

Dr. Michael Stückradt

## Workshop

### Liegenschaftsmanagement von Hochschulen

des Ministeriums für Wissenschaft und Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt in Kooperation mit der Landesrektorenkonferenz und dem Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Lutherstadt Wittenberg e.V. am Donnerstag den 1. März 2012 in Magdeburg<sup>1</sup>.

#### **Dokumentation**

Am 1. März 2012 wurde vom Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt in Kooperation mit der Landesrektorenkonferenz und dem Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt e.V. ein Workshop zum Liegenschaftsmanagement von Hochschulen veranstaltet. Teilnehmer waren neben Vertretern der Landesregierung (Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft und Finanzministerium), Vertreter aller Hochschulen des Landes (Rektoren und / oder Kanzler), sowie Baudezernenten, sowie geladene Gäste aus anderen Bundesländern. Die Moderation lag bei Dr. Michael Stückradt, CHE-Consult.

Ziel des Workshops war es, durch die Darstellung der Organisationsformen des Liegenschaftsmanagements von Hochschulen aus zwei anderen Bundesländern, ein länderübergreifendes Referat der HIS-GmbH und der Darstellung von praktizierten Verfahrensweisen aus dem Land Sachsen-Anhalt den Teilnehmern ein umfassendes Bild verschiedener Organisationsmöglichkeiten von Liegenschaftsmanagement in Hochschulen zu geben. Darauf aufbauend soll in späteren Arbeitsgruppensitzungen ein Konzept für das Hochschulliegenschaftsmanagement in Sachsen-Anhalt unter den neu geschaffenen rechtlichen Bedingungen (insbesondere § 108 Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt in der Fassung der Bekanntmachung vom 14.12.2010 (GVBl. LSA S. 600 ff.) sowie Gesetz zur Neuordnung der staatlichen Hochbau- und Liegenschaftsverwaltung vom 21.12.2011) entwickelt werden. Dieses soll in einem abschließenden Schritt mit der Landesregierung abgestimmt werden.

Auf Ablaufplan wird hingewiesen.

---

<sup>1</sup> Der Workshop ist auch im Internet dokumentiert. Siehe <http://www.wzw-lsa.de/login.html> - BENUTZER: Liegenschaften - *Password*: Liegenschaften

Professor Dr. Klaus Erich Pollmann, Rektor der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

### **Begrüßung**

Als Hausherr begrüßte Rektor Pollmann die Anwesenden und betonte die Wichtigkeit der Thematik für die Hochschulen des Landes insbesondere aber auch für die Universität Magdeburg. Er machte deutlich, dass seine Universität sich durchaus in der Lage sehe, die Liegenschaftsverwaltung selbst zu übernehmen und hierzu einen Antrag gemäß § 108 HSG LSA zu stellen.

Staatssekretär Marco Tullner, Ministerium Wissenschaft und Wirtschaft

### **Eröffnung der Tagung**

Auch Staatssekretär Tullner betonte die Wichtigkeit des Themas für die weitere Hochschulentwicklung. Er wies auf die politischen Bemühungen seines Ministeriums hin, den Hochschulen eine für ihre Aufgaben angemessene und passgenaue Organisation des Liegenschaftsmanagements zu ermöglichen. Durch die anstehenden Darstellungen der Organisationsformen in anderen Bundesländern, solle der Blick für eine bestmögliche Lösung geschärft werden. Er sicherte eine auch weiterhin bestmögliche Vertretung der Anliegen der Hochschulen im politischen Kontext zu.

Dr. Martin Hecht, Kanzler der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

### **Liegenschaftsmanagement der Hochschulen in Sachsen-Anhalt – Status Quo und aktuelle Entwicklung**

Dr. Hecht stellte einleitend die rechtlichen Regelungen für das Liegenschaftsmanagement an Hochschulen dar. Insbesondere ging er dabei auf die §§ 56, 57, 108 HSG LSA ein, die die Verantwortung für das Liegenschaftsmanagement den Hochschulen übertragen und die Option zur autonomen Bewirtschaftung eröffnen.

Die Schnittstellen zwischen den Aufgabenbereichen der Hochschulen und der externen Partner (LIMSA) nach dem Stand vom 1.7.2004 verdeutlichte er eingehend anhand einer Matrix (siehe Anlage).

Als wichtigste Prämissen für das Management von Hochschulliegenschaften verwies er auf

- den unmittelbaren Zusammenhang zwischen Management von Hochschulliegenschaften und dem Hochschulbetrieb in Forschung, Lehre und Verwaltung,
- die unbedingte Notwendigkeit autonomen Handelns der Hochschule um im Wettbewerb bestehen zu können,
- die Notwendigkeit der Steuerungskompetenz für den gesamten Lebenszyklus der Liegenschaften durch die Hochschulen,
- die Sinnhaftigkeit von Kooperationen der Hochschulen untereinander und einer Kooperation mit dem BLSA, soweit diese die autonome Entscheidung der Hochschulen nicht beeinträchtigt.

Prof. Dr. Ulrike Gutheil, Kanzlerin der Technischen Universität Berlin

### **Entwicklungen zum Liegenschaftsmanagement am Beispiel des Facility-Management Projekts der Berliner Universitäten 2004 - 2007**

Eingehend stellte Frau Prof. Dr. Gutheil die Ausgangssituation 2004 im Land Berlin dar.

- Berliner Universitäten sind Körperschaften des öffentlichen Rechts,
- Gebäude und Liegenschaften sind den Universitäten zur Nutzung übertragen (einschließlich Verkaufsberechtigung, Bauherreneigenschaft bis 4 Mio. € pro Maßnahme, Betreiberverantwortung),

- Bei Maßnahmen von mehr als 4 Mio. € ist Bauherr entweder das Land, die Universität oder die Universität, die die Senatsbauverwaltung beauftragt.

Bei einer Evaluation im Jahre 2005/2006 galt es, zwischen zwei Varianten der weiteren Bewirtschaftung zu entscheiden:

- Internes Mieter-Vermieter-Modell,
- Universitätsliegenschaftsgesellschaft.

Die Präsidenten und Kanzler der Berliner Hochschulen entschieden sich für ein internes Mieter-Vermieter Modell mit gemeinsamem Koordinierungsgremium. In diesem Gremium werden Standards zum Liegenschaftsmanagement abgeglichen. Es bietet die Möglichkeit Informationen sachgerecht und abgestimmt aufzubereiten und damit die Transparenz zum Liegenschaftsmanagement der Hochschulen zu erhöhen.

Zusammenfassend wies Frau Prof. Dr. Gutheil nachdrücklich darauf hin, dass Voraussetzungen für das relativ autonome Berliner Modell neben einer bereits recht großen Hochschulautonomie, Globalhaushalte und insbesondere starke Bauabteilungen in den Hochschulen waren. Nur auf Basis dieser weitgehenden Autonomie und der Verantwortung der Hochschulen während des gesamten Lebenszyklus der Liegenschaften hält sie eine sachgerechte Liegenschaftsbewirtschaftung für möglich. Diese hält sie für eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Stärkung der Wettbewerbskraft der Hochschulen.

Dr. Roland Kischkel, Kanzler der Bergischen Universität Wuppertal

### **Beispiele und Entwicklungen zum Liegenschaftsmanagement in Nordrhein-Westfalen**

Zum 1. Januar 2001 wurde der Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB) mit einer Zentralverwaltung in Düsseldorf und acht Niederlassungen errichtet. Seine Aufgabe sind Erwerb, Bewirtschaftung, Entwicklung und Verwertung der landeseigenen Grundstücke nach kaufmännischen Grundsätzen. In dieses System sind die Hochschulen einbezogen. Zwischen jeder Hochschule und dem BLB war ein Mietvertrag abzuschließen. Das Mietbudget wurde zweckgebunden zur Mietzahlungen an den BLB vom Land zur Verfügung gestellt. Nach langen Verhandlungen zwischen den Hochschulen und der Landesregierung kam es zu einem Kompromiss, nach dem die Hochschulen für die Gebäudebewirtschaftung verantwortlich sind, Bauunterhaltungsmaßnahmen und kleine Baumaßnahmen eigenverantwortlich durchführen, über die Priorität von Neubaumaßnahmen entscheiden und ihnen Berufungsbaumittel zur Verfügung stehen.

Im Rahmen eines derzeit noch laufenden Modelversuchs wird an der Universität Köln und der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg die völlig autonome Bewirtschaftung der Liegenschaften durch die Hochschulen erprobt.

Dr. Kischkel erläuterte eingehend und praxisnah die Vor- und Nachteile des nordrhein-westfälischen Modells und wies darauf hin, dass die Hochschulen – auch je nach Engagement der für sie zuständigen Niederlassung des BLB – sehr unterschiedliche Erfahrungen mit dem Modell gemacht haben. Aus Sicht aller Hochschulen des Landes NRW ist jedoch nach wie vor eine eindeutige Zuständigkeit der Hochschulen für ihre Liegenschaften notwendig. Sie verfügten derzeit als Mieter noch nicht über ausreichende Steuerungsmöglichkeiten für den Bereich ihrer baulich-technischen Infrastruktur.

Dr. Friedrich Stratmann, HIS GmbH (Herr Dr. Stratmann referierte statt des im Ablaufplan angekündigten Ralf Tegtmeyer)

### **Hochschulen und Dienstleister in konstruktiver Partnerschaft**

Aus der länderübergreifenden Sicht der HIS GmbH wies auch Herr Dr. Stratmann auf die Kopplung zwischen Management der Infrastruktur und dem Kerngeschäft der Hochschulen in Forschung und Lehre hin.

Er unterschied zwischen vier Modellen:

- Autonomie ohne jede externe Abhängigkeit,
- strategisch planende Aufgaben bei der Hochschule, operative Aufgaben bei Fremdfirmen,
- Gebäudemanagement über eine hochschuleigene Betreibergesellschaft,
- Gebäudemanagement über standörtliche Hochschulkooperation.

Auch bei Hochschulkooperationen jedweder Form ist Gebäudemanagement zentraler Bestandteil des Hochschulmanagements. Strategische Entscheidungen müssen der Hochschulleitung obliegen.

In einem zweiten Block nach der Mittagspause des Workshops wurden durch das Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft des Landes Sachsen Anhalt und Vertreter der Hochschulen des Landes praktische Beispiele zu bereits praktizierten Verfahrensweisen vorgestellt.

Detlef Göthe, Dezernent für Technik und Bauplanung der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, referierte über Finanzierung, Mittelherkunft und Mittelverfügbarkeit. Er wies darauf hin, dass die den Hochschulen dabei obliegenden Aufgaben mit den zur Verfügung stehenden Baumitteln kaum zu bewältigen seien. Der Hochschulbauperspektivplan dürfe nicht weiter gestreckt werden und die Hochschulen sollten nur Gebäude übernehmen, die der baulichen Entwicklungsplanung entsprechen.

Dr. Gerhard Wünscher (MW) referierte überdies Feststellung von Flächenbedarf und Flächenmanagement. Dabei ging Dr. Wünscher davon aus, dass eine Betrachtung des Gesamtlebenszyklus zu hohen Anforderungen an das Liegenschaftsmanagement führt. Die Entwicklungen bei der IuK-basierten Infrastruktur zu neuen Anforderungen an das Liegenschaftsmanagement führe, Flächenerweiterungen angesichts des erreichten Bauzustandes der Hochschulen aus Sicht des MW sich auf Forschungsverfügungsflächen (Drittmittelforschung) konzentrieren müssten und ein diesbezügliche Flächenmanagement (Leistungsanreize) entwickelt werden müsse. In diesen Fall werde eine Flächenmehrung von Seiten des MW unterstützt.

Dr. Martin Hecht (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg) stellte unter diesem Themenkomplex *Flächenbedarf und Flächenmanagement* Methoden für eine differenzierte Flächenbedarfsermittlung (unterschiedlich zum Beispiel nach Fächergruppen und Leistungsparametern) sowie eine strategische Flächenentwicklung am Beispiel seiner Universität vor.

Frank Richter, Kanzler der Hochschule Magdeburg-Stendal, schilderte die Kooperation der Magdeburger Hochschulen im Rahmen des Flächenmanagements. Diese Kooperation hat sich aus ersten Gesprächen 2003 bis hin zum Abschluss einer Kooperationsvereinbarung 2010 entwickelt.

In einem „Nordverbund“ zwischen der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, sowie den Hochschulen Harz und Magdeburg-Stendal ist in einer Kooperationsvereinbarung im Jahr 2011 eine die Magdeburger Hochschulen überschreitende Zusammenarbeit vereinbart worden, die in Zukunft das gesamte Facility-Management einschließen kann. Die bisherige Zusammenarbeit habe sich zum Nutzen aller Beteiligten bewährt.

Dr. Bernd Janson, Kanzler der Hochschule Merseburg, stellte das Benchmarking des Gebäudemanagements von Hochschulen des Landes Sachsen Anhalt dar. Dadurch sind Best-

Practice-Prozesse erkennbar. Aus den Ausführungen wird klar, dass aufgrund von Unterschieden in Struktur, Bestand und technischer Ausstattung nur bedingte Vergleichbarkeit der Hochschulen gegeben ist.

In ihrem Fazit betonten Staatssekretär Tullner und Professor Willingmann, Rektor der Hochschule Harz und Präsident der LRK, übereinstimmend den informativen Charakter der Veranstaltung. Gerade durch die Darstellung der Beispiele aus anderen Bundesländern habe man wertvolle Hinweise für die weitere Diskussion bekommen. Insbesondere sei dadurch nochmals die Bedeutung eines autonomen Liegenschaftsmanagements für die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen klar geworden. Dieses Ziel werde gemeinsam von MW und Hochschulen verfolgt. Die weiteren Schritte und die genauere Ausgestaltung des dazu sinnvollen Weges müssten der weiteren Diskussion überlassen bleiben. Dazu zähle auch die Frage, ob die Hochschulen einen Antrag gemäß § 108 HSG LSA stellen oder Kooperationsmöglichkeiten mit dem Baubetrieb suchen sollten.

Der Moderator, Dr. Michael Stückradt, schloss sich dem an und fasste seinerseits die vorangegangene Diskussion in folgenden Thesen zusammen:

- Ministerium und Hochschulen bekräftigen den eingeschlagenen Weg zur Hochschulautonomie. Hier dürfe es keine Rückschritte geben. Das Liegenschaftsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil der Hochschulautonomie. Die Möglichkeit zu autonomen, schnellen und passgenauen Entscheidungen auf diesem Gebiet ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen unerlässlich.
- Das heißt für die Organisation des Liegenschaftsmanagements, dass strukturelle Entscheidungen und die Steuerungskompetenz in Planungs-, Bau- und Bewirtschaftungsangelegenheiten bei den Hochschulen zu verorten sind.
- Die Durchführung operativer Abläufe kann auf Basis hochschuleigener Entscheidungen auch auf Dritte übertragen werden.
- Kooperationsmodelle zwischen den Hochschulen sind sinnvoll, in einigen Bereichen zur Effizienzsteigerung geradezu zwingend geboten.
- Benchmarkingverfahren und Maßnahmen zur Steigerung der Transparenz des Liegenschaftsmanagements sind weiterzuentwickeln.
- Die Erweiterung von Forschungsflächen ist unter Berücksichtigung der Drittmittelwerbung notwendig.
- Um die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen sicher zu stellen, bedarf es einer konsequenten Ausführung des Hochschulbauperspektivprogramms des Landes.
- Die Hochschulen sehen sich zur selbständigen Liegenschaftsbewirtschaftung gem. § 108 HSG LSA in der Lage, müssen sich aber in weiteren Überlegungen darüber abstimmen, ob dieser Schritt einzeln oder gemeinsam getan werden soll oder welche Form der Kooperation mit der Landesliegenschaftsverwaltung autonomiewahrend möglich ist.



**SACHSEN-ANHALT**

Ministerium für  
Wissenschaft und Wirtschaft

## **Workshop**

# **Liegenschaftsmanagement von Hochschulen**

- in Kooperation mit dem Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Lutherstadt Wittenberg e.V. -

**Donnerstag, 01. März 2012**

**10:00 bis 16:00 Uhr**

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Fakultätszentrum der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Vilfredo-Pareto-Gebäude (Gebäude 22), Raum 225 im A-Teil  
Universitätsplatz 2, 39106 Magdeburg

## Ablaufplan

Moderation: Dr. Michael Stückradt, CHE

- 10:00 Uhr Begrüßung  
*Marco Tullner, Staatssekretär im Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft*
- 10:10 Uhr Liegenschaftsmanagement der Hochschulen in Sachsen-Anhalt - Status Quo und aktuelle Entwicklungen  
*Dr. Martin Hecht, Kanzler der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*
- 10:25 Uhr Beispiele und Entwicklungen zum Liegenschaftsmanagement in Berlin  
*Dr. Ulrike Gutheil, Kanzlerin der Technischen Universität Berlin*
- 10:55 Uhr Diskussion
- 11:15 Uhr Beispiele und Entwicklungen zum Liegenschaftsmanagement in Nordrhein-Westfalen  
*Dr. Roland Kischkel, Kanzler der Bergischen Universität Wuppertal*
- 11:45 Uhr Hochschulen und Dienstleister in konstruktiver Partnerschaft  
*Ralf Tegtmeyer, Arbeitsbereichsleiter Hochschulinfrastruktur HIS GmbH*
- 12:00 Uhr Diskussion
- 12:30 Uhr Mittagspause
- 13:30 Uhr Finanzierung / Mittelherkunft / Mittelverfügbarkeit  
*Detlef Göthe, Dezernent für Technik und Bauplanung der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg*
- 13:55 Uhr Flächenbedarfe feststellen / Flächenmanagement  
*Dr. Gerhard Wünscher, Referatsleiter Hochschulplanung / Wissenschaftspolitik im Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft*  
*Dr. Martin Hecht, Kanzler der der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*
- 14:20 Uhr Kooperationen im Liegenschaftsmanagement  
*Frank Richter, Kanzler der Hochschule Magdeburg-Stendal*  
*Volker Zehle, amt. Kanzler der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg*

14:45 Uhr    Kaffeepause

15:00 Uhr    Transparenz zum Liegenschaftsmanagement der Hochschulen

*Dr. Bernd Janson, Kanzler der Hochschule Merseburg*

*Michael Schilling, Kanzler der Hochschule Harz*

15.25 Uhr    Fazit

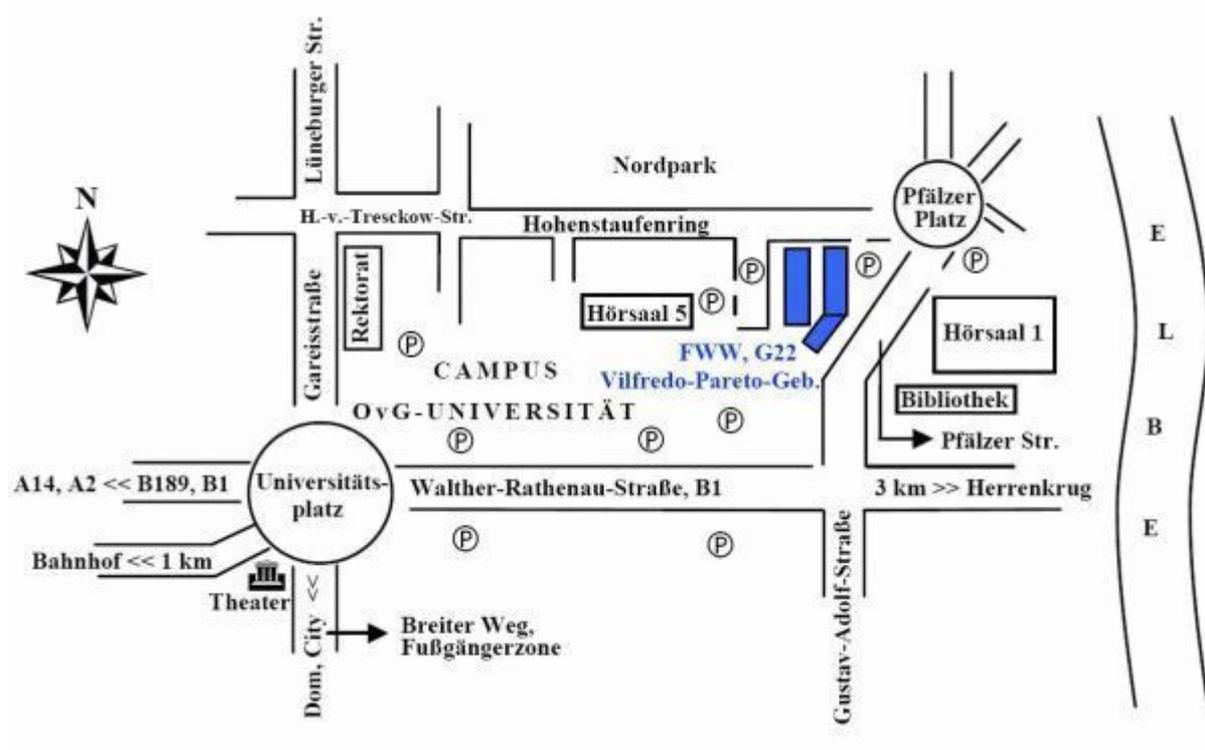
*Marco Tullner, Staatssekretär im Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft*

*Prof. Dr. Armin Willingmann, Rektor der Hochschule Harz und Präsident der Landesrektorenkonferenz*

*Dr. Michael Stückradt, CHE*

16:00 Uhr    Ende

# Lageplan





**Liegenschaftsmanagement der Hochschulen in Sachsen-Anhalt  
Status Quo und aktuelle Entwicklungen**



## **Gliederung**

- I. Vorgaben durch das Hochschulgesetz Sachsen-Anhalt**
- II. Aufgabenbereiche und Partner**
- III. Prämissen für das Management von Hochschulliegenschaften**



## **I. Vorgaben durch das Hochschulgesetz Sachsen-Anhalt (1)**

In den §§ 56 und 57 HSG LSA wird die Verantwortung für das Liegenschaftsmanagement den Hochschulen übertragen.

Der § 108 HSG LSA bietet die Option zur autonomen Bewirtschaftung der Hochschulliegenschaften.

§ 56 HSG LSA – Auftragsangelegenheiten: Staatliche Angelegenheiten der Hochschule sind 1.

Personalverwaltung, 2. Haushalts-, Finanz- und Wirtschaftsverwaltung, ...

12. Verwaltung des den Hochschulen dienenden Landesvermögens einschließlich der Grundstücks- und Gebäudeverwaltung, 13. Bauangelegenheiten.

§ 57 HSG LSA - Zusammenwirken von Hochschulen und Staat: (1) Das Ministerium und die Hochschulen wirken mit dem Ziel der Stärkung der Autonomie der Hochschulen zusammen. Sie bedienen sich hierbei insbesondere Zielvereinbarungen und entsprechender Formen staatlicher Mittelzuweisungen. Die Hochschulstrukturplanung gemäß § 5 schafft dazu den erforderlichen Rahmen und legt die Ziele fest.



## **I. Vorgaben durch das Hochschulgesetz Sachsen-Anhalt (2)**

§ 108 HSG LSA - Verwaltung der Wirtschafts- und Personalangelegenheiten: ...

(3) Das Land kann den Hochschulen Grundstücke und Einrichtungen zur Verfügung stellen. Die Landesregierung wird ermächtigt, auf Antrag der Hochschule ihr das Eigentum an den für ihren Betrieb notwendigen Grundstücken unentgeltlich ins Körperschaftsvermögen zu übertragen. Der Antrag der Hochschule muss ein grundlegendes Konzept zum Flächen- und Grundstücksmanagement enthalten, das nicht zu zusätzlichen Ausgaben führen darf. Die Hochschulen sollen zur Bündelung dieser Aufgaben gemeinsame zentrale Einheiten bilden.

(4) Verfügungen der Hochschule über die Grundstücke sind dem Ministerium rechtzeitig vorher anzuzeigen. Das Ministerium kann der Verfügung widersprechen.



## **II. Aufgabenbereiche und Partner (1)**

Die Liegenschaftsverwaltung erfolgt durch LIMSA.

Die Hochschulen bewirtschaften ihre Liegenschaften selbständig.

Sie führen Bauunterhaltsmaßnahmen und Kleine Baumaßnahmen (650 T€ bzw. 850 T€) in eigener Verantwortung aus.

Große Baumaßnahmen werden durch den Landesbetrieb Bau übernommen. Planen und Bauen findet derzeit nicht Lebenszyklus-orientiert statt.



## **II. Aufgabenbereiche und Partner (2)**

Schnittstellen zwischen den Aufgabenbereichen der Hochschulen und der externen Partner sind 2004 beschrieben und festgelegt worden.

Danach wird das Liegenschaftsmanagement der Hochschulen bis heute betrieben.

---

**Aufgabenverteilung LIMSA – Hochschulen**

**nach der Beratung**

**vom 01. Juli 2004**

# Aufgabenverteilung LIMSA – Hochschulen

## 1. Asset Management

1. Asset Management	Ist-Zustand			Soll: HS			Soll: LIMSA			Ergebnis		
	L	H	A	L	H	A	L	H	A	L	H	A
1.1 Portfolio-Management		x			E		E			E <sup>5)</sup>	E <sup>5)</sup>	
1.2 Eigentumsmanagement	x			D			D			E		
1.3 Bestandsbewertung		x		D <sup>1)</sup>	D		D			E	B <sup>1)</sup>	
1.4 Flächendisp./Überreg. Standortentsch.		x			D		B	D		B	E	
1.5 Finanzierungskonzeption		x			E		E			E <sup>6)</sup>	E	
1.6 Grundstücksverkehr (Ankauf / Verwertung)	x	x		D <sup>2)</sup>			D			E	B <sup>1)</sup>	
1.7 Vermögenszuordnung	x			D			D			E		
1.8 Leitungsrechte EVU (Grunddienstbarkeiten)	x	x		D			D			E	B <sup>1)</sup>	
1.9 Mitwirkung im öffentlichen Planverfahren		x		D <sup>3)</sup>	D <sup>3)</sup>		D	I		E	B <sup>1)</sup>	
1.10 Bestandsdatenmanagement		x		I	D <sup>4)</sup>		D	I		I <sup>7)</sup>	D <sup>7)</sup>	

Legende: D = Operative Durchführung der Aufgaben / Tätigkeiten

E = Entscheidung / Verantwortung

B = Beratung / fachliche Unterstützung

I = Information / Kenntnisnahme

1) Zuarbeit durch Hochschulen

2) Örtliche Verantwortung / Vorbereitung bei Hochschulen, Grundbuch LIMSA

3) In Zusammenarbeit mit Hochschulen

4) In Einzelfällen, bei Notwendigkeit

5) Entscheidungen über mögliche Portfolio-Umschichtungen sind im gegenseitigen Einvernehmen zu treffen

6) Entscheidungen im beiderseitigem Einvernehmen, da Verfügbarkeit des EPI 20 bei Hochschulen liegt

7) Bereitstellung der LIMSA-relevanten Daten durch Hochschulen gemäß Vorgaben LIMSA (Schnittstellendefinition erforderlich **und müssen von der LIMSA finanziert werden** ) )

# Aufgabenverteilung LIMSA – Hochschulen

## 2. Planung

2. Planung	Ist-Zustand			Soll: HS			Soll: LIMSA			Ergebnis		
	L	H	A	L	H	A	L	H	A	L	H	A
2.1 Standortanalyse u. -vergleich, Standortentwicklung		x			E		B	E		B <sup>3)</sup>	E <sup>3)</sup>	
2.2 Akquisition, Grundstücksbereitstellung	x			E			E			E		
2.3 Projektkonzipierung		x	x		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>	I <sup>2)</sup>	D	D <sup>1)</sup>
2.4 Projektvorbereitung (HOAI 1)		x	x		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>
2.5 Bauherrenvertretung		x	x		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>
2.6 Bauplanung (HOAI 2-3)		x	x		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>
2.7 Genehmigungsplanung (HOAI 4)		x	x		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>
2.8 Ausführungsvorbereitung (HOAI 5-7)		x	x		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>
2.9 Objektüberwachung (HOAI 8)		x	x		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>
2.10 Gewährleistungsüberwachung (HOAI 9)		x	x		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>

Legende: D = Operative Durchführung der Aufgaben / Tätigkeiten

E = Entscheidung / Verantwortung

B = Beratung / fachliche Unterstützung

I = Information / Kenntnisnahme

1) Gemäß Kabinettsbeschluss LBB / Staatshochbauämter

2) Abstimmung zwischen Hochschulen und LIMSA (z.B. Flächen- und Grundstücksnachweise)

3) Im Einvernehmen zwischen Hochschulen und LIMSA

# Aufgabenverteilung LIMSA – Hochschulen

## 3. Bauausführung

3. Bauausführung	Ist-Zustand			Soll: HS			Soll: LIMSA			Ergebnis		
	L	H	A	L	H	A	L	H	A	L	H	A
3.1 Bauausführung General		x	x		D	D <sup>1)</sup>	B	D	D <sup>1)</sup>	I <sup>2)</sup>	D	D <sup>1)</sup>
3.2 Neu- und Umbauten, Sanierung, Modernisierung		x	x		D	D <sup>1)</sup>	B	D	D <sup>1)</sup>	I <sup>2)</sup>	D	D <sup>1)</sup>
3.3 Instandhaltung Dach & Fach		x	x		D	D <sup>1)</sup>	I	D	D <sup>1)</sup>	I <sup>2)</sup>	D	D <sup>1)</sup>
3.4. Abrechnung, Auszahlung, Kontrolle		x	x		D	D <sup>1)</sup>	B	D	D <sup>1)</sup>		D	D <sup>1)</sup>

Legende: D = Operative Durchführung der Aufgaben / Tätigkeiten

E = Entscheidung / Verantwortung

B = Beratung / fachliche Unterstützung

I = Information / Kenntnisnahme

- 1) Gemäß Kabinettsbeschluss LBB / Staatshochbauämter
- 2) Grundsatzvereinbarung zwischen Hochschulen und LIMSA im Rahmen des Portfolio-Management erforderlich; Berücksichtigung von Eigentümer (LIMSA)-Interessen, z.B. bei werterhaltenden / wertsteigernden Maßnahmen
- 3) Nachweis über Einhaltung des Grundsatzes durch Hochschulen an LIMSA

# Aufgabenverteilung LIMSA – Hochschulen

## 4. Technisches Management

4. Technisches Management	Ist-Zustand			Hochschulen			LIMSA			Ergebnis		
	L	HS	A	L	HS	A	L	HS	A	L	HS	A
<b>4.1 Haustechnik</b> <sup>1)</sup>												
4.1.1 Hausmeisterservice		x		D <sup>1)</sup>	E	D	D	D <sup>2)</sup>		I/B	D/E	D
4.1.2 Betrieb/Instandhaltung elektrotechnischer Anlagen		x		D <sup>1)</sup>	E	D	D	D <sup>2)</sup>		I/B	D/E	D
4.1.3 Betrieb/Instandhaltung haustechnischer Anlagen		x		D <sup>1)</sup>	E	D	D	D <sup>2)</sup>		I/B	D/E	D
4.1.4 Gebäudebezogene Versorgung, Medien		x		D <sup>1)</sup>	E	D	D	D <sup>2)</sup>		I/B	D/E	D
4.1.5 Betrieb/Instandhaltung nutzungsspezifischer Anlagen		x	x			D	D	D <sup>2)</sup>			D/E	
4.1.6. Handwerkerservice/Rufbereitschaft						D	D	D <sup>2)</sup>		I/B	D	
<b>4.2 Kommunikationstechnik</b>		x	x			D		D			D	

Legende: D = Operative Durchführung der Aufgaben / Tätigkeiten

E = Entscheidung / Verantwortung

B = Beratung / fachliche Unterstützung

I = Information / Kenntnisnahme

1) Beauftragung der LIMSA erfolgt nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Rahmen einer Ausschreibung

# Aufgabenverteilung LIMSA – Hochschulen

## 5. Infrastrukturelles Management (1/4)

5. Infrastrukturelles Management	Ist-Zustand			Soll: HS			Soll: LIMSA			Ergebnis		
	L	H	A	L	H	A	L	H	A	L / L <sup>8</sup>	H / H <sup>8</sup>	A
<b>5.1 Gebäudereinigung; Grundstückspflege <sup>1)</sup></b>												
5.1.1 Unterhaltsreinigung		x		D <sup>1)</sup>	E	D	E			I/B	E/D	D
5.1.2 Glasreinigung		x		D <sup>1)</sup>	E	D	E			I/B	E/D	D
5.1.3 Fassadenreinigung		x		D <sup>1)</sup>	E	D	E			I/B	E/D	D
5.1.4 Winterdienst		x		D <sup>1)</sup>	E	D	E			I/B	E/D	D
5.1.5 Reinigung und Pflege Außenanlagen		x		D <sup>1)</sup>	E	D	E			I/B	E/D	D
5.1.6 Pflanzenpflege im Gebäude		x		D <sup>1)</sup>	E	D	E			I/B	E/D	D
<b>5.2 Gebäudesicherheit</b>												
5.2.1 Empfang <sup>1)</sup>		x		D <sup>1)</sup>	D/E	D	D			I/B	E/D	D
5.2.2 Objektschutz/Bewachung <sup>1)</sup>		x		D <sup>1)</sup>	E	D	D			I/B	E/D	D
5.2.3 Ausweiserstellung/-verwaltung		x			D			D		I/B	E/D	
5.2.4 Schlüsselverwaltung		x			D			D		I/B	E/D	

Legende: D = Operative Durchführung der Aufgaben / Tätigkeiten    E = Entscheidung / Verantwortung    B = Beratung / fachliche Unterstützung    I = Information / Kenntnisnahme

1) Die Beauftragung der LIMSA erfolgt nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Rahmen einer Ausschreibung

# Aufgabenverteilung LIMSA – Hochschulen

## 6. Kaufmännisches Management (1/2)

6. Kaufmännisches Management	Ist-Zustand			Soll: HS			Soll: LIMSA			Ergebnis		
	L	H	A	L	H	A	L	H	A	L	H	A
<b>6.1 Flächenmanagement</b>												
6.1.1 Bestandserfassung und -pflege		x			D			D			E/D	
6.1.2 Flächenmanagement		x			D		B	D			E/D	
6.1.3 Umzugsmanagement und -logistik		x			D		B	D			E/D	
<b>6.2 Kfm. Bewirtschaftung eigener Immobilien</b>												
6.2.1 Abschluss von Mietverträgen mit Dritten	x	x		D <sup>1)</sup>	D		E	D		E <sup>1)</sup>	E <sup>1)</sup> /D	
6.2.2 Laufende Verwaltung von Mietverträgen		x			D			D		E <sup>1)</sup>	E/D	
6.2.3 Erfassung und Abrechnung Nebenkosten		x			D			D		I	E/D	
6.2.4. Verwaltung Mietverträge LIMSA-Hochschule				D	D		E			E/D	E/D	
<b>6.3 Management sonstiger Objekte</b>												
6.3.1 Anmietung und Verwaltung Fremdobjekte		x			D		I	D		B <sup>1)</sup>	D	
6.3.2. Stiftungsobjekte		x			D			D			D	

Legende: D = Operative Durchführung der Aufgaben / Tätigkeiten    E = Entscheidung / Verantwortung    B = Beratung / fachliche Unterstützung    I = Information / Kenntnisnahme

1)        Genehmigung durch LIMSA, wenn Miethöhe > 125 TEUR oder Vertragslaufzeit > 5 Jahren:



## **II. Aufgabenbereiche und Partner (3)**

2004: Gründung der LIMSA unter Verantwortung MF und Etablierung von LBB unter Verantwortung MLV (Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr) .

Mai 2011: Übernahme Hochschulbaureferat vom MK bzw. MW durch MF.

HS-Bau-Planungskompetenz ist im MW derzeit institutionell nicht verankert.

21.12.2011: Gesetz zur Neuordnung der staatlichen Hochbau- und Liegenschaftsverwaltung.

Zusammenlegung von LBB und LIMSA zu BLSA zum 1.4.2012 unter Aufsicht von MF.

Im Gesetz wird die Integration der Hochschulen in BLSA nach dem 31.12.2013 vorgesehen bzw. die Option zur Übertragung des Eigentums und zur eigenständigen Bewirtschaftung nach § 108 HSG LSA eingeräumt.



## II. Aufgabenbereiche und Partner (4)

### Gesetz zur Neuordnung der staatlichen Hochbau- und Liegenschaftsverwaltung

#### § 2

#### Vermögen

(1) Das Verwaltungsgrundvermögen und das allgemeine Grundvermögen des Landes Sachsen-Anhalt werden zum 1. April 2012 dem Landesbetrieb Bau- und Liegenschaftsmanagement Sachsen-Anhalt vollständig und zur eigenständigen Verwaltung zur Verfügung gestellt. Satz 1 gilt nicht für

2. die nach § 108 Abs. 3 des Hochschulgesetzes des Landes Sachsen-Anhalt in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Dezember 2010 (GVBl. LSA S. 600, 2011 S. 561), zuletzt geändert durch Artikel 3 Abs. 21 des Gesetzes vom 8. Februar 2011 (GVBl. LSA S. 68, 129), zur Verfügung gestellten Grundstücke,

Die Grundstücke nach Satz 2 Nr. 2 werden zum 1. Januar 2014 dem Landesbetrieb Bau- und Liegenschaftsmanagement Sachsen-Anhalt zur Verfügung gestellt.



### **III. Prämissen für das Management von Hochschulliegenschaften (1)**

Die Hochschulen sehen einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Management (Planen, Bauen, Bewirtschaften) von Hochschulliegenschaften und dem Hochschulbetrieb in Forschung, Lehre und Hochschulverwaltung.

Wettbewerbliches Handeln um Studierende, Wissenschaftler und Drittmittel benötigt Hochschulautonomie, mit der die Gestaltung zeitkritischer, flexibel zu gestaltender und ressourcenschonender Geschäftsprozesse vor Ort ermöglicht wird.

Die Wirtschaftlichkeit des Liegenschaftsmanagements für die Hochschulen lässt sich nicht losgelöst von der wissenschaftlichen Leistungsstärke der Hochschulen ermitteln. Dabei greift ein Vergleich verwaltungsseitiger Input-Größen zu kurz.



### **III. Prämissen für das Management von Hochschulliegenschaften (2)**

Die Steuerungskompetenz für das Lebenszyklus-orientierte Hochschulliegenschaftsmanagement muss bei den Hochschulen liegen. Je nach Bedarf kooperieren die Hochschulen sachbezogen mit externen Dienstleistern aus dem öffentlichen wie privaten Bereich.

Um der Betreiberverantwortung gerecht zu werden und die Funktionsfähigkeit des Hochschulbetriebes abzusichern, wird die Entscheidung über den Kooperationsumfang und die Kooperationspartner die jeweilige Hochschule treffen. Ein Mieter-Vermieter-Modell findet keine Akzeptanz, wenn per Kontrahierungszwang die externen Dienstleister festgelegt sind.

Die Verwaltung des Liegenschaftsvermögens der Hochschulen ist gesondert zu diskutieren.



### **III. Prämissen für das Management von Hochschulliegenschaften (3)**

Die Flächenbedarfe der Hochschulen werden nach bundesweiten Standards unter Berücksichtigung von Personalstellen, Studierendenzahlen und der Höhe von Drittmiteleinwerbungen festgestellt. Die im Grundgesetz (Art. 5 GG) definierte Freiheit von Forschung und Lehre gibt den Wissenschaftlern die Möglichkeit, ihre jeweiligen wissenschaftlichen Arbeitsschwerpunkte selbst zu bestimmen und damit die Menge und Qualität der Flächenressourcen aus der wissenschaftlichen Arbeit heraus zu begründen.

Ein wesentliches Prinzip des Flächenmanagements für den akademischen Betrieb ist die räumliche Nähe und erfordert eine flächenmäßige und räumliche Konzentration.



### **III. Prämissen für das Management von Hochschulliegenschaften (4)**

Übergreifende bzw. landesweite Instrumente zur Verbesserung des wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes wie Beschaffungskonsortien oder Benchmarkingprojekte werden von den Hochschulen befürwortet.

Die finanzielle Vorsorge für die baulich-technische Infrastruktur der Hochschulen kann aufgrund ihrer gesamt-gesellschaftlichen Bedeutung und des außergewöhnlich hohen mit ihr verbundenen Aufwands nur in gesamtstaatlicher Verantwortung von Bund, Ländern und Hochschulen sichergestellt werden. Sie erfordert ein von allen beteiligten staatlichen Ebenen gemeinsam getragenes Finanzierungskonzept für Instandhaltung, Sanierung und Neubau.



### **III. Prämissen für das Management von Hochschulliegenschaften (5)**

Eine Blockade von BLSA ist nicht im Interesse der Hochschulen. Ziel sollte die Klärung der Nutzerspezifika und deren sachgerechte Berücksichtigung sein. Im Ergebnis sollte das hochschulgerechte Liegenschaftsmanagement in Abstimmung mit BLSA entwickelt werden.

Kooperation und Transparenz sind Leitlinien eines zeitgemäßen Hochschulliegenschaftsmanagements.

Es sollte nach dem Prinzip gehandelt werden: Was für die Hochschulen gut ist, ist auch für das Land gut.



**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.**

The background of the slide is a faded aerial photograph of the TU Berlin campus. It shows various university buildings, green spaces, and a road with cars. The text is overlaid on this image.

**Entwicklungen zum Liegenschaftsmanagement  
am Beispiel des Facility - Management - Projekts  
der Berliner Universitäten 2004-2007**

Workshop Liegenschaftsmanagement der Hochschulen  
in Sachsen - Anhalt

01.03.2012

**Projekt „FM der Berliner Universitäten“**

**Ausgangssituation**

**Ziele der Neustrukturierung**

**Prozessverlauf / Vergleich der Organisationsmodelle**

**Ergebnis**

Im Dezember 2004 wurde das Projekt „Facility Management der Berliner Hochschulen“ begonnen, das die Technischen Abteilungen der drei (großen) Berliner Universitäten einer weiteren Überprüfung unterzog.

Damit kamen die Universitäten der im Hochschulvertrag für die Jahre 2006 bis 2009 eingegangenen Verpflichtung nach, die Leistungsbereiche im Rahmen des Facility Managements mit dem Ziel einer Optimierung zu überprüfen



**Wedding**  
= 13% der TU-Fläche



**Charlottenburg**  
= 84% der TU-Fläche



**Dahlem**  
= 2% der TU-Fläche



**Düppel**  
= 9% der FU-Fläche



**Dahlem**  
= 81% der FU-Fläche



**Lankwitz**  
= 10% der FU-Fläche



**Mitte** = 77% der HU-Fläche



Juristische Fakultät  
Landwirtschaftliche - Gärtnerische Fakultät  
Mathematisch-Naturwissenschaftliche  
Fakultät I (Biologie)  
Philosophische Fakultät I / II / III / IV  
Theologische Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

**Dahlem** = 4% der HU-Fläche



Landwirtschaftliche - Gärtnerische Fakultät

**Campus Adlonshof** = 16% der HU-Fläche

Mathematisch-Naturwissenschaftliche  
Fakultät I / II



Freie Universität Berlin



# Ausgangssituation



## Kennwerte TU Berlin

7.800	Beschäftigte (einschl. Drittmittelbeschäftigte)
28.000	Studierende
470.000 m <sup>2</sup>	Nutzfläche 1-6
90	Beschäftigte im strategisch/administrativem Facility Management
440 Mio. €	Gesamtetat (einschl. 140 Mio. € Drittmittel)
5,3 Mio. €	Baumanagement (investiv ohne Landesbaumaßnahmen)
13,9 Mio. €	Bauunterhalt (inkl. Wartung)
21,8 Mio. €	Betreiben
17,4 Mio. €	Mieten

**Die beiden anderen großen Universitäten Berlins, HU und FU, besitzen eine vergleichbare Größe**

Die Universitäten Berlins sind Körperschaften des öffentlichen Rechts

Gebäude und Liegenschaften (Fachvermögen der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung) sind den Universitäten mit weitgehenden Rechten und Pflichten zur Nutzung übertragen:

- Verkaufsberechtigung für Gebäude und Liegenschaften (Erlöse müssen für investive Maßnahmen verwendet werden)
- Bauherrenschaft Universität: (Bauvolumen bis 4 Mio. € pro Maßnahme, darüber hinaus ist die Übertragung durch den Hauptausschuss des Abgeordnetenhauses möglich)
- Betreiberverantwortung

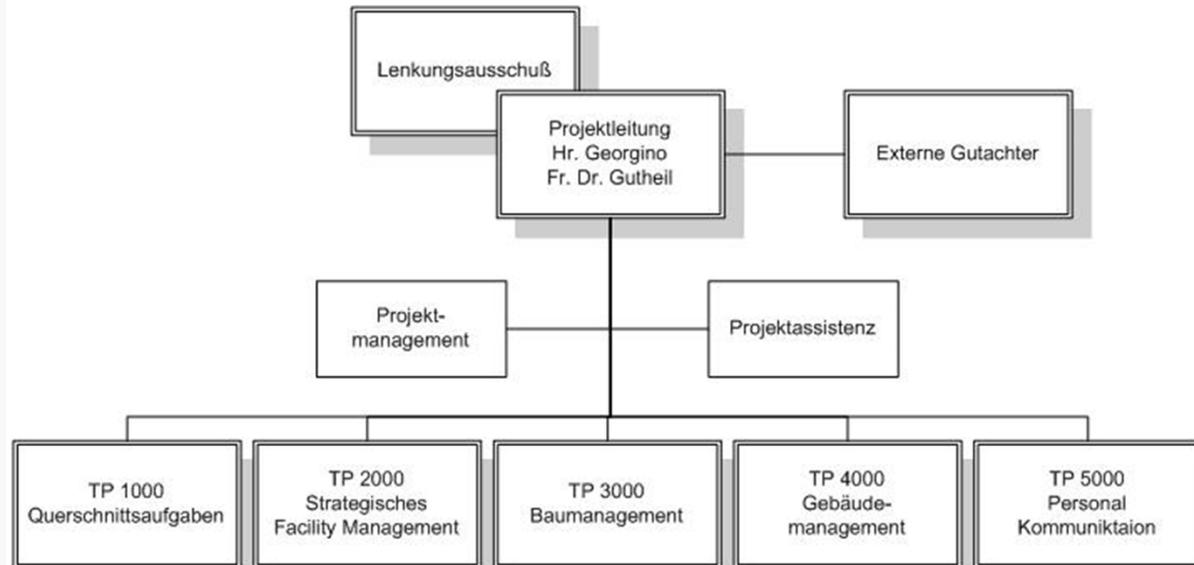
Es gibt z. Zt. In Berlin drei „Spielarten“ von Landesbaumaßnahmen bei Universitätsbauvorhaben (> 4 Mio. €):

1. Bauherr Land, vertreten durch die Senatsbauverwaltung
  - Universität ist Nutzervertreter
  - Finanzierung aus dem Landeshaushalt
2. Bauherr Universität, vertreten durch die eigene Bauverwaltung
  - Universität ist Bauherr und Nutzervertreter
  - Finanzierung aus dem Universitätshaushalt (Grundstückserlöse)
3. Bauherr Universität beauftragt die Senatsbauverwaltung mit der Wahrnehmung der Bauherrenaufgaben
  - Universität ist in Bauherrenverantwortung (ohne Entscheidungskompetenz)
  - Universität ist Nutzervertreter
  - Finanzierung aus dem Universitätshaushalt (Grundstückserlöse)

# Projekt „FM der Berliner Universitäten“



Projektstrukturplan Facility Management der Berliner Universitäten



- Standortentwicklungsplanung
- Flächenmanagement
- Kostenleistungsrechnung
- Anreizmodelle zum sparsamen Umgang mit Flächen
- Findung eines optimierten Organisationsmodells

## Evaluierung 2005/06

- Einsparpotenziale im Immobilienmanagement zugunsten der Kernaufgaben in Lehre und Forschung aktivieren
- Anreizsysteme für optimale Flächennutzung schaffen
- Betriebsnotwendige Flächenausstattung in konkurrenzfähiger Ausstattungsqualität vorhalten und langfristig sichern

# Prozessverlauf / Vergleich der Organisationsmodelle

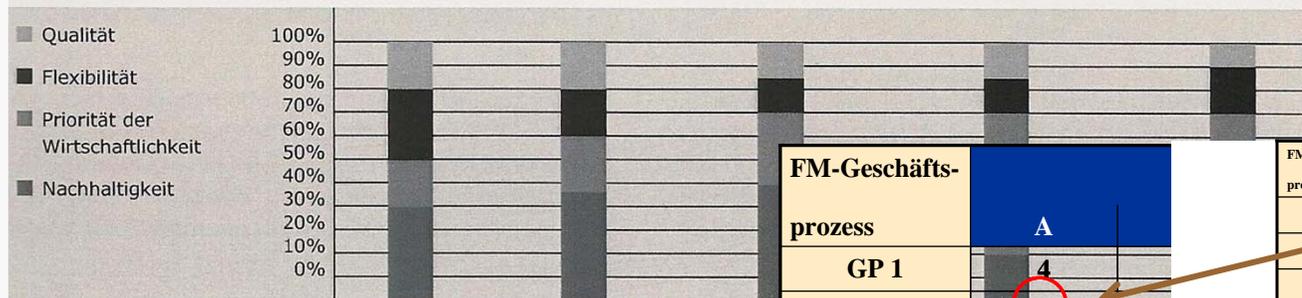


## Evaluierung 2005/06

Wertungs- kriterien	Organisationsmodell			
	A	B	C	D
a	Organisationsmodelle für Facility Management			
b	A) Ausschließlich universitätsinterne FM-Bereiche			
c	B) Universitätsübergreifende Koordination der FM-			
d	Geschäftsprozesse			
e	C) Gemeinsame Körperschaft			
f	D) Vollständige Verantwortungsübertragung an eine			
g	Landesgesellschaft			
h				
i				

# Prozessverlauf / Vergleich der Organisationsmodelle

Organisationsformen	a) Modell „Status Quo“	b) „Harmonisierungsmodell“	c) Modell „Koordinierungsgremium“	d) Modell „Gemeinsame Gesellschaft der Universitäten“	e) Modell „Landesgesellschaft“
<b>Q Qualität</b>	20%	20%	15%	15%	10%
<b>F Flexibilität</b>	30%	20%	15%	15%	20%
<b>W Priorität der Wirtschaftlichkeit</b>	20%	25%	30%	50%	50%
<b>N Nachhaltigkeit</b>	30%	35%	40%	20%	20%



FM-Geschäftsprozess	A
GP 1	4
GP 2	2
GP 3	...
GP n	...

FM-Geschäftsprozess	Wertungskriterien								
	a	b	c	d	e	f	g	h	i
GP 1									
GP 2									
GP 3									
GP n									

Wertungskriterien	Organisationsmodell			
	A	B	C	D
a				
b				
c				
d				
e				
f				
g				
h				
i				

# Prozessverlauf / Vergleich der Organisationsmodelle



## MODELL „STATUS QUO“ ALS ORGANISATIONSMODELL a)

**Ausschließlich universitätseigene Wahrnehmung der FM - Geschäftsprozesse (keine universitätsübergreifenden Leistungen)**

	Harmonisierung	Steuerung Land	Steuerung Univ.	Transparenz	Personaleinsatz	Arbeitsrecht	Steuerrecht	Unterstellung	Parallelstrukturen	zusätzl. Management	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bemerkung
a)	-	-	+	-	0	+	+	+	+	0	5 x +
b)	+	0	+	0	0	+	+	+	+	0	7 x +
c)	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	9 x +
d)	+	+	-	0	0	-	-	+	-	-	3 x +
e)	-	+	-	0	0	-	-	+	-	-	2 x +

## „HARMONISIERUNGSMODELL“ ALS ORGANISATIONSMODELL b)

**Universitätsübergreifende Harmonisierung der Verfahren zu ausgewählten FM - Geschäftsprozessen**

	Harmonisierung	Steuerung Land	Steuerung Univ.	Transparenz	Personaleinsatz	Arbeitsrecht	Steuerrecht	Unterstellung	Parallelstrukturen	zusätzl. Management	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bemerkung
a)	-	-	+	-	0	+	+	+	+	0	5 x +
b)	+	0	+	0	0	+	+	+	+	0	7 x +
c)	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	9 x +
d)	+	+	-	0	0	-	-	+	-	-	3 x +
e)	-	+	-	0	0	-	-	+	-	-	2 x +

# Prozessverlauf / Vergleich der Organisationsmodelle



MODELL „GEMEINSAME GESELLSCHAFT DER UNIVERSITÄTEN“ ALS ORGANISATIONSMODELL d)  
**Bildung einer gemeinsamen Gesellschaft mit vollständiger Verantwortungsübertragung aller FM -Geschäftsprozesse an die gemeinsame Gesellschaft**

	Harmoni- sierung	Steuerung Land	Steuerung Univ.	Transpa- renz	Personal- einsatz	Arbeits- recht	Steuer- recht	Unter- stellung	Parallel- strukturen	zusätzl. Management	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bemerkung
a)	-	-	+	-	0	+	+	+	+	0	5 x +
b)	+	0	+	0	0	+	+	+	+	0	7 x +
c)	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	9 x +
d)	+	+	-	0	0	-	-	+	-	-	3 x +
e)	-	+	-	0	0	-	-	+	-	-	2 x +

MODELL „LANDESGESELLSCHAFT“ ALS ORGANISATIONSMODELL e)  
**Vollständige Verantwortungsübertragung der FM - Geschäftsprozesse an eine Landesgesellschaft (ohne formelle Beteiligung der Berliner Hochschulen)**

	Harmoni- sierung	Steuerung Land	Steuerung Univ.	Transpa- renz	Personal- einsatz	Arbeits- recht	Steuer- recht	Unter- stellung	Parallel- strukturen	zusätzl. Management	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bemerkung
a)	-	-	+	-	0	+	+	+	+	0	5 x +
b)	+	0	+	0	0	+	+	+	+	0	7 x +
c)	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	9 x +
d)	+	+	-	0	0	-	-	+	-	-	3 x +
e)	-	+	-	0	0	-	-	+	-	-	2 x +

# Prozessverlauf / Vergleich der Organisationsmodelle

MODELL „KOORDINIERUNGSGREMIUM“ ALS ORGANISATIONSMODELL c)

**Bildung eines Koordinierungsgremiums im Rahmen der „Ständigen Konferenz der drei Berliner Universitäten“ (KBU) zur Wahrnehmung von universitätsübergreifenden Teilbereichen und Aufgaben der FM-Geschäftsprozesse**

	Harmonisierung	Steuerung Land	Steuerung Univ.	Transparenz	Personaleinsatz	Arbeitsrecht	Steuerrecht	Unterstellung	Parallelstrukturen	zusätzl. Management	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bemerkung
a)	-	-	+	-	0	+	+	+	+	0	5 x +
b)	+	0	+	0	0	+	+	+	+	0	7 x +
<b>c)</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>0</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>9 x +</b>
d)	+	+	-	0	0	-	-	+	-	-	3 x +
e)	-	+	-	0	0	-	-	+	-	-	2 x +



## **Evaluierung 2005/06**

Die im Rahmen der Evaluierung tätigen Gutachter teilen die im Projektbericht vom Oktober 2006 vorgenommenen Einschätzungen, dass es keine Bestätigung dafür gibt, dass sich durch eine Gesellschaft Effizienzgewinne oder sogar Kosteneinsparungen erzielen lassen

Eine gemeinsame Gesellschaft würde die Universitäten in ihren strategischen Gestaltungsmöglichkeiten und ihrer Handlungsfähigkeit gravierend einschränken

## Evaluierung 2005/06

Zur Harmonisierung der Geschäftsprozesse, der Etablierung einheitliche Flächenberechnungen (Parametersteuerung), einer abgestimmten Standortentwicklungsplanung wird ein Koordinierungsgremium (KGFM) etabliert.

- Standortentwicklungsplanung/ Investitionsplanung
- Flächenmanagement
- Facility Management Liegenschaften
- Baumanagement

## Evaluierung 2007

**In Absprache mit dem Land Berlin werden zwei Varianten noch einmal eingehender untersucht:**

**„Internes Mieter-Vermieter-Modell (IMV)“.**

Die jeweilige Universitätsleitung tritt als Vermieter gegenüber den Fakultäten/ Fachbereichen auf.

**„Universitäts-Liegenschafts-Gesellschaft (ULG)“,**

Hauptmerkmal dieser Variante ist eine zentrale Gesellschaft (GmbH), die alle Universitätsflächen verwaltet und an die jeweiligen Fakultäten/ Fachbereiche vermietet.

## „Internes Mieter-Vermieter-Modell (IMV)“ (TUB / FUB)

- Vermieter ist die Universität, Mieter die Fakultät
- Grundlage ist eine einheitlich Soll-Ist-Flächenbewertung nach den hochschulübergreifend einheitlich vereinbarten Parametern
- Nur der ermittelte Flächenüberschuss muss bezahlt werden

## **Modell „Universitäts-Liegenschafts-Gesellschaft (ULG)“,**

- Liegenschaften werden Eigentum der Gesellschaft
- Eigentümer-Rolle mit allen Pflichten (z. B. Anliegerpflichten, Steuerpflichten, Eintreten in bestehende Versorgungsverträge)
- Vermieterrolle - Abschluss von Mietverträgen mit den Fakultäten/ Fachbereichen der Universitäten; Überlassung der Mietflächen zu den vertraglich vereinbarten Qualitäten
- Vollkostenrechnung mit immobilienwirtschaftlichem Risiko, da betriebswirtschaftliche Unternehmensführung mit Gewinn- u. Verlustrechnung
- Kontrahierungszwang besteht (kein Marktvergleich)
- Abbau des Investitionsrückstaus durch Kreditaufnahme der Gesellschaft oder zusätzliche Investitionsmittel

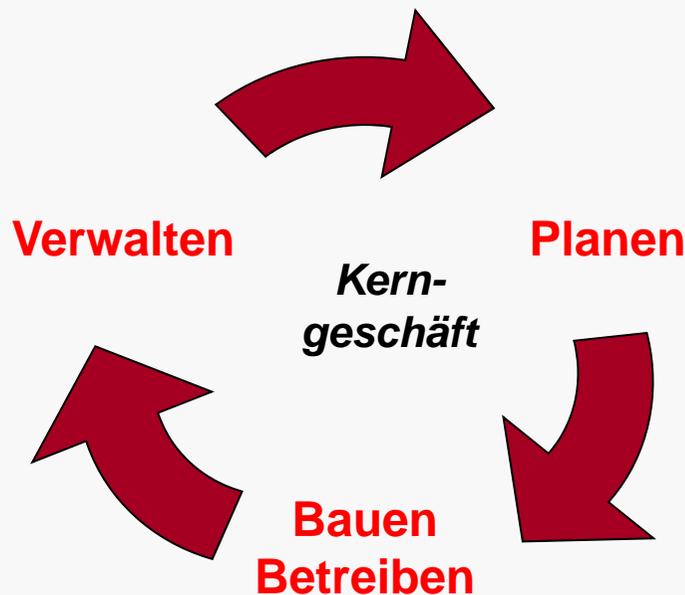
- Wirtschaftlichkeit
- Transparenz
- Flexibilität
- Qualität
- Verbindlichkeit
- Kompetenz / Verantwortlichkeit
  - Universitätsspezifische Fachkompetenz
  - Bauherren- und Betreiberverantwortung (ganzheitlicher Ansatz)
- Steuerungsfähigkeiten des Landes
  - Bündelung der Zuständigkeiten in einer Senatsverwaltung

Die Präsidenten und Kanzler der drei Universitäten sind der Auffassung, dass nur ein internes Mieter-Vermieter-Modell für die Berliner Universitäten in Frage kommt

Das etablierten Koordinierungsgremiums sichert die vereinbarten Projektziele aus dem Evaluationsprozess 2005/6

Die Modelle der Flächenbudgetierung sind in der Umsetzung

**Damit sind die Optimierungspotentiale im Facility Management der Universitäten erschlossen. Gleichzeitig ist aber die strategische Handlungsfähigkeit der im Exzellenzwettbewerb konkurrierenden Institutionen gewahrt**



Eine im Facility - Management autonome Hochschule ist über den gesamten Lebenszyklus in direkter Verpflichtung gegenüber der Institution für Planen, Bauen und Betreiben verantwortlich



Vielen Dank



„Zeitgemäßes Liegenschaftsmanagement  
von Hochschulen“

Workshop Magdeburg, 1. März 2012

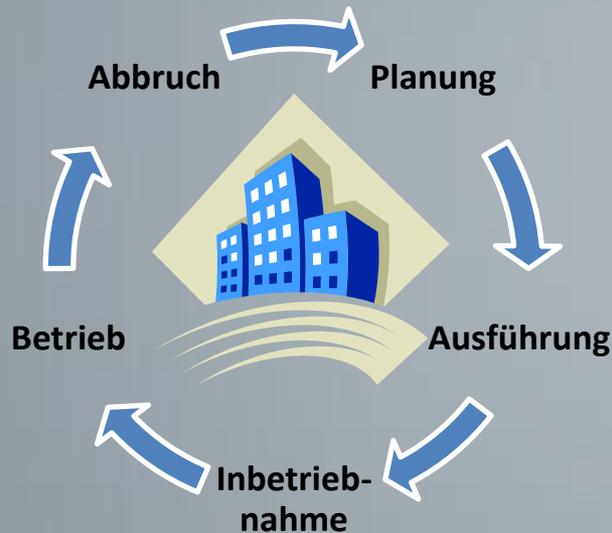
# Beispiele und Entwicklungen zum Liegenschaftsmanagement in Nordrhein-Westfalen



1. Der „*Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen*“ – Genese und Eckpunkte aus Hochschulsicht
2. Praxisbereich *Berufungsbaumaßnahmen*
3. Praxisbereich *Gebäudemanagement*
4. Schlussfolgerungen



Der BLB NRW ist als Antwort auf die Herausforderungen eines auf **Nachhaltigkeit** und den **Lebenszyklus** von Gebäuden ausgerichteten Managementkonzept entstanden!



*„Der Landtag und die Landesregierung beabsichtigen, durch die Einrichtung des Bau- und Liegenschaftsbetriebes eine Effizienzsteigerung des Verwaltungshandelns, neue Impulse für künftige Investitionstätigkeiten sowie eine Modernisierung des Gebäudezustandes mit wirtschaftlichen Synergieeffekten zu erreichen.“ \**

\* Aus der Entschließung des nordrhein-westfälischen Landtages vom 6. Dezember 2000 zum BLB-Gesetz

## Der BLB NRW auf einen Blick

<b>Errichtung</b>	1. Januar 2001 (BLB-Gesetz vom 12. Dezember 2000, zuletzt geändert am 31. März 2010)
<b>Rechtsform</b>	Teilrechtsfähiges Sondervermögen des Landes NRW mit eigener Wirtschafts- und Rechnungsführung; vom übrigen Vermögen des Landes getrennt zu halten
<b>Aufgaben</b>	Erwerb, Bewirtschaftung, Entwicklung und Verwertung von Grundstücken und grundstücksgleichen Rechten für Zwecke des Landes nach kaufmännischen Grundsätzen
<b>Rechts- und Fachaufsicht</b>	Finanzministerium (seit 2010 neben der Rechtsaufsicht auch die Fachaufsicht / diese lag bis dahin bei dem für Bau zuständigen Ressort)
<b>Beschäftigte *</b>	2.000
<b>Geschäftsvolumen *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1.300 Grundstücke mit 4.250 Immobilien und 41 Millionen m<sup>2</sup> Grundstücksfläche</li> <li>– 10 Millionen m<sup>2</sup> vermietete Gebäudefläche</li> <li>– Jährliche Mieterlöse etwa 1,1 Milliarde €</li> <li>– Anlagevermögen 8,8 Milliarden €</li> <li>– Jährliche Investition 1 Milliarde €</li> </ul>
<b>Organisation</b>	Zentralverwaltung in Düsseldorf Acht Niederlassungen (Aachen, Bielefeld, Dortmund, Düsseldorf, Duisburg, Köln, Münster, Soest)

\* Nach aktuellen Angaben des BLB

# Mietbudget und Mietzins als Bestandteil des Finanzierungssystems



# Mietbudget und Mietzins als Bestandteil des Finanzierungssystems

Mietbudget,

Landeseinrichtungen  
(einschließlich

- ❖ Mietbudgets und zu zahlender Mietzins sind identisch
- ❖ Ihre Starthöhe und ihre jährliche Steigerung wurden im Jahr 2000 aufgrund eines Gutachtens durch das Land festgelegt
- ❖ Erhöhter Mietbedarf, sei es für Flächenerweiterungen oder für die wertsteigernde Bestandssanierung, muss von der einzelnen Einrichtung zusätzlich aus dem Landeshaushalt eingeworben oder aus eigenen oder Mitteln Dritter finanziert werden

Bau- und Liegenschaftsbetrieb  
NRW

## Der BLB - kein Modell für alle! Besonderheiten der Hochschulen

*„Der Landtag fordert die Landesregierung auf, auch untergesetzlich den Besonderheiten der Hochschulen Rechnung zu tragen.“ \**

*„Der Landtag geht davon aus, dass im Zuge der weiteren Autonomisierung der Hochschulen (z.B. Einführung von Globalhaushalten) auch die Frage der Übertragung des Eigentums an den Liegenschaften und der damit verbundenen finanziellen Belastungen auf die Hochschulen erneut geprüft wird.“ \**

- die Hochschulen bleiben für die Gebäudebewirtschaftung in ihren Einrichtungen verantwortlich
- es gilt das Vermieter-Mieter-Modell
- die Medizinischen Einrichtungen unterliegen nicht dem geplanten Mietmodell
- Bauunterhaltungsmaßnahmen und kleinere Baumaßnahmen können die Hochschulen eigenverantwortlich durchführen
- die Hochschulen entscheiden über die Prioritäten von Neubaumaßnahmen
- für Berufungsbaumaßnahmen stehen im Wirtschaftsplan des BLB gesonderte Mittel zur Verfügung. Die Prioritäten der Verteilung setzt die Hochschule

\* Aus der Entschließung des nordrhein-westfälischen Landtages vom 6. Dezember 2000 zum BLB-Gesetz

## Die „7-Punkte-Vereinbarung“ \*

*„Ziel der Vereinbarung ist, die gesetzliche Stellung des BLB NRW mit der Aufgabenerfüllung und Kompetenz der Hochschulen in einen kooperativen Zusammenhang zu bringen.“*

- **Finanzierung von Berufungsbaumaßnahmen**
- **Honorare und Mieten für Baumaßnahmen aus Eigen- oder Drittmitteln**
- **Eigentümersverantwortung (BLB) vs. Betreiberverantwortung (Hochschulen)**
- **Gebäudemanagement durch die Hochschulen**
- **Letztentscheidungsrecht der Hochschulen über BLB-Mittel für Berufungsbaumaßnahmen und zur Wahrnehmung der Betreiberverantwortung**
- **Weiterentwicklung der Kooperation / Standortentwicklungspläne**
- **Vereinfachung der Planungs- und Bauprozesse**

\* „Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen NRW und dem Bau- und Liegenschaftsbetrieb vom 13. März 2003“, zustimmend zur Kenntnis genommen von den Ministern für Finanzen, Wissenschaft und Forschung sowie Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes NRW

## Fazit 1

Im Funktionsgefüge einer Hochschule bildet die baulich-technische Infrastruktur einen wesentlichen und mit den anderen Leistungsbereichen eng vernetzten Zusammenhang



## Fazit 2

Eine wissenschaftsadäquat und autonom handelnde Hochschule muss den Bereich der baulich-technischen Infrastruktur uneingeschränkt und vollständig in ihre Selbststeuerung einbeziehen können

## 2. Praxisbereich *Berufungsbaumaßnahmen*



## Warum verdient das Bauen aus Anlass von Berufungen besondere Beachtung?

Die Wissenschaftsentwicklung und die strategische Entwicklung erfährt in der Berufung neuer Professorinnen und Professoren wesentliche und für die wissenschaftliche Produktivität entscheidende Impulse



Diese Impulse muss eine Hochschule in eigener Gestaltungsverantwortung auch im Bereich der baulich-technischen Infrastruktur verwirklichen können. In aller Regel erfolgt dies durch eine *Umgestaltung* der baulich-technischen Infrastruktur im gegebenen Flächenbestand.



## Ein vereinfachtes Prozessmodell

Blickwinkel Schnittstellen / Rollen- und Aufgabenverteilung

Berufung

Berufungszusage

Baumaßnahmen



Struktur- und  
Entwicklungsplanung

Ressourcenplanung

Abstimmung der  
Planungen mit den  
Zielen und Schwer-  
punkten der oder des  
Berufenen

Umsetzung der  
akademischen Planungen  
in bauliche Planungen

Berufung

Berufungszusage

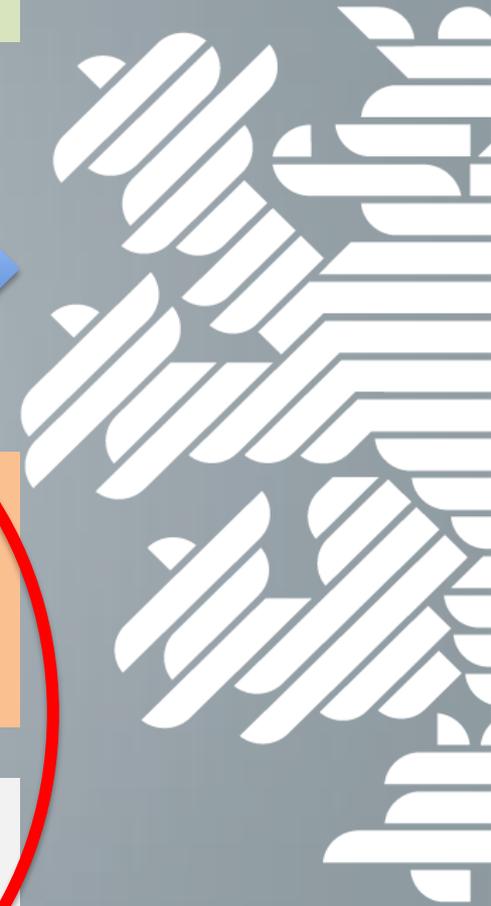
Baumaßnahmen

Aufgabe der Universität

Aufgabe der Universität

*Fachlich:*  
Aufgabe der Universität  
*Baufachlich:*  
Mitverantwortung der  
Universität als Betreiber

*Finanzierung,*  
*baufachliche Planung und*  
*Ausführung:*  
Aufgabe des BLB



### Fazit 3

Wenn im Hochschulbau die Eigentümer- und die Betreiberverantwortung nicht in einer Hand liegen, müssen für die Berufungsbaumaßnahmen (Finanzierung, fachliche Planung, bauliche Planung und Umsetzung, klares Rollen- und Verantwortungsmodell) **wissenschaftsadäquate Regelungen** getroffen werden.

Wissenschaftsadäquat sind solche Regelungen dann, wenn die Planungs- und Gestaltungsverantwortung den Hochschulen übertragen ist.



## 3. Praxisbereich *Gebäudemanagement*



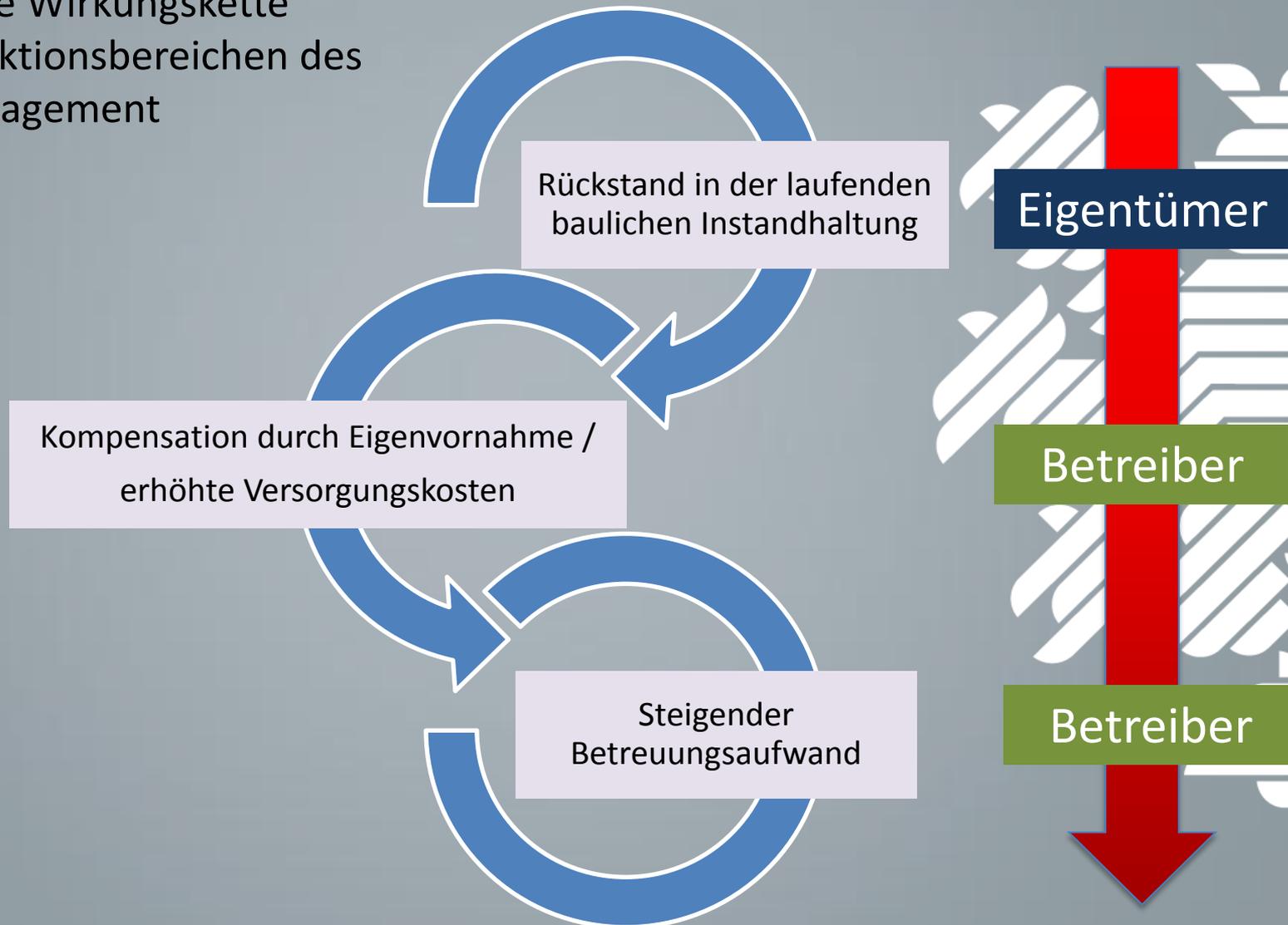
Das Konzept des *Facility Management* stellt die Gesamtheit der Sachressourcen einer Organisation und ihre strategische Steuerung in den Vordergrund



In einem solchen umfassenden Management-Konzept ist die Steuerung von Teilaufgaben des *Facility Management* in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen grundsätzlich als Störung oder Beeinträchtigung zu bewerten

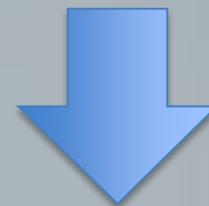
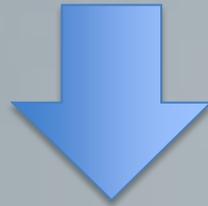


## Exemplarische Wirkungskette zwischen Funktionsbereichen des Gebäudemanagement



Hochschulen benötigen die Steuerungsverantwortung für alle für den Hochschulbetrieb relevanten Ressourcen nach Maßgabe der strategischen und operativen Ziele in Lehre und Forschung

Das Managementkonzept für die baulich-technische Infrastruktur der Hochschulen muss an den Grundsätzen der Ganzheitlichkeit und der Lebenszyklus-Orientierung ausgehen



Dies erfordert eine Bündelung der Steuerungsverantwortung für alle Ebenen des *Facility Management* bei der Hochschule

Bleibt das rechtliche Eigentum an den Hochschulliegenschaften aus übergeordneten Gründen beim Land, benötigen die Hochschulen dennoch wirtschaftliche und materielle Gestaltungsspielräume *wie ein Eigentümer*

## 4. Schlussfolgerungen



### 1.

Der BLB NRW repräsentiert für den Hochschulbereich in wesentlichen Aspekten ein Modell geteilter Verantwortung, das einem Lebenszyklus-orientierten und ganzheitlichen *Facility Management* entgegensteht

### 2.

Im nordrhein-westfälischen Mieter-Vermieter-Modell konnte zwar (außergesetzlich) die Betreiberverantwortung für die Hochschulen sichergestellt werden, als Mieter verfügen sie jedoch nicht über ausreichende Steuerungsmöglichkeiten für den Bereich ihrer baulich-technischen Infrastruktur

### 3.

Für den Bereich der Berufungsbaumaßnahmen konnte im Jahr 2003 durch die *7-Punkte-Vereinbarung* eine Regelung getroffen werden, die in ihrem Verfahren den Anforderungen an wissenschaftsadäquates Bauen entspricht

### 4.

Mit Blick auf die aktuell stark steigenden Lasten für den baulichen Bestandserhalt kann der Hochschulbau kurz- und mittelfristig nicht ohne Geldmittel finanziert werden, die die Mietbudgets übersteigen (vgl. in NRW das laufende „Hochschulmodernisierungsprogramm“ / HMOP)

## Einzelne Dokumente zum BLB:

### *Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW:*

Bilanz mit Perspektiven. Grundlagen, Strukturen und die Eröffnungsbilanz des Bau- und Liegenschaftsbetriebs NRW (ohne Datum)

Die *Geschäftsberichte des BLB NRW* für die Jahre 2008, 2009 und 2010 stehen unter

[https://www.blb.nrw.de/BLB\\_Hauptauftritt/Publicationen/Publicationen\\_download/index.php](https://www.blb.nrw.de/BLB_Hauptauftritt/Publicationen/Publicationen_download/index.php)

zum *download* zur Verfügung

### *Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:*

Vorlage 14/2042 an den Landtag Nordrhein-Westfalen: Zusammenfassender Erfahrungsbericht vom 28. August 2008

### *Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen:*

Beratungsbericht: Vermieter-Mieter-Modell des Sondervermögens Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen vom 7. Dezember 2009

„Zeitgemäßes Liegenschaftsmanagement  
von Hochschulen“

Workshop Magdeburg, 1. März 2012

# Beispiele und Entwicklungen zum Liegenschaftsmanagement in Nordrhein-Westfalen



**Kontakt:**

Dr. Roland Kischkel  
Kanzler der Bergischen Universität Wuppertal  
*Telefon:* 0202 439 2226/7  
*e-mail:* [kanzler@uni-wuppertal.de](mailto:kanzler@uni-wuppertal.de)



# Hochschulen und Dienstleister in konstruktiver Partnerschaft



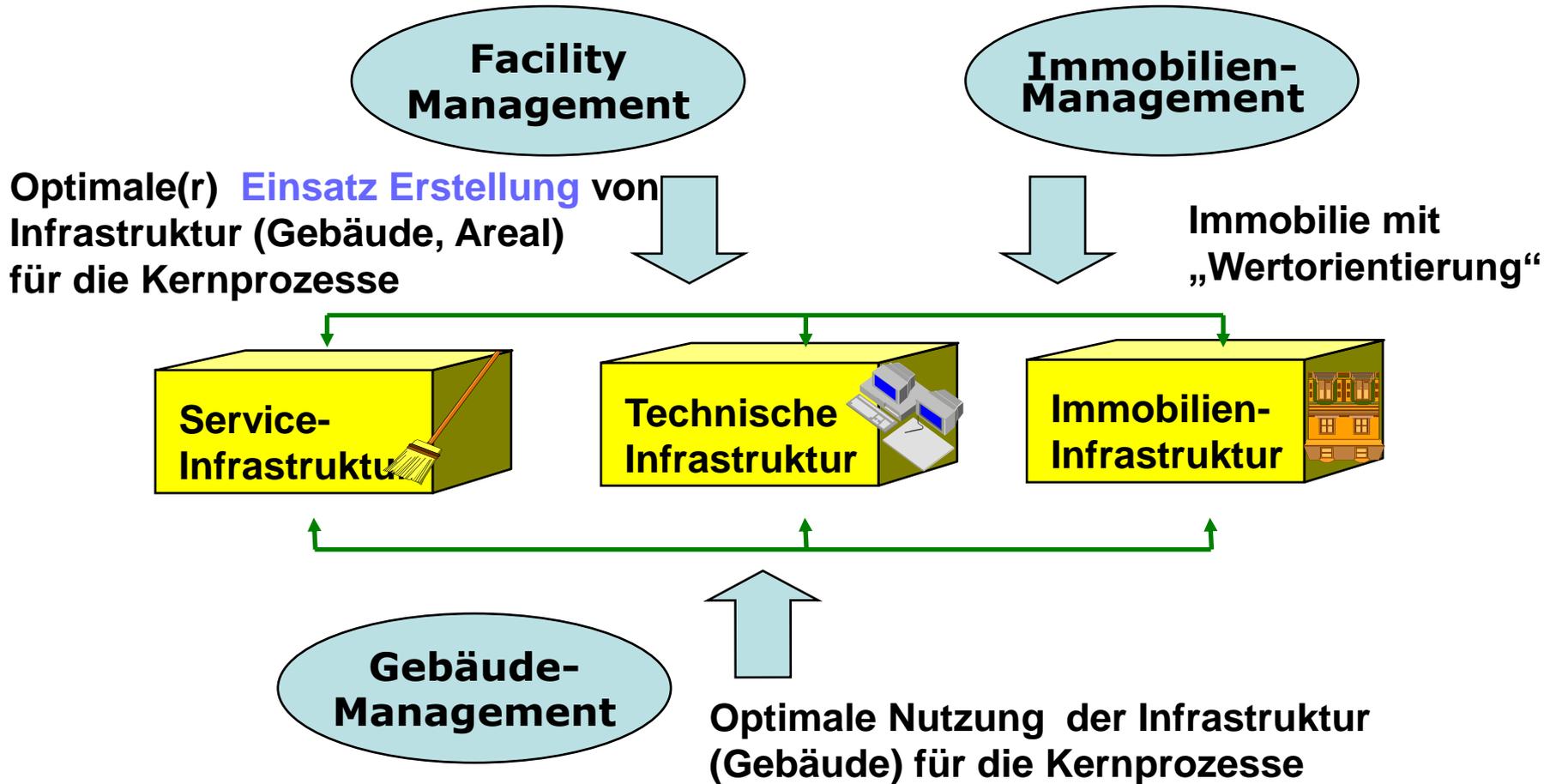
Friedrich Stratmann

- **Die baulich-technische Infrastruktur ist eine wichtige Voraussetzung für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen in Forschung und Lehre. Sie ist neben Personal und Organisation die strategische Ressource.**
- **Gebäudemanagement ist Bestandteil des Managements von Infrastruktur einer Hochschule und zumeist strukturell gekoppelt an das „Kerngeschäft“ Forschung und Lehre. Es ist zugleich zentrales Element des Hochschulmanagements.**

## ■ Hochschulmanagement

- setzt für das Gebäudemanagement die Entscheidungsprämissen als Festlegung des Leistungsportfolios
- setzt für das Gebäudemanagement die Entscheidungsprämissen für die organisatorischen Erbringung des Leistungsportfolios
- erstellt die Rahmenbedingungen für die Schnittstellen, die notwendigen Leistungskontrollen und die Wahl der Steuerungsverfahren
- konkretisiert im Kontext der Hochschulorganisation die Betreiberverantwortung

## Fokus: Management der Infrastruktur



# Portfolio Organisationsmodell für Hochschulliegenschaften

Lebenszyklus Aufgabengruppe	Konzeption		Planung	Realisierung	Nutzung	Verwertung
Nutzer- aufgaben	Baul. Hochschul- entwicklungsplanung		(Mitwirkung)		Betrieb	
	Gesamtkonzeption	Vorplanung Programmwurf Bauantrag				
Eigentümer- aufgaben	Vermögensmanagement		Bauherrenfunktion		Vermögens- management	
	Investitionstrategie Anlagestrategie	Investitions- entscheidung Finanzierung	nichtdelegierbare Bauherrenaufgaben	Bauunterhaltung	Desinvestitions- bzw. Entwicklungs- entscheidung	
Dienstleistungs- aufgaben	Beratung		Baumanagement		Gebäude- management	
	Planungsgutachten Bedarfsanalysen Vermögens- beratung	Vorplanung Raum- programmierung	delegierbare Bauherrenaufgaben Bauplanung Bauausführung Projektsteuerung	Technisches GM Infrastrukturelles GM Kaufmännisches GM Flächenmanagement	Beratung Abwicklung	

## Konzept „Gebäudemanagement“

Technisches Gebäudemanagement (TGM)	Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM)	Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)
<p>Anlagenmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektrotechnik</li> <li>- Fernmelde-/Infotechnik</li> <li>- Klima/Lüftung, u.a.</li> </ul> <p>Versorgung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abwasser, Wasser, Gas</li> <li>- Energiemanagement</li> </ul> <p>Information/Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Telekommunikation</li> <li>- EDV</li> </ul> <p>Übergreifende Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlling, Dokumentation</li> <li>- Gebäudeautomation</li> </ul> <p>Betriebstechnische Werkstätten</p>	<p>Allg. Gebäudedienste/ Hausmeisteraufgaben</p> <p>Objektschutz</p> <p>Gebäudereinigung/ Abfallentsorgung</p> <p>Transport- und Bürodienste</p> <p>Dienste an Außenanlagen</p> <p>Arbeits- und Umweltschutz</p>	<p>Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln für TGM /IGM</p> <p>Mieten/Pachten Gebühren</p> <p>Wirtschaftlichkeits- Berechnungen</p> <p>Rechtsfragen/Verträge</p>

## Zielsetzung

- ❖ „Wir machen alles selbst“ (Autonomie und keine externe Abhängigkeit)

## Basis

- ❖ hoher Anteil von qualifiziertem Eigenpersonal
- ❖ Aufgabe des Gebäudemanagements in Hochschulen ist nicht „geschäftsnutral“ bezüglich Forschung und Lehre

## Leitforderungen

- ❖ Effizienzgewinn durch interne Reorganisation
- ❖ Leistungsdefinition und Leistungs(ver)rechnung
- ❖ Kundenorientierung
- ❖ Internes Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis (Hierarchie, Verhandlung)
- ❖ Interne Revision des Bereichs „Gebäudemanagement“

## Zielsetzung:

- ❖ Strategisch-Planende Aufgaben : Hochschule
- ❖ Operative Aufgaben: Fremdfirmen

## Basis:

- ❖ geringer Anteil von qualifiziertem Eigenpersonal
- ❖ sozialverträglicher Personalabbau möglich
- ❖ Gebäudemanagement in Hochschulen ist „geschäftneutral“

## Leitforderungen

- ❖ Festlegung der strategischen Aufgaben und Organisationsstrukturen
- ❖ Prüfung: Fremdleistung durch Viele (Wettbewerb)  
Fremdleistung durch Einen (Generalunternehmer)
  
- ❖ Vertragsgestaltung: Rahmenvertrag + Serviceeinzelverträge
- ❖ Leistungskontrolle

## Zielsetzung:

- ❖ Gebäudemanagement über eine hochschuleigene Betreiber-(Service)-gesellschaft

## Basis:

- ❖ hoher Anteil von qualifiziertem Eigenpersonal
- ❖ sozialverträglicher Personalabbau nicht möglich
- ❖ Personal hat Fachwissen, aber auch „Marktwissen“

## Leitforderungen

- ❖ Übernahme des gesamten (strategisch + operativ) oder nur des operativen Gebäudemanagements
- ❖ Kontrollverantwortung bei der Hochschule durch Beibehaltung der Steuerungsverantwortung oder nur durch Beteiligung
- ❖ Betreibergesellschaft agiert unter Wettbewerbsbedingungen
- ❖ Beteiligung eines externen Gebäudedienstleisters, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen

## Zielsetzung:

- ❖ Gebäudemanagement über standörtliche Hochschul-Kooperation

## Basis:

- ❖ „Kooperationsatmosphäre“ zwischen Hochschulen ist gut
- ❖ Hochschulautonomie bleibt erhalten

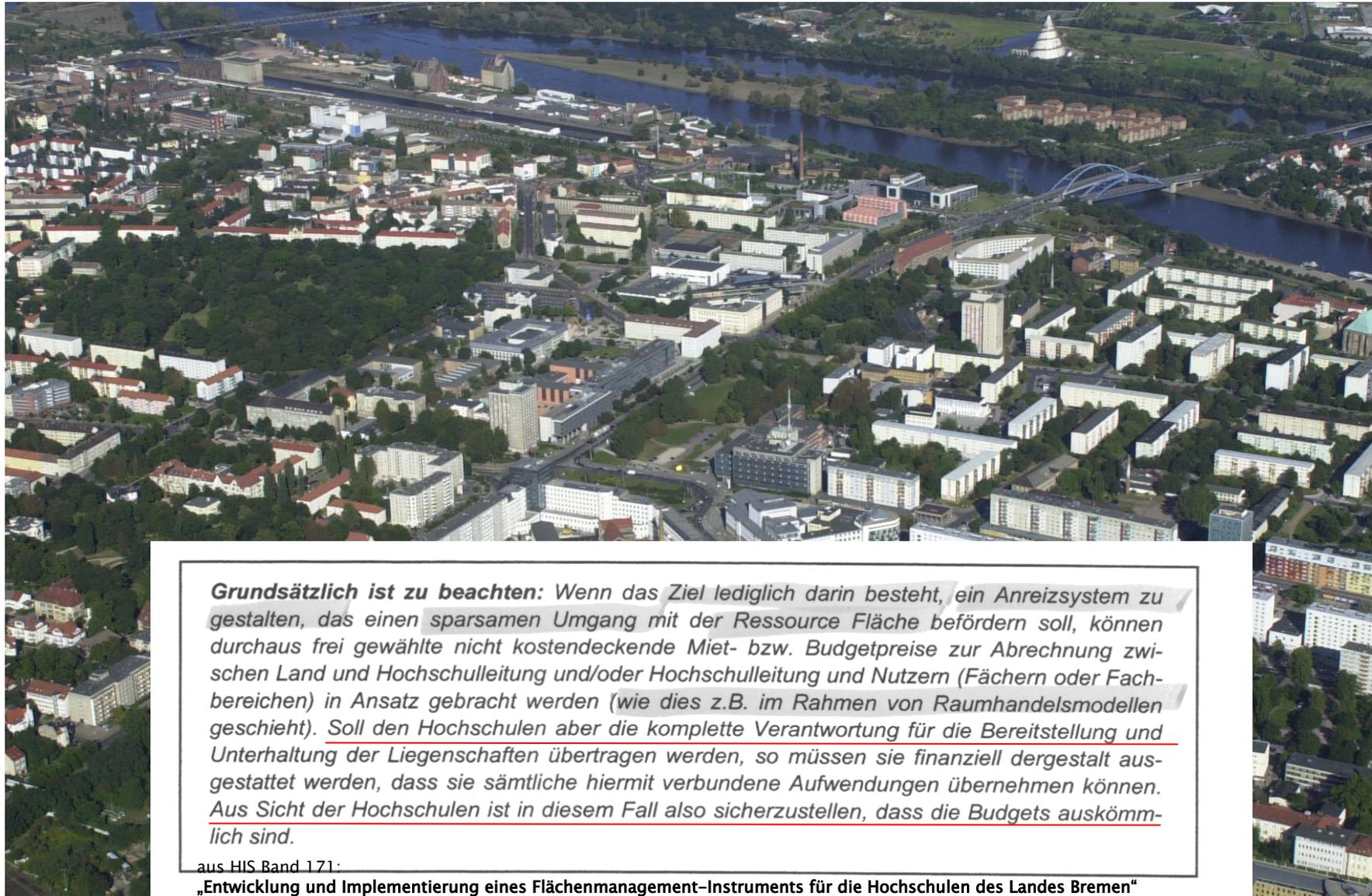
## Leitforderungen

- ❖ Interne Reorganisation i.S. einer Zusammenführung aller Aufgaben des Gebäudemanagements
- ❖ Trennung zwischen strategischen/kontrollierenden Aufgaben (Hochschule) und operativen Aufgaben (Servicegesellschaft)
- ❖ Ausgestaltung eines Hochschul-Kooperationsmodells über Geschäftsbesorgungsverträge
  - Variante I : Gemeinsame Servicegesellschaft
  - Variante II: Dezernat Bau und Technik einer Universität als „Servicegesellschaft“ für alle Hochschulen am Standort

- ❖ **Gebäudemanagement ist zentraler Bestandteil des Hochschulmanagements. Strategische Entscheidungen obliegen der Leitung einer Hochschule**
- ❖ **Die Forderung, Bau und Betrieb von Infrastruktur zusammenzuführen, resultieren aus dem Anspruch, die Nutzungsanforderungen bei der Erstellung von Infrastruktur adäquat berücksichtigen zu können.**



**Workshop Liegenschaftsmanagement**  
Finanzierung



**Grundsätzlich ist zu beachten:** Wenn das Ziel lediglich darin besteht, ein Anreizsystem zu gestalten, das einen sparsamen Umgang mit der Ressource Fläche befördern soll, können durchaus frei gewählte nicht kostendeckende Miet- bzw. Budgetpreise zur Abrechnung zwischen Land und Hochschulleitung und/oder Hochschulleitung und Nutzern (Fächern oder Fachbereichen) in Ansatz gebracht werden (wie dies z.B. im Rahmen von Raumhandelsmodellen geschieht). Soll den Hochschulen aber die komplette Verantwortung für die Bereitstellung und Unterhaltung der Liegenschaften übertragen werden, so müssen sie finanziell dergestalt ausgestattet werden, dass sie sämtliche hiermit verbundene Aufwendungen übernehmen können. Aus Sicht der Hochschulen ist in diesem Fall also sicherzustellen, dass die Budgets auskömmlich sind.

aus HIS Band 171:

„Entwicklung und Implementierung eines Flächenmanagement-Instruments für die Hochschulen des Landes Bremen“

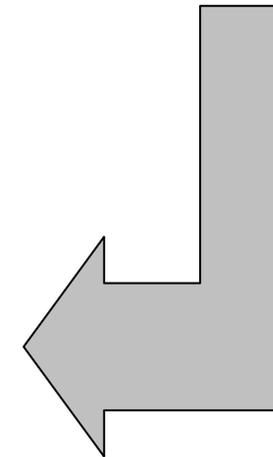
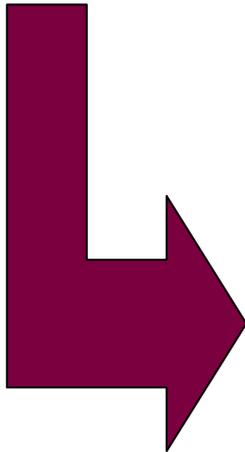
## Mittelherkunft zur Gebäudebewirtschaftung und -unterhaltung

### Einzelplan 0611 – OvGU

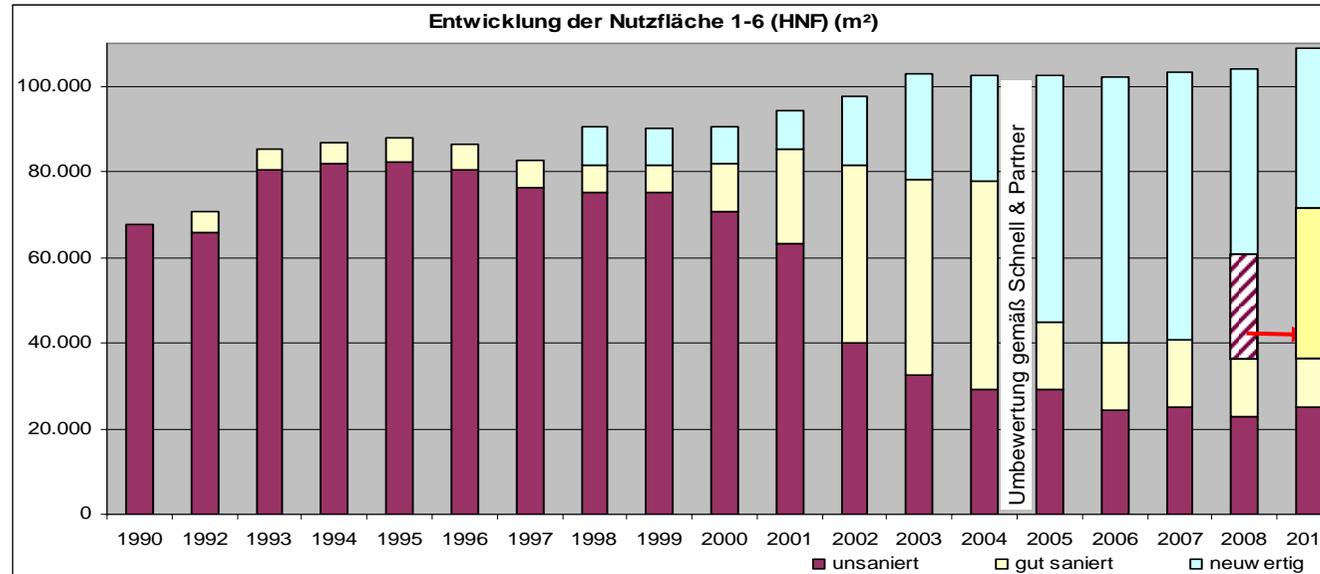
511 01/517 01	519 01	812 15
Bewirtschaftung	werterhaltend	werterhöhend
<u>Bau</u>	519 04	711 02

### Einzelplan 20 – Hochbau

711 61	533 61	519 61
werterhöhend		werterhaltend



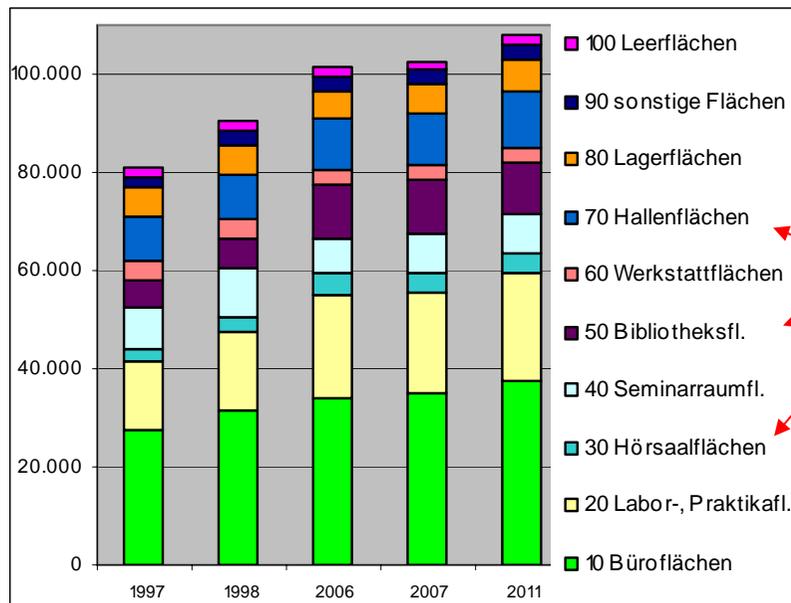
## Flächenentwicklung: Basis bauliche Entwicklungsplanung



Gebäude 10 Jahre  
und Älter

= „neuwertig?“

Änderung Zuordnung  
„neuwertig“ in „gut saniert“  
für Gebäude älter  
als 10 Jahre

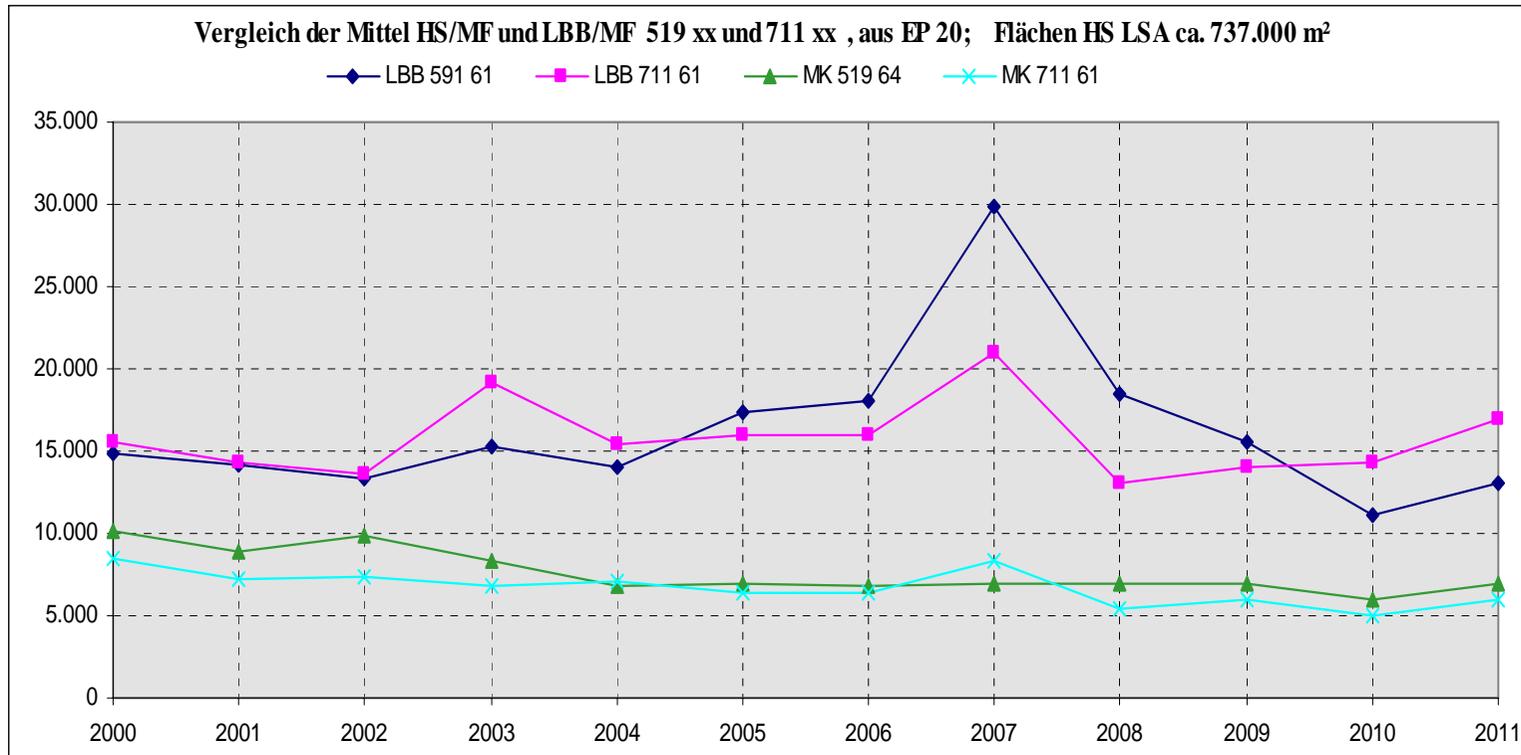


Gliederung der Flächen nach  
Nutzungsbereichen

kostenintensive Nutzungsbereiche



## Mittelbereitstellung im Einzelplan 20

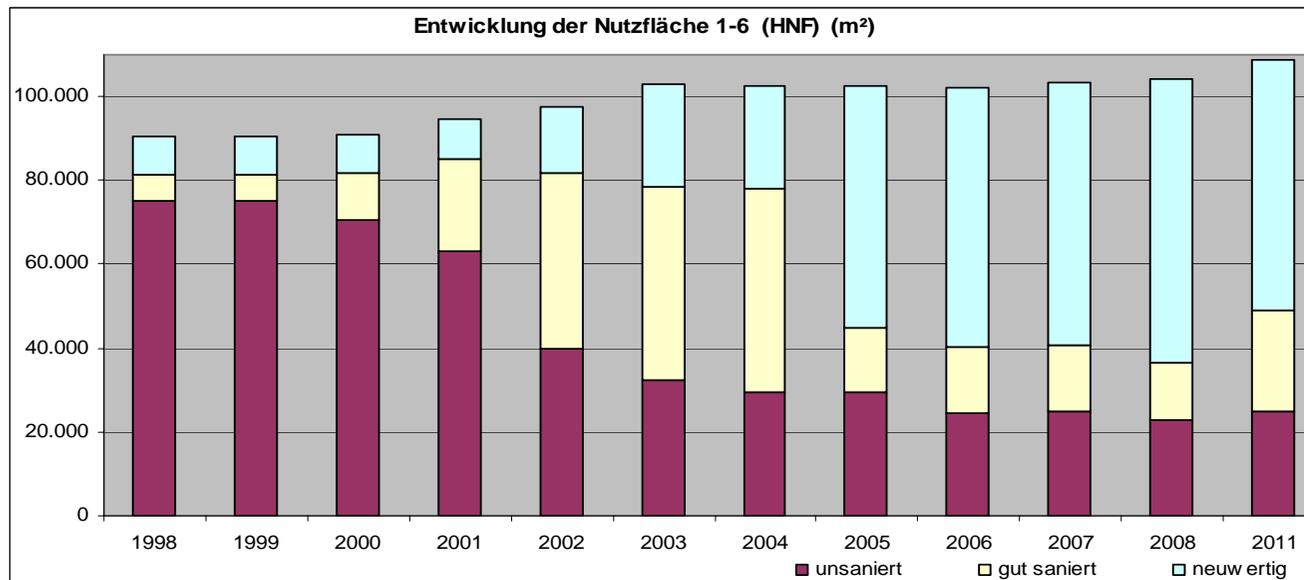


Frage: Sollten die unbewerteten Hochschulflächen ca. 40 % der Flächen des Landes sein, warum erhält der LBB dann wesentlich höhere Mittel im Vgl. zu den Hochschulen für die Unterhaltung der restlichen Landesflächen?

Bsp.: Bewertung Hochschulflächen nach Richtwertgruppen

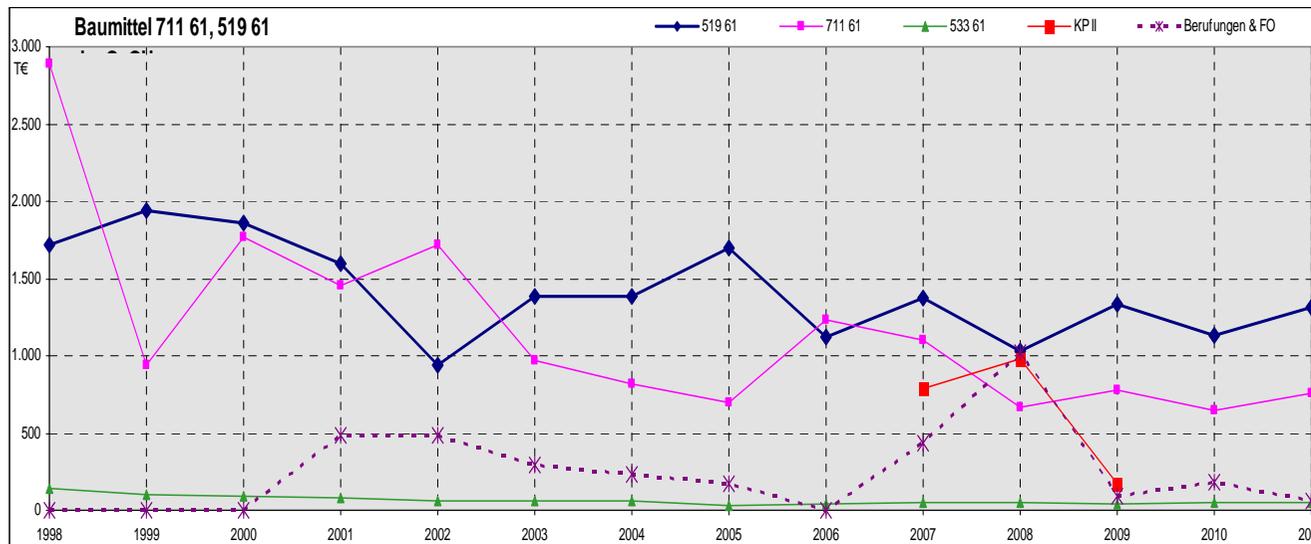
OvGU → Flächenrevisionsstand Stand 31.12.11 NF 1-6 108.000 m<sup>2</sup>  
 → modifiziert auf büroartige Flächen NF 1-6 138.000 m<sup>2</sup>

## Beispiel.: OvGU und Bereitstellung Baumittel



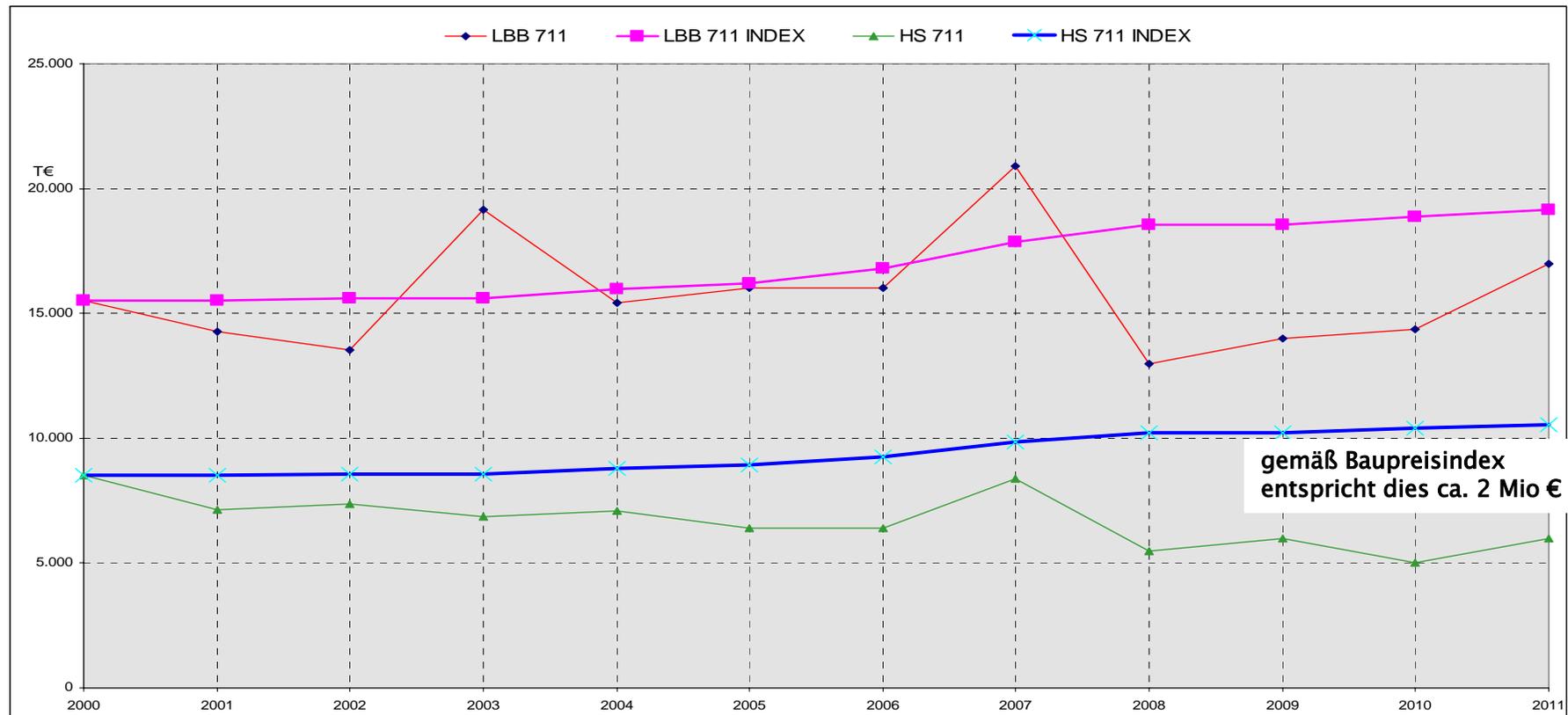
Mit den bisher bereitgestellten Mitteln konnte der Sanierungsstau gemäß BauBedarfsNachweis (BBN) nicht abgebaut werden.

Mit der Fertigstellung von Neubauten und Komplett-sanierungen sinkt der Bauunterhaltsbedarf nicht.



Das intensive Berufungsgeschehen, die Neuausrichtung von Forschungsrichtungen und die Umsetzung gesetzlicher Auflagen, (Brandschutz, ENEC, Arbeits- / Umweltschutz etc.) zeigen eine unvollkommene Bedarfsdeckung für KNUE.

## Vergleich der Mittel HS/MF und LBB/MF 711 - tatsächliche HHM und Bedarf nach Baupreisindex Basisjahr 2000



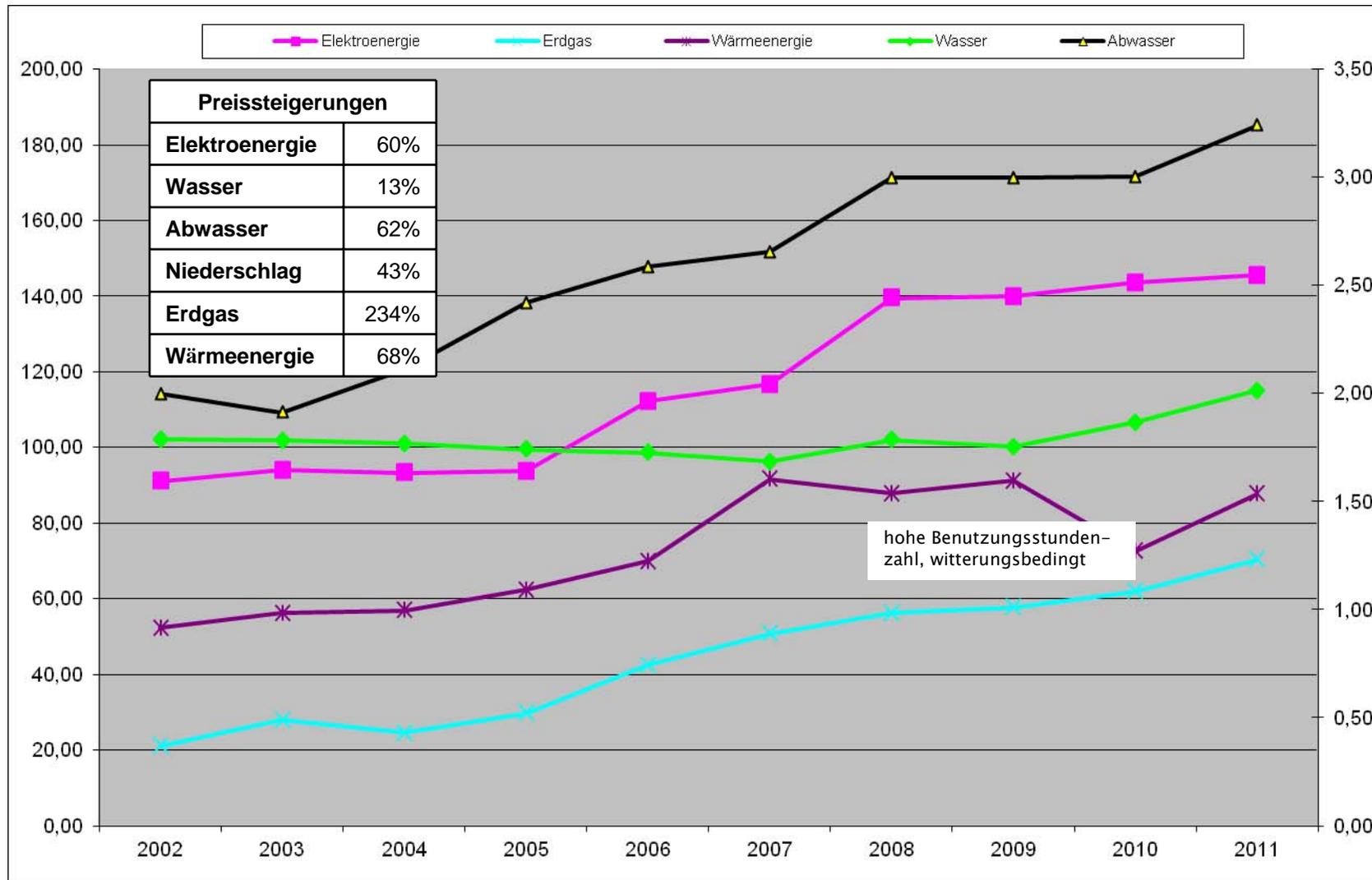
Die Entwicklung des Baupreisindexes wurde nur für die Planung und Umsetzung für Große Baumaßnahmen anerkannt und berücksichtigt.

Im Ergebnis führte der finanzielle Mehrbedarf zur zeitlichen Streckung der geplanten Baumaßnahmen und nicht zur besseren finanziellen Ausstattung.

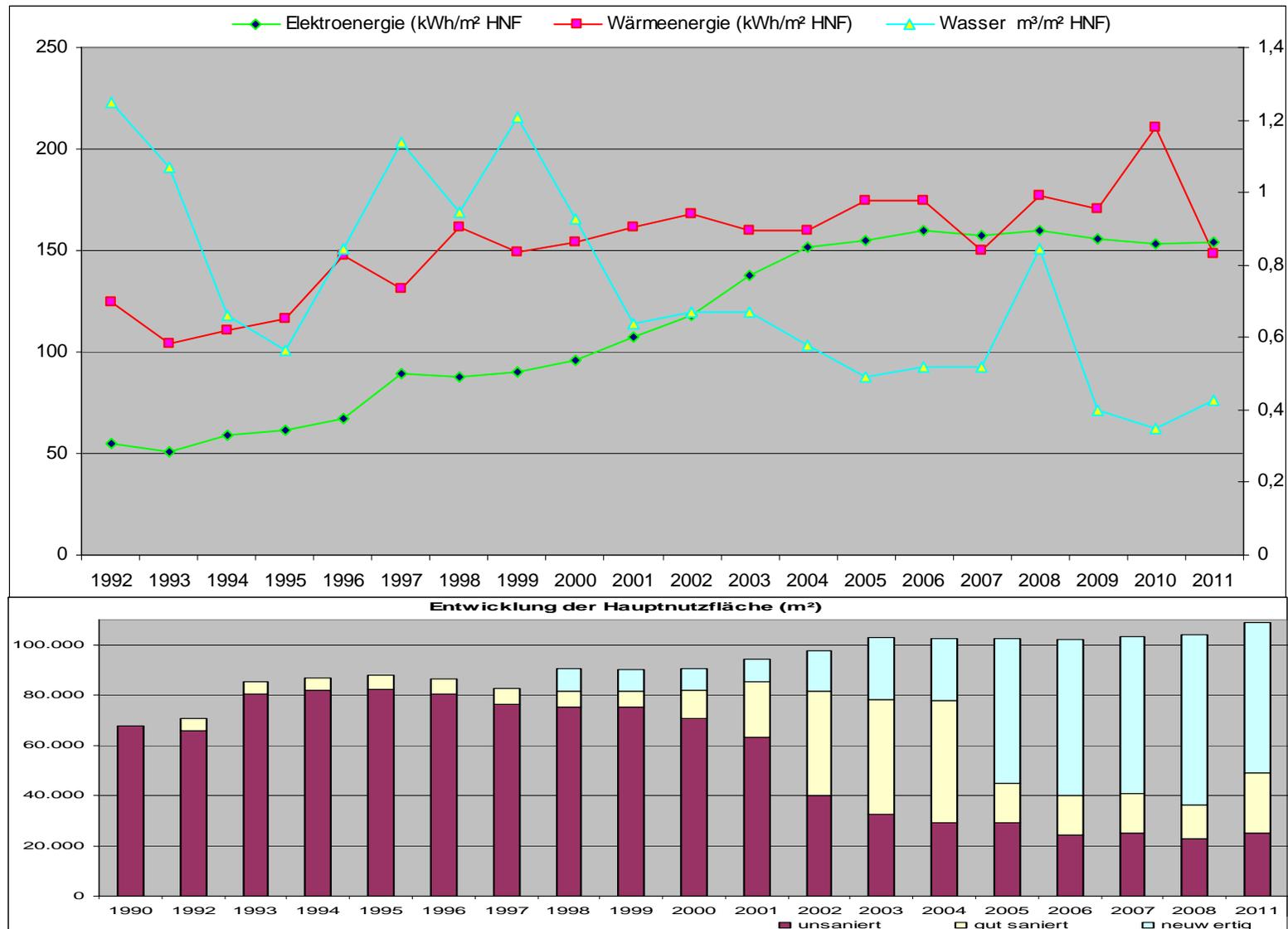
11 III. Normbaukosten						
12	Aufteilung Hauptnutzfläche nach Richtwertgruppen		NF 1-6 m <sup>2</sup>	Spez. Baukosten €/m <sup>2</sup>	GND Empfehl. HIS	Baukosten anteilig €
13	I.1	Geistes-, Wirtschafts-, Rechts- u. Sozialwiss.	4.477	3.510,-	35 J.	15.714.270,-
14	I.2	Agrar- und Forstwiss., Tierhaltung		3.730,-	35 J.	
15	I.3	Erziehungswiss., Kunst und Design	10.194	3.980,-	36 J.	40.572.120,-
16	I.4	Allg. Ing.wiss., Elektrotechnik, Bauwesen, Maschinenbau/Verfahrenstechn., Informatik, Mathematik	42.860	4.360,-	34 J.	186.869.600,-
17	I.5	Allg. Naturwiss., Geowiss., Ernährungswiss.,		5.380,-	34 J.	
18	I.6	Klinische Medizin, Theoretische Medizin		5.620,-	32 J.	
19	I.7	Musikwiss.		6.630,-	35 J.	
20	I.8	Chemie, Physik, Biologie/Pflanzenforschung, Pharmazie	9.856	6.590,-	32 J.	64.951.040,-
21	I.9	Medizinische Forschung/ Vorklinische Medizin		7.980,-	31 J.	
22	I.10	Physikforschung, Tierforschung/Biologie,		10.930,-	30 J.	
23	II.1	Sporthallen	2.709	2.940,-	36 J.	7.964.460,-
24	II.2	Verwaltungsgebäude	15.930	3.600,-	36 J.	57.348.000,-
25	II.3	Bibliotheksgebäude	10.639	3.410,-	35 J.	36.278.990,-
26	II.4	Seminargebäude		3.790,-	35 J.	
27	II.5	Mensen	3.346	5.560,-	33 J.	18.603.760,-
28	II.6	Rechenzentren	1.076	5.990,-	33 J.	6.445.240,-
29	II.7	Hörsaalgebäude	7.691	6.410,-	35 J.	49.299.310,-
30		Sonstige				
31	Normbaukosten					484.046.790 €
32	Regionalfaktor BKI					0,908
33	<b>Normbaukosten zum Bewertungsstichtag</b>					<b>439.514.485 €</b> ←
34	Wiederherstellungskosten pro m <sup>2</sup> NF 1-6					4.040 €
35	<b>Durchschnittliche Gesamtnutzungsdauer</b> ( $\Sigma(\text{NF Gr.1-19} \times \text{GND Gr.1-19})/\text{NF ges.}$ )					<b>35 J.</b>

14	<b>II. Ergebnisse der Wertermittlung</b>	
15	Ermittlung nach Sachwertverfahren	
16	<b>II.1 Ermittlung Normbaukosten (Wiederherstellungskosten)</b>	
17	rechnerische Normbaukosten (laut Blatt 2)	439.514.485,- €
18	Abminderung wegen eingeschränkter Nutzungstauglichkeit	%
19	<b>Normbaukosten</b>	<b>439.514.485,- €</b>
20	<b>II.2 Ermittlung Wertverlust</b>	
21	<b>Abschreibung/Wertverlust p.a.</b> (=Normbaukosten/GND)	<b>12.557.557,- €</b> ←
22	<b>II.3 Ermittlung Restnutzungsdauer RND</b>	
23	Gesamtnutzungsdauer GND (laut Blatt 2)	35 Jahre
24	Gebäudealter	32 Jahre
25	Restnutzungsdauer RND rechnerisch	3 Jahre
26	geschätzte Verlängerung Restnutzungsdauer (laut Blatt 3)	Jahre
27	Investitionsbedarf Sanierungsstau (laut Blatt 3)	
28	daraus resultierende Verminderung der Restnutzungsdauer	Jahre
29	<b>Festgesetzte Restnutzungsdauer RND</b>	<b>3 Jahre</b>
30	<b>II.4 Ermittlung Gebäudewert</b>	
31	<b>Gebäudewert</b> (bilanzieller Zeitwert, aus festgesetzter RND und Abschreibung)	<b>37.672.670,- €</b>

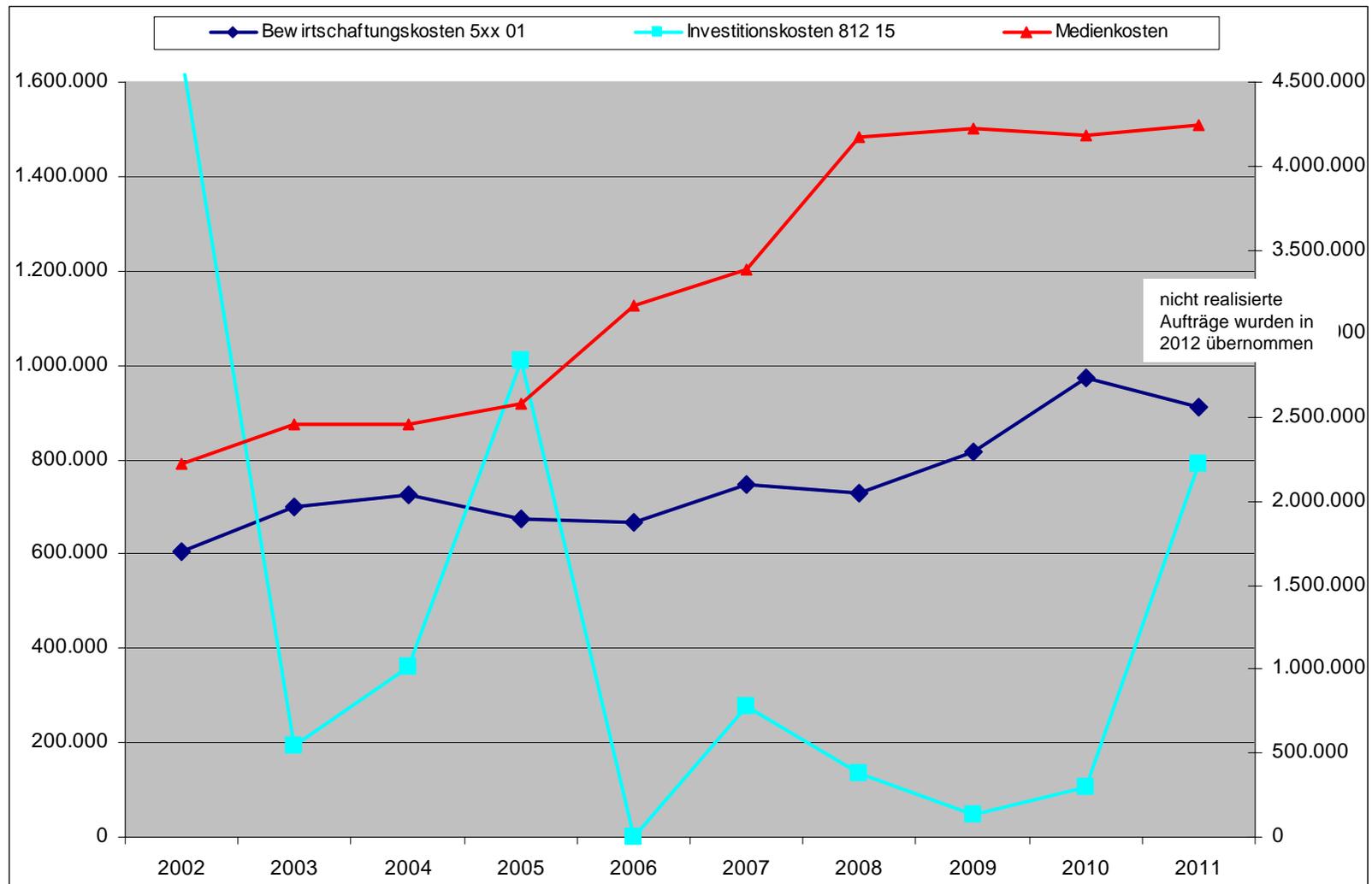
## Bewirtschaftungskosten – Entwicklung der Medieneinheitenpreise



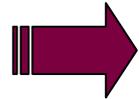
## Bewirtschaftungskosten – Entwicklung des normierten Medienverbrauches



## Bewirtschaftungskosten – Entwicklung der Wartungs-/Instandsetzungs-, Investitions- und Medienkosten



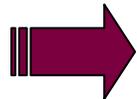
## Fazit:



werden die Hochschulen verpflichtet die Gebäudewerte zu erhalten und bestehende gesetzliche Verpflichtungen, wie z.B.:

- Abbau des Sanierungsstaus
- Umsetzung von Brandschutzauflagen
- Umsetzung von sich verschärfenden Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Umweltschutz
- Nachhaltiges Bauen mit z.B. Umsetzung der ENEC 20xx
- Anpassung von Laboren für die Forschungsentwicklung und das Berufungsgeschehen
- weitere Steigerung des Baupreisindex

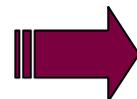
umzusetzen, sind die zur Verfügung stehenden Baumittel zu gering



der Hochschulbauperspektivplan darf nicht weiter gestreckt werden, damit die baulichen Entwicklungsziele der Hochschulen realisiert werden

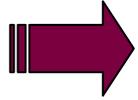
ausstehende Sanierungen von Gebäuden binden Bauunterhaltungsmittel, welche sinnvoller eingesetzt werden können

Klärung der Frage von Rückstellungen für den Ausfall von großen betriebstechnische oder gebäudetechnischen Anlagen



die Hochschulen sollten nur die Gebäude in ihr Portfolio übernehmen, welche der Baulichen Entwicklungsplanung entsprechen

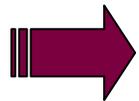
## Fazit:



die Hochschulhaushalte werden mit zunehmendem Alter der Gebäude, Neubauten, Gebäudesanierungen weiter mit höheren Ausgaben für die Gebäudebewirtschaftung und Ersatzinvestitionen belastet

Medienverbrauchseinsparungen werden zunehmend nur noch mit höheren Bauinvestitionskosten realisierbar

die Medieneinkaufskosten werden weiter ansteigen



Die aufgeführten Kostensteigerungen sind unabhängig von der Eigentümerschaft der Liegenschaft und sind keine zusätzlichen Kosten im Sinne HSG § 108, aber eine Diskussion zur zukünftigen Auskömmlichkeit damit ist dringend notwendig.

Einzige ersichtliche Kostensteigerung: Kosten für die Gebäude- und Geräteversicherung

## Eine kleine Rechnung zum Abschluss:

OvGU Flächenrevisionsstand Stand 31.12.11 NF 1-6 108.000 m<sup>2</sup>  
 modifiziert auf büroartige Flächen NF 1-6 138.000 m<sup>2</sup>  
 (da der BLSA fast ausschließlich büroartige Flächen bewirtschaftet)

Dem BLSA wird vorausgesagt, dass er mit 7 €/m<sup>2</sup> Kaltmietkosten arbeitsfähig ist.

HNF 138.000 m<sup>2</sup>

$$7 \text{ €/m}^2 \times 12 \text{ Monate} = 84 \text{ €/m}^2$$

prozentualer Bezug zum Benchmark der Hochschulen,  
 dieser beinhaltet aber auch die Warmmietkosten

HNF 108.000 m<sup>2</sup>

$$\text{Hochschulgebäude} \frac{\text{NF 1-9}}{\text{NF 1-6}} = 1,8$$

$$\text{Bürogebäude} \frac{\text{NF 1-9}}{\text{NF 1-6}} = 1,2$$

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

[www.ovgu.de](http://www.ovgu.de)

[k4@ovgu.de](mailto:k4@ovgu.de)

# „Flächen“

Das kleine Problem, die große Lösung

Wünscher, MW

# Flächenmanagement

Planen	Nutzungskonzepte
Realisieren	Kosten, Zeit
Verwalten	Betrieb aufrechterhalten
Rückbauen	Entlastung
...	...

Planen, Bauen und Betrieb im  
gesamten Lebenszyklus

## *1. Gesamtlebenszyklus*

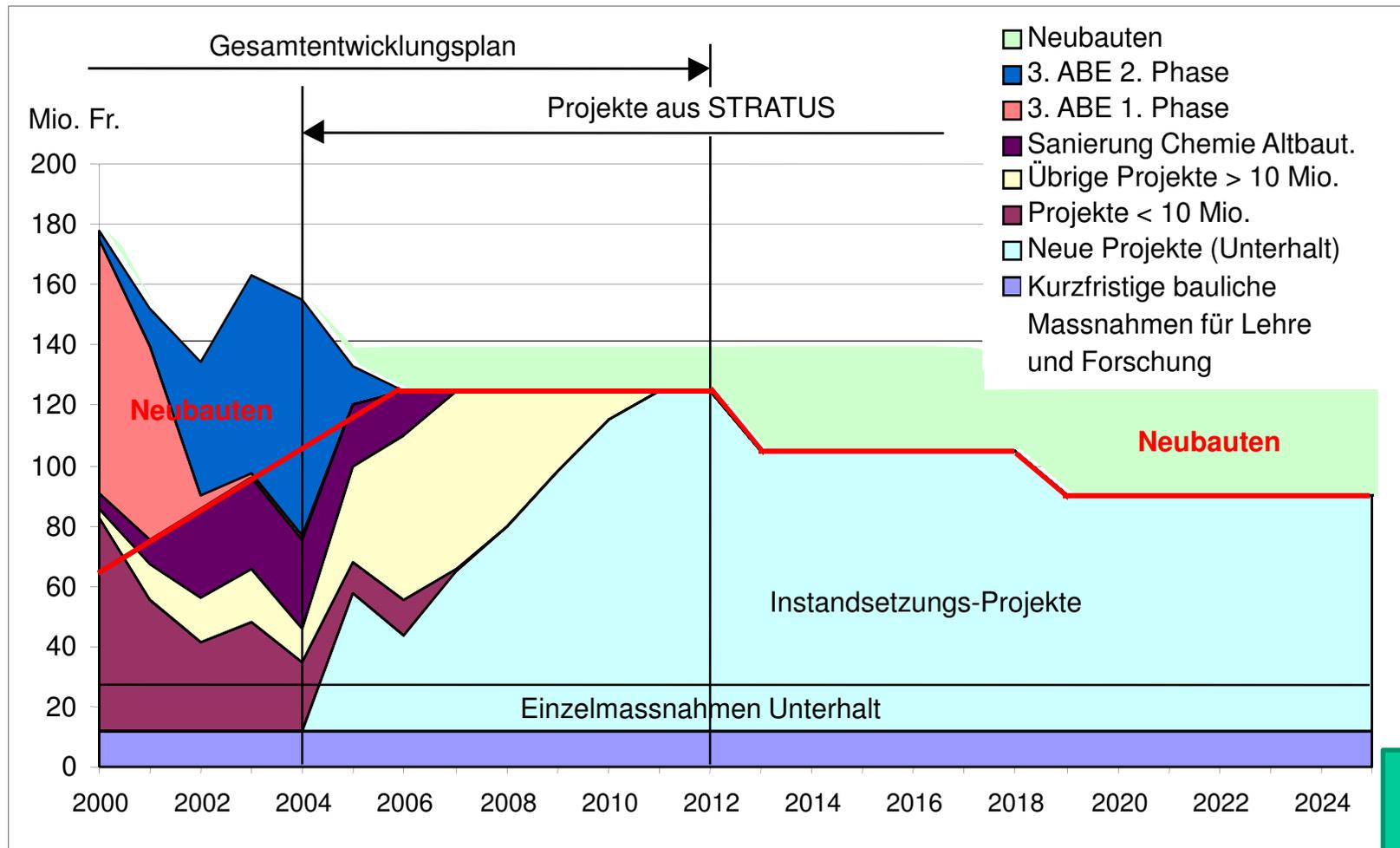
1. Festzustellen ist, dass wir nicht ausreichend in Langfristigkeit und Komplexität denken, die sich aus den allen Nutzungsereignissen ergeben.
2. Komplexität ergibt sich auch aus den Schnittstellen bei Finanzierung, Planen und Bauen



*anspruchsvoll – BE: 65 Teilprozesse*

# Unterhaltsbedarf der ETH Zürich

- Langfristige Finanzplanung Bauten



## *2. Bauen = „Beton“ ?*

1. Forschungsflächen mit hohem, flexibel zu nutzenden Installationsgrad

“Forschungsverfügungsflächen“ / Ressource

2. IuK-Belange mehr und mehr wichtig;  
„Breitband“ → „**Infrastruktur**“

*Beton plus*

## *Praktische Herausforderungen*

1. Mehr als technisches Gebäudemanagement
2. Im Lebenszyklus entstehen immer wieder aus den Kernaufgaben Forschung und Lehre heraus neue Anforderungen, die viel mehr als techGM sind (**Berufungen**).
3. Nachhaltigkeit
4. Flächenerweiterungen ?
5. Forschungsverfügungsflächen !

*Anspruchsvoll im Konkreten*

## *Flächenmanagement 2004*

Hoch-schule	Ist-Fläche Stand 2004  (einschl. ZE) [m <sup>2</sup> HNF]	Planung (Grund- ausstattung) (einschl. ZE) [m <sup>2</sup> HNF]	Verfügbungs- fläche  [m <sup>2</sup> HNF]	Anreiz-fläche  [m <sup>2</sup> HNF]	Bedarf an Flächen-management	
					Neubau / Sanierung	Freisetzen / Umnutzung
<b>MLU</b>	183.240	148.900	10.770		hoch	hoch
<b>OGU</b>	105.030	93.080	6.140		niedrig	mittel
<b>HKD</b>	17.500	15.360			niedrig	mittel
<b>HAh</b>	59.070	49.040	3.230	2.470	mittel	mittel
<b>HHz</b>	16.920	15.020	320	650	keiner	niedrig
<b>HMd</b>	37.810	28.355	1.920	1.760	mittel	mittel
<b>Hme</b>	35.650	20.260	1.180	1.180	hoch	hoch

23%

12%

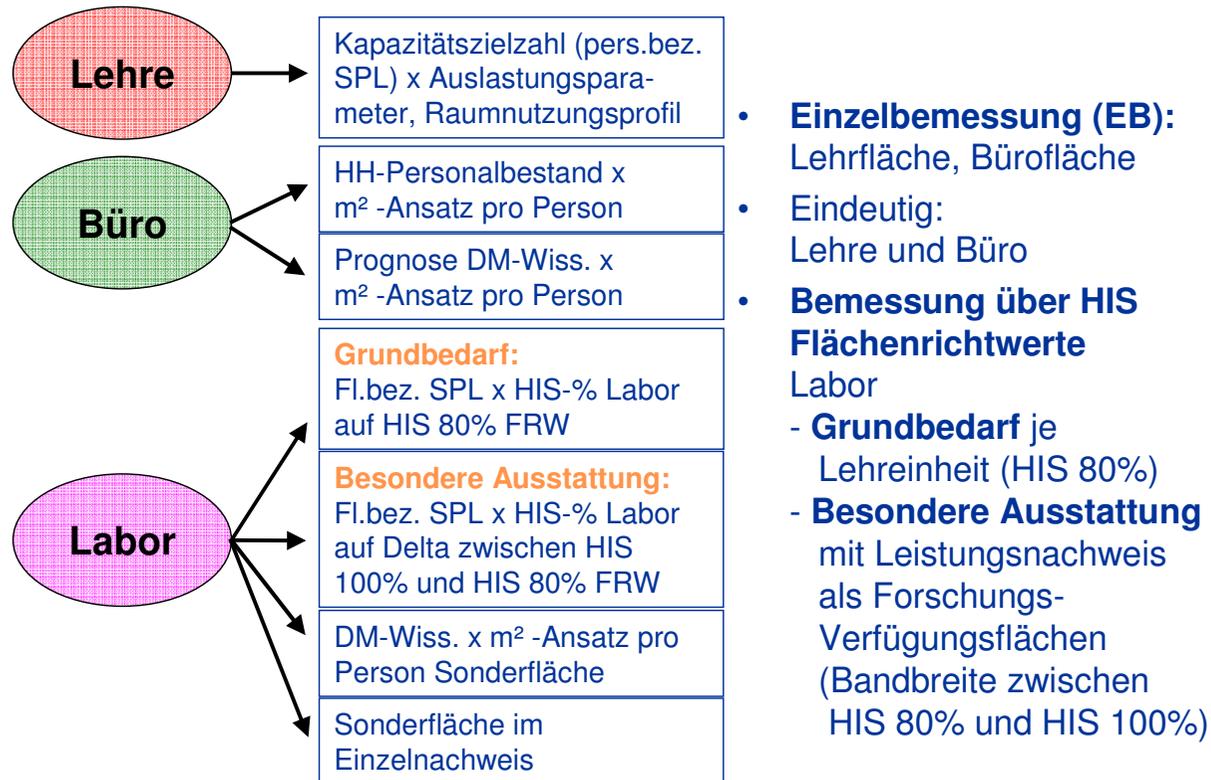
32%

75%

## *2012?*

*viel besser → Berichterstattung*

## Bemessung der Flächenbedarfe für Lehreinheiten Methodik UNI



Zuschläge für Drittmittelstellen

## *Anforderungen*

- Anreize schaffen, extensiv genutzte Flächen freizugeben
- Leistungsorientierung bei der Nutzung hochinstallierter Forschungsverfügungsflächen
- Umnutzung von Flächen bei Baufortschritt
- Planerische Anpassungen

*Wo stehen wir ?*

## *Flächenwerte sind Korsettstangen*

- Dynamik der Nachfrageentwicklung → Planungsanpassungen (Berufungen) – aber nicht ad libitum
- Konzept Forschungsverfügungsflächen !?
- Abgabe der Flächen (Bsp. Merseburg)
- Schwierige Anpassung, aber der Prozess muss transparent gemacht werden

*Wo stehen wir da?*

## *Fazit*

- Planungsvorgaben („Flächen“) erarbeiten und den Gesamtprozess zu bewältigen, ist – gleich in welcher Organisationsform – eine Herausforderung
- Gleich in welcher Organisation unterschiedliche Sichtweisen, die abgeglichen werden müssen.
- Die BLSA ist mit dem Wunsch verbunden, Ressourcen effizienter zu verwalten, aber es ist auch der Wunsch damit verbunden, eine bessere Transparenz zu haben
- Dem muss auf jeden Falle entsprochen werden, in dem die Flächennutzung der Hochschulen besser als bisher betrieben und dargestellt wird.



# **Internes Flächenmanagement von Hochschulen**



## **Gliederung**

- I. Ermittlung von Flächenbedarf und Flächenbestand als Basis des Flächenmanagements**
- II. Leistungsbezogene Flächenvergabe**
- III. Strategische Flächenentwicklung**



## Internes Flächenmanagement von Hochschulen

### I. Ermittlung von Flächenbedarf und Flächenbestand als Basis des Flächenmanagements

#### A) Differenzierte Flächenbedarfsermittlung

**Flächenbedarf (pro Flächenkategorie) = Bezugsgröße x Bemessungsgröße**

Zu den Bezugsgrößen zählen:

Personalzahlen (Haushaltsstellen, Drittmittelpersonal, Gäste/Stipendiaten, wiss. Hilfskräfte/Tutoren und Auszubildende)

(Norm-)Studienplätze (Vollzeitäquivalente)

Als Bemessungsgrößen gelten:

Platzfaktoren (Arbeitsplätze je Personalgruppe)

Flächenfaktoren ( Größe der Fläche eines Arbeitsplatzes)

Der gesamte Flächenbedarf setzt sich aus der Summe der Bedarfe in den unterschiedlichen Flächenkategorien zusammen (Büroflächen, Bürozusatzflächen, fachspezifische Flächen, Werkstattflächen, Sondertatbestände, fachspezifische Lehrflächen).

# Internes Flächenmanagement von Hochschulen



## Bemessungsgrößen Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg Flächenfaktoren

Flächen- /Personalkategorie	Bezugsgröße	Flächenansatz	Ausnahmen
<b>Büroflächen Personal</b>			
Professuren	Personalausstattung	18 m <sup>2</sup>	keine
Juniorprofessuren	Personalausstattung	15 m <sup>2</sup>	keine
Wiss. MA - Haushalt Dauerstellen	Personalausstattung	15 m <sup>2</sup>	GSZ-Neubau, Sprachenzentrum 12 m <sup>2</sup>
experimentelle Wiss. MA - Haushalt	Personalausstattung	6 m <sup>2</sup>	keine
theoret. Wiss. MA - Haushalt	Personalausstattung	12 m <sup>2</sup>	GSZ-Neubau 8,2 m <sup>2</sup>
experimentelle Wiss. MA - Drittmittel	Personalausstattung	6 m <sup>2</sup>	keine
theoret. Wiss. MA - Drittmittel	Personalausstattung	12 m <sup>2</sup>	GSZ-Neubau 8,2 m <sup>2</sup>
Wiss. Hilfskräfte/Tutoren/Azubi	Personalausstattung	6 m <sup>2</sup>	keine
Verwaltungspersonal	Personalausstattung	9 m <sup>2</sup>	GSZ-Neubau 8,2 m <sup>2</sup>
Technisches Personal	Personalausstattung	9 m <sup>2</sup>	GSZ-Neubau 8,2 m <sup>2</sup>
Gäste	Personalausstattung	6 m <sup>2</sup>	keine
Stipendiaten	Personalausstattung	6 m <sup>2</sup>	keine
Lehrbeauftragte	SWS	18/36/54 m <sup>2</sup>	keine
<b>Bürozusatzfläche</b>			
Absolventen, Geisteswiss.	Studienplätze	0 m <sup>2</sup>	Medien- und Komm. (nur MuK 3,85 m <sup>2</sup> )
Absolventen, experimentelle	Studienplätze	3,85 m <sup>2</sup>	keine
Besprechungsflächen	Personal gesamt	2,5 m <sup>2</sup>	keine
Sozialflächen	Personal gesamt	1 m <sup>2</sup>	keine
Verwaltungsflächen	je Zentr. Einr./je Institut	54/18 m <sup>2</sup>	Jurist./Wirt. Fakultät (Inst. 54 m <sup>2</sup> , Fak. 18 m <sup>2</sup> )
Büroergänzungsflächen	Büroflächen Personal	1%	keine
Lager-/Archivflächen (Institutsebene)	Studierende	5%	keine
Lagerflächen (Dekanatsebene)	Büroflächen Personal	2,5%	keine
Archivflächen (Dekanatsebene)	Studienplätze (0,5 %)	5,4 m <sup>2</sup>	keine
<b>Fachspezifische Flächen in den Naturwissenschaften</b>			
biol.-chemisch	WissAng/Techn.Pers.	10 m <sup>2</sup>	keine
molekularbiolog.-nasspräparativ	WissAng/Techn.Pers.	10 m <sup>2</sup>	keine
technisch/geräteintensiv	WissAng/Techn.Pers.	18 m <sup>2</sup>	Chemie 12 m <sup>2</sup> , Geologie 22,5 m <sup>2</sup>
student. Labor-AP	WissAng/Techn.Pers.	10 m <sup>2</sup>	Physik 12 m <sup>2</sup>
Lagerflächen/Labor	WissAng/Techn.Pers.	10,0%	keine
Geräte- und Servicelabore	WissAng/Techn.Pers.	40,0%	Geowiss. 0%
Chemikalien Ver- und Entsorgung	WissAng/Techn.Pers.	1 m <sup>2</sup>	Geowiss. 0%
molekularbio.-Pflanzen	Professur	150 m <sup>2</sup>	keine
molekularbio.-Tiere	Professur	300 m <sup>2</sup>	keine

[HIS-Projektbericht Mai 2011, Abb. 3.1]



**Bemessungsgrößen Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Platzfaktoren (nur Abweichungen)**

Bemessungseinheit	Flächen- /Personalkategorie									
	Professuren	Juniorprof.	Wiss. MA - Haushalt	Wiss. MA - Haushalt Zeit	Wiss. MA - Drittmittel	Wiss. HK/ Tutoren/ Azubi	Verwaltungs-personal	Technisches Personal	Gäste	Stipendiaten
	Platzfaktoren									
	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,25	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Naturwissenschaftliche Fakultät I</b>										
Inst. f. Biochemie und Biotechnologie				0,5	0,5			0,5	0,5	0,5
Institut für Biologie				0,5	0,5			0,5	0,5	0,5
Institut für Pharmazie				0,5	0,5			0,5	0,5	0,5
<b>Naturwissenschaftliche Fakultät II</b>										
Zentrale Einrichtungen, Nat Fak II								0,25		
Institut für Chemie								0,9		
Institut für Physik								0,6		
<b>Naturwissenschaftliche Fakultät III</b>										
Institut f. Agrar- und Ernährungswissenschaften								0,5		
Institut f. Geowissenschaften								0,25		

[HIS-Projektbericht Mai 2011, Abb. 3.2]



### **B) Flächenbestandserfassung und Flächenzuweisung**

Flächenbestandserfassung erfolgt durch kontinuierliche Datenbankerfassung in der Datenbank HIS-BAU GX .

Absicherung der Informationsweitergabe bei Baumaßnahmen bzw. Anmietungen

Koordinierung der Bestandserfassung durch das Sachgebiet Flächenmanagement der Universität.

Flächenzuweisung durch Rektoratsbeschluss für die Fakultäten, Arbeitsgruppen und weiteren Einrichtungen der Universität.



### C) Gegenüberstellung von Flächenbestand und Flächenbedarf

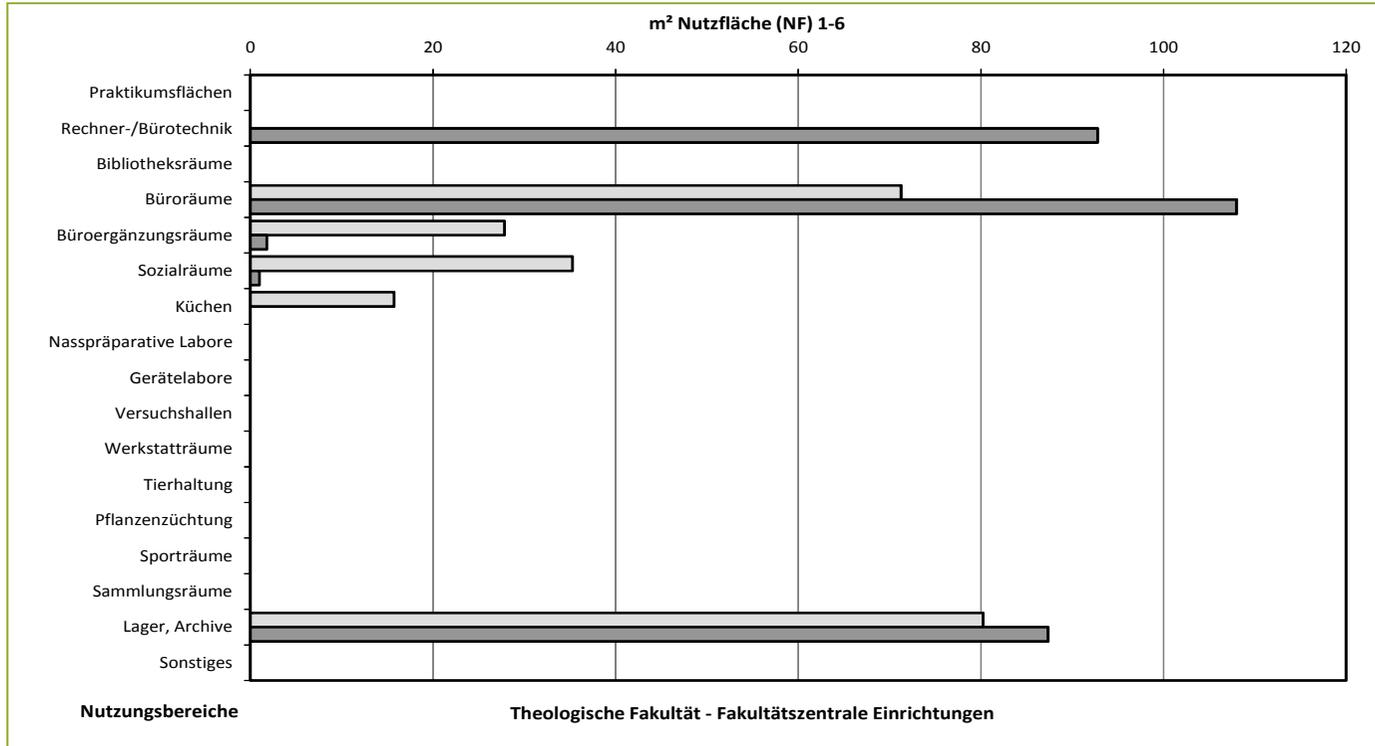
#### Beispiel: Theologische Fakultät

Bezeichnung der Organisationseinheit	Bestand (ohne Hörsäle/ Seminar.) (m <sup>2</sup> )	Bedarf (m <sup>2</sup> )	Saldo (m <sup>2</sup> )	Abweichung (%)
<b>Theologische Fakultät</b>				
Fakultätszentrale Einrichtungen	230	291	-61	-21%
Institut für Bibelwissenschaften und Kirchengeschichte	438	397	42	10%
Institut für Sys. Theologie, Pr. Theologie u. Religionswiss.	211	330	-119	-36%
<b>Summe</b>	<b>880</b>	<b>1.018</b>	<b>-138</b>	<b>-14%</b>

[HIS-Projektbericht Mai 2011, Abb. Zusammenfassung der Bedarfsplanung für die Theologische Fakultät]



Beispiel: Theologische Fakultät



	Praktikum	Rechner	Bibliothek	Büro	Büroergänzung	Sozialräume	Küchen	Nasspräp. Labore	Gerätelabore	Versuchshallen	Werkstatt	Tierhaltung	Pflanzen	Sport	Sammlungen	Lager, Archive	Sonstiges	Summe
<b>Bestand</b>	0	0	0	71	28	35	16	0	0	0	0	0	0	0	0	80	0	<b>230</b>
<b>Bedarf</b>	0	93	0	108	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	87	0	<b>291</b>
<b>Bilanz</b>	0	-93	0	-37	26	34	16	0	0	0	0	0	0	0	0	-7	0	<b>-61</b>

[HIS-Projektbericht Mai 2011, Abb. Flächenbilanz Fakultätszentrale Einrichtungen nach Nutzungsbereichen]



## **II. Leistungsbezogene Flächenvergabe**

### **Parameter zur leistungsbezogenen Flächenvergabe:**

- Drittmittelpersonal
- Studierende

Das Drittmittelpersonal ist der entscheidende leistungsbezogene Bedarfstreiber.

Ziel ist es, den Bedarf für Drittmittelprojekte jährlich zu ermitteln.



### Unterschiedliche Möglichkeiten der leistungsbezogenen Flächenvergabe

Zuweisung nach jährlichem Abgleich von Bedarf und Bestand.

Zuweisung nach jährlichem Abgleich von Bedarf und Bestand, ergänzt durch ein Bonus Malus System.

Einführung eines internen Mieter- / Vermietermodels.



### **III. Strategische Flächenentwicklung**

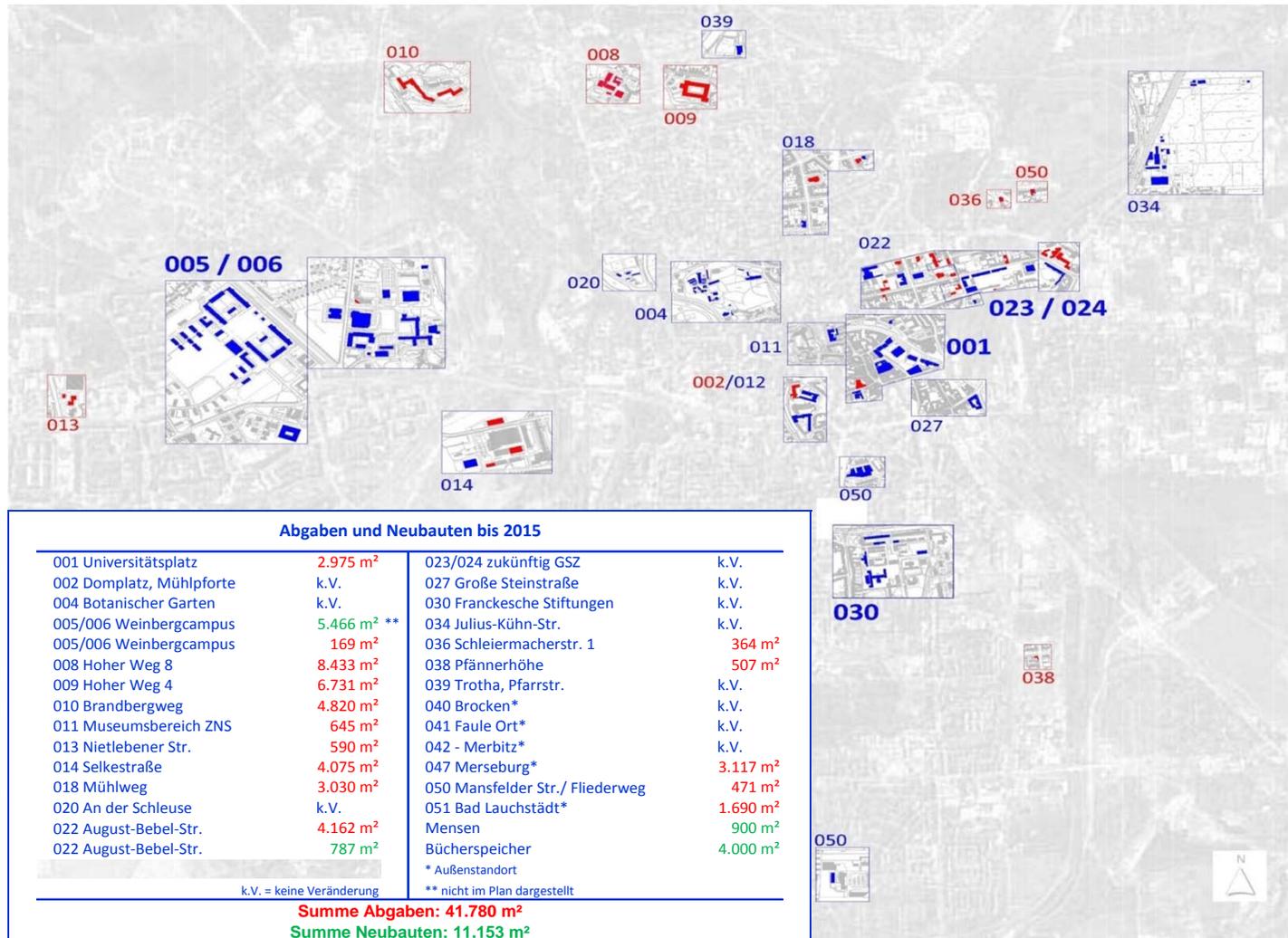
Die Flächenentwicklung der Hochschulen in Sachsen-Anhalt ist an ihren jeweiligen Standorten weitestgehend abgeschlossen.

Dabei wurde das Prinzip der räumlichen Nähe zwischen den Instituten und von Instituten zu den entsprechenden Kooperationspartnern berücksichtigt.

Weitere Flächenarrondierungen finden innerhalb der etablierten Hochschulzentren statt.

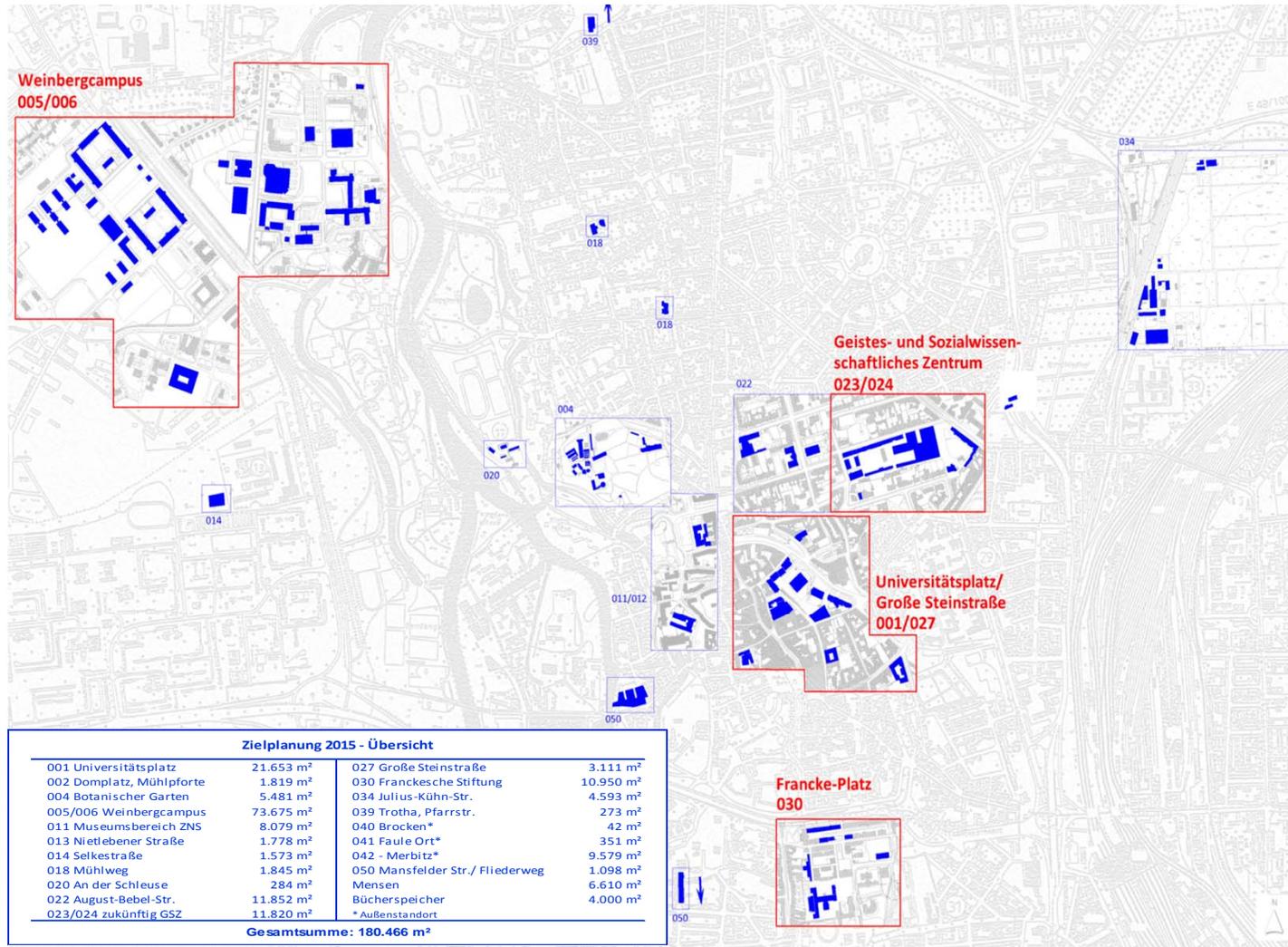


Universität Halle-Wittenberg: Bestand, Abgaben, Neubauten





Universität Halle-Wittenberg Zielplanung 2015





**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.**

Workshop am 01.03.2012  
Vortrag Kooperation  
Frank Richter, Hochschule Magdeburg-Stendal

### Übersicht unserer bisherigen Aktivitäten:

- 2003 - erste Gespräche zwischen HS und UNI zum Aufbau eines gemeinsamen CAFM-Systems

Herr Göthe stellt dem MK und den Hochschulen des Landes die Aktivitäten des CAFM-Arbeitskreises der niedersächsischen Hochschulen und der UNI-MD vor. Da die Ausschreibung des CAFM-Systems auch für die Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt offen ist, besteht die Möglichkeit für die Hochschulen auf dieser Basis das CAFM-System BuiSy zu beschaffen. Von dieser Möglichkeit macht nur die HS MD-SDL im Land gebrauch.

- 2004 - Beauftragung des CAFM-Systems BuiSy (heute coniectFM) durch die Hochschule. Dazu wurden durch die UNI MD und die HS ein gemeinsames Datenmodell entwickelt und in den Folgejahren fortgeschrieben. Schulungen wurden gemeinsam organisiert. Dies führte zur Senkung von Kosten und eigenem Aufwand, da Entwicklungs- und Schulungskosten geteilt wurden. Es gibt einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen den Dezernaten und den Systemverantwortlichen beider Hochschulen.

- 2010 - Abschluss einer Kooperationsvereinbarung zwischen der UNI und der HS zum CAFM-System und zum gemeinsamen Energiemanager.

Da das Thema Kooperation immer weiter in den Fokus rückt und im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen wird die in den letzten 7 Jahren „gelebte“ Kooperation durch eine Kooperationsvereinbarung besiegelt. Zeitgleich wird beschlossen einen gemeinsamen Energiemanager einzustellen und ein Energiemanagement aufzubauen.

- 2011 - Kooperationsvereinbarung "Nordverbund" Zwischen UNI MD, HS Harz und HS MD-SDL mit folgenden Inhalten:

- a) gemeinsamen CAFM-System coniectFM (die HS Harz führt das System seit 2010 ein) Unterstützung der Einführung durch Übernahme des Datenmodells und Weitergabe praktischer Erfahrungen.
- b) Energiemanager (HS und UNI) wird in Grundsatzfragen auch für die HS Harz tätig
- c) gemeinsam abgestimmte Schulungen für Bau, HOAI, VHB, RBBau usw.
- d) gemeinsame Schulungen und Erfahrungsaustausch in Bereich der technischen Anlagen und der Betriebssicherheitsverordnung
- e) gemeinsame Erarbeitung von grundsätzlichen Betriebsanweisungen
- f) Arbeitsteilung bei der Erarbeitung von Ausschreibungen
- g) gemeinsame Schulungen der Sicherheitsbeauftragten

- seit 09/2010 - gemeinsamer Energiemanager, Herr Impe

- a) gemeinsam durchgeführte Kampagne "Change" zur Elektroenergieeinsparung mit der Verteilung abschaltbarer Steckdosenleisten
- b) derzeitige Erarbeitung eines Konzeptes zur Umlage der Elektroenergiekosten

- Auf Initiative der UNI MD und der Hochschule wird seit 2008 in Sachsen-Anhalt mit der HIS ein Benchmarking durchgeführt.

2008 waren die UNI MD, UNI HAL, HS Harz und HS MD-SDL vertreten. Inzwischen sind alle HS des Landes (außer HS Anhalt) vertreten. Dadurch

Intensivierung der Zusammenarbeit, besseres Kennenlernen und gemeinsamer Erfahrungsaustausch auch in Arbeitsgruppen außerhalb des Benchmarkings. Dieses Benchmark wird weitergeführt. Bisher gab es Datenerhebungen der Jahre 2007 und 2009. Die anstehende Erhebung berücksichtigt das Jahr 2011. Damit entsteht nicht nur eine Kostentransparenz im FM der Hochschulen sondern inzwischen auch eine Entwicklungstendenz der Kosten. In sehr offenen und partnerschaftlichen Diskussionsrunden wurden die Daten erörtert und zum Vorteil der Hochschulen ausgewertet.

### **Derzeitige Aktivitäten**

- enge Zusammenarbeit in Nordverbund zur Vorbereitung der Beantragung der Übertragung der Liegenschaften  
Ziel ist es zur gleichen Zeit mit gleichen Zielstellungen die Anträge zu formulieren
- 2012 Gemeinsame Erarbeitung eines Bonus-Malus-Modells im Nordverbund durch die HIS ab Februar 2012  
Kick-off-Veranstaltung am 12.02.2012 mit dem Ziel bis Mitte des Jahres ein Bonus-Malus-Modell im Rahmen der leistungsbezogenen Mittelverteilung einzuführen.
- 2012 HS Harz beauftragt die HIS mit einer Flächenbedarfsberechnung  
Durch die enge Zusammenarbeit wird sichergestellt, dass vergleichbare Eingangsparameter sichergestellt sind und somit die Ergebnisse vergleichbar werden.
- 2012 conjectFM soll so erweitert werden, dass die Möglichkeit über das WEB-Portal besteht, dass die Nutzer der Flächen (Institute, Fachbereiche, zentrale Einrichtungen) zugriff auf die Flächendaten erhalten  
Die Flächennutzer sollen die Möglichkeit erhalten aktiv mit den Flächendaten zu arbeiten, ihren Bestand zu kennen und die Daten zu pflegen. In Zusammenhang mit dem Bonus-Malus-System soll das Kostenbewusstsein gesteigert werden und das bestehende Flächenmanagementsystem der Hochschulen verfeinert werden.

### **Mögliche zukünftige Aktivitäten**

Die Kooperationsvereinbarung "Nordverbund" schließt das gesamte Facility Management ein. Hier sind in Zukunft weitere Intensivierungen möglich. Diese hängen aber entscheidend von den zukünftigen politischen Weichenstellungen zur Liegenschaftsübertragung und -bewirtschaftung ab. Von diesen Entscheidungen hängt die weitere Intensivierung der Kooperation innerhalb des Nordverbundes ab.

Denkbar wären hier zum Beispiel:

- engere Kooperation im Bereich des Hochschulbaus
- gemeinsame Ausschreibungen bei Zeitverträgen
- gemeinsame Beschaffung von Energie und Verbrauchsmaterialien
- gegenseitige Nutzung von Ressourcen

## Benchmarking des Gebäudemanagements an Hochschulen in Sachsen-Anhalt

### Ausgangslage:

- ▶ Keine bundesweiten Hochschul-Benchmarkprojekte erkennbar
- ▶ HIS GmbH verfügt über Daten und Methodenwissen. Problem: Zeitablauf, unterschiedliche Rahmenbedingungen in den Bundesländern
- ▶ Daher Entscheidung von zunächst 4 (heute 7) Hochschulen/Universitäten LSA zum Projektstart in 2008 mit Moderation durch HIS GmbH

## 1. Ziele:

- ▶ Analyse und Vergleich der Ressourcenausstattung der einzelnen Hochschulen
  - ▶ Verbesserungspotenziale identifizieren (Kostensenkung/Qualitätssteigerung)
  - ▶ Auffälligkeiten / Abweichungen / Sondersachverhalte durch Analyse herausarbeiten
  - ▶ In Workshops anschließend gemeinsame Erörterung und Vertiefung
- 
- ▶ Von der HIS GmbH bislang und aktuell bundesweit gewonnene Ergebnisse gehen anonym vergleichend in das Benchmark ein.

## 2. Verfahren

- ▶ Orientierung an DIN 32 736 : technisches-, infrastrukturelles-, kaufmännisches Gebäudemanagement

### 2.1 Produktbereiche:

- ▶ Produktübergreifende Aufgaben (z.B. Leitung, Sekretariat, etc.)
- ▶ Anlagenmanagement (Betreiben der Gewerke)
- ▶ Versorgung (Energiemanagement und sonst. Medienversorgung)
- ▶ Information und Kommunikation (techn. Betreuung IT Infrastruktur, Betrieb Telefonzentrale, gebäudebezogene IT-Systeme).
- ▶ Infrastrukturelles Gebäudemanagement (Hausmeister, Transport- u. Fahrdienste, Reinigung, Objektschutz, Außenanlagen, Raumvergabe)
- ▶ Kaufmännisches Gebäudemanagement (An- u. Vermietungen, Controllingaufgaben, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Vertragsabschlüsse etc.)
- ▶ Arbeits- und Umweltschutz, Arbeitssicherheit.

## 2.2 Vorgehensweise:

- ▶ Kick-Off-Workshop (11/2008)
- ▶ Quantitative Datenerhebung (bis 01/2009)
- ▶ Vorstellung der Rahmenbedingungen , Strategien,  
etc. durch HS `en in einem 2. Workshop (02/2009)
- ▶ Plausibilisierung der Daten durch „Vor-Ort-Gespräche“  
der HIS mit GM-Leitungen und MitarbeiterInnen (bis 03/2009)
- ▶ „Kollegiale Supervision“ (02 - 04/2009)
- ▶ Datenauswertung (03/2009)
- ▶ Ergebnisberichterstattung I (03/2009)
- ▶ Erarbeitung von Optimierungen (5 Vertiefungsworkshops)
- ▶ Abschlussworkshop (Ergebnisdiskussion u. -Bewertung) (11/2009)
- ▶ Ergebnispräsentation I durch HIS (12/2009)

### 3. Stand des Projektes

Zwischenzeitlich wurden in den Jahren 2010 und 2011 mit Beteiligung HIS die Daten der Jahre 2009 und 2010 erhoben und ausgewertet, die Datenerhebung für das Jahr 2011 steht bevor (Zeitreihenvergleiche). Bisher überwiegend Quervergleiche. Dadurch Stärken- und Schwächenanalyse der einzelnen Hochschulen möglich

Durch die vorliegenden Daten und Kennzahlen sind Best Practise-Prozesse erkennbar und werden in hochschulübergreifenden Konsultationen der GM Leiter und der betroffenen MitarbeiterInnen sowie in mehreren Vertiefungsworkshops diskutiert und – soweit möglich – einer Lösung zugeführt.

## Workshop Liegenschaftsmanagement von Hochschulen 01. März 2012 in Magdeburg

### ▶ 4. Fazit

- ▶ Erkenntnisse der Hochschulen über Stärken und Schwächen des GM sind gewachsen
- ▶ Individuelle Lösungsansätze werden auch gemeinsam erarbeitet
- ▶ Vernetzung der jeweiligen „Spezialisten“ auf Landeshochschulebene
- ▶ Gemeinsame Aktivitäten von Hochschulen z.B. bei Einführung eines CAFM – Systems
- ▶ Gemeinsame Schulungen
- ▶ Energiemanager (Uni MD und HS MD, Ausbildung 1 MA HS Hz)
- ▶ „Nordverbund“
  
- ▶ **aber:** nur bedingte Vergleichbarkeit (Struktur, Bestand, techn. Ausstattung)
- ▶ Keine Aussagen zu Leistungen / Qualitäten

# Workshop Liegenschaftsmanagement von Hochschulen 01. März 2012 in Magdeburg



## Benchmarking im Gebäudemanagement der Hochschulen in Sachsen-Anhalt

**Anonymisierter Auszug von Ergebnissen  
der Datenerhebung 2010**

23. Februar 2012

# Workshop Liegenschaftsmanagement von Hochschulen 01. März 2012 in Magdeburg

## Nutzen und Grenzen von Benchmarkingdaten

### **Benchmarking schafft Orientierungswerte zur Selbsteinschätzung**

- Mit Primärerhebung ermittelte, valide Kostendaten differenziert auf Produktebene

### **Bestehende Benchmarkingdaten stellen nur Kosten dar, keine Leistungen !!!**

- Struktur und Leistungsprofil der Hochschulen teilweise sehr heterogen
- Daten nur durch Diskussion in Workshops aussagekräftig (kommentierte Daten)

### **Arbeitsschritte im Benchmarking-Zyklus**

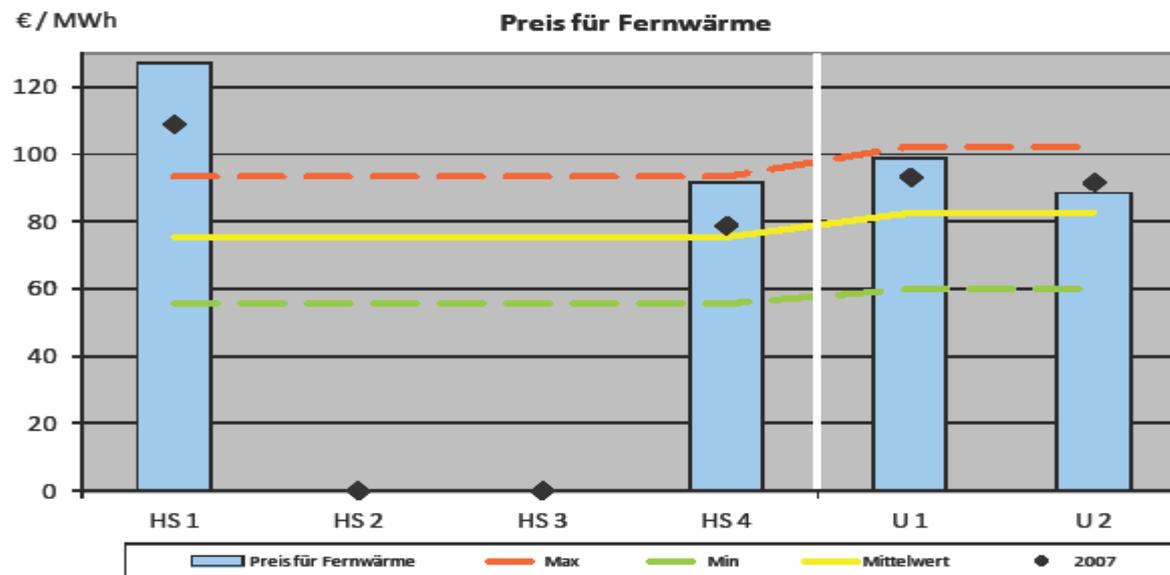
- Ziele und Anlass (Standortbestimmung, Entwicklung, Verbesserung)
- Datenerhebung (einheitliche Erhebungsmethode, Plausibilisierung)
- Analyse und Bewertung (Themenschwerpunkte, Entwicklungsansätze)
- Maßnahmen und Umsetzung (bei nächster Erhebung Wirkungen überwachen)

### **Arbeitsinstrument zur Selbstbewertung**

- Offener Umgang innerhalb BM-Arbeitskreis ermöglicht Lernen (Best Practise)
- Vertrauensvoller Umgang mit Daten der Teilnehmenden Hochschulen
- Weitergabe der Daten nur mit einstimmiger Freigabe des BM-Arbeitskreises

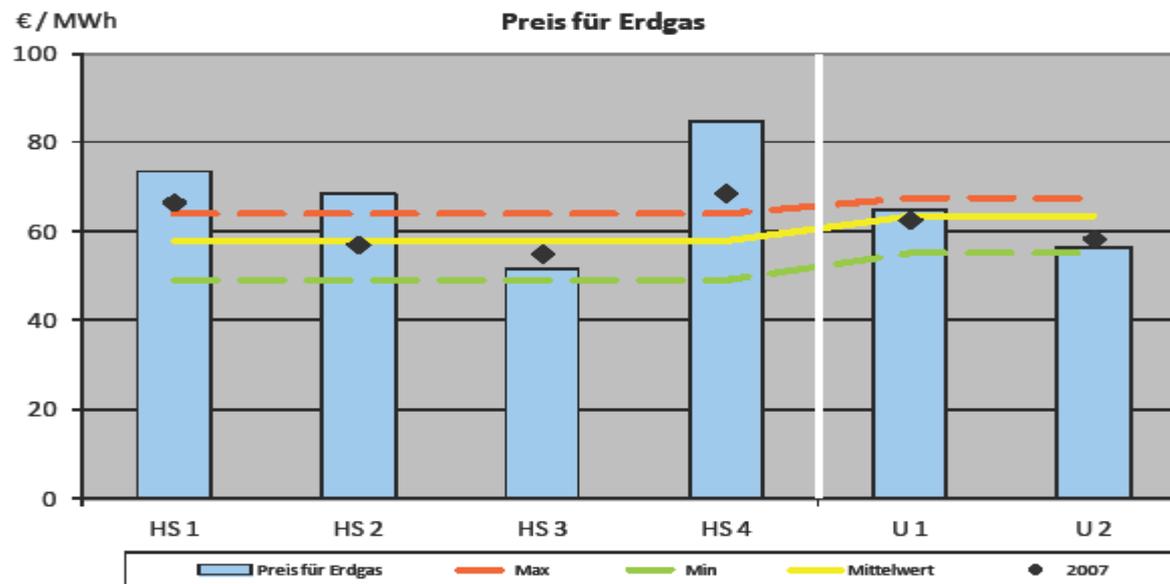
# Workshop Liegenschaftsmanagement von Hochschulen 01. März 2012 in Magdeburg

## Auszug Ergebnisse Datenerhebung 2010



# Workshop Liegenschaftsmanagement von Hochschulen 01. März 2012 in Magdeburg

## Auszug Ergebnisse Datenerhebung 2010



# Liegenschaftsmanagement von Hochschulen

## Transparenz durch landesweites Liegenschaftscontrolling

# Inhaltsverzeichnis

- 1 Anforderungen
- 2 Kernstück Liegenschaftsdatenbank
- 3 Projekt „Vollkosten-/Trennungsrechnung“
- 4 Gebäudewerte im Kontext Trennungsrechnung
- 5 Perspektive

# Anforderungen

## Liegenschaftscontrolling:

- Effizienzbewertung anhand von Leistungskennzahlen
- kontinuierliche Soll-Ist-Vergleiche
- Darstellung auf Gebäudeebene
- Übersicht der Flächenanteile/-entwicklung
- detaillierte Kostenkontrolle
- Umsetzung Sanierungspläne/Bauvorhaben
- wertmäßige Gebäudebestandbewertung

## Voraussetzungen für Liegenschaftscontrolling:

- Aufbau einer Liegenschaftsdatenbank
- Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung

→ Wirtschaftlichkeit von Gebäuden und Grundstücken in Form von Kosten- und Leistungsströmen abbilden (KLR) und in einheitlichem System erfassen (Liegenschaftsdatenbank)

→ Abweichungsanalysen, Einsparpotentiale



# Kernstück Liegenschaftsdatenbank

## Formulierung und Erfassung entscheidender Kennzahlen:

	Hochschule	HS Merseburg
	Gebäude-Anschrift	
1	Ifd. Nummer	1
2	Ort	Merseburg
3	Postleitzahl	D-06217
4	Gebäude	"Musterhaus"
5	Straße	Geusaer Str.
6	Hausnummer	88
	Gebäude-Allgemeine Angaben	
7	Baujahr	1950
8	Nutzer 1	Fachbereich XY
9	Nutzer 2	Hochschulsport
10	Nutzer 3	Arbeitssicherheit
	Nutzer 4	...
11	Nutzfläche - Ist in m <sup>2</sup>	3000
12	Hauptnutzfläche - Ist in m <sup>2</sup>	2500
13	Verkehrsfläche - Ist in m <sup>2</sup>	1300
14	Funktionsfläche/Technikfläche - Ist in m <sup>2</sup>	200
15	Baulicher Zustand	saniert
16	Mietobjekt	nein
17	Perspektive des Gebäudes	Bestand
18	Bisherige Investitionen in Mio €	

	Hochschule	HS Merseburg
	Gebäude-laufende Bauvorhaben	
19	Art der Baumaßnahme	Vollsanierung
20	Baubeginn	2009
21	voraussichtliches Bauende	2011
22	Kosten - Gesamt in Mio €	10.000.000
23	Kosten - Bau in Mio €	9.000.000
24	Kosten - Ersteinrichtung in Mio €	1.000.000
25	Kosten - Grunderwerb in Mio €	
26	EFRE	ja
27	Hauptnutzfläche - Soll in m <sup>2</sup>	2500
	Gebäude-Sonstige Angaben	
28	Gesamtnutzungsdauer in Jahren	50
29	Restnutzungsdauer in Jahren	50
30	Buch-/Zeitwert (Restbuchw. + Sanierung)	12.000.000
31	Kostenrichtwert (KRW) Bau	
32	Hauptnutzfläche gewichtet - Ist in m <sup>2</sup>	2750
33	Geplante Investitionen	
34	Prioritätsnummer Perspektivprogramm	
35	Bemerkungen	
36	...	
37	...	

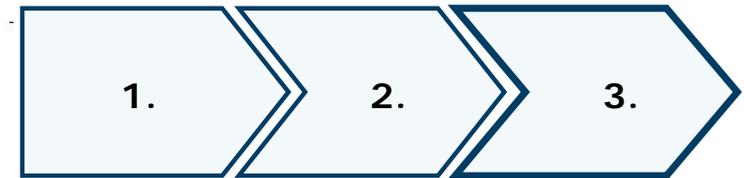
# Projekt Vollkosten-/Trennungsrechnung

Eckdaten zur Organisation und zum Fortschritt des Projektes „Trennungsrechnung“

## Projektmitglieder:

Hochschulen und Universitäten Sachsen-Anhalts

KPMG AG (Beratung und Prüfung)



## Arbeitspakete:

1. (Abgeschlossen)
  - Kick-off am 10.11.2009
  - Anforderungskatalog Trennungsrechnung
  - Konzept zur ex-ante Preiskalkulation auf Vollkostenbasis
  - Erfolgreiche Prüfung am 18.03.2010
2. (Abgeschlossen)
  - Grobkonzept zur Umsetzung der Trennungsrechnung
  - Erfolgreiche Prüfung am 08.04.2011
3. (Läuft)
  - Hochschulspezifische Feinkonzepte zur Umsetzung der Trennungsrechnung
  - Identifizierung weiterer BgA (Betriebe gewerblicher Art)

# Gebäudewerte im Kontext Trennungsrechnung

## Kosten eines Projektes (Vorkalkulation)

<b>Direkte Kosten</b>				
	Personalkosten für projektfinanzierte Mitarbeiter sowie stud. und wiss. Hilfskräfte			
	direkte Sachkosten			
	Investitionen (AfA)			
+	<b>Indirekte Kosten</b>			
	Personalkosten für Hochschul-Mitarbeiter (am Projekt beteiligt)			
	Kosten für Arbeitsplätze der Mitarbeiter	Kalk. Miete	Betriebskosten	Facility Management   Sachgemeinkosten Fachbereich
	Kalk. Abschreibungen des Fachbereiches			
	Sonstige Gemeinkosten	Zentrale Verwaltung	Management (Rektorat)	Zentrale Einheiten (Rechenzentrum)
=	<b>Gesamtkosten des Projektes (kostendeckende Kalkulation zu vollen Kosten)</b>			
+	angemessener Gewinnaufschlag			
=	<b>Preis des Projektes</b>			

# Gebäudewerte im Kontext Trennungsrechnung

## Gebäudebewertung in der KLR (Nachkalkulation)

3 Möglichkeiten der Gebäudebewertung wurden von der KPMG identifiziert:



- Restbuchwert plus Sanierungskosten (favorisierte Methode, genaueste Ergebnisse im Hinblick auf Trennungsrechnung und Eröffnungsbilanzen Unis)
- Kostenrichtwerte (KRW) Bau von 2009
- Normalherstellkosten 2000 (nur für vorläufige Bewertung geeignet)

Vorschlag KPMG in 2010:

- Erarbeitung Bewertungsrichtlinie bzw. Aufgabenkatalog zur Gebäudebewertung
- Bewertung sollte Anforderungen aus Trennungsrechnung und Eröffnungsbilanzen (Doppik?) genügen
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe (unter Federführung LB-Bau) sollte noch 2010 erfolgen

Stand 2012:

- bis heute keine Ergebnisse bzw. Rückmeldungen des LB-Bau bzgl. Bewertungsrichtlinie
- Entscheidung bzgl. Kostenübernahme/-beteiligung ist auf ministerialer Ebene herbeizuführen

# Perspektive

## Bedarfe aus Sicht der Hochschulen:

1. Wiederaufnahme der Gebäudebewertung im Zuge des noch laufenden Projektes der Trennungsrechnung unbedingt erforderlich (auch im Hinblick auf Doppik)
2. Entwicklung eines hochschulübergreifenden Liegenschaftscontrollings mit einer Liegenschaftsdatenbank als zentrales Element

## Empfehlung:

→ Verkopplung und Erarbeitung der oben aufgeführten Schwerpunkte in dem gemeinsamen Projekt „Liegenschaftsmanagement“ in Zusammenarbeit mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**