft öffentlichen Rechts**

Bei der Ausgliederung der Liegenschaftsverwaltung ist auf die Rechtsform besonders Rücksicht zu nehmen. Grundsätzlich bieten sich Kapitalgesellschaften (zB GmbH) und Personengesellschaften (zB KEG) als sinnvolle Rechtsformen an.

Bei einer Kapitalgesellschaft ist zu beachten, dass eine Körperschaftsteuerpflicht schon kraft der Rechtsform zwingend ist. Wenn aus der laufenden Bewirtschaftung Überschüsse erzielt werden (ermittelt nach bilanziellen Grundsätzen, nicht nach kameraleen bzw. am Geldfluss orientierten Regeln) und zudem in späteren Jahren Liegenschaften gewinnbringend veräußert werden sollen, muss bei dieser Rechtsform die volle Körperschaftsteuerbelastung bedacht werden.

Zur grundsätzlichen Vermeidung der Körperschaftsteuer bietet sich die Rechtsform einer grundstücksverwaltenden Personengesellschaft an. Dabei ist ein zweipersonales Verhältnis unbedingt notwendig. Der Hauptgesellschafter wird jedenfalls die Kommune sein; der zweite Gesellschafter kann eine Kapitalgesellschaft oder auch eine natürliche Person sein, wobei dieser zweite Gesellschafter am Vermögen nicht beteiligt und als bloßer Arbeitsgesellschafter (Geschäftsführung) tätig ist. Während der laufenden Geschäftstätigkeit ist zu beachten, dass die geringste gewerbliche Tätigkeit bezogen auf die Körperschaftsteuer schädlich ist.

Wird der Gebäude- und Liegenschaftsbereich ausgliedert, ist aus umsatz- und verkehrssteuerlicher Sicht zum einen der Ausgliederungsvorgang als solches und zum anderen die laufende Liegenschaftsverwaltung zu beurteilen.

### **2.7.2 Der Ausgliederungsvorgang**

Die durch die Ausgliederung und Übertragung von Aufgaben (dazu gehört auch der Gebäude- und Liegenschaftsbereich) der Körperschaften öffentlichen Rechts an juristische Personen des privaten Rechts (zB GmbH) sowie an Personenvereinigungen (zB GmbH & CoKEG), die unter beherrschenden Einfluss einer Körperschaft öffentlichen Rechts stehen, unmittelbar veranlassten Schriften, Rechtsvorgänge und Rechtsgeschäfte sind nach dem Budgetbegleitgesetz 2001 von

- Gesellschaftssteuer,
- Grunderwerbsteuer,
- Stempel- und Rechtsgebühren und
- Gerichts- und Justizverwaltungsgebühren

befreit. Derartige Vorgänge gelten auch nicht als steuerbare Umsätze. Schließlich sind auch Miet- und Pachtverträge zwischen der ausgegliederten Gesellschaft und der übertragenden Körperschaft öffentlichen Rechts, die unmittelbar anlässlich der Ausgliederung bezüglich der übertragenen Objekte abgeschlossen werden, von den Stempel- und Rechtsgebühren befreit.

### **2.7.3 Die laufende Liegenschaftsverwaltung - Umsatzsteuer**

Die Verwaltungspraxis, wonach die Vermietung von Grundstücken durch die Körperschaft öffentlichen Rechts als unternehmerische Tätigkeit – mit entsprechendem Vorsteuerabzug – bereits dann gilt, wenn ein bloß die Betriebskosten deckendes Entgelt verrechnet wird, kann auf die ausgegliederten Rechtsträger nicht übertragen werden.

Werden Liegenschaften von Gemeinden (oder anderen Gebietskörperschaften) in einen eigenen Rechtsträger des Privatrechts (z.B. KG, KEG, GmbH) ausgegliedert und wieder an die Gemeinde oder an einen Dritten vermietet oder verpachtet, wird



für Zwecke der Umsatzsteuer ein Miet-(Pacht-)Verhältnis zwischen dem ausgegliederten Rechtsträger und der Gebietskörperschaft oder dem Dritten nach Aussage des Bundesministeriums für Finanzen nur unter folgenden Voraussetzungen anerkannt:

- Die Gebietskörperschaft ist am ausgegliederten Rechtsträger zu mehr als 50 Prozent beteiligt;
- im Rahmen der Ausgliederung wird das Grundstück in das Eigentum des ausgegliederten Rechtsträgers übertragen;
- das Entgelt übersteigt die Betriebskosten im Umfang der §§ 21 bis 24 MRG zuzüglich einer jährlichen AfA-Komponente.

Als AfA-Komponente pro Jahr sind mindestens 1,5 Prozent der Anschaffungs- oder Herstellungskosten einschließlich aktivierungspflichtige Aufwendungen und Kosten von Großreparaturen anzusetzen.

Bei der Übertragung (Ausgliederung) eines bereits bestehenden Gebäudes sind pro Jahr mindestens 1,5 Prozent des Wertes anzusetzen, der einkommensteuerrechtlich als AfA-Bemessungsgrundlage gilt (damit nur Gebäudewert, ohne Grundanteil, weil Grund mangels Wertverzehr nie zur AfA-Bemessungsgrundlage gehört). Soweit für die übertragene Liegenschaft kein Vorsteuerabzug geltend gemacht werden konnte, ist mindestens der gesamte Einheitswert der übertragenen Liegenschaft anzusetzen. Bei Anschaffungs- oder Herstellungskosten einschließlich aktivierungspflichtige Aufwendungen und Kosten von Großreparaturen, die dem Erwerber für diese übertragenen Gebäude entstehen, ist zusätzlich eine AfA-Tangente pro Jahr von mindestens 1,5 Prozent dieser Kosten bzw. Aufwendungen anzusetzen. Von den auf diese Weise ermittelten Beträgen dürfen nur die Bedarfzuweisungen der Länder nach § 12 Abs. 1 Finanzausgleichgesetz 2001, die von den Gemeinden an die ausgegliederten Rechtsträger weitergeleitet werden, abgezogen werden. Entspricht ein bereits bestehendes Miet- (Pacht-)Verhältnis nicht diesen Erfordernissen, wird von der Finanzverwaltung dennoch anerkannt, wenn eine Anpassung an die aufgestellten Kriterien bis zum Ablauf des Jahres 2004 erfolgt.

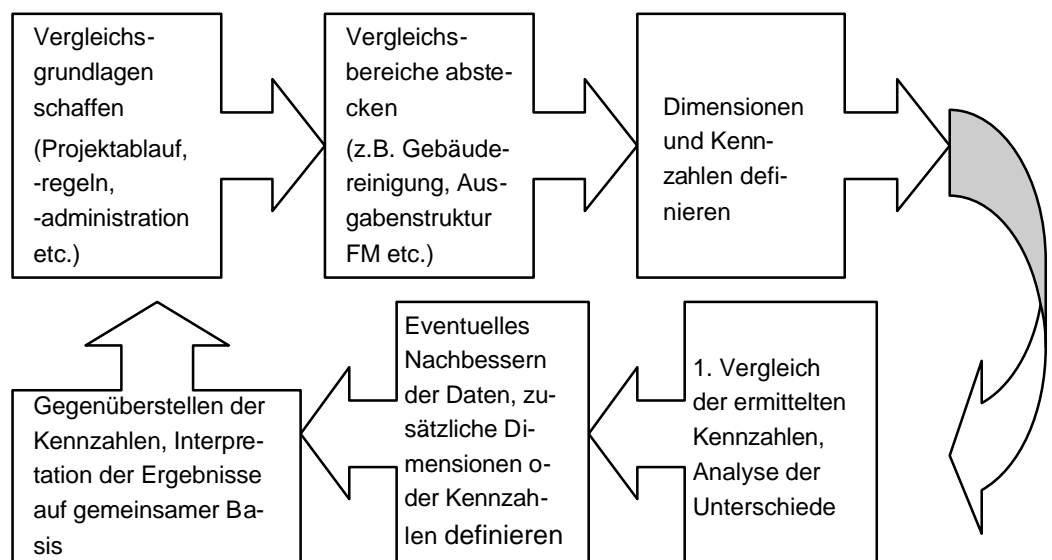
## 2.8 Der Sinn von interkommunalen Vergleichen

Spielt im privaten Wirtschaftsleben der Wettbewerb – also die Konkurrenzsituation – eine, vielleicht sogar die entscheidende Rolle für das Überleben eines Unternehmens, so entfällt diese Komponente in vielen Bereichen des öffentlichen Sektors. Wenn auch durch zunehmende Deregulierungen, Liberalisierungen und Privatisierungen der Druck für öffentliche Einrichtungen zunimmt, so sind nach wie vor viele Bereiche von Wettbewerb und Konkurrenz ausgenommen.

Für den Bereich Facility Management gilt dieser Wettbewerb nur bedingt, jedenfalls in einigen Teilbereichen. So zum Beispiel muss sich die Gebäudereinigung zusehends mit privaten Anbietern vergleichen lassen, auch technische Leistungen können verstärkt am freien Markt zugekauft werden. Bei Agenden der Gebäudeverwaltung bis hin zum strategischen Management im Sinne der kommunalen Ziele werden alternative Anbieter bzw. echte Wettbewerbssituationen bereits deutlich seltener anzutreffen sein.

Jedenfalls gilt es künftig verstärkt auch jene Bereiche auf ihre „Konkurrenzfähigkeit“ hin zu checken, die keine ursächlich marktlichen Produkte erzeugen. Für diesen Fall kann ein interkommunaler Vergleich mittels Kennzahlen sehr hilfreich und aussagekräftig sein.

Mehrere Gemeinden sollten sich auf den Vergleich ihrer Facility Management-Agenden einlassen, indem sie einen so genannten Vergleichsring installieren. Die Vorgangsweise dazu sollte sich an folgenden Rahmenkriterien orientieren.



Ergebnisse solcher interkommunalen Vergleiche sind v.a. folgende:

- Gegenüberstellen von Kennzahlen zu diversen Bereichen (bspw. Gebäudereinigung) unterschiedlicher Gemeinden;
- Interpretation der unterschiedlichen Ergebnisse und Kennzahlen auf gemeinsamer Basis;
- Darstellen, warum einzelne Verwaltungen bessere Kennzahlen erzielen und was die nicht so guten Verwaltungen daraus lernen können.

Dezidiert kein Ziel solcher Vergleiche ist das Erstellen von „Hitlisten“ oder „Rankings“, die nach Außen veröffentlicht werden. Vielmehr steht das gegenseitige Ler-

nen, der Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und das systematische Aufdecken von Schwächen bzw. Verbesserungspotenzialen in der eigenen Verwaltung durch den Vergleich mit anderen im Vordergrund.

Grundvoraussetzungen für einen interkommunalen Vergleich sind folgende:

- Eine systematische Vorgangsweise, z.B. als Projekt, keine Daten nach Außen ist im Voraus von allen Vergleichspartnern festzulegen und zu akzeptieren.
- Die Ausgangsbasis muss klar sein, die Gefahr, dass „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden, ist auszuschalten. Dabei gilt insbesondere auf rechtliche Rahmenbedingungen (bspw. unterschiedliche Landesgesetze) zu achten.
- Die notwendigen Grunddaten sind ebenso wie die entsprechenden Kennzahlen einvernehmlich zu definieren (Bspw. wird unter Fläche die Raumfläche, die Nutzungsfläche oder die Verkehrsfläche verstanden?).
- Weniger ist mehr – nicht zu viele Vergleichskennzahlen definieren, da ansonsten bei der Datenakquisition die Gefahr der Überforderungen besteht.
- Das Ergebnis muss bereits zu Beginn als ein erster Schritt zum Lernen und Besserwerden für alle verstanden werden, keine Rankings sind das Ziel. Es ist eine „Win-Win-Situation“ durch gegenseitiges Lernen anzustreben und „Win-Loser-Situationen“ durch „Stockerplätze“ und durch „Letztplatzierte“ sind zu verhindern.

Vergleichskennzahlen im Bereich des Facility Management können sein:

- Betriebskosten je m<sup>2</sup> Nutzfläche
- Energieverbrauch je m<sup>2</sup> Nutzfläche
- Gesamtkosten je m<sup>2</sup> Gebäudetyp
- Kostendeckungsgrad im Facility Management
- Reinigungsstandards
- Anzahl der jährlichen Beschwerden über unzulängliche Gebäudezustände

Im Sinne „von den Besten lernen“ könnte künftig das Thema „Interkommunaler Facility Management-Vergleich“ zielführend sein. Bei einem solchen Vergleich sollten

- die Vorgangsweise zur Flächenoptimierung,
- der damit verbundene Einsparungseffekt sowie
- die unterschiedlichen Praktiken im Bereich Gebäudereinigung und
- die daraus resultierenden Effizienzgewinne

im Vordergrund stehen.

## 2.9 EDV-Einsatz im Facility Management

Um der ganzheitlichen Definition von Facility Management entsprechend der Ö-NORM gerecht zu werden, muss auf eine entsprechend praxisgerechte und umfassende EDV-Administration geachtet werden. Ein solcher EDV-Einsatz wird als Computer Aided Integrated Facility Management (CAIFM) bezeichnet. Die FM-Software muss daher für das Erfassen der Gebäudedaten (vgl. Kapitel 2.2) und Darstellen von Geschäftsprozesse im Zusammenhang mit Gebäuden und Liegenschaften (vgl. Kapitel 2.3) praktikabel sein. Außerdem sollte ein CAIFM folgende Funktionen unterstützen:

- Facility Planung, Errichtung, Instandhaltung, Renovierung
- Facility Budgetierung und Vorscheurechnung
- Liegenschaftsankauf, -miete, -verkauf
- Beschaffungswesen
- Arbeitsplatzsicherheit, -gesundheit, -schutz
- Umweltfragen
- Prozessdarstellung
- Qualitätsmanagement
- Architektur, Ausstattung, Einrichtung
- Flächenmanagement, Reinigung, Schlüsselservice, Netzwerkadministration
- Gebäudebetriebsführung
- Raum- und Gebäudekostenrechnung

Schwierig wird es, eine Software mit all diesen Funktionen zu finden. International gesehen sind Programme vorhanden, die Tools für den Aufbau von CAIFM anbieten bzw. Softwarepakete, die möglichst viele der o.a. Funktionen zumindest teilweise erfüllen.

Eine Herausforderung ist es daher, FM-spezifische Software zu finden, die möglichst viele FM-Funktionen erbringt und gleichzeitig mit anderen IT-Systemen der Verwaltung kompatibel ist.

Bevor es zur Anschaffung und Installierung einer entsprechenden Software kommt, ist darauf zu achten, dass

- das Generieren und Aktualisieren der Daten organisiert und gewährleistet ist;
- das nur jene Daten erhoben und gewartet werden, die tatsächlich für das Facility Management benötigt werden;
- die laufende Wartung und Aktualisierung der Daten und daraus gewonnen Informationen sichergestellt ist.

Zu verhindern ist ein Horten von unwesentlichen, unaktuellen oder gar falschen Daten. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass entsprechende Ressourcen (personell, technisch, zeitlich) für die Datengenerierung zur Verfügung stehen.

### 3 Praxisbeispiele

Derzeit werden in der Fachdiskussion in Österreich mehrere - sehr unterschiedliche - Reformbeispiele mit großem Interesse verfolgt:

#### 3.1 Landeshauptstadt Innsbruck

Mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit der Immobilienbewirtschaftung in der Landeshauptstadt Innsbruck nachhaltig zu verbessern, wurde die Innsbrucker Immobilien GmbH & CoKEG (kurz: IIG) gegründet. Diese Gesellschaft übernimmt das Eigentum und die Bewirtschaftung wesentlicher Teile des bebauten Liegenschaftsvermögens der Stadt Innsbruck. Als wesentliche Ziele der Ausgliederung werden genannt: die Schaffung einer straffen Organisation (ein Rechtsträger mit einer klar definierten Aufgabe und Funktion, eigener Leitung, eigenem Personal und eigenem Rechnungswesen) bei gleichzeitiger Vermeidung steuerlicher Mehrbelastungen im Vergleich zum Status Quo, sowie die organisatorische Straffung im Hinblick auf Kostenreduktionen und Rationalisierungen durch die Nutzung von Synergieeffekten (Konzentration aller Liegenschaftsbewirtschaftenden Leistungsbereiche der Stadtverwaltung in einer Organisation).

Die IIG wurde mit Stichtag 1. 7. 2002 gegründet. Um dem Ziel der Vermeidung steuerlicher Mehrbelastungen zum Status quo zu entsprechen, teilt sich die IIG buchhalterisch in drei Firmen:

- Die Innsbrucker Immobilien GmbH wirkt als Geschäftsführer-GmbH.
- Die Innsbrucker Immobilien KEG verwaltet all jene Objekte, bei welchen die IIG grundbücherlicher Eigentümer und nicht gewerblich tätig ist. Ebenso wird die KEG von der Stadt Innsbruck mit der Verwaltung jener Objekte und Grundstücke beauftragt, welche im Eigentum der Stadt Innsbruck verbleiben.
- Die Service GmbH übernimmt die verwaltungs- und buchungsmäßigen Vorgänge, welche im Zusammenhang mit gewerblichen Tätigkeiten der IIG stehen.

Die Stadt Innsbruck ist mit 100 Prozent an der Komplementär-GmbH beteiligt. Weiters ist die Stadt Innsbruck mit einer 100%igen Beteiligung Kommanditistin. Sie stellt die Sacheinlagen und das Personal zur Verfügung. Steuerlich bedeutend ist, dass sie als Kommanditistin ausschließlich vermögensverwaltende Tätigkeiten übernimmt und somit nicht Körperschaftssteuerpflichtig ist. Grundsätzlich ist das gesamte bebaute Liegenschaftsvermögen der Stadt Innsbruck in die IIG ausgegliedert werden. Verschiedene Gründe schließen aber eine vorläufig noch vollständige Übertragung aus. Beispiele dafür sind das Amtsgebäude als zentrales Verwaltungsgebäude der Hoheitsverwaltung oder die öffentlichen Brunnen sowie WC-Anlagen. Hier wird eine Herausnahme aus dem öffentlichen Gut generell nicht als sinnvoll erachtet. Sämtliche nicht bebauten Grundstücke bleiben im Eigentum der Stadt Inns-

bruck, weil die damit verbundenen Einnahmen für sozial-, wohnungs- und wirtschaftspolitische Zielsetzungen verwendet werden. Die Stadt Innsbruck stellt in der Funktion als Kommanditistin das Personal unentgeltlich zur Verfügung. Die Bereitstellung der Bediensteten erfolgt als Gesellschafterbeitrag (Nutzungseinlage). Dies erfolgt unter Wahrung der bestehenden Rechte und Pflichten der bereitgestellten Mitarbeiter. Es gelten somit weiterhin die Bestimmungen des Innsbrucker Gemeindebedienstetengesetzes 1970 bzw. die Vertragsbedienstetenordnung. Die Personalüberlassung stellt nur eine Übergangslösung dar, damit die KEG genügend Zeit hat, sich eigenes Personal aufzubauen. Zur Bedeckung der tatsächlich anfallenden Personalaufwendungen erhält die Stadt Innsbruck einen Überschuss vorab. Diese Regelung ist umsatzsteuerrechtlich relevant: Die Personalüberlassung erfolgt somit im Rahmen einer nicht umsatzsteuerbaren gesellschaftsrechtlichen Leistungsvereinigung auf Kostenersatzbasis (anstatt eines entgeltlichen Leistungsaustausches). Die IIG schreibt der Stadt Innsbruck eine Mindestmiete von 1,5 Prozent des Anschaffungswertes vor. Sollte mit dieser Mindestmiete kein Auslangen gefunden werden, besteht die Möglichkeit, diese zu erhöhen. Sämtliche Investitions- und Instandhaltungsaufwendungen führen zur Anpassung der Bemessungsgrundlage. Werden keine Investitionen getätigt, so werden die Überschüsse als Ansparung für künftige Sanierungsmaßnahmen verwendet. Anfallende Instandhaltungs-, Instandsetzungs- bzw. Herstellungsaufwendungen werden wie folgt finanziert:

- Einnahmen bzw. Überschüsse aus der Vorschreibung der Mietzinsen
- Darlehensaufnahmen durch IIG
- Etwaige Mietzinserhöhungen
- Mietzinserhöhungen aufgrund erhöhtem Annuitätendienst (in Anlehnung an § 18 Mietrechtsgesetz: für den Fall, dass durch die Mietzinserhöhungen der Annuitätendienst durch die IIG nicht mehr bedient werden kann)

Die relativ komplexe Konstruktion in der Rechtsform ist letztlich auf die Realisierung eines Teilziels der Ausgliederung des Immobilienbereiches - nämlich dessen steuerliche Neutralität (v.a. Problem Körperschaftssteuer) - zurückzuführen. So werden die vermögensverwaltenden Leistungen von den anderen Serviceleistungen, die auch gegenüber dritten „verkauft“ werden organisatorisch strikt getrennt. Die Realisierung dieser Organisationskonstruktion ist abgeschlossen. In Innsbruck sollen nun die Reformbereiche realisiert werden, die zu einer optimierten Raumnutzung und dementsprechenden Einsparungen führen sollen. Hierzu werden gegenwärtig die Leistungsbeziehungen überdacht und Steuerungskennzahlen entwickelt. Das von der Stadt Innsbruck praktizierte Modell wird inzwischen in leicht abgewandelter Form in weiteren Tiroler und Vorarlberger Gemeinden umgesetzt:

### 3.2 Landeshauptstadt Linz

Im Hinblick auf eine Steigerung der Serviceorientierung, der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sowie der Erhöhung der Transparenz der Leistungserbringung im Bereich des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements werden im Magistrat Linz in den letzten Jahren verstärkt Maßnahmen gesetzt. Zunächst wurde im Jahr 2002 aus dem städtischen Liegenschaftsamt das Immobilienservice der Stadt Linz (ISL). Mit seinen operativen Abteilungen Städtische Immobilien (SIM), Rechtlich-kaufmännisches Grund- und Gebäudemanagement (RKM), Technisches Gebäudemanagement (TGM) und Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM) wird das Immobilienservice in Linz als ein effizientes Instrument für die Betreuung und Bewirtschaftung von städtischen Immobilien angesehen. Die Aufgaben des Immobilienservice der Stadt Linz und seiner operativen Abteilungen sind im Wesentlichen das technische Gebäudemanagement (Betrieb der Gebäude, Sicherheitstechnik und Brandschutz, Instandhaltungsmanagement, Modernisierung, Umbau und Sanierung der Gebäude usw.), das rechtlich-kaufmännische Gebäudemanagement (Vertragsmanagement für bebaute und unbebaute Liegenschaften, Einnahmen- und Ausgabenverrechnung von Mieten, Nutzungsentgelten, Betriebskosten usw., Objektbuchhaltung, Rechnungsprüfung, Controlling usw.) und das infrastrukturelle Gebäudemanagement (Reinigungs- und Betreuungsdienste, Sicherheitsdienste, Hausmeisterdienste, Tiefgaragenbewirtschaftung usw.). Gegenwärtig werden die verschiedenen Teilleistungen des – im weitesten Sinne – Facility-Management beim Magistrat der Landeshauptstadt Linz noch durch verschiedene, jedoch in Bezug auf Kompetenzen eindeutig abgegrenzte Einheiten, nämlich durch das Amt für Technik, das Hochbauamt sowie hauptsächlich das Immobilienservice erbracht. Im vergangenen Jahr wurde das Immobilienservice wiederum beauftragt, zusammen mit einem externen Beratungsunternehmen Vorschläge für eine weitere Optimierung der Gebäudebewirtschaftung zu erarbeiten. Erste Vorschläge zur Umgestaltung werden derzeit diskutiert oder sind teilweise bereits umgesetzt. Die interne Verrechnung von Leistungen, die aus der Nutzung der Gebäude resultieren, ist derzeit noch in der Diskussions-/Planungsphase, wird jedoch für die Zukunft als sinnvoll angesehen. Auch wird gegenwärtig die Einführung einer CAFM-Software geprüft. Derzeit schon festgelegt/realisiert wurde, dass für die gesamte Nutzungsphase von Immobilien das Immobilienservice alleiniger Ansprechpartner – im Sinne eines Eigentümerversetzers – der Stadt Linz ist. Demzufolge bedient sich das IMS für Generalsanierungen weiterhin des Hochbauamtes und des Amtes für Technik und beauftragt diese mit der Durchführung (Kontrahierungszwang). Auch werden die Tischlereien im KIT, in Kindergärten, Schulen und dem ISL zusammengeführt. Zuletzt ist noch die Zuweisungs- und Nutzungsadministration für Räume in das ISL verlagert worden.



### 3.3 Landeshauptstadt Salzburg

Einen etwas anderen Weg der Modernisierung hat die Stadt Salzburg gewählt. Sie strebt - ganz im Sinne des New Public Management - eine Reorganisation des Immobilienmanagements innerhalb der Stadtverwaltung an. Dazu sollen zunächst alle Immobilienrelevanten Organisationseinheiten oder auch Teileinheiten in zwei neuen zentralen Einheiten zusammengeführt werden: Zum einen in einer Vermögen verwaltenden Einheit, die auch alle größeren Investitionen plant und durchführt (diese Einheit ist im Bereich der Verwaltungsführung angesiedelt). Zum anderen soll - ähnlich den oben genannten Grundsätzen der Reform - eine optimierte Liegenschaftsverwaltung gebildet werden. Einen besonderen Schwerpunkt der zurückliegenden Modernisierungsbemühungen bildeten verschiedene Maßnahmen der Informationsverbesserung und der Vorbereitung der Umorganisation: Erfassung und Bewertung des Liegenschaftsbestandes, Bildung von Kennzahlen, der schrittweise Einstieg in die interne Leistungsverrechnung.