

<b>Vorlage</b>	<input checked="" type="checkbox"/> öffentlich
	<input type="checkbox"/> nichtöffentlich      Vorlage-Nr.: <b>398/06</b>
Der Bürgermeister Fachbereich/Abt.:  FB 7	zur Vorberatung an: <input checked="" type="checkbox"/> Hauptausschuss <input checked="" type="checkbox"/> Finanz- und Rechnungsprüfungsausschuss <input type="checkbox"/> Stadtentwicklungs-, Bau- und Wirtschaftsausschuss <input type="checkbox"/> Kultur-, Bildungs- und Sozialausschuss <input type="checkbox"/> Bühnenausschuss <input type="checkbox"/> Ortsbeiräte/Ortsbeirat:
Datum: 18.05.2006	zur Unterrichtung an: <input checked="" type="checkbox"/> Personalrat
	zum Beschluss an: <input type="checkbox"/> Hauptausschuss <input checked="" type="checkbox"/> Stadtverordnetenversammlung
<b>Betreff:</b> Informationsvorlage zum Antrag der FDP-Fraktion zum Haushaltsplan 2006 (SVV – Vorlage 309/05) mit Betreff - Haushaltsplan 2006, HHSt. 0351, Gebäudeverwaltung	
<b>Beschlussentwurf:</b>  Die Stadtverordnetenversammlung nimmt die Informationsvorlage zur Kenntnis.	
<b>Finanzielle Auswirkungen:</b> <input checked="" type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> im Verwaltungshaushalt <input type="checkbox"/> im Vermögenshaushalt <input type="checkbox"/> Die Mittel <u>sind</u> im Haushaltsplan eingestellt. <input type="checkbox"/> Die Mittel <u>werden</u> im Haushaltsplan eingestellt. Einnahmen:                      Ausgaben:                      Haushaltsstelle:                      Haushaltsjahr:	
<input type="checkbox"/> Die Mittel stehen <u>nicht</u> zur Verfügung. <input type="checkbox"/> Die Mittel stehen <u>nur in folgender Höhe</u> zur Verfügung: <input type="checkbox"/> <u>Mindereinnahmen</u> werden in folgender Höhe wirksam: Deckungsvorschlag:	
Datum/Unterschrift Kämmerer/Kämmerin: _____/	

Bürgermeister/in	Beigeordnete/r	Fachbereichsleiter/in
------------------	----------------	-----------------------

Die Stadtverordnetenversammlung  hat in ihrer Sitzung am  
Der Hauptausschuss  hat in seiner Sitzung am

den empfohlenen Beschluss mit  Änderung(en) und  Ergänzung(en)  gefasst  nicht gefasst.

F.d.R.d.A.

**Begründung:**

Die Verwaltung hat sich intensiv und fachbereichsübergreifend mit dem Thema Effektivierung der Gebäudeverwaltung beschäftigt.

Das Ergebnis ist im Folgenden dargestellt.

Der Aufbau einer effektiv funktionierenden Gebäudeverwaltung ist ein sehr umfassender, über Jahre andauernder Prozess. Die letzten KGSt-Berichte zu diesem Thema empfehlen den Kommunen, nicht vorschnell und vordergründig Rechtsformänderungen vorzunehmen, sondern zunächst die Organisation zu optimieren und weitere rechtsformunabhängige Verbesserungsmöglichkeiten zu nutzen. Diese Aussage wurde auch ganz aktuell anlässlich der KGSt-Regionalkonferenz am 07.04.06 in Potsdam bestätigt.

Für die Stadtverwaltung Schwedt/Oder ergibt sich daraus die Schlussfolgerung, den mit der letzten Strukturänderung per 01. Januar 2005 entstandenen Status der Gebäudeverwaltung intern zu festigen und weiter an der Optimierung der damit verbundenen Aufgaben zu arbeiten.

### **Begründung**

Die Stadtverwaltung Schwedt/Oder arbeitet seit mehr als 10 Jahren kontinuierlich daran, den kommunalen Gebäudebestand und die damit verbundene Gebäudeverwaltung und -bewirtschaftung zu optimieren und nicht zuletzt damit zur Haushaltskonsolidierung beizutragen.

Ein kurzer Exkurs in die Vergangenheit soll an dieser Stelle in Erinnerung bringen, wie sich die Entwicklung dieses Prozesses bis heute vollzogen hat.

Wie bereits zu DDR-Zeiten wurden in den ersten Jahren nach der Wende die kommunalen Gebäude dezentral durch die jeweils zuständigen Fachämter verwaltet und bewirtschaftet. Es waren also z. B. die Schulen beim Schulverwaltungsamt, die Sportstätten beim Sportamt, die Kitas beim Jugendamt, die Kultureinrichtungen beim Kulturamt und die Verwaltungs- und sonstigen Gebäude beim Hauptamt angesiedelt. Das bedeutete eine Vielzahl von Schnittstellen, die zu Informationshemmnissen und Unübersichtlichkeit hinsichtlich der anfallenden Bewirtschaftungskosten führten. Da die Ausgaben mehrerer Gebäude regelmäßig auf einer Haushaltsstelle zu buchen waren, war es nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich, die Kosten pro Gebäude zu ermitteln und in Kontrolle zu halten. Das führte auch zu Problemen, wenn das damalige Liegenschaftsamt Gebäude oder Räume vermieten wollte, da die Miet- und Betriebskostenkalkulation nur nach entsprechender Zuarbeit der Fachämter vorgenommen werden konnte und hinsichtlich des Vertragsinhaltes großer Abstimmungsbedarf bestand.

Es war deshalb ein wichtiger Schritt in Richtung zentrale Gebäudeverwaltung als 1995 die Medienversorgung für alle kommunalen Gebäude zentralisiert und beim Liegenschaftsamt angesiedelt wurde. Das war auch die Grundlage für den Aufbau eines Energiemanagements, welches unter anderem die monatliche Ablesung und Erfassung aller Zählerstände sämtlicher Objekte der Stadtverwaltung einführte. Dadurch wurde ein schnelles Reagieren bei Auffälligkeiten möglich und es entstand mehr Planungssicherheit. Auch das Erstellen von Betriebskostenabrechnungen wurde wesentlich erleichtert. Nach Freigabe des Energiemarktes erwies sich die zentrale Bewirtschaftung auch dahingehend als Vorteil, als dass es möglich wurde, durch den Abschluss von Bündelverträgen günstige Konditionen bei der Energielieferung zu erlangen.

Parallel zu diesen Prozessen arbeitete eine ämterübergreifende Arbeitsgruppe „Räumliche Verwaltungsgliederung“ mehrere Jahre an der endgültigen Lösung für den Standort der Stadtverwaltung. Während nach der Wende die Ämter in sechs Gebäuden untergebracht waren, sind heute alle Fachbereiche der Verwaltung in den beiden Rathäusern, Haus 1 und Haus 2 anzutreffen. Dies hat zu einer wesentlichen Optimierung der Arbeitsabläufe und Kosteneinsparungen geführt.

Mit der Strukturänderung im Jahr 1998 wurde der nächste wichtige Schritt in Richtung zentrale Gebäudeverwaltung vollzogen, indem die bisher vom Hauptamt verwalteten Gebäude vollständig in die Zuständigkeit des Liegenschaftsamtes überführt wurden. Dem Liegenschaftsamt oblag damit erstmalig das gesamte Spektrum der Hausverwaltung angefangen von Medienversorgung über Gebäudereinigung, Gebäude- und Inventarversicherung, grundstücksbezogene Gebühren und Steuern, Vermietungen und Werterhaltung (gemeinsam mit dem Hochbauamt).

In diesem Jahr wurde auch die Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt und damit für jedes Gebäude eine eigene Kostenstelle angelegt. Die eingangs dargestellten Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Kosten pro Gebäude bestehen seitdem nicht mehr.

Bereits seit Mitte der 90-er Jahre war bundesweit der Trend bei den Kommunen zur intensiveren Beschäftigung mit dem Thema „Gebäudewirtschaft“ zu erkennen. Viele Fachzeitschriften und Seminarveranstalter griffen das Thema auf, und es gab verschiedene Modellprojekte in diversen Kommunen unterschiedlichster Größenordnungen. Als zu betrachtende Modelle kristallisierten sich dabei das Mieter/Vermieter-Modell und das Eigentümer-Modell heraus. (siehe Anlage 1)

Seitens der KGSt wurde dieser Prozess über die Jahre mit umfassenden Untersuchungen, Betrachtungen, Aktualisierungen und sich daraus ergebenden Berichten tiefgründig begleitet. In ihren letzten Berichten stellt die KGSt dazu fest, dass die meisten Kommunen das Mieter-/Vermietermodell umgesetzt haben bzw. anstreben.

Diesen Weg ist auch die Stadt Schwedt/Oder gegangen, als im Jahr 2002 im Fachbereich Gebäude- und Flächenmanagement die endgültige Zentralisierung aller kommunalen Gebäude vorgenommen wurde. Dieser Fachbereich übernahm damit die Eigentümerfunktion in vollem Umfang zu allen kommunalen Gebäuden und trat gegenüber den nutzenden Fachbereichen als Vermieter auf. Damit hatte Schwedt/Oder einen Stand der Entwicklung erreicht, bei der viele andere Kommunen noch am Anfang standen.

Unter Federführung des Fachbereichs Gebäude- und Flächenmanagement wurde auch der SVV-Beschluss vom 04.03.2004 „Konzeption zur Optimierung derzeitiger Nutzungen in kommunalen Gebäuden“ auf den Weg gebracht. Mit der Umsetzung dieser Konzeption werden bis Mitte des Jahres 2007 folgende Effekte erzielt:

- Konzentration von bisher zwei Bibliotheken an einem Standort
- Konzentration der Musik- und Kunstschule an einem Standort
- sinnvolle Nachnutzung der frei gewordenen Räume in der Lindenallee 62 a
- Vermarktung der Grundstücke Lomonossowstr. 23 a und Karl-Marx-Straße 30/32

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass es nicht nur um ein effektives Verwalten und Bewirtschaften von Gebäuden geht, sondern jederzeit auch um eine kritische Betrachtung des Gebäudebestandes hinsichtlich dessen Optimierung. Der bisher erreichte Stand bei der erfolgreichen Umsetzung o. g. Konzeption rechtfertigt im Nachhinein den eingeschlagenen Weg.

Nachdem die Zentralisierung des Gebäudebestandes bei einem Fachbereich vorgenommen worden war, stellte sich die Frage, in welcher Organisationsform diese „Serviceeinheit Gebäudewirtschaft“ am effektivsten arbeiten kann. In den Jahren 2003/2004 beschäftigte sich eine fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppe der Stadtverwaltung mit diesem Thema. Dabei wurde der Weg gewählt, Städte mit entsprechendem Erfahrungsvorlauf zu konsultieren, um daraus Schlussfolgerungen auf möglicherweise für Schwedt/Oder geeignete Modelle zu ziehen.

Im Vorfeld wurde zunächst die Expertin auf diesem Gebiet bei der KGSt in Köln, Frau Schmitz dazu befragt, welche Städte für derartige Konsultationen in Frage kommen. Eine wesentliche Erkenntnis aus den Gesprächen mit der KGSt war, dass die überwiegende Anzahl der bei der KGSt erfassten Städte im Rahmen der verschiedenen Betriebsformen nach dem Mieter/Vermieter-Modell verfahren. Bei den praktizierten Betriebsformen halten sich der Eigen- bzw. Regiebetrieb in etwa die Waage. Nur wenige, zumeist Großstädte haben eine GmbH mit 100 % Gesellschafteranteilen gebildet. Als Kommune mit einem Outsourcing-Modell war bei der KGSt nur die Stadt Wetter an der Ruhr bekannt.

Die durchgeführten Konsultationen ergaben folgendes Bild.

### 1. Stadt Brandenburg - Brandenburg

Konsultationspartner war hier Herr Fellenberg – Leiter des Eigenbetriebes für Gebäude- und Liegenschaftsmanagement (Werkleiter).

Die Stadt Brandenburg war eingebunden in ein organisatorisch/strategisches Pilotprojekt für ein Gebäude- und Liegenschaftsmanagement in Kommunen unter Federführung des OSGV (Ostdeutscher Sparkassen- und Giroverband) und wurde hier beratend begleitet durch die West KC (Westdeutsche Kommunal Consult) GmbH Düsseldorf.

Im Jahre 2001 wurde aus einer Startphase mit einem Gebäudebestand von 220 Einzelobjekten und einer dezentral organisierten Grundstücksverwaltung mit 42,5 VbE verteilt auf 83 Arbeitsplätze in 9 Ämtern und 4 Dezernaten mit zuzüglich 69 VbE für Hausmeister/Handwerker ein Regiebetrieb gebildet.

Die Struktur und Aufgabengebiete des Regiebetriebes entsprechen unserer gegenwärtigen Struktur auf Fachbereichsbasis. Zum Zeitpunkt der Konsultation erfolgten die letzten Vorbereitungen zur Überleitung des Regiebetriebes in die Eigenbetriebsform. Als erkennbarer Problemschwerpunkt hierbei hatte sich bereits die Einführung der Kosten-/Leistungsrechnung herausgestellt.

Die Org.-Struktur (Anlage 2) geht von einem noch relativ hohen Personalbedarf aus.

### 2. Stadt Wetter (Ruhr) – NRW

Sehr intensive Konsultationen wurden mit der Stadt Wetter (Ruhr) geführt. Ansprechpartner war hier Herr Jarik – Leiter Liegenschaften. Die Stadt hat 30.000 Einwohner und liegt im Ennepe-Ruhr-Kreis.

1996 wurde auf dem Wege einer public –private – partnership mit der VEBA-Immobilien AG Bochum Verträge über die Bewirtschaftung und Instandhaltung von 80 städtischen Gebäuden abgeschlossen – Vertragslaufzeit 5 Jahre mit nachfolgender Option.

Nach Ablauf der Vertragszeit erfolgte aus Kostengründen keine Verlängerung – seit 2001 bewirtschaftet die Stadt die Gebäude wieder selbst.

### 3. Stadt Lünen – NRW

Die Stadt Lünen ist zwar sowohl von der Größe mit 93.000 Einwohnern als auch der Anzahl der zu bewirtschaftenden Gebäude mit 200 Stück nicht direkt mit Schwedt vergleichbar, aber interessant hinsichtlich der vertraglichen Regelungen im Rahmen des von der Stadt gewählten Mieter-/Vermieter-Modells.

Lünen hat sich für die Bildung einer eigenbetriebsähnlichen Lösung „Zentrale Gebäudebewirtschaftung Lünen“ entschieden, die alle von der Kommunalverwaltung benötigten Gebäude/Räume und Flächen zentral und komplex bewirtschaftet (Vorlagenbegründung als Anlage 3). Mieter dieser Gebäude, Grundstücke und Flächen ist die nutzende Struktureinheit (Amt, Fachbereich usw.).

Hierzu gehören auch die jeweils zutreffenden Serviceleistungen wie z. B. Elt- und Wasserversorgung, Heizung, Reinigung, Hausmeister. Es wurden entsprechende Vertragsmuster erarbeitet.

#### 4. Stadt Gera – Thüringen

Die Stadt Gera hat im Jahr 1999 den Regiebetrieb „Zentrale Grundstücks- und Gebäudebewirtschaftung der Stadt Gera“ gegründet und hier alle vormals in einer Vielzahl von Ämtern angesiedelten Aufgaben der Gebäude- und Grundstücksbewirtschaftung gebündelt.

Neben dem gesamten Komplex des allgemeinen Grundstücksverkehrs handelt es sich um 314 bebaute Grundstücke mit insgesamt 815 Gebäuden. Die vertraglichen Beziehungen zur Nutzung der Gebäude und Grundstücke wurden auch in Gera nach dem Mieter-/Vermieter-Modell gestaltet. Im Jahr 2000 wurde der Regie- in einen Eigenbetrieb überführt.

Vorausgegangen waren diesen, auch politisch getragenen strukturellen Verwaltungsentscheidungen umfangreiche Untersuchungen durch eine zentrale Arbeitsgruppe die letztlich zu der Erkenntnis führten: Alle gebäude- und grundstücksbezogenen Leistungen gehören in eine Hand.

#### 5. Stadt Bad Doberan – Mecklenburg-Vorpommern

Bad Doberan war einbezogen in das OSGV – Pilotprojekt 2000/2001 und wurde beratend begleitet von der KES - Kommunalentwicklung Sachsen GmbH aus Meißen. Im Ergebnis der Untersuchung ist die Verwaltung bemüht, alle gebäudebezogenen Aufgaben in einer Struktureinheit zu bündeln. Zielstellung ist weiterhin die Einführung des Mieter-/Vermieter-Modells. Ergebnisse liegen noch nicht vor.

#### 6. Stadt Delitzsch – Sachsen

War wie Bad Doberan im OSGV – Pilotprojekt und hatte ähnliche Voraussetzungen. Neben der Aufgabenbündelung in einer Struktureinheit besteht das Verwaltungsziel in der Bildung eines Regiebetriebes und der Einführung des Mieter-/Vermieter-Modells. Ergebnisse liegen noch nicht vor.

#### 7. Bad Liebenwerda – Brandenburg

Die Stadt hat in den Jahren 1995/96 eine „Haus- und Grundbesitzgesellschaft mbH“ (HGB) gegründet.

In diese Gesellschaft ist der gesamte Wohnungsbestand der Stadt als Eigentum überführt worden, analog Wohnbauten GmbH, sowie diverse vermietete und gemischt genutzte kommunale Gebäude, die bis dahin von der Stadt direkt verwaltet wurden. Rathaus, Schulen und Kitas blieben in Verwaltung der Stadt. Die HGB ist eine 100%-ige Tochter der Stadt.

Aus steuerlichen Gesichtspunkten wurde aus der HGB als 100%-ige Tochter die IGB gegründet, die die Verwaltung des kompletten Wohnungsbestandes, der übrigen städtischen Gebäude und auch diverser Privatgebäude durchführt.

Die für die Verwaltungsaufgaben notwendigen Gebäude bzw. Räume werden von der Stadt zurückgemietet.

## 8. Stadt Beeskow – Brandenburg

Bis auf das Rathaus und die Gemeindehäuser hat Beeskow alle übrigen städtischen Gebäude an freie Träger übergeben.

- Schulen - ein Schulverein
- Bibliothek - ein Bibliothekenverein
- Kita's - unterschiedliche Träger
- Sporthallen und Sportplätze - Sportvereine
- Personal auf Basis § 613a BGB
- pauschaler Zuschuss für Bewirtschaftung und Werterhaltung von der Stadt an die Vereine und Träger
- Investitionen weiterhin durch die Stadtverwaltung

Die Arbeitsgruppe kam im Anschluss zu folgendem Fazit:

Im Ergebnis der Konsultationen verschiedener Städte in den alten und neuen Bundesländern kann die allgemeine Feststellung getroffen werden, dass die Herangehensweise der Städte zur Gestaltung einer optimalen Gebäudebewirtschaftung

- stark beeinflusst wird von den z. T. sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen der Verwaltungsstrukturen und
- in Abhängigkeit von der Stadtgröße und damit dem Umfang des Gebäudebestandes von ganz unterschiedlicher Zielstellung geprägt ist.

Als angestrebte Betriebsform hat sich bei den größeren Städten wie z. B. Gera, Lünen und Brandenburg die Bildung eines Eigenbetriebes als Vorzugsvariante herausgestellt, während kleinere Städte zum großen Teil noch damit beschäftigt sind, das gesamte Aufgabengebiet der Gebäudebewirtschaftung im Rahmen der Verwaltungsstruktur in einer Einheit zu bündeln.

Die Bildung eines Eigenbetriebes ist im Zusammenhang mit der Umsetzung der Richtlinien aus der Eigenbetriebsverordnung mit einem relativ hohen Personalaufwand und der sofortigen Einführung der kaufmännischen Rechnungsführung (Doppik) verbunden. Für kleinere Städte und hierzu muss auch Schwedt/Oder gezählt werden, ist dieser Aufwand unverhältnismäßig hoch. (Übersicht zu Rechts- und Betriebsformen als Anlage 4)

Die gezielte Vergabe der Bewirtschaftungs- und Unterhaltungsaufgaben an einen externen Privaten ist nur von der Stadt Wetter (Ruhr) bekannt.

Dieses Modell ist nach eigenen Aussagen des Ansprechpartners der Stadt letztlich an den zu hohen Kostenforderungen des privaten Partners gescheitert – die Stadt verwaltet heute ihren Gebäudebestand wieder selbst.

Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass ein privater Dritter immer nur gewinnorientiert arbeiten kann und unter diesem Gesichtspunkt seine Kosten kalkuliert. Im Übrigen ist diese Dienstleistung umsatzsteuerpflichtig, was ab 2007 allein schon mit 19 % zu Buche schlägt.

Aus den Erfahrungen der konsultierten Städte und in Auswertung besuchter Fachseminare kam die Arbeitsgruppe für Schwedt zu der Erkenntnis, dass man mit der Aufgabenbündelung in einem Fachbereich

- a) voll im Entwicklungstrend der Städte der KGSt liegt und
- b) im Vergleich zu vielen vergleichbaren Städten schon einen relativ guten Stand erreicht hat.

Als Entwicklung war allerdings auch zu erkennen, da sich bei einer Reihe von Kommunen im innerbetrieblichen Umfang die Verrechnungsmethodik nach dem Mieter-/Vermieter-Modell immer mehr durchsetzt.

Im Zusammenhang mit dem Eintritt des Fachbereichsleiters Gebäude- und Flächenmanagement in die ATZ-Freistellungsphase und der Einführung der neuen Verwaltungsstruktur zum 01.01.2005 wurde die Struktureinheit „Gebäudeverwaltung“ dem Fachbereich 7 Bildung, Jugend, Kultur, Sport angegliedert. Die Streichung der Stellen des Leiters und der Sekretärin des damaligen Fachbereiches 5 führten zu einer erheblichen Haushaltsentlastung.

Die durch die letzte Arbeitsgruppe noch als Aufgabe formulierte Zusammenführung aller Hausmeister unter eine Leitung wurde nunmehr im Fachbereich 7 realisiert, was zu einer weiteren Optimierung der Prozesse in der Gebäudeverwaltung beitrug.

Anlagen:

Gelöscht: ¶

¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶



### 3.4.1 Konzepte für eine Neuorganisation der kommunalen Gebäudewirtschaft

Dass der Einstieg in einen betriebswirtschaftlichen Umgang mit den städtischen Immobilien über die Neuordnung der Gebäudewirtschaft erfolgen sollte, ist eine weitgehend akzeptierte Erkenntnis. Dieser Ansatz bietet, vor allem unabhängig von den konjunkturellen Rahmenbedingungen für eine »Optimierung« des Bestandes, über die Ausschöpfung von Rationalisierungseffekten direkte Möglichkeiten zur Einsparung von Mitteln und zur Erhaltung der Bausubstanz. Solche Rationalisierungseffekte lassen sich, ausgehend von der bisherigen Situation in den meisten Städten, realisieren durch:

Rationalisierungseffekte realisieren

- Bündelung des Managements wie auch der Zuständigkeiten für Serviceleistungen und Funktionen für die Gebäude,
- die damit verbundene Optimierung der Arbeitsabläufe,
- eine aktive Bewirtschaftung der Flächen durch den Einsatz von ökonomischen Anreizinstrumenten,
- die Nutzung verbesserter Informationsgrundlagen für die Entscheidungsfindung und schließlich
- die Berücksichtigung von gebäudewirtschaftlichen Aspekten bereits bei der Planung von Neubauten.

Auf kommunaler Ebene sind es drei Grundmodelle zur Neuorganisation der Gebäudewirtschaft, die gegenwärtig diskutiert werden:

- das Mieter-Vermieter-Modell,
- das Managementmodell und
- das Eigentümermodell.<sup>1</sup>

#### Mieter-Vermieter-Modell

Bei diesem Modell wird der Versuch unternommen, die bisherige »organisierte Unverantwortlichkeit« für den kommunalen Gebäudebestand aufzuheben und die Verantwortung für alle gebäudewirtschaftlichen Aktivitäten in einer Hand zu konzentrieren. Ein Vermieter übernimmt die Funktion des Eigentümers. Die Fachbereiche der Verwaltung, die Nutzer der Räume, schlüpfen in die Rolle von Mietern. Für die Entrichtung einer Miete werden ihnen Flächen und Gebäude einschließlich der erforderlichen gebäudewirtschaftlichen Leistungen zur Verfügung gestellt. Der Vermieter ist nach diesem Modell direkt für die Gebäudewirtschaft gegenüber der kommunalen Vertretungskörperschaft und der Verwaltungsspitze verantwortlich (Abbildung 1).

Konzentration der Verantwortung

<sup>1</sup> Siehe dazu auch: Organisation der Gebäudewirtschaft. KGSt-Bericht, Köln 1996 (Nr. 4).

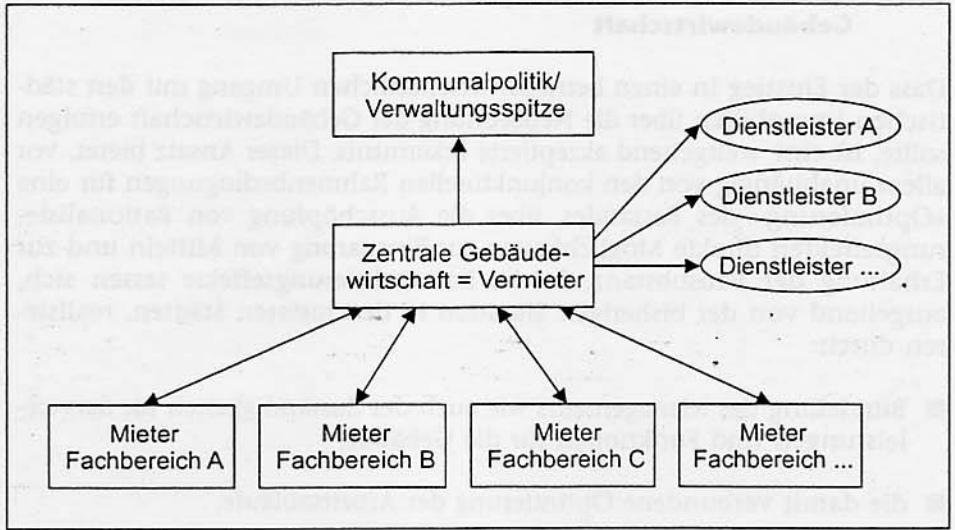


Abb. 1: Darstellung des Mieter-Vermieter-Modells

### Managementmodell

#### Managementeinheit

Hier werden die Aufgaben einer Geschäftsbesorgung für die Bewirtschaftung und Unterhaltung der Gebäude durch eine Managementeinheit übernommen. Der Vermieter wird auf die reine Eigentümerfunktion kommunaler Gebäude und der dazugehörigen Grundstücke begrenzt. Der Vermieter konzentriert sich dann ganz auf solche Aufgaben wie die Optimierung des Bestandes oder auch die Festlegung von Prioritäten in der Arbeit mit den Immobilien (Abbildung 2). Damit handelt es sich bei diesem Modell um eine Variante, die vor allem bei vorliegenden externen Leistungsangeboten durch die Kommune zu prüfen ist.

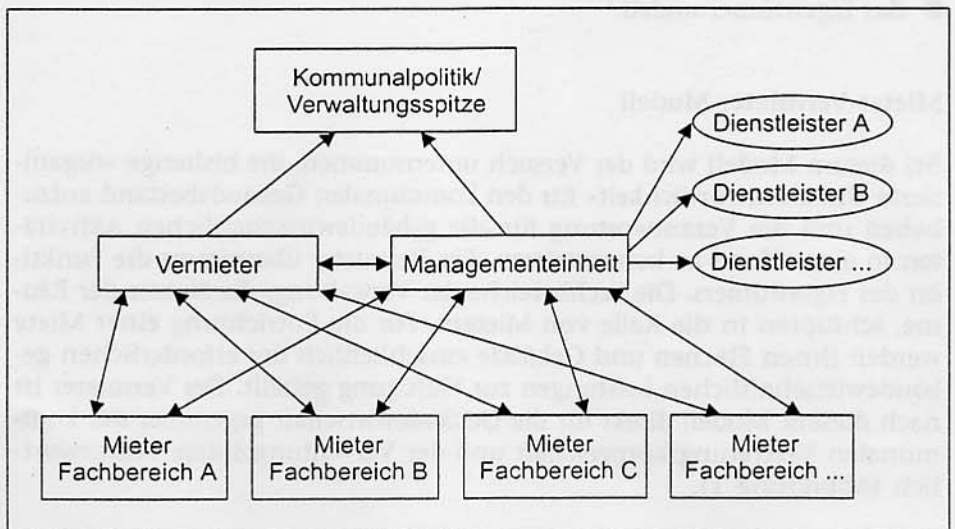


Abb. 2: Darstellung des Managementmodells

**Eigentümermodell**

Seit Anfang der 90er Jahre wird auf kommunaler Ebene über die Einführung eines neuen Steuerungsmodells debattiert. Die Grundorientierung bei den Reformansätzen wird in der Dezentralisierung von Ressourcen- und Ergebnisverantwortung gesehen. In dem theoretischen Konzept für die Gebäudewirtschaft, das als Eigentümermodell bezeichnet wird, nimmt man diesen Gedanken auf: Dezentralisierung der gebäudewirtschaftlichen Kompetenzen ist hier der gewählte Ansatz. Danach wird den raumnutzenden Fachbereichen der Verwaltung die Eigentümer- oder besser die »Besitzerfunktion« übertragen. Die Fachbereiche sind damit für die Bereitstellung, Bewirtschaftung und Unterhaltung der von ihnen genutzten Räume selbst verantwortlich.

Dezentralisierung

Alle damit zusammenhängenden Kosten gehen in das Fachbereichsbudget ein. Die neuen »Eigentümer« entscheiden über alle Maßnahmen hinsichtlich der Immobilie im Rahmen ihres Budgets. Sie entscheiden auch, ob sie die Ausführungsfunktionen der Gebäudebewirtschaftung selbst übernehmen oder Dienstleister (interne oder externe) beauftragen. Bisherige Verantwortungsträger wie z.B. Hochbau- oder Hauptämter werden in diesem Modell zu Serviceeinrichtungen. Die Fachbereiche tragen ihrerseits gegenüber der Kommunalpolitik und der Verwaltungsspitze die Verantwortung (Abbildung 3).

Fachbereiche als Eigentümer

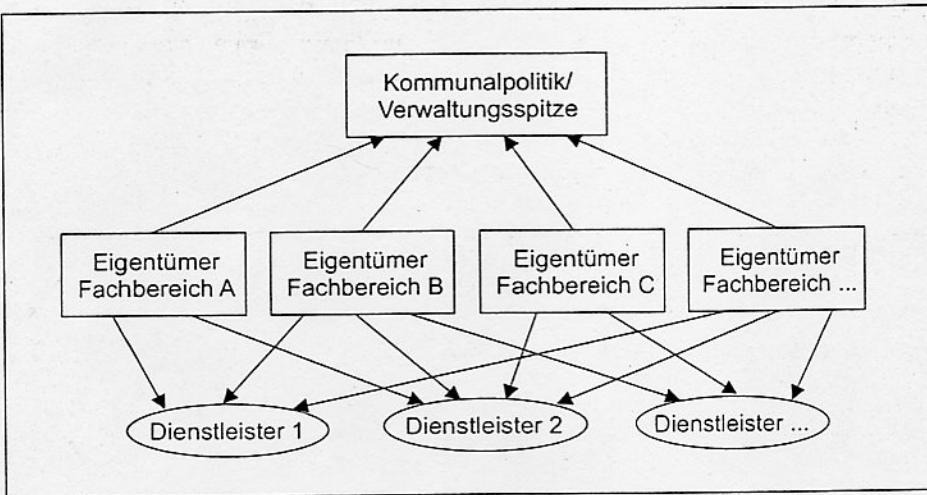
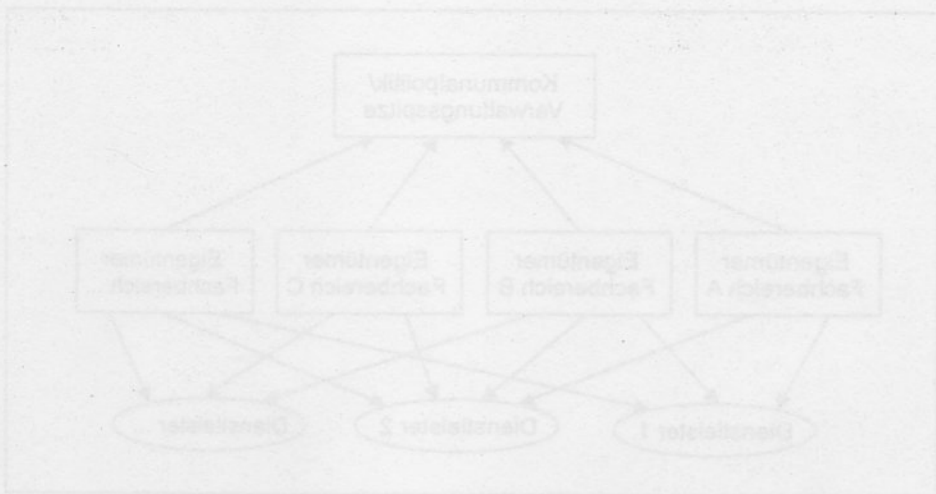


Abb. 3: Darstellung des Eigentümermodells

Gegenwärtig bestehen noch erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der Vor- und Nachteile der einzelnen Ansätze. Ebenso ungewiss sind für viele Entscheidungsträger die steuerlichen, haushaltswirtschaftlichen und steuerungsrelevanten Konsequenzen bei der Entscheidung für die eine oder andere Betriebsform für den Vermieter. Indes – eine generelle Orientierung für die Kommunen, welches Modell für die Neuordnung der gebäudewirtschaftlichen Aufgaben genutzt werden sollte, kann es nicht geben. Jede Kommune muss ihr eigenes, auf ihre Erfordernisse zugeschnittenes Konzept ent-

### Örtliche Stärken-Schwächen-Analyse

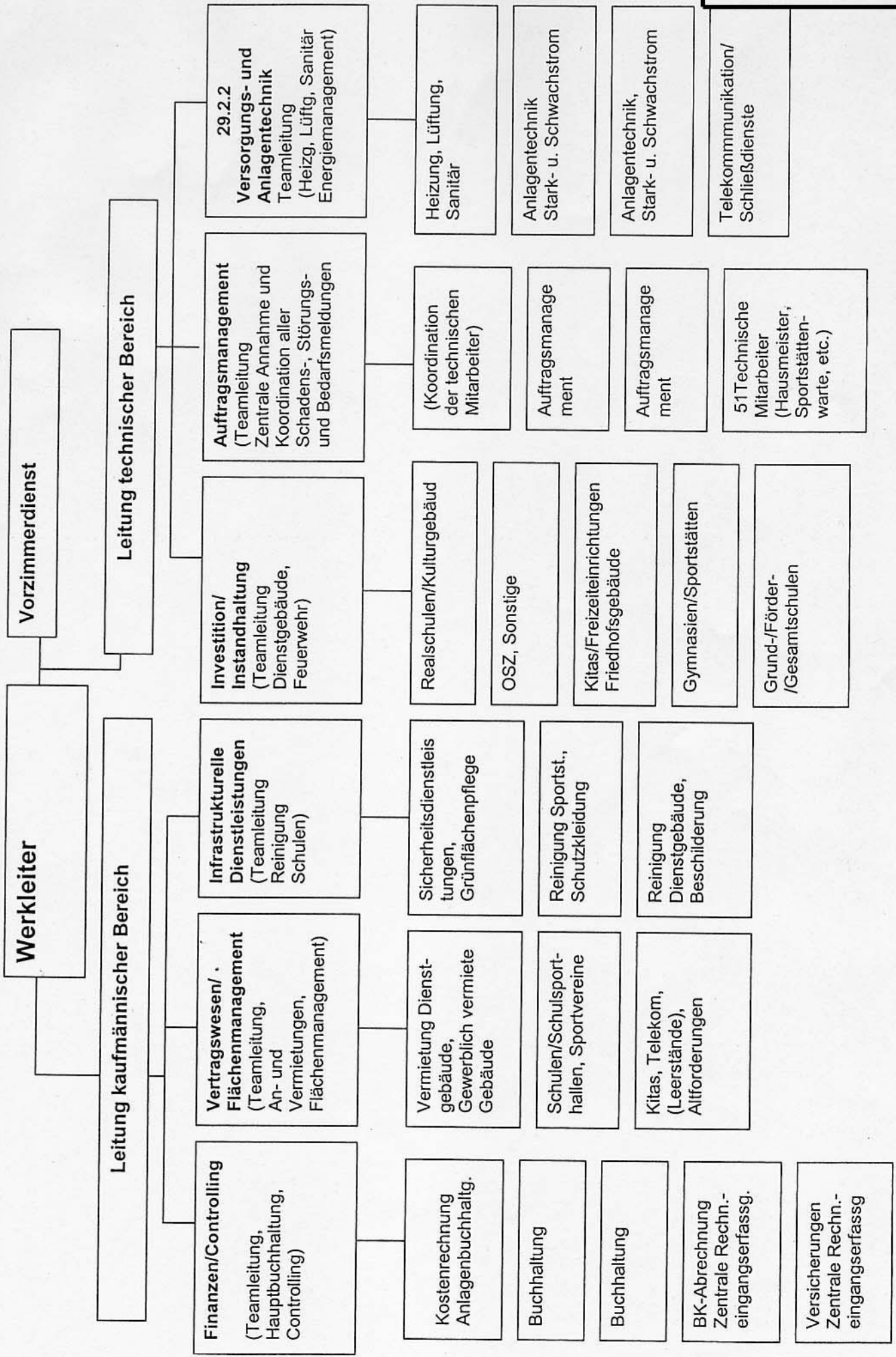
wickeln. Den einzelnen Verwaltungen kann somit die Mühe einer detaillierten Stärken-Schwächen-Analyse ausgehend von den konkreten örtlichen Bedingungen nicht erspart werden.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Das Projektteam Gebäudewirtschaft des Städtetages Baden-Württemberg hat einen Bericht veröffentlicht, der u.a. einen Vorschlag für den Abgleich einer städtischen Ist-Analyse mit einem Soll-Konzept enthält. Vgl. Städtetag Baden-Württemberg, Organisation der Gebäudewirtschaft in Kommunen (Bericht des Projektteams Gebäudewirtschaft der Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung). In: Frischmuth, Birgit (Hrsg.), Berlin 4/1998, S. 89 ff.

# Struktur des Zentren Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

Stadt Braunschweig



**Anlage 3****1. Analyse-Ist-Zustand****1.1 Ausgangslage**

Die Stadt ist Eigentümerin von rd. 160 Gebäuden, die einer vielfältigen, sehr unterschiedlichen Nutzung (Schulen, Kindertagesstätten, Turnhallen, Verwaltungsgebäude u.a.) unterliegen. Hinzukommen rd. 20 angemietete Objekte.

Die Bewirtschaftung erfolgt dezentral, mehrere Fach- und Querschnittsämter sind beteiligt.

**1.2 Erfahrungen der Vergangenheit**

Die bisherigen dezentralen Zuständigkeitsstrukturen bei der Bewirtschaftung der Gebäude der Stadt Lünen führen zu überhöhten Kosten der Bewirtschaftung der Gebäude sowie der dazu gehörenden Grundstücke, weil

- zwischen den Nutzern der Gebäude einerseits und den das Gebäude betreuenden bzw. bewirtschaftenden Ämtern andererseits keine echten Austauschverhältnisse bestehen. Das heißt, daß den Nutzern die Kostenstrukturen eher weitgehend unbekannt sind und diese aufgrund der entsprechenden Zuordnung der Kosten auch nicht interessieren. Die von der Verwaltung in die Wege geleitete Auflösung der Sammelnachweise und die Einführung der Verwaltungskostenrechnung sind Voraussetzungen für eine klare verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten.
- in der Regel ein Gebäude von mehreren Ämtern bewirtschaftet wird (z.B.: für die Gebäudeunterhaltung vom Hochbauamt; für die Gebäudereinigung vom Hauptamt; für die Betriebskostenabrechnung, Strom, Gas, Wasser vom Liegenschaftsamt; für die Versicherungsangelegenheiten vom Rechtsamt usw.), so daß regelmäßig unter den betreuenden Ämtern weder unter Kosten- noch unter sonstigen Sachaspekten notwendige Abstimmungen und Optimierungen erfolgen.

**2. Problemlösung**

Auf der Basis dieser Erfahrungen und nicht zuletzt auch in Anbetracht der schwierigen finanziellen Situation der Stadt Lünen ist dringend eine Optimierung der gebäudewirtschaftlichen Leistungen durch ganzheitliche Betrachtungsweisen des Segmentes "Gebäudewirtschaft" anzustreben. Das heißt, zur Gebäudewirtschaft in diesem Sinne gehören die jeweiligen Gebäude mit den ihnen für ihre Aufgabenstellung bzw. Nutzung zuzuordnenden Grundstücke.

Für die Entwicklung eines(r) solchen Modells/Lösung sind folgende interne Grundsätze zu beachten:

- o Die Ressourcen-Verantwortung trägt der raumnutzende Fachbereich/Nutzer.
- o Die gebäudewirtschaftlichen Leistungen
  - Flächenmanagement
  - Kaufmännische Betreuung
  - Technische Betreuung
 werden von der Organisationseinheit "Zentrale Gebäudebewirtschaftung" erbracht und vom Fachbereich/Nutzer vergütet.
- o Die Kosten werden in das Budget des Fachbereichs/Nutzers eingestellt.

### 3. Konzept Gebäudemanagement und -bewirtschaftung/Beteiligung Dritter

Angesichts der besonderen Problemsituation hat die Verwaltung das RTG KommunalTeam, ein Geschäftsbereich der RTG/Unternehmensberatung GmbH, Wuppertal, im September v.J. beauftragt, ein Konzept für ein Gebäudemanagement - in der Wirtschaft vielfach auch unter dem Begriff "Facility Management" bekannt - zu erstellen.

#### 3.1 Zielsetzung

Zielsetzung war eine Konzeption des Gebäudemanagements

- das im Servicebereich durch Konzentration der Kräfte möglichst weitreichende Synergieeffekte erzielt,
- das die für die Erfüllung der kommunalen Aufgaben benötigten Flächen zu günstigsten Kosten zur Verfügung stellt,
- das den Wert des städt. Vermögens erhält und pflegt und
- das bei den gebäudenutzenden Einheiten und Dienstleistungsbereichen ein möglichst kostengerechtes Verhalten fördert.

#### 3.2 Auftragsgegenstand

Der Auftragsgegenstand umfaßte insbesondere

- o Aufbauorganisation
- o Ausgestaltung der Austauschverhältnisse
- o Rechts- und Organisationsformwahl.

Die Ergebnisse der Untersuchungen wurden gemeinsam in einem Projektteam unter Mitwirkung der Verwaltung und des Personalrates erarbeitet.

## 3.2.1 Aufbauorganisation

## Werkleitung

### Kaufmännische Abteilung

Steuerung / Planung  
 Allgemeine Vermietung/Anmietung  
 Flächenmanagement  
 "Vermietung" an Fachbereiche  
 - Rechnungswesen  
 - Kalkulation  
 Controlling  
 Versicherung  
 Allgemeine Verwaltung

### Service-Abteilung

Bau- und Technik  
 Unterhaltung/Reparatur  
 Gebäudereinigung  
 Hausmeisterdienste  
 Energieversorgung



### Gemeinschaftsaufgaben

Gebäudeinformationssystem  
 Neu-Investitionen  
 Ersatz-Investitionen  
 Projektcontrolling

#### 3.2.1.1 Kaufmännische Abteilung

Die wesentlichen Arbeitsinhalte der kaufmännischen Abteilung werden in der Vermietung bzw. Nutzungsüberlassung der Gebäude und Räume an die nutzenden Fachbereiche liegen. Dadurch erzielt der Betrieb entsprechende "Mieteinnahmen", deren Verwendung dem Ziel der Verhinderung von Substanzverzehr dienen soll.

Das Nutzungsentgelt muß sich daher an den kalkulatorischen Kosten (Abschreibung und Zinsen) – gemessen an dem Zeitwert unter Zugrundelegung der technischen Nutzungsdauer – orientieren.

Die in der vorläufigen Gewinn- und Verlustrechnung enthaltenen Werte sind insgesamt haushaltsverträglich dargestellt, d.h., daß bei diesen Zahlen keine zusätzlichen Belastungen in den Budgets dargestellt werden.

Entgegen der in der Verwaltung üblichen Kameralistik wird der Betrieb seine Rechnung künftig nach den Regeln der kaufmännischen doppelten Buchführung führen, die Kosten- und Leistungsrechnung einrichten sowie ein Controlling-Berichtswesen aufbauen.



### 3.2.1.2 Service-Abteilung

Der Service-Bereich des Betriebes führt im wesentlichen die zentralen Service-Leistungen gemäß Beauftragung durch die Nutzer/Fachbereiche nach Maßgabe der zu schließenden Service-Verträge aus. Die Leistungen der Service-Abteilung werden den Nutzern/Fachbereichen in Rechnung gestellt, wobei sich die Entgelte an dem Grundsatz der Kostendeckung orientieren.

### 3.2.1.3 Gemeinschaftsaufgaben

#### 3.2.1.3.1 Gebäudeinformationssystem

Um

- die erforderliche **Transparenz** zu schaffen,
- eine Vereinfachung des Verwaltungsprozesses mit einer **Effizienzverbesserung** zu erreichen,
- dem Betrieb die Möglichkeit einer späteren **Wettbewerbsaufnahme** zu eröffnen,

bedarf es der Einführung eines **EDV-gestützten Gebäudeinformationssystems**.

#### 3.2.1.3.2 Neu-, Ersatz-Investitionen / Projektcontrolling

Die Planung von Neu- und Ersatz-Investitionen setzt eine grundlegende Analyse hinsichtlich Bedarf, Kosten und Wirtschaftlichkeit, ggfls. unter Erstellung einer Vergleichsrechnung zu(r) möglichen Anmietung/Ankäufen, voraus.

Vor der Entscheidung über gestalterische sowie städtebauliche Aspekte der Investitionsmaßnahmen wird der zuständige Wahlbeamte bzw. der Fachbereich 4 beteiligt.

### 3.2.2 Ausgestaltung der Austauschverhältnisse

Die derzeitigen Austauschverhältnisse zwischen Nutzer und bewirtschaftendes Fachamt sind unbefriedigend. Die vom RTG/KommunalTeam durchgeführte **Analyse typischer Ablaufprozesse** im Bereich des Gebäudemanagements hat deutlich gezeigt, daß selbst bei relativ einfachen Abläufen eine Vielzahl von Einzelschritten erforderlich ist.

Die gemeinsam mit der Projektgruppe und den beteiligten Fachämtern durchgeführten Untersuchungen von typischen Ablaufprozessen hat gezeigt, daß durch Bündelung von Aufgaben in einer Hand erhebliche Verbesserungspotentiale zu erzielen sind.

### 3.2.3 Rechts- und Organisationsform

#### 3.2.3.1 Eigenbetriebsähnliche Einrichtung

Das Mieter-/Vermieter-Modell erfordert die Bildung einer zentralen Organisationseinheit Gebäudewirtschaft. Im Rahmen der Neuen Steuerung ist diese Aufgabe weder dem Steuerbereich noch einem Fachbereich zuzuordnen, sondern es handelt sich hier ohne Zweifel um eine interne Dienstleistungsorganisation.

Unstrittig dürfte sein, daß

- die Produktivität der Flächennutzung zu erhöhen ist,
- die Synergieeffekte durch Konzentration der Kräfte auszuschöpfen sind,
- der derzeitige Substanzverzehr des Vermögens aufgehoben werden muß.

Aus diesen Überlegungen heraus und um für den Aufgabenbereich Gebäudebewirtschaftung eine optimale Kostentransparenz, eine größere organisatorische Selbständigkeit und eine spätere Vergleichbarkeit mit den auf dem freien Markt Tätigen zu erreichen, wird im Einklang mit dem RTG/Team Wuppertal die Gründung einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung vorgeschlagen, die nach den Vorschriften der Eigenbetriebsverordnung zu führen ist. Die Auffassung des Personalrates der Stadt Lünen tendiert zur Einrichtung eines optimierten Regiebetriebes (Stellungnahme folgt).

## 4. Eigenbetrieb

### 4.1 Rechtsgrundlagen

Gebäudebewirtschaftung stellt eine Aufgabe dar, die nicht zur wirtschaftlichen Betätigung der Gemeinden im Sinne von § 107 Abs. 1 GO NW zu rechnen ist. Dies trifft zu, solange der Betrieb ausschließlich der Deckung des Eigenbedarfes dient. Gemäß § 107 Abs. 2 Satz 2 GO NW kann ein solcher Hilfsbetrieb jedoch als Einrichtung nach den Vorschriften über Eigenbetriebe geführt werden.

Dies bedeutet, daß die Einrichtung Sondervermögen der Gemeinde nach den Vorschriften des § 95 GO NW wird und so haushaltswirtschaftlich vom allgemeinen Gemeindevermögen eine Abkoppelung erfolgt. Das gesamte Immobilienvermögen mit Ausnahme der unbebauten Grundstücke wird somit als Sondervermögen geführt.

Mit dieser Betriebs- und Rechtsform gehen folgende Besonderheiten einher:

- o Anzeigepflicht gegenüber der Aufsichtsbehörde gemäß § 115 Abs. 1 GO NW
- o Führung nach wirtschaftlichen Grundsätzen, jedoch kein wirtschaftliches Unternehmen
- o Umsatz- und Ertragssteuern fallen nicht an, da kein Betrieb gewerblicher Art
- o Prüfung der Rechnung durch RPA/Wirtschaftsprüfer.

## 4.2 Betriebssatzung

Durch die Ausgliederung der Gebäudebewirtschaftung aus der allgemeinen Verwaltung sind besondere und eigene Führungs- und Verantwortungsstrukturen der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung – aus Vereinfachungsgründen nachfolgend als Eigenbetrieb bezeichnet – zu definieren. Dies erfolgt in der Betriebssatzung.

Dieser Vorlage wird als Anlage ein Entwurf der Betriebssatzung beigelegt.

Im wesentlichen regelt die Betriebssatzung folgendes:

- Betriebszweck und Name des Eigenbetriebes
- Zusammensetzung, Aufgabenbereich und Entscheidungsbefugnisse der Organe
- Höhe des Stammkapitals
- Vertretungsberechtigung
- Geschäftsverteilung innerhalb des Eigenbetriebes

## 4.3 Organe

sind nach der Eigenbetriebsverordnung (EigVO)

Rat	(§ 4)
Werksausschuß	(§ 5)
Stadtdirektor	(§ 6)
Stadtkämmerer	(§ 7)
Werkleitung	(§ 2)

Aufgaben, Befugnisse und Zuständigkeiten sind in der Eigenbetriebsverordnung vorgegeben.

Auf eine Detailbeschreibung der Organe und Zuständigkeiten wird verzichtet, da diese Vorstellung bereits sehr ausführlich bei der Ausgliederung des Betriebes "Abwasserbeseitigung" erfolgte (sh. Ratsbeschluß vom 7.12.95).

Im Nachfolgenden wird daher lediglich auf Abweichungen und Besonderheiten eingegangen.

### 4.3.1 Werksausschuß

Der Werksausschuß hat die Aufgabe, den Rat und andere Ausschüsse von Entscheidungen in Angelegenheiten des Eigenbetriebes zu entlasten. Ihm sollen soweit wie möglich die Zuständigkeiten des Rates übertragen werden. Die Grenzen der Zuständigkeit enden bei allen Angelegenheiten, für die der Rat ausschließlich zuständig ist und die der Werkleitung als laufende Geschäfte übertragen worden sind.

Der Werksausschuß ist ein **Gemeindeausschuß**. Er trifft aber im Gegensatz zu anderen Ausschüssen auch **Dringlichkeitsentscheidungen** für alle Angelegenheiten des Eigenbetriebes.

Auf die Einrichtung eines Werksausschusses im Sinne von § 5 Eigenbetriebsverordnung kann bei einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung verzichtet werden. In diesen Fällen ist ein Ausschuß des Rates zu bestimmen, der die Funktion des Werksausschusses erfüllt. Dieses kann auch ein Ausschuß sein, der weitere Aufgaben wahrnimmt.

Es sind folgende Fälle denkbar

- a) Einrichtung eines **eigenen Werksausschusses** für die Stadtbetrieb Zentrale Gebäudebewirtschaftung Lünen.
- b) Übernahme der Aufgaben eines Werksausschusses durch einen **bestehenden Fachausschuß**
- c) Aufgabenwahrnehmung durch einen **gemeinsamen Werksausschuß** für die Stadtbetriebe Abwasserbeseitigung, Zentraler Betriebshof und Zentrale Gebäudebewirtschaftung.

Die Gründung der Betriebe ist Teil eines neuen Organisationsmodells. Es wird zu prüfen sein, ob und ggfls. inwieweit auch in anderen Bereichen eine Anpassung der Ausschußstruktur an die Fachbereichsstruktur in Folge der Verwaltungsreform erforderlich wird.

Daher wird vorgeschlagen, die konkrete Zuordnung eines oder mehrerer Ausschüsse zu den Betrieben im Zusammenhang mit dieser Frage zu entscheiden.

Dies könnte im I. Halbjahr '97 erfolgen.

Falls bis dahin in irgendeiner Form eine Ausschußbeteiligung notwendig wird, könnte der **Haupt- und Finanz, Personal- und Gleichstellungsausschuß** die Funktion des Werksausschusses übernehmen.

Bei Schaffung einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung kann es bei einer einheitlichen Personalvertretung für die Beschäftigten der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung und der Stadtverwaltung bleiben. Gleichwohl kann die Vertretung der Beschäftigten im entsprechenden Ausschuß in der Betriebsatzung festgeschrieben werden. In einem derartigen Falle besteht bei Eigenbetrieben mit mehr als 50 Beschäftigten der Werksausschuß zu einem Drittel aus Beschäftigten des Eigenbetriebes. Die Gesamtzahl der Ausschußmitglieder muß in diesem Fall durch 3 teilbar sein.

Nach Auffassung der Verwaltung sollte es bei einer einheitlichen Personalvertretung der Beschäftigten bleiben.

Diese Frage sollte abschließend erst dann geregelt werden, wenn die generelle Festlegung der Ausschüsse erfolgt.

#### 4.4 Wirtschaftsführung

Die Wirtschaftsführung eines Eigenbetriebes unterscheidet sich in ganz besonderer Weise im Aufbau des Plan- und Rechnungswesens gegenüber dem kommunalen Regiebetrieb.

In etwa entspricht

der Haushaltsplan	dem Wirtschaftsplan
der Budgethaushalt	dem Erfolgsplan
der Vermögenshaushalt	dem Vermögensplan
der Stellenplan	der Stellenübersicht

Gemäß § 19 EigVO führt der Eigenbetrieb seine Rechnungen nach den **Regeln der kaufmännischen Buchführung**. Die Vorschriften des Handelsgesetzbuches über Buchführung, Inventar und Aufbewahrung finden Anwendung, soweit sie nicht bereits unmittelbar gelten.

Nach § 21 EigVO ist für den Abschluß eines jeden Wirtschaftsjahres ein **Jahresabschluß**, bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung mit Anhang aufzustellen.

Der Jahresabschluß wird durch einen Wirtschaftsprüfer geprüft.

#### 4.5 Personalausstattung

In der Verwaltung sind derzeit insgesamt 38 Mitarbeiter/-innen mit sehr unterschiedlichen Zeiteinheiten zwischen 2 % und 100 % mit der Bewirtschaftung städtischer Gebäude befaßt. Addiert man die einzelnen Stellenanteile, ergibt sich rein rechnerisch ein Personalaufwand für die Wahrnehmung der Aufgabe "Gebäudebewirtschaftung" von 23,5 Stellen. Hinzu kommen derzeit 161 Reinigungskräfte und 46 Hausmeisterstellen.

Angesichts der veränderten Aufgabenstellung, werden sich auch die Stelleninhalte verändern, da sämtliche Serviceleistungen (z.B. Optimierung des Reinigungsdienstes) zu organisieren sind, das kaufmännische Rechnungswesen und die Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen ist sowie haushalts- und kassentechnische Aufgaben durch die Ausgliederung des Vermögens hinzu kommen.

Insbesondere in der Aufbauphase von maximal 1 1/2 Jahren wird angesichts der Komplexität der zu bewältigenden **Neu- und Umorganisation**, der Installation neuer Instrumente und der Neuordnung der Vermögensstruktur der Personalbestand nach erster Einschätzung nicht wesentlich reduziert werden können.

Am Ende des Umstrukturierungsprozesses wird jedoch ein deutlich geringerer Stellenbedarf zu verzeichnen sein.

Spätestens zum Zeitpunkt der Aufhebung des **Kontrahierungszwanges** muß sich ein schlanker Betrieb dem Markt stellen, dies gilt insbesondere für die angebotenen Serviceleistungen.

#### 4.6 Raumbedarf

Die Mitarbeiter/-innen des kaufmännischen und Service-Bereichs sollen in den angemieteten Räumen des Schlosses Schwansbell untergebracht werden. So kann eine Umsetzung des Personals auf das unbedingt nötige Maß reduziert werden, da die gesamte Hochbauverwaltung bereits in diesem Gebäude ihre Arbeitsräume hat.

Die Zusammenfassung der Mitarbeiter/-innen ist Voraussetzung für einen ungehinderten Informationsfluß und -austausch, ferner sprechen betriebswirtschaftliche Gründe, wie Optimierung von Arbeitsabläufen und Erhöhung der Effektivität dafür.

#### 5. Schlußbetrachtung

Das im Rahmen der Neuen Steuerung vorgesehene Organisationsmodell ist als Prozeß zu sehen, indem eingeleitete Maßnahmen nach Erfahrungen zu verändern bzw. neue Fragen zu stellen sind.

1997 ist das Jahr der grundlegenden Entwicklung der Strukturen. Die nachfolgenden zwei Jahre werden der Optimierung dienen, um dann auch unter Marktaspekten den Betrieb entwickelt und aufgebaut zu haben.

# Vergleichende Kurzbeschreibung ausgewählter Rechts- und Betriebsformen für die „Serviceeinheit Gebäudewirtschaft“ (KGSt)

	Traditionelles Amt	Amt mit dezentraler Ressourcenverantwortung	Eigenbetrieb (Anstalt des öffentlichen Rechts)	GmbH
Rechtsgrundlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeindeordnung</li> <li>• Rechtlich unselbständig</li> <li>• Rechtsaufsicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeindeordnung</li> <li>• Rechtlich unselbständig</li> <li>• Rechtsaufsicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeindeordnung</li> <li>• Rechtlich unselbständig (Rechtlich selbständig)</li> <li>• Rechtsaufsicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbständige juristische Person</li> </ul>
Möglichkeiten der Einflussnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussnahme nach Gesetz und Verwaltungsrecht durch den Bürgermeister, durch den Stadt-, Gemeinderat oder Kreistag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussnahme nach Gesetz und Verwaltungsrecht durch den Bürgermeister durch den Stadt-, Gemeinderat oder Kreistag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussnahme nach Gesetz und Verwaltungsrecht durch den Bürgermeister durch den Stadt-, Gemeinderat oder Kreistag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsführer ist den Beschränkungen des Gesellschaftsvertrages und den Beschlüssen der Gesellschafterversammlung unterworfen</li> <li>• flexible Organisationsgestaltung durch Gesellschaftsvertrag</li> </ul>
Organe und Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amtsleiter</li> <li>• Bürgermeister</li> <li>• Stadt-, Gemeinderat oder Kreistag</li> <li>• diverse Fachausschüsse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amtsleiter</li> <li>• Bürgermeister</li> <li>• Stadt-, Gemeinderat oder Kreistag</li> <li>• Fachausschüsse</li> <li>• optional: eigener Ausschuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsleiter (weisungsgebunden)</li> <li>• Bürgermeister</li> <li>• Stadt-, Gemeinderat oder Kreistag</li> <li>• Betriebs(Liegenschafts-)ausschuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsführer (weisungsgebunden)</li> <li>• Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat</li> </ul>
Haushalts-, Rechnungs- und Prüfungswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushaltsplan, haushaltsrechtliche Vorschriften</li> <li>• Stellenplan</li> <li>• Kameralistik</li> <li>• partielle, verbrauchsorientierte Kostenrechnung</li> <li>• Prüfung durch Rechnungsprüfungsamt und überörtliche Prüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushaltsplan, haushaltsrechtliche Vorschriften</li> <li>• Stellenplan, -übersicht</li> <li>• Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente</li> <li>• ergebnisorientierte Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>• Kameralistik nur noch Übergangsweise (erweiterte Experimentiermöglichkeiten)</li> <li>• Prüfung durch Rechnungsprüfungsamt und überörtliche Prüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenbetriebsverordnung</li> <li>• Handelsrechtliche und gesellschaftsrechtliche Vorschriften</li> <li>• Getrennter Haushalt innerhalb der kommunalen Haushaltssatzung</li> <li>• Wirtschaftsplan, Erfolgsplan, Vermögensplan, Stellenübersicht</li> <li>• Prüfung durch Wirtschaftsprüfer, ggf. zusätzlich Rechnungsprüfungsamt und kommunale Aufsichtsbehörde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelsrechtliche und gesellschaftsrechtliche Vorschriften</li> <li>• Doppik</li> <li>• Betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente</li> <li>• Jahresabschlussprüfung gem. Gemeindeordnungen</li> <li>• Die besonderen Informations- und Prüfungsrechte einer Kommune sind auf die GmbH übertragbar</li> </ul>
Vermögensausstattung und Haftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundvermögen bei Kommune</li> <li>• keine eigene Kapitalausstattung</li> <li>• Kommune ist Gewährträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundvermögen bei Kommune</li> <li>• keine eigene Kapitalausstattung</li> <li>• Kommune ist Gewährträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundvermögen bei Kommune</li> <li>• optional: Widmung des Grundvermögens als kommunales Sondervermögen</li> <li>• (optional: Übertragung des Grundvermögens an Anstalt)</li> <li>• angemessene Stammkapitalausstattung (i. d. R. mindestens 30 % des Aktivvermögens)</li> <li>• Kommune ist Gewährträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haftung mit dem Gesellschaftsvermögen</li> <li>• Stammkapital mindestens 50.000 DM</li> </ul>

# Vergleichende Kurzbeschreibung ausgewählter Rechts- und Betriebsformen für die „Serviceeinheit Gebäudewirtschaft“ (KGSt)

	Traditionelles Amt	Reformiertes Amt	Eigenbetrieb (Anstalt)	GmbH
Besteuerung (wenn kein Betrieb gewerblicher Art vorliegt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Steuerpflicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Steuerpflicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Steuerpflicht</li> <li>(Grundenverbssteuer)</li> <li>(Grundsteuer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzsteuer</li> <li>Körperschaftsteuer; Z.Z. 40 % auf einbehaltene Gewinne und 30 % bei Ausschüttung</li> <li>Solidaritätszuschlag; Z.Z. 5,5 % der Körperschaftsteuer</li> <li>Gewerbesteuer bei Einbringung von Grundvermögen</li> <li>Grundenverbssteuer</li> <li>Grundsteuer</li> </ul>
Personalmanagement und Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitgeber- und Dienstherrnenfunktion bei Kommune</li> <li>Grundlage ist das Personalvertretungsrecht</li> <li>Federführung von Personal- und Hauptamt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitgeber- und Dienstherrnenfunktion bei Kommune</li> <li>Grundlage ist das Personalvertretungsrecht</li> <li>eigene Personalverantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitgeber- und Dienstherrnenfunktion bei Kommune</li> <li>Grundlage ist das Personalvertretungsrecht</li> <li>eigene Personalverantwortung</li> <li>(eigene Arbeitgeber- und Dienstherrnenfunktion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eigene Personalhoheit</li> <li>Dienstherrnenfunktion nicht möglich</li> <li>keine Pflicht zur Freistellung eines Betriebsrates bei weniger als 500 Arbeitnehmern (AN)</li> <li>bei mehr als 500 bis 2.000 AN Aufsichtsrat mit Drittelparität vorgeschrieben</li> <li>bei mehr als 2.000 AN paritätisch besetzter Aufsichtsrat erforderlich</li> </ul>
Tariffrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tariffrecht des öffentlichen Dienstes</li> <li>Beamtenrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tariffrecht des öffentlichen Dienstes</li> <li>Beamtenrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tariffrecht des öffentlichen Dienstes</li> <li>Beamtenrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anlehnung an das Tariffrecht des öffentlichen Dienstes, wenn Mitglied im kommunalen Arbeitgeberverband</li> <li>andere Tarifbereiche der Privatwirtschaft möglich</li> <li>individuelle, außertarifliche Vereinbarungen möglich</li> </ul>