

Wilfried Beimann  
Mitglied des Vorstandes



**RAG**  
IMMOBILIEN

**Notwendigkeit eines zentralen,  
  
betriebswirtschaftlich  
  
orientierten Immobilien-Managements für  
  
Liegenschaften und Immobilien des Landes  
  
Nordrhein-Westfalen**

Statement öffentliche Anhörung am 26.10.2000

- Es gilt das gesprochene Wort -

RAG Immobilien AG  
Relinghauser Straße 7  
45128 Essen  
Telefon (02 01) 1 77-16 00  
Telefax (02 01) 1 77-16 03  
vorstand@rag-immobilien.de  
<http://www.rag-immobilien.de>

## I.

Mit einem geschätzten Gesamtwert von rd. 20-28 Mrd. DM ist das Land Nordrhein-Westfalen der größte Immobilieneigentümer in Nordrhein-Westfalen. Selbst Immobilienunternehmen aus der Privatwirtschaft wie Viterra AG (E.ON-Gruppe), RAG Immobilien AG (RAG-Konzern) oder ThyssenKrupp Immobilien können in diesem Vergleich nicht mithalten.

Andererseits bestätigen Entwicklungen in der Privatwirtschaft, dass die Bereitstellungs- und Bewirtschaftungskosten für Immobilien durch effizientes kaufmännisches und technisches Management, das sich an betriebswirtschaftlichen Prinzipien orientiert, um 20-30 Prozent gesenkt werden können. In den letzten Jahren streben deshalb immer mehr Privat-Unternehmen in Deutschland ein professionelles Immobilien-Management an (Corporate Real Estate Management/CREM).

Auch andere Bundesländer (z.B. Rheinland-Pfalz, Hessen, Berlin, Bremen) und Kommunen (z.B. Köln) gehen zu einem markt- und betriebswirtschaftlich organisierten Immobilien-Management über. Für Immobilien des Bundes gibt es ebenfalls zunehmend Überlegungen der Bundesregierung, sich von nicht mehr benötigten Liegenschaften oder Immobilien zu trennen bzw. weiterhin benötigte Immobilien betriebswirtschaftlich zu organisieren.

Für die Immobilien des Land<sup>es</sup> Nordrhein-Westfalen ergibt sich ein mittelfristiges Einsparpotenzial von mindestens 250 Mio. DM p.a.. für den Landeshaushalt. Dieses Potenzial kann nur durch eine Reorganisation des Liegenschaftswesens NRW erschlossen werden. Kernproblem der heutigen weit verzweigten Immobilien-Organisation des Landes NRW sind mangelnder Leistungswettbewerb, fehlende Vergleichsmöglichkeit mit dem Markt, fehlende Kostentransparenz und Steuerungs-/Controllingsysteme,

mangelnde „Kundenorientierung“ und unzureichende, teilweise kontraproduktive Arbeitsstrukturen sowie die organisatorische Zersplitterung von Verantwortlichkeiten.

Um diese Defizite zu beseitigen und die notwendigen Einsparungen zu realisieren, sollten marktwirtschaftliche Steuerungssysteme und Organisationsprinzipien eingeführt und die Leistungsfähigkeit des Liegenschaftswesens in Nordrhein-Westfalen nachhaltig optimiert werden. Dabei sollte die Gestaltung der Leistungsbeziehung nach dem „Eigentümer-Mieter-Modell“ analog zu einem marktwirtschaftlichen „Kunden-Lieferanten-Modell“ unumstritten sein.

Um Kosten und Leistungen transparent zu machen, sollten alle Leistungen „rund um die Immobilie“ als Produkt definiert, mit Preisen bewertet und zwischen Dienstleister und Kunde verrechnet werden. Zur nachhaltigen Verbesserung der wirtschaftlichen

Transparenz sollte das kameralistische Haushaltswesen um eine betriebswirtschaftliche Kosten- und Leistungsrechnung und ein leistungsfähiges Controlling als Informations- und Steuerungssystem erweitert bzw. dadurch ersetzt werden. Bei einer solchen betriebswirtschaftlichen Organisation und Steuerung der Landesimmobilien sollten auch die Möglichkeiten neuer Informations- und Kommunikationstechniken einbezogen werden. Dies gilt z.B. für EDV-gestützte Immobilien-Informationssysteme und Web-basierte interne/externe Informationssysteme. Ich nenne dazu nur die Stichworte Intranet und Internet.

Die heutigen öffentlichen Leistungserbringer im Liegenschaftsbereich in Nordrhein-Westfalen können sich sicherlich nur schrittweise zu marktwirtschaftlichen und wettbewerbsfähigen Dienstleistern entwickeln. Insofern halte ich aus meiner immobilienwirtschaftlichen Sicht in einem ersten Schritt die Organisationsform eines Sondervermögens „Bau- und

Liegenschaftsbetrieb NRW“ für richtig. Diesem Sondervermögen sollten zur einheitlichen Steuerung wesentliche Eigentümerfunktionen im Sinne eines für das Land kostenoptimalen Portfolio-Managements übertragen werden.

Gleichwohl sollte das Land langfristig über eine privatwirtschaftliche Organisationsform nachdenken (z.B. GmbH). Die Gründung eines Landesbetriebes kann deshalb m.E. nur ein Zwischenschritt bei der Umwandlung öffentlicher Strukturen in eine privatwirtschaftliche Organisationsform sein. Aus mikropolitischer Sicht bergen Landesbetriebe die Gefahr in sich, quasi-öffentliche Strukturen, Systeme und Verhaltensweisen zu bewahren, so dass der Übergang zu markt- und betriebswirtschaftlichen Prinzipien der Leistungserstellung gefährdet ist.

Sollten einzelne Dienstleistungen „rund um die Immobilie“ auch nach einer möglichen Übergangszeit

mit Kontraktionszwang nicht die gleiche Produktivität wie der Markt erreicht haben, muss die Frage nach ihrer Existenzberechtigung neu gestellt werden.

## II.

Ein Immobilien-Management nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen ist mit dem Auftrag der öffentlichen Hände durchaus vereinbar. Dazu nur zwei konkrete Beispiele:

1. Unsere RAG Immobilien AG hat auf einer ehemaligen Bergbaufläche in Dortmund Eving für das Land NRW ein neues Polizeigebäude errichtet mit einem Investitionsvolumen von 4,5 Mio. DM. Da wir diese Investition für das Land getätigt haben, wurde der Landeshaushalt damit nicht belastet. Das Land hat das Gebäude für eine Einsatz-Hundertschaft und eine Polizeiwache angemietet. Die Bauzeit betrug ganze 7 Monate. Die Polizei ist unser durchaus zufriedener Mieter und Kunde.
2. Die neue Fortbildungsakademie des Innenministers NRW auf ehemaliger Bergbaufläche in Herne-

Sodingen haben wir zusammen mit dem Land und der Stadt Herne entwickelt. Ich will damit sagen: Für Immobilien der öffentlichen Hände und damit auch für Immobilien des Landes NRW sind auch die Möglichkeiten des sog. Public Private Partnership aus meiner Sicht noch längst nicht ausgeschöpft. In der Nachbarschaft dieser neuen Akademie Mont Cenis des Innenministers hat unsere RAG Immobilien AG im übrigen für die Stadt Herne einen Kindergarten gebaut, den die Stadt angemietet hat und betreibt.

### III.

Zum Abschluss einige Grundthesen aus meiner immobilienwirtschaftlichen Sicht:

1. Auch Immobilien der öffentlichen Hand müssen maßgeblich unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen werden – zumal in Zeiten knapper öffentlicher Kassen. Das Einsparpotenzial bei den Landesimmobilien NRW wird mittelfristig mit zumindest 250 Mio. DM p.a. gesehen.
2. Immobilien müssen in ihrer wirtschaftlichen Performance während ihres ganzen Lebenszyklus (Planung, Bau, Bewirtschaftung/Verwaltung, Vermarktung) permanent auf den betriebswirtschaftlichen Prüfstand (Ertrag, Wertentwicklung, Rendite etc.).

3. Selbstbedienung zum Null-Tarif ist out. Die Ablösung von Umlageverfahren durch Einführung marktorientierter Mieten ist auch für öffentliche Hände das Gebot.
  
4. In einem mitunter „bösen Erwachen“ verwandeln sich dann Nutzer in Mieter und Kunden. Auch das kann der betriebswirtschaftlichen Kostenoptimierung nur gut tun (auf Seiten der Mieter, aber auch – Kundenorientierung/Wettbewerb – auf Seiten des Vermieters).
  
5. Meine abschließende These:  
Im Zweifelsfall wird outgesourct. Maßgebliche Eigentümerfunktionen sollten zwar bei Landesimmobilien NRW auch auf Dauer vom Land selbst wahrgenommen werden. Alle Leistungen, die im operativen Doing von der Privatwirtschaft übernommen werden können, sollten jedoch, jedenfalls längerfristig – im privaten Wettbewerb vergeben

werden. Privater Wettbewerb führt erfahrungsgemäß im Preis-Leistungs-Verhältnis zu optimalen Lösungen für den Auftraggeber. Das damit zunächst verbundene Personal- und Arbeitsplatz-Problem will ich allerdings auch nicht verhehlen.

Richtig ist schließlich in jedem Fall:

Die maßgeblichen Steuerungsfunktionen für ein betriebswirtschaftlich orientiertes Handling der Landesimmobilien NRW sollten in einer Hand liegen.