

25. Wirtschaftsführung der GMSH

Das Land hat sich mit der GMSH ein an betriebswirtschaftlichen Prinzipien ausgerichtetes Instrument zur Durchführung seiner operativen Aufgaben geschaffen. Damit sollte die Landesverwaltung zugleich auf ihre Kerngeschäfte zurückgeführt werden. Zu diesem Weg gibt es nach Ansicht des LRH keine Alternative.

Die vorliegenden Daten zeigen, dass die GMSH wirtschaftlich handelt und unter den gegebenen Bedingungen Einsparungen für das Land erbringt. Sie hat in diesem Zusammenhang weiterhin ihr Augenmerk darauf zu richten, über das im Aufbau befindliche Benchmarking und die Erfüllung daraus abgeleiteter Zielvereinbarungen die Wirtschaftlichkeit ihres operativen Geschäfts nachzuweisen.

Die Landesdienststellen sind aufgefordert, sich in den Bereichen Liegenschaftsverwaltung, Bewirtschaftung und Beschaffung in deutlich größerem Maße als bisher der GMSH zu bedienen. Eigens zur Erledigung dieser Aufgaben ist die GMSH gegründet worden. Nur so können die im operativen Bereich vorhandenen Einsparpotenziale auch tatsächlich ausgeschöpft werden.

Der Umfang der Aufgabenübertragung auf die GMSH ist nicht als abschließend anzusehen. Die Landesverwaltung sollte prüfen, inwieweit das bei der GMSH vorhandene kaufmännische Know-how bei der Errichtung bzw. Umgestaltung von kaufmännisch zu führenden Landeseinrichtungen genutzt werden kann.

25.1 Vorbemerkung

Nachdem die Landesregierung bereits 1997 zur nachhaltigen Entlastung des Landeshaushalts eine umfassende Reform der Bewirtschaftung ihrer Liegenschaften, verbunden mit einer strukturellen Senkung der Personal- und Sachkosten, beschlossen hatte, wurde mit Errichtung der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein Anstalt des öffentlichen Rechts (GMSH) im Jahre 1999 der wesentliche Eckpunkt dieser Reform umgesetzt

Die GMSH stellt das zentrale Instrument für die Wahrnehmung der Bauherren- und Planungsaufgaben des Landes, für das professionelle Management und die Bewirtschaftung der vom Land genutzten Liegenschaften sowie der für den laufenden Geschäftsbetrieb der Landesdienststellen notwendigen Beschaffungen dar. Gleichzeitig nimmt die GMSH die staatlichen Bauaufgaben für den Bund wahr.

Die GMSH hat den Anspruch, als moderner Dienstleister für das Land aufzutreten. Ihre Zielsetzung ist es, die nicht zum Kerngeschäft des Landes gehörenden Aufgaben nach den Prinzipien eines kaufmännisch geführten Unternehmens einschl. einer nachhaltigen Organisationsoptimierung zu erfüllen. Damit dies gelingt, werden an die GMSH sowohl in kaufmännischer als auch in technischer und infrastruktureller Sicht hohe Anforderungen gestellt. Dies betrifft alle Bereiche der GMSH, das kaufmännische Rechnungswesen, das Vertragsmanagement, die Flächenbewirtschaftung, die Bewirtschaftung der Gebäude und Außenanlagen, die technische Gebäudebetreuung, die Baubetreuung, die Instandhaltung, die Betriebsoptimierung, das Energie- und Abfallmanagement sowie die Beschaffung.

Im Zusammenhang mit der Neuordnung der Verwaltung und Betreuung von Landesliegenschaften hatte die Landesregierung als zentrales Ziel nachfolgende haushaltswirksame Einsparungen beschlossen:

- 10 % der Mietflächen und -kosten bis 31.12.2005,
- 20 % der Ver- und Entsorgungskosten bis zum 31.12.2005 (wobei 10 % aus Flächenreduzierungen resultieren),
- 30 % der sonstigen Bewirtschaftungskosten bis zum 31.12.2010 (wobei 10 % aus Flächenreduzierungen resultieren).

Die Bewirtschaftung öffentlicher Liegenschaften war bereits Gegenstand einer Prüfung¹. Der LRH ist seinerzeit u. a. zu dem Ergebnis gekommen, dass die gezielte Bewirtschaftung der vom Land genutzten Liegenschaften im Zeitraum Anfang 1998 bis Ende 2002 Einsparungen von rd. 9,9 Mio. €/Jahr erbracht hat. Bemerkenswert war jedoch der unterschiedliche Grad der Zielerreichung bei den verschiedenen Einsparsektoren. Während die Reduzierung der Flächen und Mietkosten bis Ende 2005 als nicht erreichbar bewertet wurde, wurde für den Bereich der Ver- und Entsorgung das für Ende 2005 gesetzte Einsparziel bereits vorzeitig als deutlich übertroffen angesehen und für den Bereich der sonstigen Bewirtschaftungskosten wurde ein Erreichen des Einsparpotenzials vor dem Zieljahr 2010 erwartet. Es besteht insoweit Einvernehmen zwischen dem LRH und den Beteiligten Land und GMSH, dass die Zielsetzungen für alle 3 Teilbereiche den Gegebenheiten angepasst und fortgeschrieben werden müssen.

In seiner Sitzung am 16.09.2004 hatte der Finanzausschuss auf der Grundlage des Berichts des LRH zum Ausdruck gebracht, dass er zur Verstetigung des bislang erzielten Erfolgs eine Zielanpassung und Zielformulierung für notwendig erachtet. Über neue Zieldefinitionen sollte eine effiziente und kostensenkende Aufgabenerledigung nachvollziehbar

¹ Bemerkungen 2004 des LRH, Nr. 20, S. 227 ff.

sichergestellt werden. Auf Beschluss des Verwaltungsrats der GMSH wurde die Geschäftsleitung im Juni 2005 unter Bezug auf entsprechende Vereinbarungen im Koalitionsvertrag beauftragt, für **alle** Bereiche ein Benchmarking mit entsprechenden Zielvorgaben für Kosteneinsparungen zu entwickeln und vorzustellen.

25.2 Prüfungsgegenstand

Die Erstellung neuer Zielvereinbarungen hat grundsätzlich auch die Festbeschreibung neuer Basiswerte zur Effizienzmessung zur Folge. Zur weiteren Begleitung und Begutachtung der GMSH bei ihrer zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung hat der LRH die Erarbeitung dieser neuen Parameter, die individuell für jeden Geschäftsbereich ermittelt werden, zum Anlass genommen, im Rahmen einer Querschnittsprüfung den aktuellen Sachstand zur wirtschaftlichen Situation bzw. zum Stand der Aufgabenerledigung in allen Bereichen der GMSH darzustellen und zu bewerten.

Seine wesentlichen Feststellungen betreffen:

- die Ausgestaltung der jetzigen **Organisationsform** (Aufbau- und Ablauforganisation),
- die Entwicklung der **Personalkosten** unter Berücksichtigung des Personalabbaus und der Stelleneinsparungen,
- die **Wirtschaftsführung**, insbesondere das Planungs- und Rechnungswesen und das Benchmarking,
- die **Wahrnehmung der Fachaufgaben**, insbesondere die Bauherrenverwaltung, die Bauunterhaltung sowie die Bereiche Bewirtschaftung und Beschaffung.

25.3 Geschäftsführungsgrundsätze

Gem. § 5 GMSHG¹ und § 5 GMSH-Satzung ist die Anstalt nach wirtschaftlichen Grundsätzen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns zu führen. Dabei ist die Erzielung von Gewinn nicht Hauptzweck des Geschäftsbetriebs. Diese Aussage lässt den Schluss zu, dass die Anstalt weder Gewinn maximierend noch ausschließlich kostendeckend, sondern mit einer „schwarzen Null“ wirtschaften soll, d. h. Verluste aus der Aufgabenerfüllung sind nach allgemeinen kaufmännischen Grundsätzen auszuschließen. Die GMSH wirtschaftet insoweit anders als regelmäßig am Markt operierende private Unternehmen. Dies wird auch durch die Vielzahl von Reglementierungen und Einwirkungsmöglichkeiten der „Hauptkunden“ Land und Bund deutlich.

¹ Gesetz zur Errichtung der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSHG) vom 15. Juni 1999, GVOBl. Schl.-H. S. 143, zuletzt geändert durch Gesetz vom 07.05.2003, GVOBl. Schl.-H. S. 206.

Soweit die Anstalt Landesaufgaben bzw. Bundesaufgaben in Organschaft wahrnimmt, unterliegt sie zudem der Fachaufsicht des Landes bzw. des Bundes. Hierbei ist zu beachten, dass die Beurteilungs- und Entscheidungsspielräume von Geschäftsführung und Verwaltungsrat der GMSH zu respektieren sind.

25.4 **Kapitalausstattung**

Das Eigenkapital der GMSH betrug zum 31.12.2005 rd. 14,2 Mio. €. Es setzt sich aus dem gezeichneten Kapital (7.680 T€), einer satzungsmäßigen Rücklage, die mit 1.920 T€ voll dotiert ist, sowie Gewinnrücklagen und aufgelaufenem Bilanzgewinn von insgesamt 4.560 T€ zusammen.

Die Eigenkapitalausstattung der GMSH ist im Vergleich zu Marktunternehmen eher knapp, aber unter Berücksichtigung der Besonderheiten der GMSH angemessen. Der LRH hält deshalb einen weiteren Ausbau der Eigenmittel z. B. durch die Thesaurierung weiterer Jahresüberschüsse derzeit nicht für erforderlich.

Die Rückstellungen der GMSH beliefen sich zum 31.12.2005 auf rd. 70 Mio. €. Große Bedeutung kommt hierbei insbesondere den Pensions- und den Altersteilzeitverpflichtungen zu. Allein für Pensionen und Altersteilzeiten waren Rückstellungen in den Jahren von 2000 bis 2005 von rd. 20,6 Mio. € zu erwirtschaften. In dieser Größenordnung sind die von der GMSH berechneten Preise im Rahmen der Ist-Kostenerstattungen belastet worden. Damit sind die Pensions- und Altersteilzeitlasten periodengerecht nach ihrer Entstehung zugeordnet und, soweit sie durch die GMSH selbst abzudecken sind, mit liquiden Finanzmitteln belegt. Für die Altverpflichtungen des Landes aus der Zeit vor Gründung der GMSH i. H. v. rd. 38 Mio. € (Stand: 31.12.2005) sind zwar Rückstellungen gebildet worden, statt liquider Mittel ist in entsprechender Höhe allerdings eine Forderung an das Land ausgewiesen, die in den kommenden Jahren für das Land sukzessiv haushaltswirksam wird.

Die durch Bildung von Rückstellungen entstandenen Kosten wären bei einer Abwicklung des gesamten GMSH-Geschäfts unter dem Dach einer „Landesbauverwaltung klassischer Art“ zwar nicht angefallen, bilden aber bei der GMSH gerade die im kaufmännischen Rechnungswesen vorgesehene und sinnvolle Vorsorge für die Zukunft, die in dieser Form in den kameralistischen Haushalten des Landes bisher nicht getroffen wird.

25.5 **Rechnungswesen**

Das kaufmännische Rechnungswesen der GMSH ist sachgerecht. Die Kostenrechnung wird laufend weiter verfeinert. Die vorliegenden Daten zeigen, dass die GMSH wirtschaftlich handelt und unter den gegebenen Bedingungen Einsparungen für das Land erbringt.

Die Abrechnung der Bewirtschaftungskosten auf der Grundlage eines Festpreissystems führt für das Land zwar zu einer erhöhten Planungssicherheit bei der Haushaltsplanaufstellung, sie ist aber aufseiten der GMSH mit einem nicht unerheblichen Mehraufwand verbunden. Unter Abwägung der Vor- und Nachteile empfiehlt der LRH das Festpreissystem aufzugeben. Die Entwicklung von Produktpreisen, die sich an den damit verbundenen Kosten orientieren, sollte konsequent weiterverfolgt werden.

Die Definition von Standards sollte soweit notwendig durch das Land selbst erfolgen. Die GMSH kann dann daran ihre Kostenziele ausrichten. Hierbei sollte auch erwogen werden, bestehende Standards bei den Resorts/Dienststellen infrage zu stellen. Es wird angeregt, dass die GMSH die Dienststellen/Resorts bei der Entwicklung von Messgrößen unterstützt, um Einsparpotenziale zu identifizieren und Vorschläge mit dem Ziel einer qualitätssichernden Weiterentwicklung zu unterstützen.

25.6 **Benchmarking und Unternehmenssteuerung**

Die Einbeziehung künftiger Zahlungsverpflichtungen in die Ist-Kosten-Abrechnung (z. B. Rückstellungen s. Tz. 1.4) sowie Preisänderungen (z. B. Energiepreissteigerungen), Mengenänderungen, Tarifsteigerungen, höhere Arbeitsschutzanforderungen, veränderte Umweltstandards u. v. m. verhindern, dass aus den Haushaltsansätzen der Dienststellen und Resorts Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit der GMSH gezogen werden können.

Die GMSH bewegt sich ganz überwiegend nicht im Wettbewerb. Es ist deshalb hinzunehmen, dass ein konkurrenzorientiertes (externes) Benchmarking auf absehbare Zeit für die GMSH nicht darstellbar ist. Auch eine Darstellung, orientiert an historischen oder aktuellen Haushaltsansätzen im Landeshaushalt stellt keinen Erfolg versprechenden Ansatz i. S. eines Benchmarking dar.

Möglich und zweckmäßig ist für die GMSH ein funktionsorientiertes Benchmarking. Dieses ist darauf gerichtet, aus internen Vergleichen zwischen Produkten, Kosten, Projekten, Prozessabläufen, u. a. Ansätze für Verbesserungen zu identifizieren.

Während der Prüfung durch den LRH fanden zwischen der GMSH und dem Finanzministerium intensive Gespräche über die Entwicklung eines internen Benchmarkings statt, die inzwischen Niederschlag in gemeinsamen Zielvereinbarungen gefunden haben.

Die Steuerung der GMSH sollte verstärkt durch den Verwaltungsrat erfolgen. Im Hinblick auf die alleinige Trägerschaft durch das Land hält der LRH die Gewährträgersammlung für entbehrlich. Auch sollten die Anzahl der Sitze und die Besetzung des Verwaltungsrats überdacht werden.

Das **Finanzministerium** teilt die Auffassung des LRH, dass Anzahl und Besetzung der Gremien der GMSH zu überdenken sind. Es nimmt dies zum Anlass, sämtliche Anstalten des öffentlichen Rechts diesbezüglich einer Prüfung zu unterziehen.

25.7 **Organisation**

Die der GMSH durch die Verwaltungsabkommen mit Land und Bund vorgegebene **Umgestaltung zur Bauherrenverwaltung** wurde konsequent umgesetzt, was aber zu erheblichen Problemen geführt hat. Diese zu lösen, war ein schwieriger Prozess, der bis heute noch nicht in Gänze abgeschlossen ist. Eine geringe Praxiserfahrung mit dem eingeführten Projektleitermodell, der Abgang erfahrener Führungs- und Ingenieurkräfte, die fehlende positive Grundeinstellung und Bereitschaft zur Umgestaltung bei einigen Mitarbeitern und nicht zuletzt ein erheblicher Schulungs- und Einarbeitungsbedarf waren Gründe dafür, dass die Qualität der Aufgabewahrnehmung erst nach und nach den Anforderungen angepasst werden kann, wie der LRH in seinen Prüfungen feststellen musste.

Die GMSH steht vor weiteren großen Herausforderungen. Im Rahmen der Neuverhandlung des **Verwaltungsabkommens** fordert der **Bund** hinsichtlich der für ihn durchgeführten Bauaufgaben, die fachaufsichtsführende Ebene aus der GMSH herauszulösen und im Fachministerium anzusiedeln. Das Land strebt die **Umgestaltung zu einer einstufigen Verwaltung** unter Auflösung der Zweigniederlassungen an. Als Gründe hierfür werden die notwendige Verbesserung der Qualitätssicherung, die Unsicherheit hinsichtlich der Bautätigkeit für das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, die anstehenden Veränderungen bei der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau und die Entscheidung über künftige Aufgabenschwerpunkte gesehen. Zudem müssen die Personalentwicklung und die Aufbauorganisation auf diese Gegebenheiten abgestellt werden.

Der LRH rät der Landesregierung, nach Abschluss dieser Umstrukturierung der GMSH eine **Phase der Konsolidierung** zu ermöglichen, um die

Qualität der Aufgabenwahrnehmung nicht durch weitere Umorganisation zu beeinträchtigen. Hierbei erkennt der LRH an, dass die GMSH das Prinzip der lernenden Organisation aus organisationsrechtlicher Sicht in der Vergangenheit konsequent umgesetzt und damit ihren Mitarbeitern einiges abverlangt hat.

25.8 Personal

Der **Personalbestand** der GMSH wurde von 2001 bis Ende 2005 von 1.158 Vollkräften um 154 (13,3 %) auf 1.004 Vollkräfte zurückgeführt. Die Personalaufwendungen¹ konnten allein im Jahr 2005 gegenüber 2001 um rd. 3,2 Mio. € oder 6,4 % verringert werden. Dabei hat es die GMSH erreicht, die Steigerung der Personalaufwendungen je Vollkraft von 2000 bis 2005 auf insgesamt 5,94 % zu begrenzen. Die Steigerung blieb somit deutlich unterhalb der zwischenzeitlichen Tarifierhöhungen von insgesamt 9,24 %.

Dagegen hat der LRH festgestellt, dass in der **Landesverwaltung** Aufgabenentlastungen im Umfang von mindestens 27 Vollkräften durch den Übergang der Bewirtschaftung auf die GMSH **keine nachgewiesenen Stelleneinsparungen** gegenüberstehen. Darüber hinaus werden nach wie vor Bewirtschaftungsaufgaben in beträchtlichem Umfang durch Landesdienststellen wahrgenommen. Im Zusammenhang mit dem Übergang des zentralen Beschaffungswesens sind in der Landesverwaltung 7,55 Stellen nicht eingespart, sondern anderweitig verwendet worden.

Der LRH rät, weitere Bewirtschaftungsaufgaben auf die GMSH zu übertragen und die Vergabe von Bewirtschaftungsleistungen der Landesverwaltung an Dritte bei der GMSH zu zentralisieren. Der Umfang der Wahrnehmung von Bewirtschaftungsaufgaben in den Landesdienststellen könnte dadurch deutlich reduziert werden. Das Finanzministerium muss stärker als bisher auf die Inanspruchnahme der GMSH durch die Landesverwaltung hinwirken.

25.9 Bauherrenverwaltung

Die GMSH hat den Vorgaben des Bundes und des Landes folgend den Weg zur Umgestaltung in eine Bauherrenverwaltung eingeschlagen. Der LRH hält es für erforderlich, dass sie auch in Zukunft alle Aufgaben eines **fachkundigen Bauherren** wahrnimmt. Hierzu ist es notwendig, dass sie bei der Planung und Bauausführung ausreichend Eigenleistungen erbringt, um durch ständige Beschäftigung mit diesen Aufgaben als fachkundiger,

¹ Bei den Personalaufwendungen im Folgenden handelt es sich nicht um Vollkosten.

erfahrener und qualifizierter Partner auch bei der Auftragsvergabe und der Überwachung von freischaffenden Architekten und Ingenieuren tätig bleiben zu können. An der so definierten Bauherrenfunktion sollte sich die GMSH bei ihren weiteren organisatorischen und personellen Konzepten orientieren.

25.10 **Liegenschaftsverwaltung**

Das Land Schleswig-Holstein besitzt derzeit keine umfassende aktuelle Übersicht über den Bestand an bebauten oder unbebauten Liegenschaften, die dem Land zuzurechnen sind. Der LRH empfiehlt daher, alle dem Land zuzurechnenden Liegenschaften in einer **Liegenschaftsdatei**, z. B. in dem bei der GMSH installierten CAFM-System¹, erfassen zu lassen.

Das Land hat einen beträchtlichen Teil seiner Immobilien (fast 60 %) nicht auf die LVSH² übertragen, so z. B. den Bestand der Hochschulen, Fachhochschulen, des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein sowie weitere Liegenschaften wie das Landeshaus und die Justizvollzugsanstalten. Die **Immobilienverwaltung** dieser Liegenschaften erfolgt zum überwiegenden Teil nach wie vor in Eigenregie.

Der LRH empfiehlt, die Übertragung auf die LVSH zu prüfen, um Bau, Bauunterhaltung und Bewirtschaftung bei der GMSH zu konzentrieren. Dies gilt gleichermaßen für die unbebauten Liegenschaften.

Die vom Land zu veranschlagende Höhe der Mittel für die **Bauunterhaltung** für landeseigene Liegenschaften wird seit Jahren um teils mehr als 50 % unterschritten. Dies ist Sparen am falschen Platz, denn es droht erneut ein Bauunterhaltungsstau von erheblichem Ausmaß, der bei den auf die LVSH übertragenen Liegenschaften gerade erst abgebaut worden ist. Allein für die Universität Kiel gehen Fachministerium und GMSH von rd. 146,6 Mio. € aus.

25.11 **Bewirtschaftung**

Bereits in der **Aufbauphase bis 2001** hat die GMSH gemeinsam mit dem Land für einen Teil der Bewirtschaftungskosten, nämlich für die **operativen Bewirtschaftungskosten** (ohne Ver- und Entsorgung)³, gegenüber dem Bemessungsjahr 1997 (rd. 28,9 Mio. €) einen signifikanten Kosten-

¹ CAFM-System = Computer Aided Facility Management System = Computer unterstütztes Gebäude- und Bewirtschaftungssystem.

² Liegenschaftsverwaltung Schleswig-Holstein Anstalt öffentlichen Rechts (LVSH).

³ Operative Bewirtschaftungskosten (ohne Ver- und Entsorgung) = Kosten für Hausmeister, Reinigung, Objektsicherung, Pflege der Außenanlagen, Betriebsführung technischer Anlagen.

einsparerfolg von etwa 22,5 % (auf rd. 22,4 Mio. €) erzielt. Dieser Erfolg ist der Gründung der GMSH und der Überführung der Landesbauverwaltung in diese Anstalt zuzuschreiben und wäre in den alten Strukturen nicht möglich gewesen.

Im Zeitraum **2001 bis 2005** konnten die **operativen Bewirtschaftungskosten** (ohne Ver- und Entsorgung) trotz Preis- und Tarifsteigerungen um knapp 2 % gesenkt werden. Bei Berücksichtigung der deutlich angewachsenen **Regiekosten** sind diese Bewirtschaftungskosten in diesem Zeitraum nominal - bei Einbeziehung der Preis- und Tarifsteigerungen - um knapp 3 % angestiegen.

Die Kosten der **Ver- und Entsorgung**¹ sind **von 2001 bis 2005** wegen der gestiegenen Tarife von rd. 7,1 Mio. € auf rd. 8,3 Mio. € angewachsen². Allerdings hat die neue Praxis der gebündelten Ausschreibung insbesondere von Energielieferverträgen bislang ähnlich drastische Kostensteigerungen, wie sie private Verbraucher hinnehmen mussten, erfolgreich verhindert.

Die **gesamten Regiekosten** sind von **2001 bis 2005** - gekennzeichnet von der Aufbauphase der GMSH - noch deutlich um gut ein Drittel auf 4,6 Mio. € angestiegen. Sie werden voraussichtlich erst in einigen Jahren eine weitgehend konstante Größe erreichen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass von **2001 bis 2005** die **gesamten Bewirtschaftungskosten** (operative Bewirtschaftungskosten, Kosten für Ver- und Entsorgung sowie Regiekosten) von rd. 32,2 Mio. € zwar um 5 % auf rd. 33,8 Mio. € angestiegen sind. Bereinigt um die im gleichen Zeitraum eingetretenen Preis- und Tarifsteigerungen konnten sie seit 2001 jedoch auf einem annähernd gleichbleibendem Niveau gehalten werden. Es sollte Ziel der GMSH sein, dieses Kostenniveau zu halten und die unausweichlichen Kostensteigerungen durch geeignete Einsparmaßnahmen zu dämpfen oder zu kompensieren.

Die **gebündelte Ausschreibung** für Aufzugsanlagen hat - wenn auch mit mehrjähriger Verspätung - eine erhebliche Reduzierung der Instandhaltungskosten erbracht. Der LRH rät, unter Nutzung der vom nunmehr einsatzbereiten CAFM-System vorgehaltenen Daten schnellstmöglich gebündelte Ausschreibungen der Instandhaltung für die übrigen technischen Gewerke vorzunehmen, wie sie die GMSH in ihrer Zielplanung für den

¹ Kosten der Ver- und Entsorgung = Kosten für Wärme, Strom, Wasser/Abwasser, Abfall.

² In der vorangegangenen Aufbauphase konnten auch die Kosten der Ver- und Entsorgung gegenüber 1997 signifikant gesenkt werden (vgl. Bemerkungen 2004 des LRH, Nr. 20 Bewirtschaftung öffentlicher Liegenschaften durch die GMSH, insbesondere Nr. 20.1.3).

Zeitraum bis 2007 auch vorgesehen hat. Nur so können die erhofften Kosteneinsparungen kurzfristig realisiert werden.

Die zu **Flächen- und Mietkosteneinsparungen** in 2000 vorgegebenen Ziele hat die GMSH im Rahmen ihrer Möglichkeiten verfolgt. Ohne eine zukünftig rückhaltlose Unterstützung durch das Land sind nennenswerte Einsparungen allerdings nicht zu erzielen.

25.12 **Beschaffung**

Die Änderung der Landesbeschaffungsordnung, die seit 2005 die Landesbehörden (Bedarfsstellen) verpflichtet, nunmehr **alle** notwendigen Beschaffungen über die Zentrale Beschaffungsstelle durchzuführen, hat der GMSH die **Beschaffungsvolumina** gebracht, die sie in die Lage versetzten, ihre Preise zu reduzieren. Bei anhaltender Entwicklung sieht der LRH in Übereinstimmung mit der GMSH Spielraum für weitere Preissenkungen.

Das vom LRH in seiner Prüfung „Zentrale Beschaffung“ 2001 kritisierte Problem der **mangelnden Unterstützung durch das Land** hat die GMSH selbst in Angriff genommen. Sie geht offen und offensiv auf die Bedarfsstellen zu, um die immer noch vorhandenen Vorbehalte gegenüber einer zentralen Beschaffung durch Beratung und Unterstützung aufzubrechen und die Kunden von ihrer Leistungsfähigkeit zu überzeugen.

Die **Landesregierung** bleibt aufgefordert, die GMSH hierbei zu unterstützen und das Potenzial der GMSH zu nutzen, um die damit verbundenen **Einsparpotenziale für den Landeshaushalt** voll auszuschöpfen.

25.13 **Fazit**

Das Land hat sich mit der GMSH ein an betriebswirtschaftlichen Prinzipien ausgerichtetes Instrument zur Durchführung seiner operativen Aufgaben geschaffen. Damit sollte die Landesverwaltung zugleich auf ihre Kerngeschäfte zurückgeführt werden. Zu diesem Weg gibt es keine Alternative. Die vorhandenen Optimierungsmöglichkeiten in den Geschäftsbereichen der GMSH müssen ausgeschöpft werden. Daneben ist auch das Land aufgefordert, alle Einsparpotenziale in seinem Einwirkungsbereich, z. B. bei der Beanspruchung von Flächen oder als Besteller von Dienstleistungen, zu nutzen. Erst der bisher eingeschlagene Weg, die Leistungen der GMSH in einem kaufmännischen Umfeld zu erbringen, ermöglicht die einwandfreie Zuordnung der Kosten zu diesen Leistungen und damit Kostentransparenz sowie die Vereinbarung von Kosten- bzw. Leistungszielen.

Die GMSH hat sich angesichts der bestehenden Rahmenbedingungen, der weitgehenden Fremdbestimmtheit infolge von Vorschriften, Verträgen und Zielvereinbarungen mit Land und Bund, des erforderlichen, schwer steuerbaren Personalabbaus, der notwendigen, grundlegenden Neuorganisation der übernommenen Landesbauverwaltung und der Bauaufgaben des Bundes sowie der Bewirtschaftung, Beschaffung und Liegenschaftsverwaltung den sich daraus ergebenden Herausforderungen offensiv gestellt. Dass bei den umfangreichen und schwierigen Anforderungen und Zielvorgaben die qualitativ einwandfreie Aufgabenerledigung teils auf der Strecke blieb, darf nicht unerwähnt bleiben, ist aber ins Verhältnis zu dem Erreichten zu setzen. In diesem Sinne ist es durchaus verständlich, dass auch die „Kundenzufriedenheit“ der Verwaltung als Adressat und Abnehmer der Leistung nicht immer gegeben ist. Der LRH sieht an dieser Stelle auch eine Aufgabe der Politik, sich zu dem Modell GMSH zu bekennen und dieses zu unterstützen.

Mit der nunmehr erneut anstehenden Umorganisation der Baubereiche, die veranlasst ist einerseits durch die Vorgaben des Bundes (eindeutig zweistufige Verwaltung für Bauaufgaben des Bundes), andererseits durch die Zielvorgabe des Landes, eine einstufige Landesbauverwaltung zu schaffen, zeichnet sich erneut eine Herausforderung für die GMSH und ihre Beschäftigten ab, die allerdings auch neue Chancen bietet.

Der LRH sieht die Übertragung der bisherigen Aufgaben auf die GMSH nicht als abschließend an. Damit ist nicht allein die Möglichkeit gemeint, weitere Liegenschaften auf die LVSH zu übertragen, um Dienstleistungen der GMSH zu nutzen. Übergreifend wäre die Frage zu prüfen, in welchen weiteren Aufgabenfeldern das Know-how der GMSH genutzt werden könnte. An dieser Stelle ist beispielsweise die Überführung von operativen Verwaltungsaufgaben in kaufmännisch geführte Einheiten in öffentlicher oder privater Rechtsform zu nennen. Die dabei auftretenden Probleme sind der GMSH bekannt. Möglichkeiten der Zusammenarbeit und des Know-how-Transfers sollten in jedem Einzelfall ergebnisoffen untersucht werden.

Finanzministerium und GMSH haben gegen die Feststellungen des LRH keine Einwände erhoben.