

## Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft

### Optimierung des Immobilienmanagements

#### Inhaltsverzeichnis:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Zielsetzung  | 3.1 Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung des Mieter-Vermieter-Modells |
| 1.1 Eine Immobilienstrategie für die Freie und Hansestadt Hamburg | 3.2 Mustermietvertrag  |
| 1.2 Anwendungsbereich der Drucksache                              | 3.3 Unterhaltung und Facility Management                               |
| 2. Professionalisierung des Immobilienmanagements                 | 3.4 Projektstruktur auf Mieterseite (Mieterprojekt)                    |
| 2.1 Das Mieter-Vermieter-Modell als Steuerungsmechanismus         | 3.5 Anpassung bestehender Vorschriften                                 |
| 2.2 Wettbewerb und Benchmarking der Realisierungsträger           | 4. Handlungsfeld Steuerung und Controlling                             |
| 2.3 Managementmodell für den Immobilienbestand                    | 4.1 Organisatorische Umsetzung der Immobilienstrategie                 |
| 2.4 Einheitliches Controllingsystem                               | 4.2 Kennzahlen und Berichte  |
| 3. Handlungsfeld Verträge und Vorschriften                        | 4.3 Weiterentwicklung der Realisierungsträger                          |
|   | 4.4 Evaluation des Mieter-Vermieter-Modells                            |
|   | 5. Petikum   |
|   | Anlagen  |

#### 1. Zielsetzung

In seinem Arbeitsprogramm unter dem Leitbild „Wir schaffen das moderne Hamburg“ hat der Senat beschlossen:

„Viele öffentlich genutzte Gebäude sind in einem schlechten Zustand. Zusätzlich zum schrittweisen Abbau des Sanierungsstaus werden wir auf allen Ebenen ein professionelles Bau- und Gebäudemanagement etablieren, das eine effiziente Immobiliennutzung ebenso gewährleistet wie eine weitsichtig wirtschaftliche Immobilienbewirtschaftung.

Derzeit sind die Anreize dazu auf Grund des Nebeneinanders vieler Akteure in ihren Rollen als Eigentümer, Vermieter, Auftraggeber, Mieter und/oder Auftragnehmer gering. Für alle von der Stadt genutzten Immobilien sollen die Rollen des Mieters und des Vermieters von getrennten Organisationseinheiten wahrgenommen werden. Dabei soll auch der Wettbewerbsgedanke auf Vermieterseite gestärkt werden, indem mehrere Managementgesellschaften ihre Dienste anbieten.“

Der Senat berichtet mit dieser Drucksache zur weiteren Umsetzung dieser Zielsetzung.

### 1.1 Eine Immobilienstrategie für die Freie und Hansestadt Hamburg

Die Drucksache legt zugleich die Grundzüge der Immobilienstrategie des Senats dar:

1. Einführung eines Mieter-Vermieter-Modells mit klar definierten Rollen (Kapitel 2.1)
2. Wettbewerb und Benchmarking zwischen den Realisierungsträgern (Kapitel 2.2)
3. Implementierung eines strategischen und operativen Managementmodells (Kapitel 2.3)
4. Aufbau eines einheitlichen Controlling zur effektiven Steuerung (Kapitel 2.4)
5. Standardisierung der Vertragswerke (Kapitel 3)

### 1.2 Anwendungsbereich der Drucksache

Gegenstand dieser Drucksache sind grundsätzlich alle Hochbauten der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Soweit im Rahmen dieser Drucksache von Immobilien, Gebäuden, Objekten, Projekten und Baumaßnahmen gesprochen wird, sind stets Hochbauten gemeint.

Die Immobilienstrategie soll schrittweise umgesetzt werden. Die im Folgenden dargelegten Grundsätze und Standards gelten in einem ersten Schritt für die städtischen Immobilienunternehmen:

- Sprinkenhof GmbH (Sprinkenhof),
- IMPF Hamburgische Immobilien Management Gesellschaft mbH (IMPF),
- GMH Gebäudemanagement Hamburg GmbH (GMH)/Landesbetrieb Schulbau Hamburg (SBH),
- ReGe Hamburg Projekt-Realisierungsgesellschaft mbH (ReGe),

jeweils mit ihren Tochtergesellschaften und Gesellschaften, mit deren Geschäftsführung sie beauftragt sind, sowie die Kommanditgesellschaft VHG Verwaltung Hamburgischer Gebäude mbH & Co KG (VHG).

Die Unternehmensgruppe der SAGA-Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg (SAGA GWG) spielt eine Sonderrolle, da sie wohnungspolitischen Zielen dient und am Markt tätig ist. Gleichwohl ist sie auf Grund ihrer immobilienwirtschaftlichen Kenntnisse und Erfahrungen in spezifischer Weise in eine Immobilienstrategie der Stadt einzubeziehen.

Auf Mieterseite richtet sich die Drucksache an alle Fachbehörden, Senats- und Bezirksamter, Landesbetriebe sowie die staatlichen Hochschulen.

Die Drucksache beschreibt ein Zielbild, dem sich der Senat in einem Übergangsprozess annähern wird. Begründete Ausnahmen bleiben möglich, beispielsweise im Bereich Sicherheit (Justizvoll-

zugsanstalten) oder Soziales (Flüchtlingsunterkünfte). Über Art und Umfang der Einbeziehung der Gebäudebestände von Tochterunternehmen der FHH (sowohl öffentlich-rechtlicher als auch privatrechtlicher Organisationsform) – soweit sie nicht ohnehin von den o.g. städtischen Realisierungsträgern gemanagt werden – ist im weiteren Verfahren zu entscheiden.

Die in dieser Drucksache dargelegten Vertragsstandards (Kapitel 3.1-3.4) gelten zunächst nur für Immobilien, die zukünftig in das Mieter-Vermieter-Modell überführt werden. Dies soll schrittweise passieren – immer dann, wenn ein Gebäude neu erstellt oder grundlegend saniert wird und das Projektvolumen 6 Mio. Euro übersteigt. Sobald ausreichend Erfahrungen mit den neuen Vertragsstandards vorliegen, ist zu prüfen, inwieweit diese auf die vertraglichen Grundlagen bestehender Portfolios adäquat übertragen werden können. Dies betrifft insbesondere Schulbau, Polizei, Feuerwehr sowie Verwaltungsgebäude.

Für den Immobilienbestand der Kulturbehörde und der ihrer Aufsicht unterstehenden Organisationen wird geprüft, auch Bestandsgebäude bereits zeitnah in das Mieter-Vermieter-Modell nach den in dieser Drucksache niedergelegten Standards zu überführen.

## 2. Professionalisierung des Immobilienmanagements

Die Immobilienstrategie des Senats zielt auf eine weiter gehende Professionalisierung des Immobilienmanagements mit den Säulen Mieter-Vermieter-Modell, immobilienwirtschaftliches Managementmodell mit einheitlichem Controlling sowie Wettbewerb und Benchmarking zwischen den Realisierungsträgern. Auf jede dieser Säulen wird im Folgenden näher eingegangen. Dabei handelt es sich zunächst um eine Ausarbeitung des grundsätzlichen Zielbildes. In Kapitel 4 folgen konkrete Maßnahmen, die ergriffen werden sollen, um vom Status Quo zum Zielbild zu gelangen.

### 2.1 Das Mieter-Vermieter-Modell als Steuerungsmechanismus

Zentraler Bestandteil der Immobilienstrategie ist ein Mieter-Vermieter-Modell (in dieser Drucksache als MVM bezeichnet), das Mietern und Vermietern klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben zuweist, so dass alle Beteiligten wissen, was sie zu tun haben und die richtigen Entscheidungen treffen können. Durch die Trennung der Nutzerseite (Mieter) und des Gebäudemanagements (Vermieter) wird eine Professionalisierung und Effizienzsteigerung bei der Immobiliennutzung und -bewirtschaftung erreicht.

2.1.1 Rolle des Mieters

Die Mieter konzentrieren sich auf ihre Bedarfe und verantworten die dafür aufzuwendenden Ressourcen. Sie sollen sich auf ihre Fachaufgaben konzentrieren können und von baulichen Fragestellungen möglichst freigehalten werden.

Im Rahmen ihrer Bedarfsplanung und der späteren vertraglichen Beziehungen besitzen die Mieter jedoch weitreichende Einflussmöglichkeiten auf Bau und Betrieb der von ihnen genutzten Gebäude. Sie definieren für Neubauten die nutzerseitigen Anforderungen, um gemeinsam mit dem späteren Vermieter passende Lösungen zu entwickeln. Der Vermieter erstellt daraufhin ein Angebot und übernimmt nach Zustimmung der Mieterseite mit Vertragsabschluss die Realisierung der Baumaßnahme.

Mieter sind in diesem Konzept nicht ausschließlich Bedarfsträger, also Senatsämter, Fachbehörden und Bezirksämter. Auch deren Geschäftsbereich zugeordnete Einrichtungen, z.B. Hochschulen, können Mieter werden. Im letztgenannten Fall haben die Einrichtungen die Finanzierung der Mietzahlungen und die zugrundeliegenden Bedarfsannahmen mit dem Bedarfsträger abzustimmen. Mieter und Bedarfsträger können sich dabei vom Kompetenzzentrum Hochbau der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) (siehe Kapitel 4.1.3) und dem Immobilien-Service-Zentrum (ISZ) unabhängig beraten lassen.

Inwieweit die Mieterseite sich auch organisatorisch anders aufstellen sollte, ist im weiteren Prozess noch zu untersuchen. Dabei ist auch die Frage zu klären, inwieweit die bestehenden Angebote zur Beratung der Mieterseite in baufachlichen und vertraglichen Fragen auszubauen sind.

Zu den laufenden Steuerungsaufgaben auf Mieterseite gehören insbesondere:

- Steuerung der Flächeninanspruchnahme durch An- und Abmietung;
- Priorisierung der Flächenbedarfe bei konkurrierenden Nutzungen;
- Prüfung der funktionellen Anforderungen an das Mietobjekt für eine Optimierung der nutzungsabhängigen Bewirtschaftungskosten.

Die Vermieter unterstützen die Mieter mit ihrem Know-how, insbesondere bei der Bedarfsermittlung, bei der Steuerung der Flächeninanspruchnahme und bei Fragen des Facility Managements.

Die Möglichkeit der Anmietung von Gebäuden und Räumen von privat besteht weiterhin und erfolgt in der Regel über das ISZ.

2.1.2 Rolle des Vermieters

Die Vermieter sind vollumfänglich für den baulichen Zustand sowie die Funktionsfähigkeit der Immobilie verantwortlich und haben dabei stets die langfristigen Kosten der Immobilie im Blick. Der Werterhalt wird durch laufende Instandhaltung bei gleichzeitig günstigem Mietniveau gewährleistet.

Als verlässliche Partner bieten sie den Mietern umfassende Dienstleistungen von der Beratung zur Flächenbedarfsermittlung über die bauliche Umsetzung bis hin zur Übernahme des Facility Managements an und sorgen so für eine hohe Nutzerzufriedenheit. Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben erzielen sie durch effizientes und nachhaltiges Wirtschaften zugleich ein gutes Geschäftsergebnis.

Die Aufgaben des Vermieters übernehmen die städtischen Realisierungsträger, soweit Gebäude nicht von privat angemietet werden. Aus strategischen und wirtschaftlichen Überlegungen kann es allerdings sinnvoll sein, die Immobilien in Objektgesellschaften zu halten, deren Geschäftsführung ein Realisierungsträger übernimmt (gegebenenfalls über eine Tochter-GmbH, siehe Kapitel 3.1 zur gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung). In diesem Fall wird die Objektgesellschaft Vermieter und beauftragt den Realisierungsträger mit Bau und Bewirtschaftung.

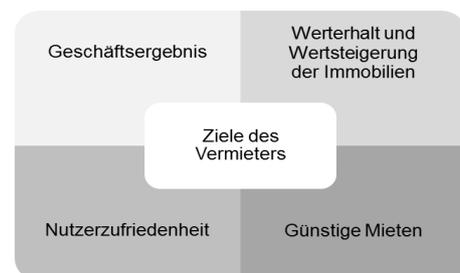


Abbildung 1: Strategische Ziele: Interessenausgleich durch den Vermieter

Die o.g. Ziele des Vermieters befinden sich in einem Spannungsfeld und müssen in der Unternehmenssteuerung der Realisierungsträger zum Ausgleich gebracht werden. Die Realisierungsträger entwickeln sich dafür zu Immobilienunternehmen mit einem umfassenden Leistungsangebot (siehe Kapitel 4.3).

2.1.3 Mietvertrag und Miete als Steuerungsinstrument

Der Mietvertrag und die Miete dienen als zentrales Steuerungsinstrument. Der Mietvertrag regelt über detaillierte Anlagen die nutzerseitigen Anforderungen an die Immobilie und die Qualität des

Gebäudemanagements. Risiken werden verursachergerecht verteilt. Die Miete repräsentiert die langfristigen Kosten der Immobilie.

Auf Mieterseite ist die Miete Maßstab für die Beurteilung und Priorisierung von Bedarfen sowie die Wirtschaftlichkeit von Neu- und Umbauten. Sie setzt einen Anreiz für eine effiziente Flächeninanspruchnahme durch die bedarfsgesteuerte An- und Abmietung von Flächen.

Auf Vermieterseite ist die Miete Maßstab für die Effizienz der Leistungserbringung im Vergleich mit anderen öffentlichen und privaten Anbietern. Hierfür muss sich der Vermieter gegenüber dem Mieter und im Benchmarking rechtfertigen und erhält damit einen Anreiz zur optimierten Flächenplanung.

Hierdurch wird einer haushälterisch motivierten Kurzfristorientierung, die sich in der Vergangenheit immer wieder in einer übermäßigen Absenkung von Unterhaltungsmitteln bzw. in einem Aufschub notwendiger Unterhaltungsleistungen gezeigt hat, entgegengewirkt und eine vorausschauende und effiziente Immobilienbewirtschaftung sichergestellt.

Der Senat hat einen Standard für Mietverträge zwischen den öffentlichen Vermietern und Mietern festgelegt, um zukünftig den Aufwand für Verhandlungen und die Gestaltung des MVM zu minimieren (siehe Kapitel 3).

## 2.2 Wettbewerb und Benchmarking der Realisierungsträger

Teil der Immobilienstrategie ist es ferner, einen gewissen Wettbewerb zwischen den Realisierungsträgern zu erzeugen, insbesondere hinsichtlich der in Kapitel 2.1.2 genannten Ziele Geschäftsergebnis, Werterhalt der Immobilien, Nutzerzufriedenheit und günstige Mieten. Der Wettbewerb soll über ein Benchmarking stattfinden, das neben der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auch Kennzahlen zu Service und Nutzerzufriedenheit umfasst.

Grundsätzlich sind den Realisierungsträgern im MVM derzeit folgende Portfolios zugeordnet:

- SBH/GMH: Bildung
- IMPF: Polizei, Feuerwehr, Museen
- Sprinkenhof: Andere Kommunalbauten, gewerbliche Projekte
- ReGe: Komplexe Objekte und Projekte

Jeder Realisierungsträger hat dabei seine spezifischen Erfahrungen und Stärken und bietet seine Leistungen auf dem verwaltungsinternen Markt

an. Darüber hinaus deckt die SAGA GWG das Portfolio „Wohnen“ ab und nimmt damit eine Sonderrolle ein. Sie ist in angemessener Weise in die Immobilienstrategie der Stadt einzubinden.

## 2.3 Managementmodell für den Immobilienbestand

Das MVM dient der effektiven Steuerung der Immobiliennutzung und -bewirtschaftung auf Objektebene und regelt das Verhältnis zwischen Mieter und Vermieter. Um das volle Potenzial auszuschöpfen, muss das MVM zusätzlich in ein professionelles Immobilienmanagementsystem eingebettet werden. Gegenwärtig ist das Portfolio- und Immobilienmanagement in der FHH jedoch stark zersplittert, es fehlt noch an einer übergreifenden Struktur.

Das Zielbild hierfür ist ein „Immobilienkonzern“, mit einem übergreifenden Portfoliomanagement und breit aufgestellten Immobilienunternehmen (den städtischen Realisierungsträgern), die bezüglich

- Effizienz,
- Kosten- und Termintreue,
- Miethöhe,
- Werterhalt und -steigerung sowie
- Nutzerzufriedenheit

dem Vergleich mit privaten Immobilienunternehmen jederzeit standhalten.

Die im Folgenden verwendeten Begriffe für das Immobilienmanagement sind an die gif-Richtlinie „Definitions- und Leistungskatalog immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben“ angelehnt.<sup>1)</sup> Darin werden die Funktionsbereiche „Real Estate Investment Management“, „Real Estate Portfoliomanagement“, „Real Estate Asset Management“ sowie „Property Management und Real Estate Facility Management“ unterschieden.

Dieses immobilienwirtschaftliche Konzept ist an die Besonderheiten der FHH anzupassen (vgl. Abbildung 2). Im Investment Management eines privaten Unternehmens werden die grundlegenden, strategischen Entscheidungen für das Gesamtportfolio getroffen. Für die FHH geht es nicht primär um die wirtschaftliche Optimierung des Immobilienbestands, sondern um das Erreichen fachpolitischer Ziele und die Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Dabei sind besondere Nutzungsanforderungen zu berücksichtigen. An Stelle von „Investment Management“ sollte daher zutreffender von „Politischer Steuerung“ gesprochen werden.

<sup>1)</sup> Vgl. gif – Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.: <http://www.gif-wiki.de/w/Begrifflichkeiten/Immobilienmanagement>



Abbildung 2: Immobilienmanagement in Anlehnung an die gif-Richtlinie

Zudem ist ein gewisser Wettbewerb mehrerer Realisierungsträger gewollt. Dabei sind das Asset Management, Property und Facility Management in der FHH dezentral bei den städtischen Realisierungsträgern angesiedelt, die einerseits Dienstleister für die Mieter bzw. Bedarfsträger sind, andererseits aber auch die strategischen Vorgaben des Portfoliomanagements umsetzen und auf die Wirtschaftlichkeit und den Werterhalt ihres Teilportfolios achten.

### 2.3.1 Politische Steuerung

Die politische Steuerung obliegt dem Senat, insbesondere die Haushaltsplanung mit den damit verbundenen Grundsatzentscheidungen zu Investitionen, Eigenkapitaleinsatz und Finanzierung. Entscheidungen über grundlegende strategische Handlungsempfehlungen des Portfoliomanagements sind der politischen Steuerung vorbehalten, wenn sie sowohl die Vermieter- als auch die Mieterseite betreffen.

Politische Vorgaben richten sich sowohl an die Vermieter als auch an die Mieter:

- a) Fachpolitische Ziele: Vorgaben für die Mieterseite  
 Aus den fachpolitischen Zielen des Senats ergeben sich für die Mieter neue oder veränderte Bedarfe und Anforderungen an Immobilien, z.B. durch die flächendeckende Einführung von Ganztagesesschulen.
- b) Strategische Ziele: Vorgaben für die Vermieterseite  
 Strategische Ziele zur Optimierung des Immobilienmanagements richten sich an die Vermieter. Als strategische Ziele werden neben dem Geschäftsergebnis auch der Werterhalt der Im-

mobilien sowie Nutzerzufriedenheit und günstige Mieten festgelegt.

Ein schlankes Monitoring gewährleistet den Informationsfluss zwischen Politischer Steuerung und Portfoliomanagement.

### 2.3.2 Portfoliomanagement

Leitfrage des Portfoliomanagements ist: über welche Immobilien verfügt die Stadt und welche Ziele verfolgt sie damit? Es legt im politisch vorgegebenen Rahmen die übergeordneten Ziele für den Immobilienbestand fest und analysiert ihn auf Basis dieser Ziele. Zu grundlegenden Entscheidungen werden immobilienwirtschaftliche Handlungsempfehlungen für die politische Steuerung formuliert, die dann in Abwägung mit fachpolitischen Zielsetzungen entscheidet.

Das Portfoliomanagement übernimmt im Rahmen des (erweiterten) Verantwortungsmodells auch die fachliche Aufsicht über die Realisierungsträger. Deren strategische Ziele Geschäftsergebnis, Werterhalt der Immobilien, Nutzerzufriedenheit und günstige Mieten (Kapitel 2.1.2, Abbildung 1) werden durch Vorgabe von Zielwerten präzisiert. Die Umsetzung in Investitionsprogramme und Maßnahmenpläne sowie Einzelentscheidungen zu bestimmten Objekten werden vom Asset Management der Realisierungsträger getroffen.

Das Portfoliomanagement erhebt ausgewählte Kennzahlen über den Portfoliobestand und zu den Leistungen der Realisierungsträger, um die Zielerreichung zu kontrollieren. Dazu werden Art und Umfang des Berichtswesens und ein einheitliches Kennzahlensystem vorgegeben. Über das normale Berichtswesen hinaus findet ein Risikomanagement mit Analyse der möglichen Auswirkungen politischer Entscheidungen auf das Portfolio

sowie der Risiken für den Haushalt und für die Realisierungsträger statt.

Es erfolgt ein regelmäßiges Benchmarking der Realisierungsträger hinsichtlich der genannten strategischen Ziele. Neben einem Vergleich der Realisierungsträger untereinander umfasst dies auch einen Vergleich mit Dritten bzw. externen Kennzahlen. Dazu gehören andere Kommunen ebenso wie private Unternehmen.

Das Portfoliomanagement prüft die optimale Finanzierung von Baumaßnahmen und formuliert in diesem Rahmen Vorschläge zum Einsatz des Eigenkapitals der FHH. Es übernimmt darüber hinaus Aufgaben der Vermögensverwaltung. Ebenfalls auf Ebene des Portfoliomanagements angesiedelt ist eine Flächenanalyse des Gebäudebestands, die u.a. Transparenz über den Leerstand bei den Realisierungsträgern schafft.

Ein solches Portfoliomanagement, das einen Überblick über den Immobilienbestand und dessen Kosten und Wert besitzt, ist noch aufzubauen (siehe Kapitel 4.1).

### 2.3.3 Asset Management

Das Asset Management liegt bei den Realisierungsträgern und entscheidet, wie die vorgegebenen Ziele und Zielwerte im eigenen Teilportfolio erreicht werden können. Die Ziele sind für einzelne Objekte bzw. Cluster von Objekten zu konkretisieren und die entsprechenden Maßnahmen zu planen.

Die städtischen Realisierungsträger sollen neben ihrem Geschäftsergebnis die Interessen der FHH am Werterhalt der Immobilien mit dem Interesse der Mieter an günstigen Mieten und hoher Nutzerzufriedenheit in Einklang bringen. Diese Ziele bedingen sich gegenseitig. Eine Instandhaltungsmaßnahme verringert den Gewinn für das laufende Geschäftsjahr. Ein sehr guter Gebäudezustand erfordert eine Miete in angemessener Höhe, um den erhöhten Instandhaltungsaufwand abzudecken. Zugleich ist aber auch die Nutzerzufriedenheit abhängig von Gebäudezustand und Miethöhe. Es ist Aufgabe der Realisierungsträger, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten diese Aspekte genau abzuwägen und im Rahmen des Asset Managements eine Strategie für das Portfolio zu entwickeln.

Wichtiger Bestandteil dieser Strategie ist die lang-, mittel- und kurzfristige Investitionsplanung. Das Asset Management prüft, wie ein konkreter Bedarf der Nutzerseite unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten optimal gedeckt werden kann (Bestandsgebäude, Anmietung oder Baumaßnahme)

und unterbreitet dem Mieter ein passendes Angebot. Es entscheidet auch, ob ein Gebäude saniert oder abgerissen und neu gebaut wird und organisiert die Finanzierung von Bau- und Sanierungsmaßnahmen. Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen werden geplant und das Property und Facility Management mit der Ausführung beauftragt.

Begleitet wird die Investitionsplanung durch das interne Controlling mit Vertragsmanagement und Risikomanagement. Das Controlling dient der Erfolgskontrolle einzelner Maßnahmen und Maßnahmenpakete sowie der Steuerung des eigenen Portfolios. Standardisierte Berichte werden gemäß den Vorgaben des Portfoliomanagements erstellt.

In der FHH ist das Asset Management bereits Aufgabe der Realisierungsträger, die jedoch zukünftig eine umfassendere Verantwortung für ihre Teilportfolios übernehmen und sich entsprechend dem Zielbild eines Immobilienunternehmens weiterentwickeln (Kapitel 4.3). Die gezahlten Mieten fließen den Realisierungsträgern bzw. den Objektgesellschaften, mit deren Geschäftsführung die Realisierungsträger oder deren Tochtergesellschaften betraut sind, für die Erfüllung ihrer Aufgaben zu (siehe Kapitel 3.1).

### 2.3.4 Property und Facility Management

Bei den Realisierungsträgern ist auch das operative Geschäft angesiedelt. Aufgabe des Property und Facility Managements ist die Analyse und Steuerung von Kosten und Nutzen einzelner Objekte. Hier erfolgt die Umsetzung der Vorgaben und der Planung des Asset Managements sowie – gegebenenfalls im Rahmen der Geschäftsführung der Objektgesellschaften – der Abschluss und Vollzug der Mietverträge mit Nutzern der FHH (im MVM) bzw. mit externen Nutzern.

Es werden zahlreiche Dienstleistungen rund um das Objekt angeboten, wobei die Realisierungsträger unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten selbst entscheiden, ob sie diese Aufgaben selbst wahrnehmen oder an Dritte vergeben. Dazu gehört die Beratung der Mieterseite bezüglich Betriebs- und Flächenoptimierung ebenso wie das Baumanagement und später das Facility Management.

### 2.3.5 Management auf Mieterseite

Auf Mieterseite ergeben sich die strategischen Vorgaben aus den fachpolitischen Zielen, mithin aus dem Arbeitsprogramm des Senats und der Haushaltsplanung. Diese Ziele sollen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erreicht werden. Immobilienbezogene Kosten ergeben sich

aus der Flächeninanspruchnahme und besonderen Anforderungen an die Immobilien und das Facility Management (Umfang und Service Level). Darüber eingesparte Mietkosten kommen unmittelbar dem Mieter bzw. dem Bedarfsträger zugute.

Die Mieter benötigen daher einen Überblick über die von ihnen genutzte Fläche, deren Kosten sowie Vergleichswerte. Nur so können sie eine effektive Steuerung ihrer Flächeninanspruchnahme und der Anforderungen an die Flächen gewährleisten (vgl. Kapitel 2.1.1). Unterstützt werden sie dabei von den Realisierungsträgern.

## 2.4 Einheitliches Controllingsystem

Damit dieses Managementmodell seine Steuerungswirkung entfalten kann, findet ein strategisches und operatives Controlling auf allen Managementebenen statt. Die strategischen Ziele und Steuerungsaufgaben werden in aussagefähige Kennzahlen übersetzt und die Zielerreichung anhand dieser Kennzahlen nachverfolgt. In Anlage 1 ist ein Mindestsatz an Kennzahlen dargestellt, der sich aus den Steuerungsaufgaben der einzelnen Akteure ableitet.

Die immobilienbezogenen Kennzahlen werden bei den Realisierungsträgern erhoben und allen Beteiligten (Politische Steuerung, Portfoliomanagement, Mieter) entsprechend ihrer Steuerungsverantwortung zur Verfügung gestellt. Dies macht eine Standardisierung der Kennzahlen und IT-Schnittstellen zwischen den Realisierungsträgern und dem Portfoliomanagement erforderlich, um die Vergleichbarkeit über Objekte, Teilportfolios und Managementebenen hinweg sicherzustellen. So entsteht eine verlässliche Datenbasis für die Portfoliooptimierung und für die Beurteilung der Leistung der Realisierungsträger im Benchmarking.

## 3. Handlungsfeld Verträge und Vorschriften

### 3.1 Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung des Mieter-Vermieter-Modells

#### a) Grundlegende Zielsetzung

Um die Ziele einer hohen Standardisierung einerseits und einer wirtschaftlichen Vergleichbarkeit mit dem privaten Immobilienmarkt andererseits zu erreichen, wird auch die gesellschaftsrechtliche Gestaltung in Anlehnung an Standardmodelle des Immobilienmarktes gewählt. Es wird zwischen einer vermögensverwaltenden Objektgesellschaft und dem Realisierungsträger unterschieden, der Bauleistungen anbietet und die Gebäude langfristig bewirtschaftet. Die Objektgesellschaft vermietet

wiederum an städtische Mieter und gegebenenfalls an externe Dritte.

Mit dieser Konstruktion werden zwei grundlegende strategische Zielsetzungen in Einklang gebracht. Auf der einen Seite wird das in Kapitel 2.1 dargestellte MVM mit einer klaren Abgrenzung der Mieter- und Vermieterrolle und entsprechenden Transparenz- und Effizienzvorteilen eingeführt. Dies erfordert den Übergang der Verantwortung für den Bau und die Bewirtschaftung einer Immobilie von der Kernverwaltung auf einen (städtischen) Vermieter mit eigener Rechtspersönlichkeit, der organisatorisch von der Kernverwaltung getrennt ist und grundsätzlich unternehmerisch denkt und handelt.

Auf der anderen Seite dient die Objektgesellschaft als Vermögensverwaltung dem Werterhalt bzw. der Wertsteigerung der von ihr verwalteten Immobilien. Mit der Finanzierung von Neubauten wird neues Immobilienvermögen für die FHH aufgebaut. Die FHH ist in ihrer Rolle als Gesellschafterin weiterhin an wichtigen Entscheidungen bezüglich ihrer Immobilien beteiligt und kann so auch in Zukunft flexibel auf fachpolitische Bedarfe reagieren.

#### b) Vermögensverwaltung und Vermietung durch eine Objektgesellschaft

Grundstücke und Gebäude werden in die Objektgesellschaft als GmbH & Co. KG eingebracht.<sup>2)</sup> Die Objektgesellschaft ist rein vermögensverwaltend tätig und gewerblich entpägt. Die FHH ist als Kommanditistin zu 100 % und der Realisierungsträger – über eine Tochter-GmbH – als Komplementär ohne eigene Einlage beteiligt.

Die Objektgesellschaft vermietet an den Mieter und schließt mit dem Realisierungsträger einen Generalübernehmer- und Gebäudeunterhaltungsvertrag über die Erstellung und Unterhaltung der Immobilie. Entscheidungen von sehr grundsätzlicher Natur – etwa Grundstücksgeschäfte oder grundlegende Veränderungen an der Vertragsstruktur – sind gemeinsam mit der FHH als Gesellschafterin zu entscheiden. Die Objektgesellschaft ist Bauherrin und Vermieterin und trägt als solche klassische Vermieterrisiken. Dazu gehören unter anderem das Finanzierungsrisiko sowie das Risiko eines Leerstands bzw. einer Neuvermietung zu veränderten Konditionen.

<sup>2)</sup> Im einfachsten Fall erfolgt die Einbringung durch direkte Übertragung des Eigentums. Andere Konstellationen sind aber möglich, beispielsweise die Vereinbarung eines langfristigen Nutzungsrechts.

Die Vertragsbeziehungen der Objektgesellschaft als Vermieterin mit dem Mieter auf der einen Seite, und mit dem Realisierungsträger auf der anderen Seite, ermöglichen eine gezielte und individuell auf die Anforderungen des einzelnen Objekts zugeschnittene Austarierung der Risiken zwischen den Parteien.

Risiken, auf die der Realisierungsträger Einfluss hat, sollen ihm zugeordnet werden. Er soll dagegen keine Risiken tragen, die er nicht steuern kann, weshalb diese im Regelfall bei der Objektgesellschaft oder beim Mieter verbleiben. Auf diese Weise wird das sog. AKV-Prinzip umgesetzt, d. h. Kongruenz zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung hergestellt.

#### c) Bauleistung des Realisierungsträgers

Entsprechend soll der Realisierungsträger möglichst alle von ihm steuerbaren Baurisiken übernehmen. Bei Bauvorhaben, für die ausreichende Erfahrungswerte vorliegen, ist die Kostenberechnung die Grundlage für einen vorläufig zu benennenden Preis, der entsprechend dem Ergebnis des Vergabeverfahrens gegebenenfalls angepasst wird.

Bauprojekte, für die keine ausreichenden Erfahrungswerte vorliegen, sind dagegen stärker risikobehaftet und der Realisierungsträger muss einen höheren Risikoaufschlag einpreisen. Um einerseits den Mietpreis zu begrenzen, andererseits dem Mieter bzw. dem Bedarfsträger frühzeitig Planungssicherheit zu geben und das AKV-Prinzip durchzusetzen, wird mit dem Realisierungsträger als Generalübernehmer ein garantierter Maximalpreis (GMP) vereinbart.<sup>3)</sup> Dieser stellt die Obergrenze für die Herstellungskosten dar und ist auf Basis einer auch für den Mieter transparenten und nachvollziehbaren Kalkulation zu berechnen. Risiken, die der Realisierungsträger steuern kann, werden darin mit einem ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Höhe entsprechenden Risikoaufschlag abgebildet. Kostenüberschreitungen auf Grund solcher Risiken trägt der Realisierungsträger alleine, der damit einen Anreiz zum kostenstabilen Bauen erhält. Gleichzeitig wird der Einfluss von Baurisiken auf den Mietpreis begrenzt.

Nach Abschluss des Bauvorhabens werden die tatsächlichen Herstellungskosten festgestellt. Der Realisierungsträger gewährt dafür dem Mieter bzw. Bedarfsträger Einblick in alle relevanten Unterlagen und Rechnungen (Prinzip der „Open Books“). Sollte der GMP unterschritten werden, verringert sich die an den Fi-

nanzierungskosten orientierte Miete („Miete 1“), die auf Grundlage der tatsächlichen Herstellungskosten und einer Erfolgsbeteiligung des Realisierungsträgers neu berechnet wird. Durch die Erfolgsbeteiligung partizipiert der Realisierungsträger an Einsparungen, die er durch aktives Bau- und Risikomanagement gegenüber dem GMP erzielen konnte.

Kosten auf Grund von Risiken, die der Realisierungsträger nicht aktiv steuern kann, beispielsweise Preissteigerungen auf Grund von Inflation oder nicht vorhersehbare Kampfmittel-funde, werden bei der Erfolgsbeteiligung nicht berücksichtigt, sondern ihrer tatsächlichen Höhe nach abgerechnet.

#### d) Laufende Unterhaltung

Der Realisierungsträger übernimmt die laufende Verwaltung und Unterhaltung des Objekts und erhält die Mittel dafür von der Objektgesellschaft in Form einer festgelegten Vergütung. Die Objektgesellschaft finanziert diese Vergütung über entsprechende Mieteinnahmen („Miete 2“). Für die Verwendung der ihm von der Objektgesellschaft zur Verfügung gestellten Mittel wird vom Realisierungsträger bei Vertragsbeginn eine detaillierte Instandhaltungsplanung über den Lebenszyklus hinterlegt, die laufend aktualisiert wird. Der Realisierungsträger muss die gegenüber der Objektgesellschaft vereinbarte Leistung erbringen und trägt dabei das Risiko einer Kostenüberschreitung.

Die Höhe der Miete 2 ist wie die Vergütung der Objektgesellschaft an den Realisierungsträger für die Vertragslaufzeit festgeschrieben. Zur Berücksichtigung von Preissteigerungen wird sie indexiert. Instandhaltungsmaßnahmen fallen zu unterschiedlichen Zeitpunkten über den Lebenszyklus der Immobilie an. Das Asset Management des Realisierungsträgers hat die Möglichkeit, die Verwendung dieser Mittel im Rahmen der Investitionsplanung objektübergreifend zu optimieren. Die mietvertraglich zugesicherte Funktionstüchtigkeit sowie der Wertehalt eines Objekts müssen dabei gewährleistet sein.

#### e) Finanzierung durch die Objektgesellschaft

Die Finanzierung der Bauleistung kann durch Kreditaufnahme der Objektgesellschaft, besichert mit einer Bürgschaft der FHH, oder auch

<sup>3)</sup> Der GMP wird dabei sowohl in den Verträgen zwischen Objektgesellschaft und Realisierungsträger als auch im Mietvertrag festgelegt, sodass der Realisierungsträger zunächst gegenüber der Objektgesellschaft als Bauherrin dieses Risiko übernimmt und im nächsten Schritt die Objektgesellschaft gegenüber dem Mieter.

durch Gesellschafterdarlehen der FHH an die Objektgesellschaft erfolgen. Die Objektgesellschaft erhält vom Mieter die Finanzierungsmiete (Miete 1), mit der die Annuität gegenüber der Bank bedient bzw. eine Verzinsung des Darlehens der FHH ermöglicht wird.

Bei hoheitlicher Nutzung der Gebäude kann für eine günstige Kreditaufnahme der Objektgesellschaft für die gesamte Darlehenssumme gebürgt werden. Für eine nicht hoheitliche Nutzung ist die Bürgschaft aus beihilferechtlichen Gründen auf 80 % zu begrenzen oder eine gesonderte beihilferechtliche Prüfung vorzunehmen.

#### f) Vorteilhaftigkeit des Modells

Das vorgestellte Modell hat sich unter verschiedenen Alternativen als die wirtschaftlich sinnvollste Lösung herausgestellt, um einerseits soweit wie möglich ein klassisches Mieter-Vermieter-Verhältnis zu implementieren, andererseits das Eigentum an wichtigen Gebäuden bei der FHH zu halten.

Es bietet als flexibel ausgestaltbares Mieter-Vermieter-Modell eine Reihe von Vorteilen gegenüber einer direkten Übertragung der Immobilie an die Realisierungsträger, aber auch gegenüber einem uneingeschränkten Verbleib der Immobilie im allgemeinen Verwaltungsvermögen:

##### – Umsetzung des MVM

Das in Kapitel 2.1. dargestellte Rollenmodell mit der klaren Trennung von Mieter- und Vermieteraufgaben wird umgesetzt.

##### – Einfache Struktur aus Mietersicht

Für den Mieter ist der Realisierungsträger, der von der Objektgesellschaft mit dem operativen Management beauftragt wird, einheitlicher Ansprechpartner für alle Fragen rund um das Mietobjekt. Der Realisierungsträger bietet dem Mieter auf Wunsch auch Bewirtschaftungsleistungen an (Facility Management).

##### – Kostentransparenz

Alle Kosten der Immobilie werden transparent gemacht, sowohl was Bau und Finanzierung (Miete 1), als auch was die Unterhaltung anbetrifft (Miete 2).

##### – Werterhalt bzw. Wertsteigerung durch nachhaltige Vermögensverwaltung

Die Immobilien werden nicht an den Realisierungsträger veräußert, sondern von der Objektgesellschaft für die FHH verwaltet. Ziel ist der Werterhalt bzw. die Wertsteige-

rung der Immobilien. Bei einer Finanzierung von Neubauten wird von der Objektgesellschaft neues Immobilienvermögen für die FHH aufgebaut.

##### – Beteiligung der FHH an wichtigen Entscheidungen

Die eingebrachten Vermögensgegenstände verbleiben im wirtschaftlichen Ergebnis bei der Stadt. Die Beteiligungsverwaltung der FHH ist als Gesellschafterin an besonders wichtigen Entscheidungen beteiligt (beispielsweise bei Veräußerungen und Vertragsänderungen) und kann weiterhin flexibel auf fachpolitische Bedarfe reagieren. Gleichzeitig erhalten die Realisierungsträger ausreichend Freiheit in der Ausübung der Geschäftsführung der Objektgesellschaft sowie langfristige Planungssicherheit.

##### – Flexibilität

Das Modell ermöglicht einen Wechsel des Realisierungsträgers, indem die FHH die Geschäftsführung der Objektgesellschaft an sich zieht und einen anderen Realisierungsträger mit der Unterhaltung beauftragt. Die Realisierungsträger werden so angehalten, sich aktiv um Nutzerzufriedenheit auf Mieterseite zu bemühen.

##### – Günstige Finanzierungsbedingungen

Sofern die Objektgesellschaft allein an die FHH oder an Einrichtungen der FHH, die öffentliche Aufgaben erfüllen (z.B. Universitäten), vermietet, ist die Gesellschaft nicht am Markt tätig und fällt damit nicht unter den Anwendungsbereich der Beihilferegeln. Damit können Darlehen, die die Objektgesellschaft zur Finanzierung eines Bauvorhabens aufnimmt, in vollem Umfang von der FHH verbürgt und günstigere Finanzierungsbedingungen erreicht werden. Unter beihilferechtlichen Gesichtspunkten ist daher eine Kreditaufnahme der Objektgesellschaft in der Regel einer Finanzierung direkt durch den Realisierungsträger vorzuziehen.

##### – Optimale Verteilung der Risiken

Bau und Unterhaltung: Das Risiko trägt überwiegend der Realisierungsträger, der damit über die Vertragslaufzeit einen Anreiz erhält, so zu handeln, als sei er der tatsächliche Eigentümer der Immobilie und sie entsprechend ökonomisch und nachhaltig zu bauen und zu unterhalten.

Finanzierung und Leerstand: Das Finanzierungsrisiko und das Risiko eines Leerstands bzw. einer Neuvermietung zu veränderten Konditionen trägt die Objektgesellschaft und damit die FHH, nicht der Realisierungsträger. Der Realisierungsträger soll idealerweise nur die Risiken tragen, die er beeinflussen kann und die in Zusammenhang mit Bau und Unterhaltung entstehen.

Im Ergebnis ist zu erwarten, dass die Effizienzgewinne auf Grund der Steuerungswirkung des MVM den administrativen Aufwand des vorgestellten Modells und die geringen steuerlichen Mehrbelastungen mittel- und langfristig übersteigen. Sinnvoll ist das Modell insbesondere für Immobilien, die für einen bestimmten Nutzungszweck optimiert sind und nur mit großem Aufwand für eine andere Nutzung umgebaut werden können (zweckoptimierte Immobilien, s. Abbildung 3), sowie für Flächen von erheblicher gesamtstädtischer Bedeutung, die jeweils aus strategischen Gründen im direkten Eigentum der FHH verbleiben sollen.

Da ein gewisser Aufwand mit der Gründung der Objektgesellschaft und dem Abschluss der Verträge verbunden ist, sollten kleine Objekte mit geringem Projektvolumen (unter 6 Mio. Euro) sowie An- oder Umbauten möglichst in eine bestehende Objektgesellschaft und – sofern inhaltlich in Zusammenhang stehend – als Nachtrag in einen laufenden Mietvertrag aufgenommen werden. Falls dies nicht möglich ist, können solche kleinen, strategisch wenig bedeutsamen Objekte auch direkt vom Realisierungsträger als Eigentümer erstellt und vermietet werden.

### 3.2 Mustermietvertrag

#### a) Standardisierung auf Vertragsebene

Die Einführung des MVM soll auf Basis eines weitgehend standardisierten Vertragswerks erfolgen. Hierzu wurde ein Mustermietvertrag ausgearbeitet, der entsprechend dem Anwendungsbereich dieser Drucksache als Standard für Neuverträge im Rahmen von Neubauten oder der Sanierung von Bestandsgebäuden gilt. Der Mustermietvertrag wie auch Muster für die dem dargestellten Modell zu Grunde liegenden Verträge werden zeitnah elektronisch veröffentlicht. Abweichungen vom Standard sind zukünftig nur in begründeten Ausnahmefällen zulässig und mit dem Monitoring (Kapitel 4.1.2) abzustimmen.

Dem Mustermietvertrag liegt ein klassischer Gewerbemietvertrag zu Grunde, der an die Bedürfnisse der FHH angepasst wurde. Die Ver-

tragslaufzeit kann in dem dargestellten Modell maximal 20 Jahre betragen, bei Inanspruchnahme einer zehnjährigen Verlängerungsoption für den Mieter bis zu 30 Jahre. Für Standardimmobilien wie Bürogebäude sollten marktübliche und damit kürzere Laufzeiten vereinbart werden.

#### b) Transparenz durch eine objektbezogene Miete

Die Einführung einer objektbezogenen Miete soll der Steuerung des Bedarfs auf der Mieter- und der Leistungserbringung auf der Vermieterseite dienen. Der Mieter erhält damit einen Überblick über die Kosten, die ihm durch seinen Raumbedarf entstehen und wird zum sparsamen Umgang mit Flächen angehalten. Vor diesem Hintergrund und zur Vermeidung zusätzlicher Schnittstellen sollte im Regelfall der tatsächliche Nutzer und – falls abweichend – nicht der Bedarfsträger als Mieter in den Vertrag eintreten.

Über eine Regelung zur Aufgabe von Teilflächen soll der Anreiz zur Flächenoptimierung und Abmietung nicht mehr benötigter Flächen verstärkt werden. Alternativ können Flächen im Wege einer Untervermietung abgegeben werden, sofern dies dem ursprünglichen Nutzungszweck des Gebäudes entspricht.

Eine zusätzliche Lenkungswirkung für den Vermieter ergibt sich in der Planungsphase. Über die Bemessung der Mietfläche nach der gif-Richtlinie wird der Vermieter zu einer optimierten Flächenplanung angehalten, denn in der gif-Richtlinie wird zwischen Mietfläche (MF/G) und anderen Flächen (MF/G-0) unterschieden. Nur für die Mietfläche kann jedoch eine laufende Miete erhoben werden. Eine schlechte Flächeneffizienz wird so durch vergleichsweise hohe Flächenmieten aufgedeckt.

Um die Kosten für die Erstellung und Unterhaltung transparent auf die Miete umzulegen, wird zwischen Miete 1 (Finanzierung) und Miete 2 (laufende Unterhaltung und Verwaltung) sowie den Betriebskosten unterschieden. Durch diese Aufschlüsselung werden die für die Instandhaltung vorgesehenen Zahlungen transparent gemacht.

#### c) Flexibilität durch zwei Varianten und objektspezifische Anlagen

Während der Mustermietvertrag für Standardimmobilien Regelungen zu mehreren Mietern und Gemeinflächen umfasst, beschränkt sich die Variante für zweckoptimierte Immobilien auf den Fall, dass ein Mieter das Objekt alleine nutzt. Beide Varianten gibt es mit und ohne Bauverpflichtung.

Variante für Standardimmobilien	Variante für zweckoptimierte Immobilien
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gebäude, die ohne größeren Umbauaufwand für alternative Nutzungen geeignet sind.</li> <li>– Regelungen zu mehreren Mietern und Gemeinflächen.</li> <li>– Sonderkündigungsrecht für selbstständig vermietbare Teilflächen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gebäude, die nur mit großem Aufwand zu einem anderen als dem ursprünglichen Nutzungszweck umgebaut und genutzt werden können.</li> <li>– Mieter nutzt das Objekt alleine, daher keine Regelungen zu mehreren Mietern und Gemeinflächen.</li> <li>– Regelung zur einvernehmlichen Aufgabe von selbstständig vermietbaren Teilflächen.</li> </ul>

Abbildung 3: Varianten des Mietvertrages

Grundsätzlich sollte bei allen Immobilien bereits während der Planungsphase auf die spätere Mehrfachverwendbarkeit geachtet werden, beispielsweise bei einem Universitätsgebäude durch die räumliche Trennung von Büroräumen für wissenschaftliche Mitarbeiter einerseits (vielseitige Nutzung möglich) und von Hörsälen und speziellen Laborbereichen andererseits (bestimmter Nutzungszweck).

Die nötige Flexibilität erhält der Vertrag über detaillierte Anlagen, die an die besonderen Anforderungen des jeweiligen Objektes angepasst werden können. Hierzu gehören ausführliche Leistungsbeschreibungen zu Bau und Unterhaltung.

### 3.3 Unterhaltung und Facility Management

Während die Bauunterhaltung immer eine Pflichtleistung des Vermieters ist, werden weitergehende Leistungen projektspezifisch und insofern individuell vereinbart. Die Objektgesellschaft darf als vermögensverwaltende Gesellschaft ausschließlich vermietetübliche Leistungen anbieten (geregelt im Mietvertrag mit der Leistungsbeschreibung Unterhaltung). Dazu gehören beispielsweise die Instandhaltung von Dach und Fach, die Wartung und sog. kleine Instandsetzung gebäudetechnischer Anlagen, der Winterdienst sowie gegebenenfalls die Reinigung von Gemeinschaftsflächen.

Die Vereinbarungen des Mietvertrages werden durch ein Service-Level-Agreement (SLA) ergänzt. Das SLA sieht unter anderem einen Malus (Kürzung der Miete 2) bei Verfehlen der vom Vermieter zugesicherten Leistung vor. Die Leistung wird anhand von harten und weichen Faktoren ermittelt. Zu den harten Faktoren zählen Abweichungen von den vereinbarten Sollzuständen (Mängel), die in unterschiedlicher Schwere auftreten können und entsprechend den vertraglichen Regelungen fristgerecht zu beseitigen sind. An

weichen Faktoren werden insbesondere Nutzerzufriedenheit, Qualität des Service (Freundlichkeit, Höflichkeit etc.), Erfüllungsgrad der an den Service gestellten Erwartungen, Fachkompetenz und Zuverlässigkeit bewertet.

Darüber hinaus ist der Realisierungsträger verpflichtet, bei Vertragsende das Gebäude in einem vorab definierten Sollzustand, der die Einhaltung seiner Unterhaltungsverpflichtungen voraussetzt, zurückzugeben. Damit ist sichergestellt, dass auch gegen Ende der Vertragslaufzeit noch in die Unterhaltung des Gebäudes investiert wird.

Für gewerbliche Dienstleistungen muss, soweit der Mieter diese nicht selbst übernehmen möchte oder kann, ein separater Facility Management-Vertrag mit dem Realisierungsträger oder einem anderen Dienstleister geschlossen werden. Zu den gewerblichen Dienstleistungen, die in der Regel über vermietetübliche Leistungen hinausgehen, gehören beispielsweise Reinigungsleistungen für Mietflächen, Bewachungs- und Schließdienste, etc. Auch hier sollte zusätzlich zum Facility Management-Vertrag ein geeignetes SLA abgeschlossen werden.

Wie in Kapitel 2.1.2 ausgeführt, sollen sich die Realisierungsträger als Dienstleister und Immobilienunternehmen so aufstellen, dass sie nicht nur für den Bau, sondern auch für die Betriebsphase eines Gebäudes die volle Verantwortung übernehmen. Die größte Steuerungswirkung wird erreicht, wenn er sich an seiner Gesamtleistung als Dienstleister für Bau, Unterhaltung und Betrieb messen lassen muss.

Für die Leistungsbeschreibung Unterhaltung, den Facility Management Vertrag und ein Service Level Agreement wird noch ein standardisierter Rahmen entwickelt. Dadurch soll die Vergleichbarkeit und Transparenz der Leistungen zum Zwecke des Controlling und Benchmarking sichergestellt werden.

### 3.4 Projektstruktur auf Mieterseite (Mieterprojekt)

Grundsätzlich ist auch bei anstehenden Bauprojekten eine klare Rollenverteilung zwischen Mieter und Vermieter vorgesehen. Die Mieterseite definiert ihre Bedarfe und der beauftragte Realisierungsträger kümmert sich um alle baufachlichen Fragen.

Durch mangelnde Zuständigkeitsregelungen und lange Reaktionszeiten auf Seiten des Mieters kann es aber ebenfalls zu Verzögerungen und Mehrkosten im Projektablauf kommen. Auch auf Mieterseite ist daher eine geeignete Projekt- und Verantwortungsstruktur vorzuhalten („Mieterprojekt“), siehe hierzu beispielhaft Anlage 2.

Das Mieterprojekt kann sich bei Bedarf vom ISZ sowie vom Kompetenzzentrum Hochbau der BSU unabhängig beraten und betreuen lassen. Hierbei handelt es sich um eine Unterstützung und Begleitung der Mieter bzw. Bedarfsträger, die nicht oder nicht in ausreichendem Maße über eigenen baufachlichen Sachverstand verfügen, gleichwohl aber wegen der im MVM vorgesehenen Rollenzuweisung in die Lage versetzt werden müssen, mit den Realisierungsträgern auf Augenhöhe zu verhandeln. Sinnvoll ist dabei die kontinuierliche und vollständige Begleitung des Planungs- und Bauprozesses, um auf Mieterseite jederzeit über aktuelle Informationen in der Planung und beim Bau zu verfügen. Außerdem kann der Mieter sicher sein, im Ergebnis genau das Gebäude (Qualität und Quantität) zu erhalten, das er bestellt hat und über einen langen Mietzeitraum nutzen will. Als Beratungsleistungen kommen im Wesentlichen in Frage:

- Projektentwicklung und Standortanalyse,
- Mitwirkung bei der Bedarfsermittlung und der Erstellung der Programmgrundlage und der Programme (Raum-, Funktions- und Ausstattungsprogramm),
- Umfassende baufachliche Beratung und Mitwirkung bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Mitwirkung bei der Aufstellung des Kostenrahmens des Mieters bzw. Bedarfsträgers (Programmkosten) und Überprüfung der Kostenermittlung Dritter,
- Controlling der Vereinbarungen und Vorschläge im Rahmen des MVM innerhalb der einzelnen Planungs- und Bauphasen,
- Mitwirkung bei der Übergabe und Inbetriebnahme des Gebäudes, gegebenenfalls Controlling der Mängelbeseitigung.

Für Bauprogramme (z.B. Schulbau) braucht nicht jeder Bau von einem eigenen Mieterprojekt be-

gleitet werden – ein Mieterprojekt bzw. eine zuständige Abteilung kann mehrere Objekte betreuen. Der Umfang der Projektstruktur ist entsprechend dem Projektvolumen und der tatsächlichen Komplexität des Projektes anzupassen.

Eine sorgfältige Vorbereitung sollte mindestens 2 Jahre vor Baubeginn starten. Komplexere Bauvorhaben mit Ausschreibung der Planungsleistung, Architektenwettbewerb, Drittmitteln (EU/Bund), etc. benötigen eine längere Vorlaufzeit (3-4 Jahre). Der zeitliche Ablauf eines Mieterprojektes mit den jeweiligen Aufgaben wird im Folgenden beispielhaft beschrieben und ist nochmals übersichtlich in Anlage 2 abgebildet.

#### a) Vorbereitende Maßnahmen durch das Mieterprojekt

Nach Einsetzen des Projekts und Aufbau der Projektstruktur ist die wichtigste Aufgabe seitens des Mieterprojekts die Ausarbeitung der Bedarfsplanung bzw. des Nutzerbedarfsprogramms (Funktions-, Raum- und Ausstattungsprogramm). Grundlage ist eine sorgfältige und präzise Bedarfserhebung, für die ausreichend Zeit eingeplant werden sollte. Auch die zukünftigen Nutzerbedarfe in der Betriebsphase des Objekts müssen bereits berücksichtigt werden.

Der Realisierungsträger sollte sehr frühzeitig in die Bedarfsplanung eingebunden werden und seinen zukünftigen Mieter tatkräftig unterstützen. Die Bedarfsplanung enthält die nutzerseitigen Anforderungen an das Bauvorhaben und dient dem Realisierungsträger als Grundlage für die eigentliche Bauplanung. Sie hat daher entscheidenden Einfluss auf die späteren Bau- und Unterhaltungskosten sowie die Höhe der Mietzahlungen.

Nach erfolgter Bedarfsplanung schließt das Mieterprojekt mit dem Realisierungsträger einen Vorvertrag bzw. Letter of Intent (LOI). Der LOI sollte bereits Angaben zu Zielen, Bedarfsplanung, Budget bzw. Kostenobergrenzen und Berichtswesen enthalten. Insbesondere müssen die Anforderungen des Mieterprojekts und die vom Realisierungsträger geforderten Planungsleistungen klar definiert sein.

Erklärtes Ziel des LOI ist die Abgabe eines verbindlichen Angebotes für die Bau- und Unterhaltungsleistung durch den Realisierungsträger – nach der Entwurfs- oder Genehmigungsplanung – und der Abschluss eines Mietvertrages, gegebenenfalls nach Gründung einer Objektgesellschaft. Die Planungskosten werden später auf die Miete umgelegt. Für den Fall, dass der Mietvertrag nicht zustande kommt,

garantiert der potentielle Mieter die Übernahme der entstandenen Planungskosten.

b) Abstimmung zwischen Mieterprojekt und Realisierungsträger

Das Mieterprojekt begleitet die Bauplanung soweit Abstimmungsbedarf besteht. Der Realisierungsträger erstellt ein Angebot mit Leistungsbeschreibung Bau, Terminplan und garantiertem Maximalpreis bzw. einem vorläufig zu benennenden Preis, der entsprechend dem Ergebnis des folgenden Vergabefahrens angepasst und vereinbart wird. Das Mieterprojekt prüft das vollständige Angebot und gleicht es mit dem zur Verfügung stehenden Budget ab.

Falls eine Senats- und Bürgerschaftsdrucksache erforderlich sein sollte, ist die rechtzeitige Erstellung und Anmeldung (mindestens 9-12 Monate vor geplantem Baubeginn) vorrangige Aufgabe des Mieterprojekts in dieser Phase. Eine vorbehaltlose Ausschreibung der ersten Bauleistungen kann in solchen Fällen erst nach Zustimmung der Bürgerschaft und Abschluss des Mietvertrages erfolgen.

Das Mieterprojekt verhandelt mit der Objektgesellschaft bzw. dem Realisierungsträger die Optionen des Standardmietvertrags und stellt gemeinsam mit diesen die erforderlichen Anlagen fertig. Für die bautechnischen Anlagen liegt die Federführung beim Realisierungsträger. Der Umfang der kontrahierten Vermieter- und Facility-Management-Leistung sowie die spezifischen Nutzeranforderungen an den Betrieb müssen dagegen vom Mieterprojekt festgelegt werden (Leistungsbeschreibung Unterhaltung und Facility Management Vertrag). Daraus leiten sich die geschuldete Leistungsqualität und die Reaktionszeiten des Vermieters bzw. Facility Managers ab (Service Level Agreement).

Sofern ein Beschluss der Bürgerschaft über das Bauvorhaben notwendig ist, sollten die Verträge mit allen Anlagen zum Zeitpunkt des Bürgerschaftsbeschlusses unterschriftsreif sein.

c) Ausführung und Fertigstellung

Nach Abschluss des Mietvertrages zwischen Mieterprojekt (jetzt Mieter) und Objektgesellschaft (Vermieter) sowie der Verträge zwischen Realisierungsträger und Objektgesellschaft starten die Ausschreibung der Bauleistungen und die Bauausführung.

Der Mieter wird über regelmäßige Berichte durch den Vermieter über den Baufortschritt informiert. Bei Abstimmungsbedarf während der Bauphase (notwendige Änderungen, unvor-

hergesehene Ereignisse, etc.) wird von beiden Seiten zügig eine Einigung gesucht, um Verzögerungen zu vermeiden. Lässt sich eine Einigung in angemessener Zeit nicht herbeiführen, ist das Mieter-Vermieter-Monitoring der Senatskanzlei einzubeziehen (Abschnitt 4.1.2). Weitere Details zu Rechten und Pflichten der beiden Parteien sind im Mietvertrag samt Anlagen geregelt.

Die Phase endet mit der Fertigstellung und Übergabe des Gebäudes sowie der Prüfung der Kostenfeststellung zur Abrechnung und gegebenenfalls Teilung der Ersparnisse gegenüber dem garantierten Maximalpreis. Bestehende Mängel werden vom Mieter umgehend gemeldet.

d) Laufzeit des Mietvertrages

Das MVM erfordert ein aktives Vertragsmanagement mit verantwortlichen Ansprechpartnern bei den Vertragsparteien, insbesondere hinsichtlich einer rechtzeitigen Schadensmeldung bei Mängeln, der Geltendmachung von Ansprüchen bei Minderleistung (z.B. Mietminderung) sowie Vertragsanpassungen (Nutzungsänderungen, Verlängerung, etc.).

Ungeachtet der langen Vertragsbindung gibt es für den Mieter zahlreiche Möglichkeiten, flexibel auf veränderte Bedarfe und Nutzungsanforderungen zu reagieren:

- Der Vermieter ist vertraglich verpflichtet, gewünschte bauliche Veränderungen im Sinne des Mieters gegen entsprechende Kostenübernahme durchzuführen.
- Eine Untervermietung ist zulässig, wenn sie dem ursprünglichen Nutzungszweck des Gebäudes entspricht. Für abweichende Nutzungszwecke ist sie zulässig mit Zustimmung des Vermieters, die dieser nur aus wichtigem Grunde verweigern kann.
- Der Mieter kann darüber hinaus abtrennbare Teilflächen im Sinne des Mietvertrages abgeben, entweder über ein Sonderkündigungsrecht (bei Standardimmobilien) oder über eine Regelung zur einvernehmlichen Aufgabe von Teilflächen (bei zweckoptimierten Immobilien).

Zum Ende des Mietvertrages ist ein Wechsel des Realisierungsträgers möglich, da zeitgleich das Vertragswerk zwischen Realisierungsträger und Objektgesellschaft endet. Die Geschäftsführung der Objektgesellschaft und damit die Vermieterverantwortung kann dann von der FHH einem anderen Realisierungsträger übertragen werden.

Der Facility Management-Vertrag wird in der Regel getrennt vom Mietvertrag mit einer kürzeren Laufzeit abgeschlossen, so dass hier ohnehin kurzfristige Anpassungen an veränderte Bedarfe oder bei Unzufriedenheit mit der Leistung des jeweiligen Vertragspartners möglich sind.

### 3.5 Anpassung bestehender Vorschriften

Die neue Systematik des MVM macht eine Anpassung der Verwaltungsvorschriften über die Durchführung von Bauaufgaben der Freien und Hansestadt Hamburg (VV-Bau) nötig. Die VV-Bau wird um ein Kapitel zum MVM ergänzt. Die übrigen Kapitel werden auf Änderungsbedarf geprüft und gegebenenfalls im Sinne dieser Drucksache angepasst. Dabei sollte hervorgehoben werden, dass das MVM mit dem Mustermietvertrag der neue Standard für zukünftige städtische Hochbauprojekte im Sinne dieser Drucksache ist. Die Anforderungen an die Projektstruktur auf Mieterseite (Kapitel 3.4) sind ebenfalls mit aufzunehmen.

## 4. Handlungsfeld Steuerung und Controlling

### 4.1 Organisatorische Umsetzung der Immobilienstrategie

#### 4.1.1 Portfoliomanagement

Zur Professionalisierung des Immobilienmanagements (Kapitel 2) sind neben der Einführung der Standards für das MVM auch organisatorische Veränderungen notwendig. Dazu gehört die Einführung eines Portfoliomanagements, das den Immobilienbestand im Blick hat und für die Umsetzung der strategischen Ziele der FHH durch die Realisierungsträger sorgt. Diese Steuerungsaufgaben werden zum gegenwärtigen Stand nur verstreut für Teilportfolios wahrgenommen. So beschäftigen sich die HGV Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH (HGV), die Beteiligungsverwaltung der Finanzbehörde (FB), der Landesbetrieb Immobilienmanagement und Grundvermögen (LIG) und die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) mit übergreifenden Themen des Immobilienmanagements. Ein zentrales Portfoliomanagement für Gebäude existiert dagegen noch nicht.

Zukünftig wird die HGV diese Aufgabe übernehmen. Die HGV übernimmt schon jetzt im Rahmen des erweiterten Verantwortungsmodells Aufgaben des Beteiligungsmanagements für einen Großteil der Immobilienunternehmen der FHH, namentlich der SAGA GWG, der Sprinkenhof, der GMH und der IMPF. Die HGV vertritt auch die Eigentümerinteressen für die Immobilien im eigenen

Bestand und dem der VHG und besitzt ein umfangreiches Know-How in Finanzierungsfragen.

Die Aufgaben des Portfoliomanagements (Kapitel 2.3.2) gehen deutlich über die Beteiligungs- und Vermögensverwaltung hinaus. Die HGV wird daher zukünftig:

- ein Controlling der Umsetzung der strategischen Ziele bei den Realisierungsträgern einschließlich eines Benchmarkings auch mit dem Markt entwickeln und durchführen,
- die Auswirkungen politischer Entscheidungen und anderer Veränderungen der Rahmenbedingungen auf das Gesamtportfolio prüfen und gegebenenfalls Handlungsempfehlungen für die Politische Steuerung ausarbeiten und
- die optimale Finanzierung von Baumaßnahmen unter Berücksichtigung steuerlicher Aspekte und aktueller Entwicklungen an den Finanzmärkten regelmäßig prüfen. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Steuerung des Kapitaleinsatzes innerhalb des HGV-Konzerns sowie in generelle Vorschläge zum Einsatz von Eigenkapital der FHH ein. Die operative Finanzierungsentscheidung für ihre Projekte treffen die Realisierungsträger bzw. die Objektgesellschaften selbst.

Um der HGV dieses zentrale Portfoliomanagement zu ermöglichen, ist ihr Verantwortungsbereich auszuweiten:

- Die ReGe wird im Rahmen einer Verbundmaßnahme mit Wirkung zum 1. März 2015 in die HGV integriert, so dass alle Realisierungsträger im HGV-Konzern vereinigt sind. Vorgesehen ist eine Sacheinlage der Finanzanlage „ReGe“ in die Finanzanlage „HGV“ zum Buchwert. Auf Seiten der Stadt stellt dies einen Aktivtausch dar, gegebenenfalls vorhandene stille Reserven werden auf die HGV übertragen.
- Die Objektgesellschaften werden auf Seiten der FHH der Finanzbehörde zugeordnet und von der HGV – in Geschäftsbesorgung für die FHH – verwaltet. Die das operative Geschäft betreffende Geschäftsführung der Objektgesellschaften wird von den Realisierungsträgern über eine Tochter-GmbH wahrgenommen.

Die fachpolitische Aufsicht über die einbezogenen Unternehmen – einschließlich der HGV – liegt weiter beim Beteiligungsmanagement der FB bzw. dem erweiterten Verantwortungsmodell entsprechend für die SAGA GWG bei der BSU.

Mit dem Aufbau des Portfoliomanagements bei der HGV soll auch die Zuordnung der Teilportfo-

lios zu den Realisierungsträgern angepasst werden (vgl. Abb. 4). Die ReGe, die IMPF und die Sprinkenhof sollen zu einem Gleichordnungskonzern zusammengeführt werden, der neben kommunalen und gewerblichen Immobilien auch die

Teilportfolios Polizei, Feuerwehr und Museen sowie komplexe Einzelobjekte verantwortet.

Die Portfolios der SAGA GWG und von SBH/GMH werden davon nicht berührt.

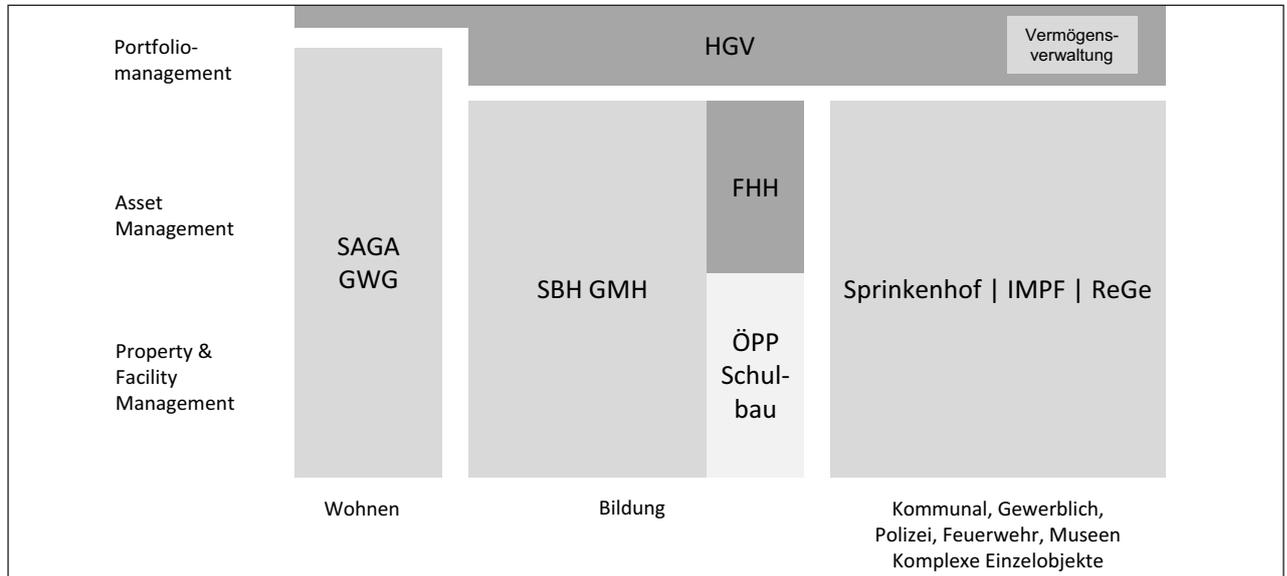


Abbildung 4: Zentrales Portfoliomanagement für Gebäude bei der HGV und Zuordnung von Teilportfolios zu den Realisierungsträgern

Der Schwerpunkt der Tätigkeit des LIG liegt auf dem umfassenden Management von Grundstücken, insbesondere deren Ankauf, Verkauf, Vermietung, Verpachtung, Entwicklung und Verwaltung. Die derzeit vom LIG verwalteten Gebäude werden in das Portfoliomanagement der HGV und das in Abschnitt 4.1.1 beschriebene Controlling einbezogen und schrittweise nach bzw. mit einer entsprechenden Anpassung der Wirtschafts- und Haushaltspläne zu einem angemessenen Kaufpreis auf die städtischen Immobiliengesellschaften übertragen bzw. in geeignete Objektgesellschaften eingelegt. Die Verwertung städtischer Immobilien, die nicht weiter benötigt werden, sollte auch in Zukunft über den LIG erfolgen.

Mit dem Aufbau des Portfoliomanagements bei der HGV soll die HGV – in Geschäftsbesorgung für die FHH – auch mit der Verwaltung des Sondervermögens Schulimmobilien beauftragt werden.

#### 4.1.2 Mieter-Vermieter-Monitoring

Zur Unterstützung der politischen Steuerung wird ein Monitoring bei der Senatskanzlei eingeführt. Die Realisierungsträger (RT) übermitteln strategische Kernkennzahlen zur Steuerung des MVM an das Monitoring. Dabei handelt es sich in einem ersten Schritt um folgende Kennzahlen:

1. Vermietete Fläche  $m^2/\text{Nutzer}^*)$  je Flächenart und Behörde
2. Mietkosten Euro/ $m^2$  pro Monat je Flächenart und Behörde/RT
3. Mietkosten Euro/ $m^2$  Nutzer $^*)$  pro Monat und Behörde
4. Betriebskosten Euro/ $m^2$  je Flächenart und Behörde/RT
5. Betriebskosten Euro/Nutzer $^*)$  pro Monat und Behörde
6. Leerstand (mit/ohne Mietvertrag) in % je Flächenart und Behörde/RT
7. Instandhaltung Ist/Geplant Euro/ $m^2$  p.a. und Behörde/RT
8. Gesamtbaukosten Euro/ $m^2$  je Flächenart und RT
9. Gewinnmarge RT für den Bereich MVM

\*) Je nach Nutzung (z.B. Büro, Schule etc.) werden die Mietkosten pro Arbeitsplatz oder Schüler dargestellt. Für andere Verwendungsarten sind entsprechende Kennzahlen noch zu entwickeln.

Die Kennzahlen werden dem Monitoring regelmäßig übermittelt, erstmals für das 3. Quartal 2015. Zum Zeitpunkt der erstmaligen Übermittlung ist die Vergleichbarkeit der Kennzahlen noch nicht gewährleistet, da zurzeit z.B. Flächenkenn-

zahlen nicht auf den gleichen Definitionen beruhen. Dieser Umstand wird spätestens mit der Erarbeitung und Einführung standardisierter Berichte behoben werden. Soweit Daten nur bei den Mietern bzw. Bedarfsträgern vorliegen, werden diese verpflichtet, die angeforderten Nutzerdaten fristgerecht zu liefern.

Das Mieter-Vermieter-Monitoring übernimmt in Abstimmung mit den Bedarfsträgern, den Realisierungsträgern und dem Portfoliomanagement auch die Fortschreibung der Vertragsstandards und die Konfliktlösung in Fällen, in denen sich Mieter- und Vermieterinteressen gegenüber stehen.

#### 4.1.3 Kompetenzzentrum Hochbau in der BSU

Die Ausgestaltung des Kompetenzzentrums Hochbau ergibt sich aus den zukünftig wahrzunehmenden Aufgaben unter Berücksichtigung der Vorgaben der Drucksache 20/6208 zum kostenstabilen Bauen. Danach sollen die auf Seiten der Stadt vorzuhaltenden Kompetenzen im Hochbau an einer Stelle gebündelt werden, um sie zentral allen Ämtern und Behörden zur Verfügung stellen zu können. Damit soll insbesondere der Gefahr vorgebeugt werden, dass kleine dezentrale Baureferate entstehen, die einerseits weniger wirtschaftlich wären und andererseits nicht die notwendige Breite an Fachkompetenz vorhalten könnten. Beispielhaft sei hier die Kulturbehörde genannt mit einem jährlichen Projektvolumen von 50-60 Einzelmaßnahmen in Kultureinrichtungen mit spezifischen Anforderungen, die oft über Projektgruppen begleitet werden müssen.

Zu den Aufgaben des Kompetenzzentrums Hochbau gehören insbesondere die baufachliche Beratung der Mieter bzw. Bedarfsträger (siehe Kapitel 3.4) sowie die Zuwendungsprüfung. Der genaue Personalbedarf für diese Aufgaben ist derzeit noch nicht abschätzbar. Die Unterstützung des Kompetenzzentrums Hochbau soll im MVM allen Behörden und Ämtern zur Verfügung stehen. Allein im Hochschulbau werden auf Grund der großen Neubauprojekte und der notwendig werdenden Sanierungen erhebliche Kapazitäten erforderlich. Bereits jetzt sind mehrere Beschäftigte des Kompetenzzentrums in diesem Aufgabenbereich tätig.

Da die Leistungen des Kompetenzzentrums Hochbau in unmittelbarem Zusammenhang mit den jeweiligen Bauprojekten stehen, sind die hierdurch entstehenden Kosten grundsätzlich als ein Teil der Projektkosten vom Mieter bzw. Bedarfsträger mit zu finanzieren. Einzelheiten der Finanzierung, die auch die Absicherung einer Grundlast-Ausstattung sicherstellt, werden erarbeitet.

## 4.2 Kennzahlen und Berichte

### 4.2.1 Zielwerte für die Kennzahlen

Die strategischen Ziele Geschäftsergebnis, Werterhalt der Immobilien, Nutzerzufriedenheit und günstige Mieten bilden den Rahmen für das Management der Immobilien. Zur Messung der Zielerreichung müssen diese Ziele weiter operationalisiert werden. Dabei sind Zielwerte für die Kennzahlen der Realisierungsträger und Mieter festzulegen, die auf allen Managementebenen regelmäßig im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs geprüft werden (vgl. Anlage 1). Portfoliomanagement und Monitoring analysieren etwaige Abweichungen und wirken bei Bedarf auf Maßnahmen der Realisierungsträger zur Verbesserung der Zielerreichung hin.

### 4.2.2 Standardisierte Berichte

Neben der Standardisierung der Vertragswerke für das MVM ist ein standardisiertes Datenmanagement und Berichtswesen wichtig, um Redundanz zu vermeiden und Vergleichbarkeit zu schaffen. Es soll sichergestellt werden, dass alle Akteure ihre Steuerungsverantwortung wahrnehmen. Die Berichte an den Aufsichtsrat des Realisierungsträgers (wirtschaftliche Kennzahlen des Teilportfolios, Risiken), an das Portfoliomanagement bei der HGV, an die Mieter (Flächeninanspruchnahme und Kosten), an die Bedarfsträger (für deren Gebäudecontrolling) und an das Monitoring bei der Senatskanzlei (Kernkennzahlen) sollen auf einer einheitlichen Datenbasis fußen. Grundlage sind die in der Anlage 1 aufgeführten Kennzahlen. Die Auflistung der Kennzahlen ist nicht abschließend, sondern kann bei Bedarf ergänzt werden.

### 4.2.3 Flächendeckende Einführung von CAFM-Systemen

Die Realisierungsträger benötigen zur Bewältigung der sich im Rahmen des MVM stellenden Aufgaben, insbesondere der ganzheitlichen Immobilienbetrachtung über den Lebenszyklus, eine angemessene Softwarelösung in Form eines flächendeckend einzuführenden Computer-Aided Facility Management-Systems (CAFM-System). CAFM-Systeme bieten sich als effektive Lösung insbesondere zur Bereitstellung und Verwaltung einer validen Datenlage des jeweiligen Immobilienzustands an, sie unterstützen die werterhaltende Instandhaltung und die Vermeidung von Instandhaltungstaus.

Die am Markt angebotenen CAFM-Systeme sind in der Regel modular aufgebaut, basieren auf einer Datenbank und Anwenderoberfläche. Ein-

zelne Daten können gezielt und einfach abgerufen werden, beispielsweise für das Controlling (Berichtswesen, Kennzahlen) und die übergreifende Steuerung der Akteure im MVM. Vorhandene Flächen und Flächenausnutzung lassen sich transparent (grafisch und numerisch) darstellen und die mit ihnen verknüpften Kosten und Nutzungsintensitäten werden vergleichbar.

Der Einsatz von CAFM-Systemen vereinfacht damit entscheidend die Optimierung von Vertragsbeziehungen mit Dienstleistern (z.B. bei Wartung und Reinigung) und die Flächenoptimierung. Letztendlich können so Synergieeffekte erkannt und Kostensenkungspotenziale gehoben werden.

CAFM-Systeme kommen in der FHH erst sukzessive zur Anwendung. Im Schulbau gibt es bereits eine vollständige Erfassung des Gebäudebestands und der Gebäudezustände unter Einsatz eines CAFM-Systems, standortbezogene Mietpreise und eine Berichterstattung an das Baukosten-Monitoring und die Bürgerschaft. In anderen Bereichen (z.B. Feuerwehr, Kultur) ist dies noch nicht der Fall. Das Immobilien-Service-Zentrum der Sprinkenhof hält gleichwohl viele Daten für von städtischen Stellen angemietete Objekte bereit.

Es fehlen stadtweite Standards für CAFM-Lösungen. Entsprechend gibt es noch keinen Gesamtüberblick über die städtischen Immobilien mit vergleichbaren Daten. Darüber hinaus wurden Einsparpotentiale bei der Anschaffung und Konfiguration von CAFM-Systemen (Anschaffungskosten, Lizenzgebühren, Personalkosten der CAFM-Leitstelle) nicht gehoben.

Zukünftig soll jeder Realisierungsträger über ein CAFM-System verfügen, das die Basis für das Benchmarking und das Berichtswesen an Monitoring, Portfoliomanagement und Mieter bildet. Um die notwendigen Kennzahlen mit geringem Aufwand erheben und aufbereiten zu können, müssen sich die Systeme gemeinsamer Standards bedienen und untereinander kompatibel sein.

#### 4.3 Weiterentwicklung der Realisierungsträger

##### 4.3.1 Anpassung der Zielbilder

Die Rolle des Vermieters wird von den Realisierungsträgern wie in Kapitel 2 beschrieben ausgefüllt. Die Unternehmen entwickeln ein umfassendes Know-how hinsichtlich Bau, Kauf, Finanzierung, Sanierung und Verwaltung von Immobilien. Sofern Gebäude in Objektgesellschaften gehalten werden, bringen die Realisierungsträger ihr Know-how ein, indem die Geschäftsführer der

Realisierungsträger zugleich die Geschäftsführung der Objektgesellschaften in ihrem Teilportfolio übernehmen.

Neben Aufgaben des Asset Managements sowie des Property und Facility Managements gehört zur Rolle des Vermieters auch die Beratung und Betreuung der Mieter in Fragen der Flächenoptimierung und des Betriebs. Bei Neubaumaßnahmen stehen die Realisierungsträger zukünftigen Mietern bereits in der Phase der Bedarfsermittlung unterstützend zur Seite.

Dies bedeutet, dass die Realisierungsträger sich in ihrer Rolle zum Teil neu definieren und aufstellen müssen, um sich zu umfassenden Immobilienunternehmen zu entwickeln. Insbesondere müssen sie sich vollumfänglich – wie Eigentümer – für die Immobilien verantwortlich fühlen und dem entsprechend handeln, ohne die Interessen der Mieterseite aus dem Blick zu verlieren. Die Zielbilder der Realisierungsträger sind dahingehend zu überarbeiten.

##### 4.3.2 Benchmarking

Dem Prinzip des Benchmarkings folgend sind die Leistungen der Realisierungsträger zu vergleichen. Dafür kann zunächst auf die an das Monitoring zu übermittelnden Kennzahlen zurückgegriffen werden.

Zur weiteren Verbesserung der Immobilienbewirtschaftung soll der Vergleich jedoch verfeinert werden und sich neben den in der FHH zu erhebenden Kennzahlen auch auf ein Benchmarking mit externen Dritten stützen, insbesondere mit anderen Kommunen und privaten Unternehmen. Dafür ist ein Benchmarking-Konzept zu erarbeiten, das Methoden und Datenquellen für ein externes Benchmarking erschließt.

Der Vergleich soll hinsichtlich aller vier strategischen Ziele erfolgen: Geschäftsergebnis, Werterhalt der Immobilien, Nutzerzufriedenheit und günstige Mieten.

##### a) Geschäftsergebnis

Der wirtschaftliche Erfolg bemisst sich an Umsatzzahlen und Geschäftsergebnis. Zugleich ist die Gewinnmarge der Realisierungsträger Indikator für die Angemessenheit der Mieten bzw. der Angebotspreise der Realisierungsträger für Bau- und Unterhaltungsleistungen. Dabei werden für Neubauten und Sanierungsprojekte die veranschlagten Risikozuschläge und die tatsächlich realisierten Risiken transparent aufgeschlüsselt gegenübergestellt. Die Ergebnisse fließen in die zukünftige Preisgestaltung der Realisierungsträger ein.

## b) Nutzerzufriedenheit

Die Nutzerzufriedenheit wird jährlich erhoben. Die Fragen zu Vermieter und Mietobjekt sollen insbesondere die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Beurteilung der generellen Leistung
- Zusammenarbeit
- Gebäudebewirtschaftung
- Baumanagement

## c) Werterhalt der Immobilien

Als Bewertungsbasis dienen insbesondere die Kennzahlen des Controlling bzw. Monitoring zur Instandhaltungsplanung und dem Umfang der tatsächlich durchgeführten Instandhaltungsmaßnahmen. Darüber hinaus fließen die Ergebnisse aus den Nutzerbefragungen und Gebäudezustandsbeurteilungen ein.

## d) Günstige Mieten

Daten zum Mietniveau und zu den Betriebskosten werden im Rahmen des Controlling und Monitoring ohnehin erfasst. Diese Daten sind zukünftig so zu vereinheitlichen, dass eine Vergleichbarkeit – auch mit externen Daten – möglich wird.

Als Instrument, um die Ziele in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander zu bringen, soll eine Balanced Scorecard zum Einsatz kommen.

## 4.3.3 Tantieme-Regelungen

Dem folgend ist auch in den Tantieme-Regelungen der Geschäftsführer auf das neue Zielbild abzustellen. Die Geschäftsführer sollen – entsprechend den vier grundlegenden strategischen Zielen – neben dem Gewinn zukünftig auch Anreize für eine fach- und sachgerechte Instandhaltung der Immobilien und die Gewährleistung einer hohen Nutzerzufriedenheit bei zugleich angemessenen Mietkosten erhalten.

Es ist Aufgabe der Geschäftsführer, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten diese Aspekte genau abzuwägen und im Rahmen des Asset Managements eine Strategie für das Portfolio zu entwickeln. Die Tantiemen sind daher zukünftig an klar messbare Kenngrößen, die die oben genannten Zielsetzungen abbilden, zu koppeln.

## 4.4 Evaluation des Mieter-Vermieter-Modells

Mit Einführung der mit dieser Drucksache vorgelegten Strukturen und Standards ist eine Grundsatzentscheidung zugunsten eines MVM mit den städtischen Realisierungsträgern auf Vermieterseite (Öffentlich-öffentliche Partnerschaft – ÖÖP) verbunden. Wirtschaftlichkeit und Erfolg der mit dieser Drucksache vorgelegten Strukturen und Standards werden im Rahmen des dargestellten Controlling und Benchmarking fortlaufend geprüft. Ein einzelfallbezogener Wirtschaftlichkeitsvergleich mit alternativen Bau- und Bewirtschaftungsmodellen ist bei Überführung von Objekten in das MVM angesichts des systemischen Ansatzes nicht zielführend und entbehrlich. Davon zu unterscheiden sind Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen darüber, ob eine Baumaßnahme überhaupt und in welcher Art und in welchem Umfang sie durchgeführt werden soll. Diese sind den Vorschriften der Landeshaushaltsordnung entsprechend bei jedem Projekt anzustellen.

Eine umfassende Evaluation des MVM wird nach Ablauf von fünf Jahren erfolgen.

5. **Petition**

Die Bürgerschaft wird gebeten, sie möge von der Immobilienstrategie des Senats und der geplanten Verbundmaßnahme zwischen der ReGe und der HGV Kenntnis nehmen.

**Anlagen:** Anlage 1 – Kennzahlen

Anlage 2 – Projektstruktur und  
Zeitstrahl Mieterprojekt

Anlage 1 – Kennzahlen

Kennzahlen	Managementkonzept MVM-Rolle	Politische Steuerung	Portfoliomanagement	Asset Management Vermieter (RT)	Mieter (BT)
Vermietete Fläche m <sup>2</sup> / Nutzer* je Flächenart und Behörde		x	x		x
Mietkosten € / m <sup>2</sup> pro Monat je Flächenart und Behörde / RT		x	x		x
Mietkosten € / Nutzer* pro Monat und Behörde		x	x		x
Betriebskosten € / m <sup>2</sup> je Flächenart und Behörde / RT		x	x		x
Betriebskosten € / Nutzer* pro Monat und Behörde		x	x		x
Leerstand (mit / ohne Mietvertrag) in % je Flächenart und Behörde / RT		x	x	x	x
Flächenplanung m <sup>2</sup> / Jahr je Flächenart			x		x
Mietbudgetplanung € / Jahr		x			x
Laufzeiten Mietverträge			x		x
Instandhaltung € / m <sup>2</sup> p.a. und Behörde / RT		x	x	x	
Mieteinnahmen € / m <sup>2</sup> je Flächenart			x	x	
Immobilienbestand RT m <sup>2</sup> je Flächenart				x	
Ertragslage RT			x		
Ergebnis RT				x	
Gewinnmarge RT für den Bereich MVM		x	x		
Personalkosten bezogen auf das Bauvolumen RT				x	
Sonstige Kosten bezogen auf das Bauvolumen RT				x	
Abschreibung je Objekt			x	x	
Planung Neubau			x		
Gesamtbaukosten € / m <sup>2</sup> je Flächenart und RT		x	x	x	
Risikokosten in % von Risikoprämien je RT			x		
Finanzierungskosten			x	x	

\* Je nach Nutzung (z.B. Büro, Schule etc.) werden die Mietkosten pro Arbeitsplatz oder Schüler dargestellt  
 BT = Bedarfsträger  
 RT = Realisierungsträger

## Anlage 2 – Projektstruktur und Zeitstrahl Mieterprojekt

**Projektstruktur (Mieterprojekt)****1. Ausgangslage, Projektziele und -aufgaben****2. Projektphasen und Zeitplan****3. Projektbeteiligte mit Funktionen und Aufgaben**

Projektteam mit Ansprechpartnern für den späteren Realisierungsträger, das Monitoring und gegebenenfalls weitere einzubindende Stellen.

Es sollte mindestens folgende Kompetenzbereiche abdecken:

- Projektverantwortung und Koordination,
- Bedarfsermittlung und Flächenoptimierung (Erstellung der Bedarfsplanung) mit Unterstützung durch den Vermieter/Bedarfsträger,
- Fachliche Kompetenz des späteren Nutzers (für die Bedarfsplanung),
- Haushalts- und Zuwendungsrecht (für das Mietbudget).

**4. Organigramm der Projektorganisation auf Mieterseite**

Genauere Aufgabenteilung zwischen Bedarfsträger, Mieter und gegebenenfalls Nutzer, Mieterberatung (BSU-ABH, ISZ).

**5. Besprechungswesen und Gremien**

Regelmäßiger Jour fixe: Teilnehmer, Inhalt, Entscheidungsgremien.

**Zeitstrahl**

				
	Ca. 2,5 Jahre vor Baubeginn	Ca. 1,5 Jahre vor Baubeginn	Baubeginn	Fertigstellung
Phase	1. Phase Vorbereitende Maßnahmen durch das Mieterprojekt	2. Phase Abstimmung zwischen Mieterprojekt und Realisierungsträger	3. Phase Ausführung / Realisierung	4. Phase Laufzeit des Mietvertrages
Zentrale Aufgaben	Einsetzen des Projektes und Aufbau der Projektstruktur  Wichtige Kompetenzen: – Projektverantwortung und Koordination – Bedarfsermittlung und Flächenoptimierung – Fachliche Kompetenz des späteren Nutzers – Haushalts- und Zuwendungsrecht (für das Mietbudget)  Erstellen einer vollständigen Bedarfsplanung	Begleitung der Bauplanung  Vorbereitung von Senats- und Bürgerschaftsdrucksache mindestens 9-12 Monate vor Baubeginn (falls erforderlich)  Abstimmung der Optionen des Standardmietvertrags mit dem Realisierungsträger, insbesondere auch der vollständigen Anlagen  Festlegen der kontrahierten Facility Management-Leistungen	Monitoring seitens des Mieterprojekts  Abstimmung mit dem Realisierungsträger bei Bedarf  Abnahme des Gebäudes  Prüfung der Kostenfeststellung	Schadensmeldung bei Mängeln  Geltendmachung von Ansprüchen bei Minderleistung  Vertragsanpassungen  Beauftragung von Umbauten  Untervermietung  Abgabe von nicht mehr benötigten Teilflächen
Meilensteine	Abschluss eines Vorvertrags/Letter of Intent mit dem Realisierungsträger	Senats- und Bürgerschaftsbeschluss, Vertragsunterzeichnung	Fertigstellung und Abnahme des Gebäudes	