

Geleitwort

Das öffentliche Immobilienvermögen von Bund, Ländern und Kommunen in Deutschland wird derzeit auf rd. 800 Mrd. € geschätzt. Durch die demographische Entwicklung in Deutschland mit dem prognostizierten Rückgang der Bevölkerung und einer zunehmenden Verschuldung der öffentlichen Hand geraten öffentliche Immobilien immer mehr in den Fokus des Interesses. Sie binden viel Kapital, werden entweder nicht mehr benötigt oder müssen effizienter bewirtschaftet werden. Dies setzt voraus, dass der öffentliche Immobilienbestand systematisch erfasst, nach technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Kriterien durchleuchtet, durch Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und anschließend entweder - weil betriebsnotwendig - weiter genutzt oder - weil nicht betriebsnotwendig - veräußert wird. Hauptanstrengungen der Vergangenheit umfassten die Unterstützung des operativen Geschäfts der Gebietskörperschaften, z.B. die Optimierung der Datengrundlage. Seilheimer stellt zur Abgrenzung gegenüber vorhandenen Forschungsergebnissen und Veröffentlichungen dar, dass strategische Instrumente, wie z.B. Portfolioanalysen und Benchmarking, im öffentlichen Immobilienmanagement durchaus Anwendung finden. Es fehlt jedoch ein ganzheitliches, systematisches und auf alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung ausgerichtetes Modell zur Analyse, Bewertung und Steuerung von öffentlichen Immobilienportfolien. Diese Lücke schließt Seilheimer.

Zum Begriffsverständnis und zur anschließenden Verwendung innerhalb des zu entwickelnden Modells erläutert Seilheimer das Benchmarking. Er analysiert den Stand der Privatisierung innerhalb des Public Real Estate Managements (PREM) in Deutschland und skizziert den mittelfristigen Rückzug der öffentlichen Hand auf das Bauträgermodell. Seilheimer beschreibt dann Arten, Ziele und Anforderungen an Kennzahlen und an Kennzahlensysteme, vorhandene Kennzahlensysteme sowie insbesondere das Portfoliomanagement als zweidimensionales Kennzahlensystem.

Anschließend schildert er die bisherige Bedeutung des Benchmarkings im PREM, die kritische Haushaltssituation der öffentlichen Hand, die Konkurrenz- und Wettbewerbssituation sowie eingesetzte und geplante Managementinstrumente. Als wichtiges Ergebnis seiner umfassenden empirischen Untersuchung von 275 Organisationen des Immobilienmanagements auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene zum Benchmarking als Grundlage des Portfoliomanagements zeigt Seilheimer, dass Benchmarking bei 2/3 der Organisationen etabliert ist und die gewünschten Vergleichspartner i.d.R. im öffentlichen und privaten Immobilienmanagement zu finden sind. Den größten Nutzen von Benchmarking sehen die Organisationen in der Betriebs- und Nutzungsphase sowie in der Durchleuchtung der Gesamtorganisation. Als wichtigste Ziele werden die Kostenoptimierung und die Optimierung der eigenen Aufbauorganisationen gesehen.

Seilheimer entwickelt ein 5-stufiges Analyse-, Bewertungs- und Steuerungsmodell zur Portfolio-Optimierung für das PREM mittels Benchmarking. Kernbestandteile des Modells sind zwei Kennzahlenbäume für die Dimensionen Relativer Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität mit einem ausführlichen Bewertungskatalog aus 52 Kennzahlen für öffentliche Immobilienportfolios.

Bei der Erprobung des von ihm entwickelten Analyse-, Bewertungs- und Steuerungsmodells für öffentliche Immobilien folgt Seilheimer exakt derselben Gliederungsstruktur des vorhergehenden Kapitels. Sie wird bei einer Organisation des öffentlichen Immobilienmanagements mit einem Ausgangsportfolio von 71 eigenen Immobilien mit 500 T m² NF vorgenommen. Hohen Praxisbezug weist die Arbeit insbesondere bei der verdichteten Darstellung der Immobilienpolitik, der Gegenüberstellung der Ist- und Zielwerte in der Portfolio Scorecard, der statistischen Auswertung der Stromversorgungskosten mit den Benchmark-Intervallen, den nach den definierten Transformationsfunktionen abgeleiteten Nutzenpunkten und dem ermittelten jährlichen Einsparpotenzial auf. Anhand eines konkreten Maßnahmenplans mit Erfolgskontrolle wird die erfolgreiche Entwicklung einer Bestandsimmobilie verdeutlicht. Seilheimer stellt klar heraus, dass durch die eingeleitete Portfolio-Optimierung die kalkulierte Basismiete zur Erzielung eines positiven Deckungsbeitrags reduziert und an das Niveau des freien Marktes angepasst werden konnte. Die Ermittlung der Leistungslücke mittels eines externen Benchmarkings zeigt den zukünftigen Handlungsbedarf bei der Portfoliooptimierung. Das Nutzen-Kosten-Verhältnis für die Dimension Relativer Wettbewerbsvorteil bei der Einführung des Modells liegt bei 6,3 : 1. Für die Dimension Marktattraktivität weist er eine Steigerung von 56,8 auf 58,6 gewichtete Nutzenpunkte im Zeitraum von 2002 bis 2004 nach. Ein umfassender Anhang ergänzt die Dissertation.

Der Fortschritt des wissenschaftlichen Erkenntnisstandes und die innovative Leistung von Seilheimer bestehen darin, dass er ein Managementinstrument entwickelt, welches die Analyse, Bewertung und Steuerung öffentlicher Immobilien, eine nachweisbare Optimierung des Gesamtportfolios und die Heranführung an den Markt ermöglicht. Die Bedeutung und der Praxisbezug der Dissertation liegen in der direkten Übertragbarkeit des Portfoliomanagements als Analyse-, Bewertungs- und Steuerungsmodell auf nahezu alle anderen öffentlichen Immobilieneigentümer auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene.

Die Arbeit bietet sowohl Führungskräften in Politik und Verwaltung als auch Anwendern in der öffentlichen Hand eine konkrete, praxisbewährte Hilfestellung, sodass diesem Werk und der Anwendung des Modells eine weite Verbreitung zu wünschen sind.