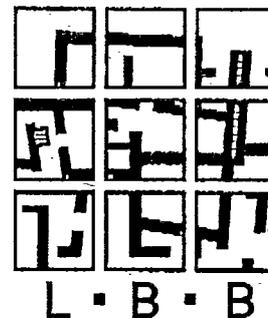


Landesbetrieb Liegenschafts- und Baubetreuung



TELEFAX - Bitte sofort weiterleiten

Landtag Nordrhein-Westfalen
Büros des Haushalts- und Finanzausschusses
Frau Silvia Winands

Fax: (02 11) 884-3002

Aktenzeichen: (Bei Antwortschreiben bitte angeben)

LBB/WÜ

Bearbeiter/in:

Frau Würz

Telefon-Durchwahl:

- 11

Datum:

20.10.2000

Es folgen **10** Seiten

Gesetz zur Errichtung eines Sondervermögens „Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW“ und zum Erlass personavertretungsrechtlicher Regelungen

Ihr Schreiben vom 29. September 2000 – II.1.E -

Sehr geehrte Frau Winands,
sehr geehrte Damen und Herren,

anbei erhalten Sie die Stellungnahme von Herrn Hubert Heimann, Geschäftsführer des Landesbetriebs Liegenschafts- und Baubetreuung Rheinland-Pfalz, zum Fragenkatalog zur öffentlichen Anhörung des Haushalts- und Finanzausschusses des Landtags Nordrhein-Westfalen am 26.10.2000 mit der Bitte um Kenntnisnahme.

Für evtl. Rückfragen steht Ihnen Herr Heimann gerne zur Verfügung.

Mit freundlichem Gruß
Im Auftrag

Helga Würz
Sekretariat

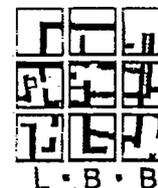


Bei fehlerhafter Übermittlung bitten wir um Anruf unter (0 61 31) 2 04 96-0.

Dokument6, Seite 1/1

Anschrift LBB: Rheinstraße 4E Fort Malakoff-Park 55116 Mainz Postfach 30 08 55020 Mainz
Telefon: (0 61 31) 2 04 96-0 Telefax: (0 61 31) 2 04 96-99 E-Mail: lbb-zentrale-mainz@t-online.de
Bankverbindung LBB: Landesbank Rheinland-Pfalz Konto-Nr. 110 123 205 (BLZ 550 500 00)
Vorstand Verwaltungsrat: Staatssekretär Dr. I. Deubel Geschäftsführung: H. Heimann C. J. Hopmann

Rheinland-Pfalz



Mainz, im Oktober 2000

**Stellungnahme der Geschäftsführung des Landesbetriebs Liegenschafts-
und Baubetreuung des Landes Rheinland-Pfalz
zum
Entwurf eines Gesetzes zur Errichtung eines Sondervermögens
„Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW“
Gesetzentwurf der Landesregierung, Drucksache 13/189
anlässlich der
öffentlichen Anhörung des Haushalts- und Finanzausschusses
und des Ausschusses für Städtebau und Wohnungswesen
des Landtags Nordrhein-Westfalen
am 26. Oktober 2000**

1. Vorbemerkung

Die Geschäftsführung des Landesbetriebs Liegenschafts- und Baubetreuung kann nicht zu jeder Frage, die im Fragenkatalog zur öffentlichen Anhörung enthalten ist, Stellung nehmen. Sie beschränkt sich auf die Fragestellungen, die die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen der künftigen Geschäftsführung des Sondervermögens „Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW“ betreffen.

2. Stellungnahme zu den Fragen

I. Grundsätzliche Fragestellungen

Frage 3: Ist die gewählte Konstruktion eines zentralen Bau- und Liegenschaftsmanagements richtig und effizient?

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die gewählte Konstruktion richtig ist und nach einem Ablauf von mehreren Jahren die Effizienz deutlich messbar sein wird.

Bei der gewählten Konstruktion handelt es sich zum einen um die Bildung einer Immobiliengesellschaft, die zentral die Immobilien verwaltet und zweitens um die Einbringung der staatlichen Bauverwaltung in ein gemeinsames Unternehmen.

Für eine zentrale Immobilienverwaltung des Landes spricht zum einen, dass die Größenvorteile durch die Zusammenführung aller Ressortimmobilien voll zur Geltung gebracht werden können. Zum anderen stehen in erster Linie betriebswirtschaftliche

Überlegungen im Vordergrund künftiger Portfolioentscheidungen. Damit treten ressortspezifische Sichtweisen zurück. Dazu kommt, dass die Bewirtschaftung der Immobilien zentral erfolgen kann. Dies wiederum eröffnet die Möglichkeit, im Bereich des Facility Managements Kompetenzen zu entwickeln, die sich mittelfristig wirtschaftlich positiv auswirken, weil dadurch die Immobilien in ihrem gesamten Lebenszyklus in den Blick geraten. Nicht nur die Bauinvestitionen, sondern vor allem die Betriebskosten werden betrachtet. Die ganzheitliche Betrachtung der Immobilien bringt den wirtschaftlichen Erfolg.

Durch das zentrale Immobilienmanagement werden die Kosten- und die Finanzverantwortung zusammengeführt. Die Einführung eines Mieter-/Vermieterverhältnisses führt zu marktwirtschaftlichen Kontrollmöglichkeiten. Selbstverständlich muss diese Konstruktion begleitet werden von einer Budgetierung der Mietansätze in den Ressorthaushalten. Erst dadurch gelingt es, in den Ressorts ein (Miet-) Kostenbewusstsein zu entwickeln, das dazu führt, künftigen Flächenbedarf mit dem vorhandenen Mietbudget abzugleichen. Dies führt mittelfristig zu einer erheblichen Reduzierung der Flächennachfrage.

Die Zusammenführung des Immobilienmanagements mit dem Baumanagement ist aus mehreren Gründen sinnvoll. Zum einen liegen die Immobilienkenntnisse en Detail in den Bauverwaltungen vor. Zum anderen kann durch die Einschaltung der Bauverwaltung eine intensive Betreuung des Mieters erfolgen. Die Bauverwaltungen werden zu dezentralen Mieterbetreuungsorganisationen. Zwischen der Sparte Immobilienmanagement und der Sparte Baumanagement wird sich ein internes Auftraggeber-/Auftragnehmeverhältnis entwickeln, das beim Baumanagement ein Umdenken erzwingen wird. Betriebswirtschaftliche Kostenvorgaben, die sich an den (geplanten) Mietverträgen orientieren, werden sich durchsetzen. Die Kostenüberwachung durch das Immobilienmanagement bekommt eine neue betriebswirtschaftliche Dimension. Kostenüberschreitungen wirken sich negativ auf das Jahresergebnis aus, das die Geschäftsführung zu vertreten hat.

Frage 6: Nach dem Gesetzentwurf der Landesregierung stellt der „Bau- und Liegenschaftsbetrieb“ ein Sondervermögen dar. Ist es dennoch möglich und sinnvoll, eine hierarchische Beziehung des Landesbetriebs zu den Ober- und Mittelbehörden herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten?

Bauspezifische Ober- und Mittelbehörden sind ein Fremdkörper in dem neuen unternehmerischen Konzept des „Bau- und Liegenschaftsbetriebs“. Künftig geht es nicht mehr um hierarchische Beziehungen, sondern um horizontale Auftraggeber- und Auftragnehmerbeziehungen. Die Ressorts treten in eine Mieter- oder Auftraggeberposition und der neue Landesbetrieb wird in eine Vermieter- bzw. Auftragnehmerposition gebracht. Der neue Landesbetrieb wird sich an marktwirtschaftlich orientierten Kostensätzen orientieren müssen; die Geschäftsleitung wird am wirtschaftlichen Erfolg gemessen und ein Eingriff von Ober- bzw. Mittelbehörden würde einen Eingriff in die Ergebnisverantwortung der Geschäftsleitung bedeuten, so dass dies wiederum zu einer Verwischung von Verantwortung führt und die Geschäftsleitung nicht eindeutig für das Betriebsergebnis verantwortlich gemacht werden kann. Fachaufsicht muss grundsätzlich auf ein Minimum beschränkt werden, die RL Bau wird in größten Teilen nicht mehr anwendbar sein. Infolge dessen ist auch die Grundlage für eine Fachaufsicht weitgehend entzogen. Eine Ausnahme wird die Fachaufsicht des Bundes bei Bundesbaumaßnahmen sein.

Frage 10: Wie kann eine professionelle Geschäftsführung der BLB gewährleistet werden? Welches Anforderungsprofil ist hier zu stellen?

Voraussetzung für eine professionelle Geschäftsführung ist ein neues Organisationskonzept. Die Organisation der ehemaligen Staatsbauverwaltung ist zu überarbeiten, ein Organisationskonzept für das Immobilienmanagement ist neu zu entwickeln. Beide Konzepte müssen eingebunden werden in ein neues Unternehmenskonzept. Danach ist ein Aufbau des kaufmännischen Rechnungswesens mit der Hauptbuchhaltung und Nebenbuchhaltung etc. voranzutreiben. Darüber hinaus sind weitere betriebswirtschaftliche Instrumente erforderlich, wie z. B. Kosten-Leistungsrechnung und ein Controllingkonzept. Schließlich gehört zu einem Unternehmen natürlich ein Unternehmensleitbild, ein Personalentwicklungskonzept, ein Reportingkonzept, ein Organisationshandbuch etc.

Das Anforderungsprofil für die Geschäftsleitung ist geprägt von der wirtschaftlichen Gesamtverantwortung, vom unternehmerischen Denken und von einer Kompetenz für konzeptionelles Denken. Darüber hinaus ist eine ausgeprägte Initiativekraft ebenso erforderlich wie Durchsetzungsvermögen bei den Ressorts. Voraussetzung ist aber auch, dass in die Eigenständigkeit der unternehmerischen Entscheidungen politisch

nicht eingegriffen werden darf. Selbstverständlich gehören dazu Aufsichts- und Kontrollfunktionen, die von den zuständigen Ministerien bzw. Gremien geleistet werden müssen.

IV. Personalvertretungsrecht

Frage 2: Ist die Einrichtung eines Hauptpersonalrats sinnvoll?

Aus der Sicht der Geschäftsleitung ist dies zu bejahen. In einem Unternehmen der geplanten Größenordnung in Nordrhein-Westfalen ist es für die Geschäftsleitung unabdingbar, dass auf Seiten der Personalvertretung ein Hauptpersonalrat als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung steht. Er ist notwendig, damit die Geschäftsleitung sich nicht mit jedem einzelnen örtlichen Personalrat auseinandersetzen muss. Die Beteiligung der örtlichen Personalräte ist durch den Haupt- bzw. Gesamtpersonalrat sicherzustellen.

VI. Länderübergreifender Vergleich

Landesbetriebe zur Verwaltung und Bewirtschaftung von Landesvermögen gibt es nicht in allen Ländern.

Frage 1: Welche Erfahrungen und Synergien haben sich in anderen Ländern und Körperschaften (Städten) ergeben?

Aus der Sicht des Landesbetriebs Liegenschafts- und Baubetreuung des Landes Rheinland-Pfalz können folgende Erfahrungen und Synergien in Kurzform dargelegt werden:

Im Bereich des Immobilienmanagements lassen sich bereits folgende Vorteile erkennen. Neubauvorhaben werden von den Mietern nur noch zu marktwirtschaftlichen Vergleichsmieten akzeptiert – mit Ausnahme von Sonderimmobilien. Dies gilt selbstverständlich nur für Projekte, für die es am Markt Vergleichsmieten gibt (insbesondere Verwaltungsbau). Dies bedeutet, dass das Baumanagement bei den Neubaukosten nicht mehr nur Vergleichswerte aus dem Landesbau heranzieht, sondern Vergleichskosten der privaten Wirtschaft und diese im Target-Costing-Verfahren dem Baumanagement vorgegeben werden. Zum anderen löst jede Neubaunachfrage ein zusätzliches Mietbudget aus. Dieses wiederum wird nur dann realisierbar sein, wenn

- bei vorgegebenem Mietbudget – andere Objekte entmietet oder wenn an anderer Stelle Kosten eingespart werden können.

Durch die Zusammenführung der Immobilien lässt sich Nachfragemacht entwickeln (z. B. am Energiemarkt), die zu erheblichen Kostenreduktionen führt. Ähnliches wird erwartet im Bereich des technischen und infrastrukturellen Facility Managements. Auf der Seite des Baumanagements werden die Niederlassungen und innerhalb der Niederlassungen die Sparten einer betriebswirtschaftlichen Messung unterzogen. Für die Niederlassungen werden Gewinn- und Verlustrechnungen erstellt, so dass die Wirtschaftlichkeit im Quer- und Längsvergleich analysiert werden kann. Die Niederlassungen werden als Profit-Center geführt. Die Niederlassungsleitungen werden am Jahresergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung für die Niederlassungen gemessen. Die Effizienz im Baumanagement des Landesbetriebs Liegenschafts- und Baubetreuung in Rheinland-Pfalz ist im Verlaufe von zwei Jahren um 10 - 20 Prozentpunkte gestiegen.

Frage 2: Wo liegen Unterschiede und Gemeinsamkeiten des geplanten Bau- und Liegenschaftsmanagements mit dem Immobilien- und Gebäudemanagement anderer öffentlicher (z. B. Kommunen) oder privater (Gesellschaften mit großen Beständen) Großeigentümer?

Soweit dies aus der Sicht des Landesbetriebs Liegenschafts- und Baubetreuung des Landes Rheinland-Pfalz beantwortet werden kann, ist festzustellen, dass zunächst die Gemeinsamkeiten darin liegen, dass Immobilienmanagement und Baumanagement unternehmerisch zusammengeführt werden. Darüber hinaus ist geplant, einen Landesbetrieb einzurichten mit einer einheitlichen Geschäftsführung und die betriebswirtschaftliche Verantwortung in die Hände der Geschäftsführung zu legen. Soweit erkennbar, ist vorgesehen, dass Liegenschafts- und Baumanagement ohne Eingriffe in das Tagesgeschäft der Geschäftsführung direkt einzugreifen. Unterschiede zum System im Land Rheinland-Pfalz liegen darin, dass vor allem bereits im ersten Schritt die Immobilien der Universitäten einbezogen wurden und das infrastrukturelle Facility Management bereits zu Beginn zum Aufgabengebiet des neuen Landesbetriebs hinzugenommen werden.

Die Rechtsform ist geringfügig unterschiedlich. In Rheinland-Pfalz wurde kein „teilrechtsfähiges Sondervermögen“ gebildet. Unter kaufmännischem Blickwinkel betrachtet, sind Unterschiede dabei kaum gegeben.

VII. Haushaltsrecht

Durch die Einrichtung eines Landesbetriebs soll u. a. eine Kosten-Nutzen-Maximierung erreicht werden.

Frage 1: Ist die Führung eines Betriebes unter kaufmännischen Gesichtspunkten ohne eine kaufmännische Buchführung mit Kosten-Leistungsrechnung möglich und sinnvoll?

Die Führung eines Betriebes unter kaufmännischen Gesichtspunkten ist ohne eine kaufmännische Buchführung nicht sinnvoll. Grundsätzlich mag es Systeme von Kosten-Leistungsrechnungen geben, die auch ohne Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens aufgebaut werden können. Aus der Sicht eines einheitlichen kaufmännischen internen und externen Rechnungswesens ist dies aber nicht sinnvoll und führt zu keiner klaren Kostentransparenz. Dies ist aber die Grundlage für ein qualifiziertes Portfolio- und Baumanagement und für klare betriebswirtschaftliche Ergebnisrechnungen. Außerdem lassen sich andernfalls keine eindeutigen Kalkulationsgrundlagen schaffen.

Frage 8: Sind bei einer Abgabe des Sondervermögens Grundstock des Landes Nordrhein-Westfalen an den BLB NRW entsprechende Verzinsungsleistungen an den Landeshaushalt geboten?

Die Verzinsungsleistung sollte keine Leistung sein, die nach einem theoretischen Modell ermittelt wird, sondern sich nach Praktikabilitätsgründen richtet. Bei der Gründung des Landesbetriebs Liegenschafts- und Baubetreuung in Rheinland-Pfalz wurde so vorgegangen, dass die Ausgründung aus dem Landeshaushalt haushaltsneutral erfolgte. Es entstanden also keine zusätzlichen Haushaltsbelastungen, aber auch keine Haushaltsentlastungen. Grundgedanke in Rheinland-Pfalz war, eine Haushaltsneutralität herbeizuführen. Gleichzeitig sollte im ersten Jahr nach der Gründung des Landesbetriebs die Gewinn- und Verlustrechnung so einjustiert werden, dass der Gewinn bei Null DM liegt. Dies bedeutete, dass die Verzinsung des zur Verfügung

gestellten Kapitals eine Residualgröße war. Voraussetzung dafür war, dass das Vermögen des Landesbetriebs nach den einschlägigen Grundlagen der Wertermittlungsverordnung erfolgte und Mieten sich nach den örtlichen Vergleichsmieten, also an Marktmieten orientierten. Die Verzinsung des Grundstocks Sondervermögen dient also dazu Haushaltsneutralität zu gewährleisten und die Anfangssituation des neuen Landesbetriebs so zu gestalten, dass er zumindest ohne betriebswirtschaftliche Verluste beginnen kann. Der Erfolg für den Landeshaushalt wird sich mittelfristig einstellen. Er wird messbar sein an der Entwicklung des Mietbudgets und ggf. an der möglichen Erhöhung der Verzinsung des Grundstocks.

VIII. Erfolgsoptimierung durch das Sondervermögen

Frage 1: Der Gesetzentwurf sieht vor, das Eigentumsmanagement und das Facility Management „unter einem Dach“ zusammenzuführen.

Wäre es unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten nicht günstiger, zwei separate Betriebe vorzuhalten?

Beim Facility Management unterscheidet man die drei Kategorien kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Facility Management. Das kaufmännische Facility Management beinhaltet die Wahrnehmung der Eigentümerfunktion, d. h. die Verwaltung der Mietverträge, die Abrechnung der Nebenkosten, die Mieterbetreuung etc. Dieser Teil des Facility Managements ist zweifellos eine Eigentümerfunktion und insofern vom Immobilienmanagement nicht zu trennen. Beim technischen Facility Management geht es um die Betriebskostenminimierung, um die technische Betriebsführung, um die Instandhaltung der technischen Betriebsausstattung und um die Instandhaltung Bau. Da die technischen Betriebseinrichtungen fester Bestandteil des Gebäudes sind, muss sich der Eigentümer, also das Immobilienmanagement nicht nur um die Instandhaltung, sondern auch um die Betriebskostenminimierung kümmern. Hierzu bedarf es aber entsprechender vertraglicher Regelungen mit den Mietern. Ziel sollte sein, durch die Bündelung der Immobilien und damit der technischen Betriebsanlagen, die Betriebskosten zu minimieren, was ebenfalls zu einer deutlichen Kostenreduzierung auf der Mieterseite führt. Beim Energiemanagement bzw. beim Energiecontrolling wird dies offensichtlich. Auch die ganzheitliche Betrachtung der Immobilien über ihren gesamten Lebenszyklus verbietet eine Trennung von Facility Management und Portfolio Management. Beim infrastrukturellen Mana-

gement geht es um die Aufgaben wie Hausmeister-, Reinigungs- und Sicherheitsdienste, Flächenmanagement, ggf. Catering etc. Auch diese Aufgaben sind originäre Aufgaben des Immobilienmanagements. Sie sollten auch nicht von den Aufgaben des technischen Facility Managements getrennt werden. Allerdings ist hier zu fragen, ob das entsprechende Know how des neu gegründeten Landesbetriebs ausreicht. Gegebenenfalls können hierzu entsprechendes Fachwissen und auch Managementfähigkeiten „eingekauft“ werden.

Frage 2: Was ist der eigentliche Gewinn eines solchen Sondervermögens?

Ziel des Sondervermögens ist es, betriebswirtschaftlich Überschüsse zu erwirtschaften. Diese resultieren zum einen durch eine deutliche Effizienzsteigerung in der Bauverwaltung und zum anderen in einem zielorientierten Assetmanagement sowie in der Ausnutzung der Synergieeffekte im Bereich des Facility Managements. Schließlich – wie bereits an anderer Stelle dargestellt – entsteht ein erheblicher Gewinn allein dadurch, dass auf der Mieterseite ein neues Kostenbewusstsein entsteht, wenn das Mietbudget streng vorgegeben wird. Allein dadurch wird es zu einer erheblichen Reduktion von Flächennachfrage kommen.

Im Baumanagement entsteht durch die Bildung eines Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnisses Kostentransparenz bei der Beauftragung von Architekten- und Ingenieurleistungen. Wenn jede Dienstleistung des Baumanagements bezahlt werden muss, entsteht auch auf der Auftraggeberseite ein neues Kostenbewusstsein.

Frage 7: Wie ist der Renovierungsbedarf der Gebäude zu berücksichtigen?

Der Renovierungsbedarf ist zu differenzieren in Instandhaltungsaufwand und Schönheitsreparaturen. Die Schönheitsreparaturen unterliegen den Aufgaben des Mieters und die Instandhaltung obliegt dem Landesbetrieb. Der Mieter muss sich künftig um die Finanzierung der Bauunterhaltungsmaßnahmen nicht mehr kümmern. Dies ist allein Aufgabe des Landesbetriebs. Der Instandhaltungsaufwand ist in die Planrechnung für die Gewinn- und Verlustrechnung einzustellen. Er wirkt sich direkt auf das Jahresergebnis aus. Dies ist eine der schwierigsten Aufgaben im ersten Jahr des Landesbetriebs, da der Begriff der Bauunterhaltung im kaufmännischen Rechnungswesen sich erheblich unterscheidet von dem des kameralen Systems. Da die Mieten

und die Personalkosten nahezu feste Größen sind, ist eine der betriebswirtschaftlichen Stellgrößen der Bauunterhalt. Allerdings muss damit gerechnet werden, dass im neuen Mieter-/Vermieterverhältnis die Mieter stärker als in der Vergangenheit darauf drängen werden, dass Bauunterhaltungsmaßnahmen durchgeführt werden, weil sie der Auffassung sind, dass sie durch ihre Mietzahlungen die entsprechenden Vorleistungen dafür bereits erbracht haben. Insofern ist in der ersten Planrechnung z. B. für die Jahre 1 bis 3 nach der Gründung ein ausreichender Betrag einzustellen, mit dem die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung „einjustiert“ wird.

IX. Baupolitische Ziele

Frage 5: Wie kann die Wettbewerbsfähigkeit des Bau- und Liegenschaftsbetriebes sichergestellt werden, wenn baupolitische Ziele des Landes durch diesen bei der Realisierung von Bauvorhaben eingehalten werden müssen?

Grundsätzlich wird die Vorgabe für den neuen Landesbetrieb lauten, Neubauvorhaben zu Marktpreisen zu erstellen. Baupolitische Ziele des Landes führen nicht zwangsläufig zu höheren Baukosten. Ist dies aber doch einmal der Fall, muss aufgrund von politischen Vorgaben das zuständige Fachressort bei der Auftragsvergabe an den Landesbetrieb dazu bereit sein (und ggf. mit den erforderlichen Finanzmitteln ausgestattet werden), die dadurch entstehenden Mehrkosten durch eine entsprechend höhere Miete abzudecken.

Frage 6: sind mit der Durchsetzung ökologischer Anforderungen grundsätzlich Wettbewerbsnachteile verbunden oder ist ökologisches und nachhaltiges Bauen und Bewirtschaften von Liegenschaften nicht auch aus wirtschaftlichen Aspekten zu bevorzugen (Stichwort: Energieeinsparung)?

Ähnlich wie bei Frage 5 führt nicht jede ökologische Anforderung zu Mehrkosten und damit zu Wettbewerbsnachteilen. Ist dies aber doch einmal der Fall, so sind bei einer entsprechenden politischen Vorgabe die dadurch entstehenden höheren Baukosten durch eine entsprechend angepasste Miete zu refinanzieren. Anzumerken ist aber auch, dass gerade die Zusammenführung von Kosten und Aufgabenverantwortung dazu führt, dass allein unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten das Thema Energiekosteneinsparung eine originäre Aufgabe des neuen Landesbetriebs ist. Da darüber

hinaus wirtschaftliche Anreize gesetzt werden können, ist die Motivation Energie einzusparen unter den neuen Rahmenbedingungen höher als unter den alten .

Frage 7: Ist sichergestellt, dass die Einrichtung auch anderen Zwecken des Landes dienen können, wie etwa Bürgerfreundlichkeit, Erreichbarkeit, Zentralität, Identitätsstiftung der Behördenstandorte bei der kaufmännischen Orientierung der Landesbehörden?

Auch hier ist eine differenzierte Antwort nicht möglich. Es gibt Behördenstandorte, deren Erreichbarkeit für die Bürger von untergeordneter Bedeutung ist und die entsprechende Identitätsstiftung für einen bestimmten Standort nicht gesteigert wird. Gerade im neuen unternehmerischen Denken des Landesbetriebs wird sich eine hohe Sensibilität für den Standort entwickeln. Langfristig muss der neue Landesbetrieb davon ausgehen, dass Behörden auch andere Objekte anmieten können als die des Landesbetriebs. Insofern muss der Landesbetrieb daran interessiert sein, möglichst attraktive Standorte zu wählen. Hier decken sich Landesinteressen und betriebswirtschaftliche Interessen.