

Barbara Clemens
Geschäftsführerin der
LEG Landesentwicklungsgesellschaft
Nordrhein-Westfalen GmbH



**Stellungnahme im Rahmen des Hearings
„Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW“
am 26. Oktober 2000**

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,
sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

1. Die Neuorganisation des Immobilienmanagements des Landes NRW stellt sowohl vom Umfang, als auch der Komplexität her eine der anspruchvollsten Aufgaben in der Umstrukturierung der öffentlichen Verwaltung dar. Für den anstehenden Prozess gibt es nur wenige Vorbilder. Vergleichbare Fälle: Modelle in anderen Bundesländern und die im Rahmen der Privatisierung der großen Bundesunternehmen (Post, Telekom und Bahn) erfolgten Neuorganisationsprozesse des Immobilienmanagements.

Aber auch Unternehmen der privaten Wirtschaft und selbst aus dem Immobilienbereich kommende Unternehmen, beispielsweise der Wohnungswirtschaft, sind derzeit aufgrund der gestiegenen Anforderungen, die sich aus der verschärfenden Marktsituation sowie neuen professionellen inhaltlichen Anforderungen ergeben, Neuorganisations- und Anpassungsprozessen unterworfen. Von der Grundstruktur weisen sie eine Reihe von Ähnlichkeiten zu dem im Land anstehenden Prozess auf. Insofern bieten die Erfahrungen

der LEG NRW mit laufenden und abgeschlossenen Umstrukturierungsprozessen Hinweise für das anstehende Projekt.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen will ich mich im Schwerpunkt auf das Thema „Erfolgsoptimierung“ auf einige wesentliche Punkte konzentrieren, ohne damit die Bedeutung anderer Fragen des Hearings zu relativieren.

2. Die Entscheidung, die Immobilienaufgaben des Landes zu bündeln, ist meines Erachtens richtig. Die Errichtung eines Landesbetriebes ist ein richtiger Schub, um mit Flächen- und Grundstücksressourcen ökonomisch umzugehen und brachliegende Ressourcen zu nutzen.
3. Unsere Erfahrungen zeigen, dass das anstehende Reformvorhaben in starkem Maße als Prozess zu begreifen ist, der nicht kurzfristig abgeschlossen sein wird.

Da niemand in der Lage sein wird, über Gutachten, Expertenwissen etc. alle Einzelheiten des „richtigen Organisationsmodells“ zu definieren ist es notwendig, einen Prozess zu organisieren, der für Anpassungen, Änderungen offen ist. Idealmodell ist die lernfähige, sich anpassende Organisation.

Dabei ist es wichtig, ein Organisationsmodell zu wählen, dass die wesentlichen Elemente für die notwendige Entwicklungsdynamik enthält und zu starten. Dies Organisationsmodell ist mit dem Landesbetrieb vorhanden.

4. Wesentliche, aus meiner Sicht bedeutsame Elemente für einen solchen Prozess sind in dem vorgelegten Entwurf enthalten. In diesem Sinne sind zentrale Elemente:

Die Trennung des Immobilienvermögens von den Fachressorts und daraus abgeleitet eine klare Trennung von Immobiliennutzer und Eigentümer / Bewirtschafter durch Mieter - Vermieterbeziehungen. Dabei sollte konsequent durchgesetzt werden, dass reale Mieten fließen, die zu Kostenbelastungen aber auch perspektivisch zu Einsparungen bei den Nutzern führen.

Diese Kostenreduzierung kann aus geringeren Nutzflächen oder anderen Standorten (Innenstadt vs. sonstige) resultieren.

Ein zweites zentrales Element ist, dass durch die Ausgründung des Liegenschaftsbetriebs konsequent eine für die Landesliegenschaften ganzheitliche Immobiliensicht entwickelt werden kann. Die drei Elemente der Immobilienperspektive sind Nutzerorientierung, ökonomische und technische Optimierung.

Oberste Priorität des Betriebes müssen die Nutzeranforderungen sein. Mitarbeiter und Betrieb haben konsequent eine Kundenorientierung zu entwickeln. Das gilt vor allem für das einzurichtende Facility Management, wo die heutigen Möglichkeiten von Bautechnik und moderner Bewirtschaftung (Facility Management) konsequent genutzt werden müssen.

Auch für den Wirtschaftlichkeitsaspekt ist die notwendige Professionalität zu entwickeln bzw. neu aufzubauen. Letztlich wird diese kaufmännische Immobilienperspektive sich dann am ehesten dynamisch entwickeln, wenn es gelingt, für die einzelnen Mitarbeiter Anreize zu schaffen, wirtschaftlich erfolgreich zu sein (persönliche Anreizsysteme).

Als drittes zentrales Element sollte beim Aufbau des Betriebes, insbesondere im Hinblick auf den breiten Kreis von Mitentscheidern, rasch die Entwicklung erforderlicher Systeme

und Methoden für die Steuerung und Entscheidungsvorbereitung vorgenommen werden. Zu nennen ist insbesondere die Kosten-Leistungsrechnung sowie die Einrichtung einer Stelle, die die Steuerungs- und Eigentümerfunktion im Sinne eines Portfolio-Managements vornimmt. Kostentransparenz erspart viele Diskussionen. Hier empfehlen wir, diese Einheit auch personell entsprechend auszustatten und sie durch externen Sachverstand aus dem Bereich Portfolio-Management zu stärken.

5. Meine Ausführungen will ich ergänzen um einige Aussagen zum Personalprofil. Die Führungsaufgaben im Landesbetrieb umfassen sowohl Kompetenzen aus dem Bereich der öffentlich-rechtlichen Verwaltung, vor allem aber der privaten, auf Ertragsoptimierung orientierten betriebswirtschaftlichen Perspektive.

Zusätzlich ist es notwendig, in der Führung des Betriebes immobilienökonomische Kompetenzen zu implementieren.

Zudem müssen die zukünftigen Führungskräfte Erfahrung und Geschick für anstehende Organisations- und Personalentwicklung mitbringen, da aus unserer Sicht in diesen beiden Aspekten der Schlüssel für den Erfolg des Modells liegt.

6. Nicht alle notwendigen Kompetenzen und Anforderungsprofile können in wenigen Führungskräften abgebildet werden. Daher sollte über Modelle einer durch externe Experten begleiteten Organisationsentwicklung (permanente Beratung) nachgedacht werden. Gerade die Erfahrung von Führungskräften in privatisierten öffentlichen Immobilienabteilungen bspw. der Kommunen belegen, dass externe Stützung, Orientierung und Korrektur notwendig ist. Aus unserer Sicht sollten dabei Modelle entwickelt werden, die nicht allein auf die klassischen Immobilienberatungsunternehmen

setzen (Beratungsunternehmen die keine eigene Immobilienpraxis haben) sondern es sollten vielmehr Unternehmen und Berater in den Prozess einbezogen werden, die eigene Praxis haben oder hatten („Expertenpool“). Die LEG ist gerne bereit, sich hier einzubringen.

7. Ein zweiter wesentlicher Erfolgsfaktor für das anstehende Modell wird die Frage der Personalentwicklung im neuen Betrieb sein. Hier wird es im wesentlichen darum gehen, die oben beschriebene ganzheitliche Immobilienperspektive (Nutzerorientierung, ökonomische Kompetenz und technische Optimierung) im Sinne eines Professionalisierungskonzeptes in der Mitarbeiterschaft zu implementieren, die Veränderung im Kopf zu bewirken. Da sicher nicht in größerem Umfang Personal von außen eingestellt werden kann, sollte im anstehenden Prozess ein hohes Augenmerk auf Qualifizierungselemente zu legen. Diese sollten dabei auf konkrete, anstehende interne Programme und Projekte ausgerichtet sein (lernen am Arbeitsplatz, Coaching).
8. Ein wesentlicher Punkt für das weitere Verfahren ist die Klärung, wie der Landesbetrieb betriebswirtschaftlich abgebildet werden kann. Dies betrifft im wesentlichen die Frage, ob aus den Mieterlösen der Immobilien der Aufwand aus Personal- und Sachkosten, Finanzierungskosten und Abschreibung, vor allen Dingen aber die Instandhaltung gedeckt werden kann. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass zunächst ein höherer Aufwand entsteht, aus den zusätzlichen Overheadkosten, Beratungsleistungen, IT-Kosten und Aufbau von Systemen, wie z. B. Kosten-Leistungsrechnung, denen erst mittelfristig zusätzliche Erträge gegenüberstehen. Meine Empfehlung hierzu ist, möglichst frühzeitig einen Business-Case auf der Basis von Planannahmen aufzubauen, um die wesentlichen Eckpunkte für das Funktionieren des Landesbetriebs zu klären.

9. Abschließend will ich aus unserer Sicht noch auf das Thema Wettbewerb / Konkurrenz und die allgemeinen, baupolitischen Ziele des Betriebes eingehen.

Grundsätzlich ist es richtig, dass Landeseinrichtungen Vorbildfunktion im Hinblick auf die Erreichung politischer Zielsetzungen haben. Wir sehen, um hier kurz einige Hinweise zu geben, vor allem in den Themenbereichen Energie, ökologische Baumaterialien, Nutzerflexibilität, Ansatzpunkte, die zu einer Verbesserung der Kostenstruktur und in der Langfristperspektive zu einer besseren Marktposition des Betriebes führen. Hier sollten entsprechende Schwerpunkte gesetzt werden.

Wichtig ist, dafür im Betrieb Sorge zu tragen, dass die Zielvorstellungen umgesetzt werden, z. B. durch eine Stelle zur Qualitätssicherung / Baukultur, die schon bei der Neubauplanung und Modernisierung zu beteiligen ist.

10. Eine letzte Bemerkung sei mir gestattet zu einem Themenbereich, der nicht ausdrücklich Ansatzpunkt dieses Hearings ist. Vom Grundsatz her hat das Gutachten von Dr. Seebauer aus verschiedenen Gründen auf eine Trennung der Themenbereiche Bewirtschaftung / Optimierung des Gebäudebestandes des Landes sowie Optimierung der nicht mehr benötigten Grundstücke / Gebäude hingewiesen. In diesem zweiten Bereich, dem Entwicklungs- und Verwertungsbereich, der im Gutachten von Dr. Seebauer richtigerweise angedacht ist als GmbH, sehen wir für das Land sowohl unter ökonomischen als auch struktur- / stadtpolitischen Gesichtspunkten große Potenziale. Hier existieren auch kurzfristig für bestimmte Grundstücksbereiche große Chancen, brachliegende Erlöspotenziale für den Landeshaushalt zu aktivieren. Hierfür ist die Einbeziehung von Kompetenzen aus dem Bereich der klassischen Projektentwicklung notwendig, da viele der Grundstücke im Hinblick auf die Optimierung der Wertschöpfung

Entwicklungsbedarfe haben. Die LEG steht als Landesunternehmen auch mit seinen Erfahrungen im Bereich der eigenwirtschaftlichen Standort- und Grundstücksentwicklung hier als Partner zur Verfügung.