

**PRAXIS** 

Kommunales Gebäudemanagement

# Facility Management beim Fachbereich Gebäudemanagement der Stadt Braunschweig



Michael Knobbe ist Fachbereichsleiter des Fachbereichs Gebäudemanagement der Stadt Braunschweig und Projektleiter des FM-Einführungsprojekts

Kommunale Dienstleistungen sind ohne die unmittelbare Nutzung von Gebäuden und Räumen undenkbar. Die wirtschaftliche Nutzung des Immobilienvermögens ist neben den Finanz- und Personalressourcen maßgeblich für den Erfolg einer Kommune.

Das Grund- und Gebäudevermögen stellt aber auch gleichzeitig einen kritischen Faktor dar, weil die heutige Bewirtschaftung dieser Ressource nur in den wenigsten Fällen ihrem Stellenwert gerecht wird. Mangelhafte Informationen und Transparenz der Bestandsdaten, häufig unklare Verantwortlichkeiten und Kompetenzen und fehlendes Portfoliomanagement führen zu einem unwirtschaftlichen Umgang mit dieser wichtigen Ressource.

Es ist an der Zeit, ein ganzheitliches Konzept zu erstellen, das den Kommunen ein effizientes Gebäudemanagement ermöglicht. Der Einsatz eines leistungsfähigen EDV-Systems, das dem integrativen Anspruch des Immobilienmanagements genügt, ist dabei nur ein Aspekt. Von immenser Bedeutung erscheint hier auch und vor allem die Modellierung zeitgemäßer betriebswirtschaftlicher Geschäfts-

prozesse als Basis für die Umsetzung eines modernen Kostenmanagements.

Als Begriff für die ganzheitliche Betrachtung des Grund- und Gebäudevermögens hat sich in den letzten Jahren das Facility Management etabliert. FM beinhaltet Leistungen über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie hinweg – von den vorbereitenden Tätigkeiten wie Objektplanung bis zum endgültigen Abriss des Gebäudes. Das Gebäudemanagement ist ein Bestandteil davon und bezieht sich auf den Zeitraum der Nutzung der Immobilie.

Die Gründe für ein durchgängiges Gebäudemanagement sind vielfältig. Zum einen ist die Bewirtschaftung von Immobilien ein hoher Kostenfaktor im kommunalen Verwaltungshaushalt. Bereits nach einer kurzen Zeit von 8 bis 10 Jahren können die Bewirtschaftungskosten die Investitionskosten einer Immobilie erreichen. Der Instandhaltungsstau bei öffentlichen Gebäuden, insbesondere bei Schulen, verlangt eine strukturierte Planung auf der Basis der Kenntnis über bestehenden Bedarf, Es muss Kostentransparenz geschaffen werden, um eine bessere Planbarkeit der Finanzmittel zu erreichen. Weitere Themen in diesem Zusammenhang sind effektive Schadensverfolgung, verursachergerechte Kostenzuordnung und Zeiteinsparung durch effizientere Planung.

Aktuell bestehen in den öffentlichen Verwaltungen sehr oft erhebliche Informationsdefizite hinsichtlich des Immobilienbestands, der Bewertung der Gebäude sowie der Kosten für den Bauunterhalt. Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung müssen nun zwingend auch die künftigen Zuständigkeiten für das Gebäudemanagement gestaltet werden. Das Thema ist komplex und wirft zunächst einmal die Frage nach einem praktikablen Organisationsmodell für das Gebäudemanagement auf. Wo liegt die Ressourcenverantwortung, wie werden die Kompetenzen der einzelnen Fachverwaltungen geregelt und welche

organisatorischen Alternativen (z.B. zentral/dezentral/Einbeziehung externer Leistungsanbieter) gibt es? Ziel dieses Umgestaltungsprozesses ist es, durch ein integriertes Gebäudemanagement die immobilienbezogenen Kosten deutlich zu reduzieren.

Die Stadt Braunschweig hatte sich bereits 2003 dafür entschieden, per 01.01.2005 den bisherigen Fachbereich Hochbau in einen Regiebetrieb mit Wirtschaftsplan umzuwandeln, der im Rahmen eines Mieter-Vermieter-Modells alle Dienstleistungen rund um die städtischen Immobilien erbringt. Parallel dazu wurde im Juni 2004 die Entscheidung getroffen, flächendeckend in der Verwaltung der Stadt Braunschweig ein neues EDV-System einzuführen. Die Wahl fiel auf die ERP-Software SAP. Die Einführung dieser Software wurde als 3-stufiges Projekt über einen Zeitraum vom 01.08.2004 bis zum 31.12.2007 geplant. Zum 01.01.2005 erfolgte in der ersten Stufe die Umsetzung einer Facility-Management-Lösung mit SAP auf der Basis kaufmännischer Buchführung beim Regiebetrieb. Die zweite Stufe befindet sich aktuell in der Realisierung und umfasst die Umstellung der kameralen Buchführung der Kernverwaltung auf die SAP-Software zum 01.01.2006. In der dritten Projektstufe beginnt im kommenden Jahr die Umstellung der Kernverwaltung von Kameralistik auf Doppik mit geplantem Produktivstart zum 01.01.2008. Zum Einsatz kommt der Releasestand SAP R/3 Rel. 4.7 Financials Extension 2.00 mit dem flexiblen Flächenmanagement im Bereich der Immobilienverwaltung.

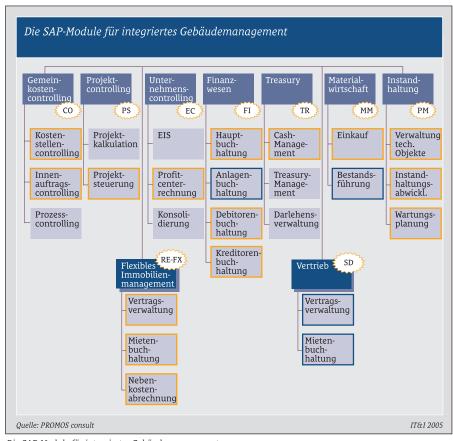
Die Einführung des FM beim Regiebetrieb Gebäudemanagement Braunschweig als erster Teilschritt des Gesamtprojekts war geprägt von sehr umfassenden strukturellen Veränderungen und einer ehrgeizigen zeitlichen Planung. Innerhalb von nur 4 Monaten wurden zum 01.01.2005 die Bereiche Rechnungswesen/Controlling,

Instandhaltung, Neu-, Um- und Erweiterungsbau, Lagerverwaltung und Fakturierung von Eigenleistungen mit der neuen Software produktiv gesetzt, nach weiteren 3 Monaten die Immobilienverwaltung und Mietenbuchhaltung. Dabei waren die Mitarbeiter des ehemaligen Fachbereichs Hochbau in mehrerfacher Hinsicht belastet. Während der SAP-Einführungsphase mussten sie nicht nur den Umstieg auf eine neue Software, sondern auch die gleichzeitige Umwandlung in den Regiebetrieb Gebäudemanagement mit den damit verbundenen organisatorischen Veränderungen bewältigen. Erschwerend kam hinzu, dass mit der Ausgliederung als Regiebetrieb auch die Buchungssystematik von Kameralistik auf kaufmännische Buchführung umgestellt wurde und eine ganze Reihe zusätzlicher neuer Aufgaben vor allem im Bereich der Immobilienverwaltung und -buchhaltung in den Regiebetrieb verlagert wurden. "Die Umstellung war inhaltlich, organisatorisch und zeitlich eine große Herausforderung, aber natürlich auch eine außerordentliche Belastung für die Mitarbeiter. Dank des großen Engagements, der Veränderungsbereitschaft und einer hohen Motivation konnte das Projekt erfolgreich durchgeführt werden. Ein wichtiges Erfolgskriterium war u. a. die regelmäßige Information aller Mitarbeiter über den aktuellen Projektstand", weiß Herr Knobbe, Fachbereichsleiter des Fachbereichs Hochbau und Projektleiter des Gebäudemanagements für die SAP-Einführung, zu berichten.

Unter den gegebenen Voraussetzungen war es besonders hilfreich, dass die SAP-Einführung auf der Grundlage der immobilienwirtschaftlichen Musterlösung PRO-MOS.GT erfolgte. Die Methode garantiert kurze und effektive Projektlaufzeiten, da der Einsatz eines Referenzmodells mit voreingestellten Geschäftsprozessen den Einstieg in die Projektarbeit erheblich erleichtert und bereits in der Anfangsphase des Projekts ein gemeinsames Verständnis für die Abläufe geschaffen wird.

Von den 500 Mitarbeitern im Gebäudemanagement Braunschweig arbeiten aktuell ca. 100 Mitarbeiter mit der SAP-Lösung und verwalten 400 Wirtschaftseinheiten mit 900 Gebäuden.

Zusätzlich zum reinen Facility Management nutzt das Gebäudemanagement beispielsweise auch Funktionalitäten aus dem SAP-Vertriebs-Modul (SD), um als stadtinterner Dienstleister seine Leistungen an die beauftragenden Fachbereiche zu faktu-



Die SAP-Module für integriertes Gebäudemanagement. Die in Braunschweig eingesetzten SAP-Module sind gelb bzw. blau umrandet.

rieren.

Durch den Einsatz des SAP-ERP-Systems mit dem flexiblen Flächenmanagement wird die effiziente Verwaltung des Grundund Gebäudevermögens beim Gebäudemanagement Braunschweig in hervorragender Weise unterstützt.

Die integrative Struktur des Systems eignet sich sehr gut, um die Anforderungen eines komplexen Gebäudemanagements softwareseitig zu unterstützen und entscheidungsrelevante Informationen für die gezielte Planung und Steuerung des Immobilienvermögens zur Verfügung zu stellen. Auf der Grundlage der detaillierten Darstellung aller relevanten Gebäude- und Flächendaten aus der architektonischen und nutzerbezogenen Sicht werden die kreditorischen und debitorischen Immobilienverträge verwaltet und die immobilienbezogenen Geschäftsvorfälle im Rahmen der kaufmännisch geführten Buchhaltung gebucht. Das Mieter-Vermieter-Modell sieht vor, dass der Regiebetrieb zunächst die städtischen Immobilien pachtet und sie dann intern an die nutzenden Fachbereiche vermietet. Die laufende Instandhaltung geht in die Verantwortung des Regiebetriebs über und soll aus den Erlösen der Vermietung finanziert werden. Die objektbezogene Darstellung der Kosten und Erlöse ermöglicht eine differenziertere Bewertung der Immobilie und unterstützt die Maßnahmenplanung für die Bauunterhaltung. Permanent wiederkehrende Abläufe wie beispielsweise die Erfassung von Instandhaltungsmeldungen werden durch automatisierte Prozesse unterstützt. Zur optimalen Abwicklung solcher Massengeschäfte wurde die Institution des Kundenmanagements geschaffen. Als zentraler Ansprechpartner kümmern sich die Mitarbeiter des Kundenmanagements um alle eingehenden Meldungen und verfolgen deren weitere Bearbeitung. Da das Gebäudemanagement Braunschweig aus dem ehemaligen Fachbereich Hochbau entstanden ist, gehört auch die Abwicklung von Neu-, Um- und Erweiterungs-Bauprojekten zu seinem Leistungsspektrum und wird ebenfalls durchgängig bis hin zur Berechnung eigener HOAI-Leistungen und der Abrechnung eigener Handwerkerleistungen im SAP abgebildet. Durch die nahtlose Integration der SAP-Module wird eine durchgängige Transparenz der Vorgänge erreicht, die es ermöglicht, läufe im System zu verfolgen und Schwachstellen oder Kostentreiber leichter zu identifizieren.



Blick auf den Burgplatz mit Burglöwen



Burg Dankwarderode, Dom und Rathaus-Altbau

Beim Gebäudemanagement Braunschweig sind alle Dienstleistungen rund um den städtischen Immobilienbestand konzentriert. Die speziellen Geschäftsabläufe sind von den innerstädtischen Vereinbarungen geprägt und müssen differenziert im SAP abgebildet werden. Im Folgenden soll dies an ausgewählten Beispielen verdeutlicht werden.

# Instandhaltung im Rahmen von Servicevereinbarungen

Der Regiebetrieb übernimmt neben der laufenden Bauunterhaltung der Pachtobjekte auch Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten für Immobilien, die nicht gepachtet sind. Dafür schließt er mit dem nutzenden Fachbereich der Stadt einen Servicevertrag ab. Die Leistungen werden entweder an Dritte vergeben oder als Eigenleistung der eigenen Werkstätten bzw. Hausmeister erbracht und mit den beauftragenden Fachbereich abgerechnet. Die Basis für die Abbildung der damit verbundenen Geschäftsprozesse im SAP-System bilden die Stammdaten zu Wirtschaftseinheit, Grundstück und Gebäude, an denen Technische Plätze angebunden sind. Die Immobilienobjekte müssen angelegt werden, um eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten vornehmen zu können. Die Technischen Plätze werden zur Anbindung der Instandhaltungsaufträge benötigt. Im Projektsystem werden die Serviceverträge als PSP-Elemente mit der Unterstruktur Wirtschaftseinheit angelegt und dazu die im Haushalt eingeplanten Mittel zum Zwecke der Budgetkontrolle hinterlegt. Den PSP-Elementen "Servicevertrag" wird jeweils ein SD-Kundenauftrag zugeordnet, über den die Abrechnung der Leistungen erfolgt.

Die Instandhaltungsmeldungen zu Servicevertragsobjekten gehen telefonisch im Kundenmanagement ein und werden von den Kundenmanagern mit allen erforderlichen Informationen im SAP-System erfasst. Die Meldungsaufnahme wird durch das PROMOS-Tool OPSN (OpenPromos® Service Notification) unterstützt. In nur einer Dialog-Maske erfolgt die komplette Erfassung aller notwendigen Informationen. Eine spezielle Erweiterung für das Gebäudemanagement Braunschweig ist die Erfassung des Meldenden. Über die Anbindung des stadtinternen LDAP-Servers werden automatisch alle Informationen zur Erreichbarkeit des meldenden Mitarbeiters ermittelt und zur Meldung gespeichert. So ist sichergestellt, dass immer die aktuellsten Erreichbarkeitsdaten für eventuelle Rückfragen vorliegen. Mitarbeiter der Werkstatt und die Hausmeister prüfen täglich, ob Aufträge vorliegen und bearbeiten diese. Die geleisteten Arbeitsstunden werden über die Zeiterfassung zum Instandhal-

reich wird als Geschäftspartner angelegt, dem ein Debitor in der Finanzbuchhaltung zugeordnet ist. Für die Stundenerfassung der Eigenleistung ist neben der Zuordnung zu einem bestimmten IH-Auftrag auch die Angabe einer Leistungsart erforderlich. Die zu erbringenden Leistungen werden als Produkte im System definiert, die nach Aufwand einmalig oder periodisch mit einer Fakturaanforderung weiterberechnet werden. Dazu wird ein Abrechnungsprofil benötigt, das die geleisteten Arbeitsstunden zu einer Kosten- und einer Leistungsart einem bestimmten Produkt zuordnet. Dieses dient als Basis für die Berechnung. Die Faktura selbst erstellt schließlich die offene Forderung gegenüber dem Debitor (=Fachbereich). Die Fachbereiche erhalten die Rechnung in Papierform, prüfen die Leistung und überweisen den Forderungsbetrag. Der Geldeingang wird beim Regiebetrieb über das Zeitbuch der Kasse gebucht. Erfolgt die Beauftragung von Dritten, dann wird bei der Meldungserfassung im Kundenmanagement bereits entschieden, an welchen Kreditoren dieser Auftrag vergeben wird. Je nach Auftragshöhe kann die Freigabe ausgesteuert werden. Wird beispielsweise ein Betrag von 500 € überschritten, dann muss die Freigabe durch einen Koordinator erfolgen.

### "BEIM GEBÄUDEMANAGEMENT BRAUNSCHWEIG SIND ALLE DIENSTLEISTUNGEN RUND UM DEN STÄDTISCHEN IMMOBILIENBESTAND KONZENTRIERT."

tungsauftrag gebucht. Bei Einsatz von Lagermaterial wird eine Materialentnahme gebucht. Die Fertigmeldung erfolgt über den technischen Abschluss des Instandhaltungsauftrags. Anschließend wird geprüft, ob alle notwendigen Informationen und Buchungen zum Auftrag vorliegen und der Auftrag mit dem Status "fakturierbar" versehen und somit zur Berechnung frei gemeldet. Im Rahmen des Monatsabschlusses findet die Fakturierung an die Fachbereiche statt. Im Fakturierungsprozess werden ggf. Zuschläge wie z. B. eine vereinbarte Fahrtkostenpauschale oder Materialaufschläge automatisch ermittelt und berechnet.

An der kompletten Abwicklung eines Instandhaltungsauftrags, von der Meldungserfassung bis zur Fakturierung, sind diverse SAP-Module beteiligt, die neben den bereits erwähnten Immobilienstammdaten weitere Grunddaten im System benötigen. Der auftraggebende Fachbe-

Nach Auftragsfreigabe wird automatisch über den Zwischenschritt Bestellanforderung die Bestellung – also der eigentliche Auftrag für den Kreditoren – erzeugt. Auch bei der Vergabe als Fremdleistung erfolgt die Prüfung der veranschlagten Kosten gegen das Budget. Durch die Zuordnung des Instandhaltungsauftrags zum PSP-Element ist die Darstellung der Kosten auf dem jeweiligen Servicevertrag gewährleistet. Eine Fakturierung gibt es bei der Fremdvergabe nicht, weil hier die Rechnung von dem beauftragten Kreditor gestellt wird.

Das Gebäudemanagement Braunschweig geht bei der Bezahlung der Fremdrechnungen zunächst in Vorleistung, holt sich die Ausgaben aber per Zahlungsanordnung automatisch von der Stadt zurück, sodass der finanzielle Ausgleich hergestellt ist. Im Falle der Fremdvergabe erfolgt keine nochmalige Prüfung der Rechnung durch den beauftragenden Fachbereich der Stadt Braunschweig. Da der Regiebetrieb in Braunschweig nicht über ein eigenes Bankkonto verfügt, wird die Banküberweisung durch die Kasse der Stadt durchgeführt. Das Gebäudemanagement liefert die elektronische DTAUS-Datei, die Kasse schickt diese Datei über Online-Banking an die Bank (hier Norddeutsche Landesbank). Von der Kasse erhält der Regiebetrieb seinen Kontoauszug in Form des Zeitbuchs (=Auflistung aller Geldein- und -ausgänge für den Regiebetrieb) und bucht diesen manuell in das SAP-System ein.

Ist der Auftrag erledigt, werden über einen Abrechnungslauf der Instandhaltungsauftrag entlastet und die Kosten auf die Wirtschaftseinheit weiterbelastet.

## Erbringung von Eigenleistungen nach HOAI

Das Gebäudemanagement Braunschweig erbringt im Rahmen seiner Bautätigkeit sowie der Globalmaßnahmen in erheblichem Umfang auch Architekten- und Ingenieurleistungen, die nach der HOAI abgerechnet werden müssen. Die SAP-Software bietet im Standard dafür keine Funktionalitäten an. Deshalb setzt das Gebäudemanagement das PROMOS.GT-Tool "Honorarermittlung nach HOAI 2002" ein.

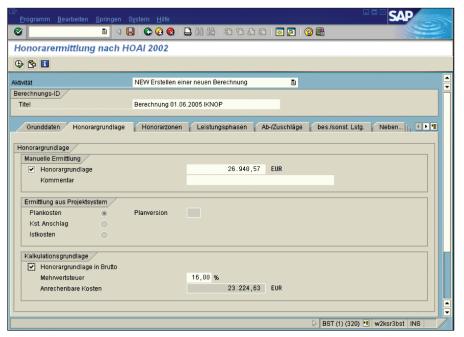
Mit dieser Lösung können detaillierte Honorarberechnungen für alle Leistungsbilder und Leistungsphasen unter Berücksichtigung der Euro-Honorartafeln der HOAI 2002 erstellt werden. Über die Kostenermittlungsart können die üblichen Arten der Kostenermittlung nach DIN 276 Kostenschätzung, Kostenanschlag, Kostenberechnung oder Kostenfeststellung berücksichtigt werden.

Bei der Berechnung werden Zuschläge nach HOAI:

§ 24 Umbau- und Modernisierungszuschlag,

§ 25 Zuschlag für raumbildenden Ausbau, § 27 Zuschlag für Instandsetzungen), beliebige/individuelle Zu- oder Abschläge berücksichtigt.

Weiterhin können besondere/sonstige Leistungen und Nebenkosten angesetzt werden. Durch die Verwendung kundenspezifisch anpassbarer Customizing-Tabellen für sämtliche Berechungen und Zuordnungen, wie zum Beispiel Leistungsbilder inklusive zugehöriger Leistungsphasen, Honorartafeln, Zuschläge und Honorarzonen usw. bietet das PROMOS.GT-Tool Honorarermittlung nach HOAI 2002 die notwendige Flexibilität in der Nutzung.



Abrechnung HOAI-Leistungen mit dem PROMOS.GT-Tool zur Honorarermittlung

#### Immobiliencontrolling und Vertragsbuchhaltung

Mit der Gründung des Regiebetriebs ist auch das Immobiliencontrolling und die Vertragsbuchhaltung in die Verantwortung des Gebäudemanagements Braunschweig übergegangen. Grundlage zum Aufbau der Wirtschafteinheiten und der Stammdaten für die vermieteten Einheiten bildete die Vermessung der Räume, die in 2004 vorgenommen wurde. Die Übernahme der Daten ins SAP-System war deshalb auch mit einem erheblichen manuellen Aufwand seitens der Mitarbeiter des Gebäudemanagements verbunden. Um u. a. auch effizientes Energiemanagement systemseitig zu unterstützen, wurde in Verbindung mit der Mietenbuchhaltung auch die vertragsbezogene Nebenkostenabrechnung eingeführt. Für jede Mieteinheit wurden Vorauszahlungen ermittelt. Die verbrauchsabhängigen Nebenkosten wie beispielsweise Strom sowie die sonstigen Betriebskosten werden mit der jährlich stattfindenden Nebenkostenabrechnung den Mieteinheiten zugeordnet und nach Verrechnung mit den Vorauszahlungen eine Nachforderung bzw. ein Guthaben ermittelt. Die Mietzahlungen werden monatlich mit dem automatischem Einzugsverfahren den Haushaltstellen der Fachbereiche belastet.

Darüber hinaus erbringt das Gebäudemanagement auch in diesem Bereich Serviceleistungen. Die externe Anmietung von Räumen oder Gebäuden wird über eine spezielle Vertragsart als kreditorischer Vertrag im SAP angelegt und die Mietüberweisung automatisch vorgenommen.

Die Realisierung des Immobiliencontrollings im SAP-System befindet sich zur Zeit im Aufbau. Hier betritt das Gebäudemanagement Neuland, da bisher aufgrund fehlender oder verstreuter Informationen keine belastbaren Daten für eine durchgängige Immobilienbetrachtung zur Verfügung standen. Die Aufgabe bestand nun zunächst darin, die konzeptionellen Grundlagen zu klären und die relevanten Kennzahlen festzulegen.

#### Ausblick

Aktuell läuft in Braunschweig ein Projekt zur Einführung eines CAFM-Systems. Auch hier will das Gebäudemanagement das softwareseitige Potential nutzen, das eine Integration des bereits vorhandenen SAP mit einem CAFM-System bietet und plant die Entwicklung einer automatisierten Anbindung beider Systeme. Durch die Aufgabenteilung zwischen dem SAP-und dem CAFM-System der Firma INIT wird die weitere Optimierung der Geschäftsvorfälle vorangetrieben und Dateninkonsistenzen durch Doppelerfassung vermieden. In diesem Zusammenhang ist auch die elektronische Verarbeitung der Verbrauchswerte und Abrechnungsbuchungen des Energieversorgers BS Energy geplant, die eine erhebliche Entlastung der manuellen Rechnungserfassung bringen wird.

redaktion @ open promos.com

#### IMPRESSUM

#### Herausgeber

Jens Kramer j.kramer@openpromos.com

## Redaktion und Anzeigen

Manuela Lange m.lange@openpromos.com

#### **Layout und Produktion** Gabriele Keller

g.keller@openpromos.com

#### Anschrift

PROMOS PRESS Rungestraße 19 10179 Berlin-Mitte redaktion@openpromos.com www.openpromos.com

## **Repro und Druck** DMP

Digital Media Production

Die IT&I erscheint halbjährlich im März und im Oktober.

#### PROMOS PRESS

Nachdrucke nur mit Genehmigung des Herausgebers. Die Zeitschrift erscheint als Beilage zu Fachzeitschriften bzw. wird direkt versandt. Darüber hinaus können Sie IT&I auch im Abonnenten-Service direkt beziehen. Die Porto- und Abwicklungsgebühr beträgt pro Ausgabe 4,50 Euro bzw. 8,50 Euro im Ausland.

#### ISSN 1610-6644