

## WHITEPAPER

# Und ewig lockt das Fördermittel

Was tun, um kommunale Immobilienprojekte sinnvoll und gut umzusetzen

*Ein gemeinsames Whitepaper von CalCon und i<sup>2</sup>fm*

*CalCon – die Experten für Bauzustandsbewertung & Portfoliomanagement – und i<sup>2</sup>fm – das Oberhausener Institut mit Fokus auf Ressourcenstrategie & Bedarfsanpassung – haben gemeinsam ein Whitepaper erstellt, mit dem Entscheidungskorridore für den Umgang mit kommunalen Verwaltungsflächen und Schulen erarbeitet werden können. Das Whitepaper unterstützt kommunale Immobilienverantwortliche dabei, zu guten Entscheidungen respektive Entscheidungsvorlagen zu kommen, die allen Blickwinkeln der Beteiligten Rechnung tragen. Die Vervielfältigung, Weitergabe und das aktive Arbeiten mit diesem Whitepaper sind **ausdrücklich gewünscht!***

### Fragenkatalog

Keine Strategie & zu wenig fachbereichsübergreifender Austausch?

Das macht den klugen Umgang mit kommunalen Immobilien schwer. Wir haben ein Tool entwickelt, mit dem man die richtigen Information zusammentragen und den Austausch darüber strukturieren kann.

Zur freien Verwendung  
anfordern

In diesem Jahr kommen zwei Dinge zusammen: der Bundestagswahlkampf 2017 und das Sommerloch. Dass der kommunale Investitionsstau in den Medien landauf und landab thematisiert wird, scheint schon vorprogrammiert. Denn auch wenn der Investitionsstau faktisch leicht rückläufig ist, fallen mindestens den Eltern nach wie vor schlechte Zustände von Schulen und die Versorgungslücken im Elementarbereich auf – und spätestens die Straßen- und Brückenschäden betreffen alle. Das sind publikumswirksame Aufreger.

Deshalb genießen auch Fördermittel-Kampagnen, wie zuletzt beispielsweise „Gute Schule 2020“, eine große Aufmerksamkeit in der breiten Öffentlichkeit und erzeugen Druck wie Begehrlichkeiten bei den kommunalen Entscheidern.

Jeder 5. investierte Euro wird von Kommunen mittlerweile über Fördermittel akquiriert.<sup>1</sup> Die Förderlandschaft ist ausgesprochen vielfältig. Sich einen Durchblick zu verschaffen ist anspruchsvoll. Es gilt Entscheidungen zu treffen, die hinsichtlich der folgenden Betriebskosten nicht wie ein Bumerang zurückkommen. Und es gilt, die Zweckgebundenheit der Mittel klug zu bewerten, wenn man nicht in die Zwickmühle geraten will, Mittel entweder wieder zurückzahlen oder eine nicht mehr benötigte Infrastruktur auf Gedeih und Verderb weiterbetreiben zu müssen.

Das wissen auch die vergebenden Instanzen. Das Gewicht, das der Immobilienstrategie beigegeben wird, nimmt unter den Kriterien zur Fördermittelvergabe immer weiter zu. Eine Strategie erleichtert das Erarbeiten jeder Entscheidungsgrundlage für Investitionen. Eine Strategie erleichtert es, auf Veränderungsdruck reagieren zu können. Eine Strategie – jetzt kommt der Wermutstropfen – klingt in den Ohren vieler politischer Entscheider nach „Einengen von Handlungsspielräumen“ und „zu festgelegt sein“.

Dabei ist der Veränderungsdruck, der auf allen Kommunen lastet, immens. Auf die sowieso schon ausgedünnten Personaldecken kommt in den nächsten Jahren eine Pensionierungswelle zu. Die Art und Weise, wie in den Verwaltungen gearbeitet wird, wird sich durch Digitalisierungsvorgaben und eigene Produktentwicklung der Kommunen stark wandeln. Die Zuwanderung macht einen kurz-, mittel- und/ oder langfristigen Infrastrukturaufbau notwendig. Und dann noch: G9 statt G8, Energieeffizienz, Nachhaltigkeit, Betreiberhaftung ...

## Ein Regulativ zur Bedarfsanpassung fehlt

Jede Organisation verfügt über eine Summe, ein Portfolio, von eigenen und angemieteten Liegenschaften und Services zur Erfüllung der kommunalen Aufgaben. Jede Organisation verankert in ihrem jährlichen Wirtschaftsplan die – mehr oder weniger – notwendige Summe von Finanzmitteln zur Bewirtschaftung/ Bereitstellung dieser Liegenschaften und Services. Was dazwischen fehlt, ist ein wichtiges strukturelles Regulativ zur Bedarfsanpassung. Es lautet ganz einfach: Wer bestellt, muss auch bezahlen. In den Kommunen gibt es dieses Prinzip in der Regel nicht. Der Bedarfsträger hat nicht selbst die finanziellen Mittel. Er äußert lediglich seinen Bedarf. Es „lohnt“ sich für ihn nicht, die Bedarfsstellschraube nach unten zu drehen, denn er spürt ja dadurch keinen Effekt bei den Mitteln, die ihm dadurch für andere Zwecke verbleiben würden. Ein Schulleiter, der weniger Flächenverbrauch anmeldet, wird dafür nicht „belohnt“. Anders ist nicht zu erklären, warum trotz rückläufiger Schülerzahlen in den letzten Jahren (ja, seit Zuwanderungswelle und Anstieg der Geburtenrate in den Städten ist das inzwischen wieder anders), kaum Quadratmeter abgebaut wurden.

Und während es in den allermeisten Fällen also ein solches Regulativ nicht gibt, gibt es in der Regel genauso wenig eine Stelle, die eine Art Bedarfsschiedsrichter spielt, geschweige denn spielen

---

<sup>1</sup> Quelle: KfW-Kommunalpanel 2017, S. 18 - <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Kommunalpanel/KfW-Kommunalpanel-2017.pdf>

möchte. Im Gegenteil: Nehmen Sie nur als Beispiel einmal an, die Nachricht potenzieller Fördermittel für den Bau einer Sporthalle geht durch die Lokalpresse. Sofort stehen Sportvereine und andere Bedarfsträger auf dem Plan, die Bedarfe anmelden und damit die politischen Entscheider unter Druck bringen. Der Immobilienverantwortliche, der dann die Betriebskosten durchrechnet und darauf hinweist, dass man zwar bauen könne, aber sich den Betrieb nicht leisten kann, wird ein sehr einsamer Rufer in der Wüste werden. Keine angenehme Rolle.

## Die Ausgangslage kompakt gefasst

- » Es gibt in der Regel keine bedarfsregulierende Leistungsbeziehung – der Besteller/ Bedarfsträger bezahlt nicht (wirklich).
- » Es gibt zu viele Flächen und die Nutzungsqualität stimmt überwiegend nicht mehr. Aber wo und was soll „zuviel“ sein? Der Nutzer verspürt und meldet immer nur den Mangel. Was heißt also eigentlich „zuviel“? Überwiegend sind die kaufmännischen Zusammenhänge nicht bewusst.
- » Häufig wurde durch Unterlassung „gespart“ – besser gesagt „nicht ausgegeben“ – viele Immobilien sind damit an ihrer Existenz- und Wertgrenze. Für die systematische Erfassung von Bauzuständen fehlt es an Personal und Systematik. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist in vielen Kommunen längst nicht etabliert. Dies gilt für Nutzer, Planer, Politik und Bürger.
- » Um Bedarfe zu ermitteln, wird der Nutzer in aller Regel gefragt „Was brauchst Du?“ und leider eben NICHT „Was tust Du?“ Dies wäre aber die entscheidende, wichtigere Frage. Nur vom Verständnis der Tätigkeiten bzw. Aufgaben, die in einer bestimmten Immobilie erfüllt werden sollen, können zuerst einmal Nutzungsqualitäten und –quantitäten abgeleitet werden. Und erst auf dieser Basis macht die Bestimmung baulicher Anforderungen für Um- und Neubauten Sinn.
- » Was nun?

## Flexible Entwicklungskorridore & Denken in Nutzungsstrategien

Die ganzheitliche Ressourcenbetrachtung und die Entwicklung verschiedener Nutzungsszenarien bietet einen flexiblen (nicht starren) Entwicklungskorridor für den mittel- und langfristig klugen Einsatz von finanziellen Ressourcen – übrigens ganz gleich aus welchem Topf die Finanzierung erfolgt. Es handelt sich dabei um eine künstliche Bedarfsanpassung, die gemäß des verstandenen Bedarfs funktioniert, der sich aus dem Tun der Nutzer ergibt. Mehr Nutzungs-Qualität aus optimierter Ressource, weniger Ressourcenquantität lautet das Grundmotto! Das funktioniert durch Nutzungssynergien, gemeinsame Nutzungen und flexible Nutzungskonzepte.

*Die entscheidende Hebelwirkung liegt in der Vermeidung von Quadratmetern, während man gleichzeitig Nutzwert für die Gebäudenutzer spürbar steigert. Kurz gesagt: Es geht nicht darum, immer weiter zu versuchen, den Betrieb zu optimieren, sondern den m<sup>2</sup>-Verbrauch zu senken. Dafür braucht es die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit, das Verständnis des täglichen Tuns von Nutzern und als Grundlage idealerweise einen Entwicklungskorridor für den Immobilienbestand.*

Ein gutes Beispiel dafür hat die Stadt Haan mit der Zusammenlegung einer Grundschule und einer Musikschule in ein neues, gemeinsames Gebäude realisiert. Die beiden ursprünglich separaten Gebäude lagen eng beieinander, der Sanierungsstau war erheblich. Durch die gemeinsame Nutzung eines Gebäudes und der Verwertung des anderen, konnten erheblich größere Nutzwerte geschaffen werden, als mit der Sanierung von zwei einzel-

nen Gebäuden finanziell möglich gewesen wäre.<sup>2</sup> Möglich werden solche Projekte, indem sich die Protagonisten fachbereichsübergreifend die richtigen Fragen stellen.

## Fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit unterstützen – wie weiter?

Für die beiden Immobilienarten Verwaltung und Schulen haben wir Ihnen einen Fragenkatalog zusammengestellt, der Ihnen die fachübergreifende Zusammenarbeit erleichtern kann. Sie können ihn wie ein „Treppengeländer“ benutzen. Er gliedert sich in die drei Bereiche **Nutzung & Bedarf**, **Bau & Technik** und **Bereitstellung**.

### Nutzung & Bedarf

Dies ist die Kerndisziplin. Die Leitfrage ist: „Wer macht was, wo, wie und wie lange?“ Die im Fragenkatalog zusammengestellten Fragen können Sie primär auf Schulen, Verwaltungsflächen anwenden, aber grundsätzlich ist ihre Systematik auf jede Art kommunaler Immobiliennutzung übertragbar. Gemeinsam mit anderen zuständigen Fachbereichen wie beispielsweise dem Schulamt, sollten Sie klären, welche Nutzungsqualitäten vorhanden sind, welche benötigt werden, wie sich das tägliche Tun der Nutzer – seien es Lehrer und Schüler, seien es Verwaltungsmitarbeiter – tatsächlich gestaltet und zukünftig absehbar gestalten wird. Welche zukünftigen Nutzungsanforderungen sind erkennbar und existieren funktionsübergreifende Synergiemöglichkeiten wie beispielsweise gemeinsame Nutzungen? Antworten auf diese Fragen zu finden, ist das eine. Aber zuvor brauchen Sie das Mandat, diese Fragen überhaupt stellen zu dürfen. Denken Sie also an die viel größere Nutzungsqualität, die durch eine Verringerung der Quantität möglich wird.

### Bau & Technik

Hier steht die Leitfrage vorne, in welchem technischen Zustand sich die Liegenschaften befinden. Sicherheit, Brandschutz, notwendige Instandsetzungen im Sinne Betreiberverantwortung, aber auch der energetische Zustand – alle diese Themen können einen Hebel bieten, um eine ganzheitliche Betrachtung und Projekte anzustoßen.

### Bereitstellung

Aus Sicht der Immobilienverantwortlichen steht hier die allgemeine Bewusstseinsbildung über die Darstellung der Liegenschafts-Vollkosten auf dem Programm, um das Thema Wirtschaftlichkeitsbetrachtung in Kommunen zu etablieren. Was kostet die Bereitstellung der Liegenschaften wirklich? Betriebskosten, Instandsetzungskosten, Verwaltungskosten und Kapitalkosten gehören in die Betrachtung.

Eine Strategie liefert dann den Rahmen, um in verschiedenen Nutzungsszenarien zu einer fundierten Entscheidung zu kommen. Dann klappt's auch mit den Fördermitteln.

---

<sup>2</sup> Siehe dazu das Interview mit dem Projektverantwortlichen Matthias Buckesfeld: [www.i2fm-kommunaldialog.de](http://www.i2fm-kommunaldialog.de)

## Hat Ihnen dieses Whitepaper weitergeholfen?

## Haben Sie Fragen an CalCon oder i2fm?

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

### Kontakt

#### CalCon Ingenieurgesellschaft mbH

Anke Herrmann

*Geschäftsführung*

tel: +49 (0) 89 55 26 98 - 312

fax: +49 (0) 89 55 26 98 - 399

mail: [a.herrmann@calcon.de](mailto:a.herrmann@calcon.de)

net: [www.calcon.de](http://www.calcon.de)

Beethovenplatz 4  
80336 München

#### Internationales Institut für Facility Management GmbH

Katja Bilski-Neumann

*Geschäftsfeldleiterin*

*Kommunikationsplattformen*

tel: +49 (0) 208 594 87 19 - 17

fax: +49 (0) 208 594 87 19 - 29

mail: [bilski-neumann@i2fm.de](mailto:bilski-neumann@i2fm.de)

net: [www.i2fm.de](http://www.i2fm.de)

Essener Str. 5  
46047 Oberhausen