

Neuausrichtung des Immobilienportfolios in Münster

Nutzen für die Stadtgesellschaft,
laufende Kosten und
Kapitalbindung



Inhaltsverzeichnis

0.	Vorbemerkung	1
1.	Management Summary	2
2.	Untersuchungsfokus	4
3.	Strategische Aufstellung	7
4.	Das Untersuchungsportfolio	9
4.1	Schulen & Kindergärten	10
4.2	Das Verwaltungsportfolio	17
4.3	Das derzeitige Veräußerungsportfolio	20
5.	Bürgerbeteiligungsmodelle	22
6.	Die Wohn- und Stadtbau Münster GmbH	25
7.	Handlungsempfehlungen	27
8.	Mitwirkung	30

0. Vorbemerkung

Auf Initiative des Finanzdezernates sowie auf der Grundlage des Ratsbeschlusses V/0024/2010 vom 03.02.2010 wurde Deloitte beauftragt, eine Studie zur möglichen Neuausrichtung des Immobilienportfolios in Münster anzufertigen. Hierbei sollten die laufenden Kosten und die Kapitalbindung betrachtet und der Nutzen für die Stadtgesellschaft nicht außer Acht gelassen werden.

Ziel war es, Handlungsfelder aufzuzeigen, in denen nach erster Analyse Potenzialfelder zu sehen sind. Der Untersuchungszeitraum betrug rd. vier Monate, in dieser Zeit wurden eine Reihe von Interviews durchgeführt sowie Datenbanken sowie nicht-elektronische Dokumente gesichtet.

Auf dieser Grundlage kann die Untersuchung Handlungsfelder benennen, Potenziale abschätzen und einige Umsetzungshemmnisse erkennen. Eine detaillierte und abschließend belastbare Potenzialbemessung oder abschließende, gar beschlussreife Empfehlungen zu einzelnen Potenzialen waren nicht Bestandteil des Auftrages, waren in der Kürze der Zeit und in Anbetracht des zunächst auf Breite und dann zunehmende Fokussierung angelegten Untersuchungsformates auch nicht möglich.

Im nächsten Schritt wären politische Würdigungen und dann in den jeweils zur Untersuchung angeregten Potenzialfeldern vertiefte Untersuchungen anzustreben.

1. Management Summary

Die Optimierung der Immobiliennutzung genießt in der Stadt Münster insgesamt durchaus Stellenwert. Die Immobilienwirtschaft als auch das Amt für Finanzen und Beteiligungen haben sich erkennbar auf den Weg gemacht, Immobilienthemen fachlich professionell und wirtschaftlich sinnvoll zu gestalten. An einigen Stellen sollte und könnte nun der nächste konsequente Schritt folgen.

Im Einstieg in die Analyse werden nicht wenige Parteien - Auftraggeber, Berater, handelndes Immobilienmanagement - gehofft haben, dass es in wenigen, klar abgrenzbaren Feldern erhebliche Potenziale gibt, die durch einfache Aktivitäten zu heben sind. Eine solche Erwartung kann im vorliegenden Fall jedoch nicht erfüllt werden.

Vielmehr wird man sagen müssen, dass einerseits auf keinem Themenfeld in der Vergangenheit alle Potenziale liegengelassen wurden und andererseits sind an nicht wenigen Stellen noch nennenswerte Potenziale aufzuzeigen. Dementsprechend ist das Realisieren dieser Potenziale aufwändige und kleinteilige Arbeit.

Ganz oben auf die Agenda gehört ein strategischer und ganzheitlicher Zugang zum Thema Immobilien. Der Impuls muss hier von der Verwaltungsspitze kommen mit dem Ziel alle immobilienwirtschaftlich und liegenschaftlich tätigen Einheiten im Konzern Stadt Münster in der Strategie hier zu bündeln. Angesichts der unterschiedlichen Stärken der Verfahrensbeteiligten in der Stadt MS selbst und in einigen Tochtergesellschaften sollten auf der operativen Ebene die Leistungsfelder im Blick auf die unterschiedlich stark ausgeprägten Kompetenzen in entsprechenden Task-Forces mit einem starken Mandat implementiert werden. Die Task Force setzt sich aus den wesentlichen Mitarbeitern der Bereiche zusammen, die Immobilienkompetenz bündeln. Wesentliches Ziel wäre die möglichst kurzfristige Beschreibung und Würdigung aller kommunalen Immobilien unter *strategischen* Gesichtspunkten.

Bisher wurde Hervorragendes geleistet, die Immobilien unter energetischen Gesichtspunkten zu analysieren und auch zu optimieren, entsprechend fokussiert waren und sind Datenhaltung und resultierende Maßnahmen.

Ein zweiter Fokus mit hoher Priorität ist auf eine mittelfristige Büroflächenplanung zu legen. Hier sollte für alle städtisch genutzten Bürogebäude eine aktuelle und fachliche saubere Ist-Aufnahme erfolgen mit dem Ziel, -ausgerichtet an den *langfristigen Bedarfen* – eine nachhaltige, immobilienfachlich plausible, ökonomisch sinnvolle und politisch verabschiedete Lösung zu finden.

Als dritten Themenblock sehen wir eine konsequente strategische Vermögensallokation an. Derzeit wird zwar in der Regel Immobilienvermögen im Konzern Stadt dort angesiedelt, wo die besten Effekte zu erwarten sind, allerdings ist dies nicht durchgehend konzeptionell angelegt. Eine solche strategische Vermögensallokation bezieht sich auf Effektpotenziale in Bezug auf steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten und Projektentwicklungspotenziale.

Neben den nicht betriebsnotwendigen Immobilien (alle Immobilien, die nicht zur Daseinsvorsorge der Bürger/Bürgerinnen gehören und nicht zur Sicherstellung der Kernaufgaben einer Kommune gehören, z.B. Getränkemärkte oder Resthöfe) gehört der Wohnungsbestand der Wohn- und Stadtbau GmbH sicherlich zu den Immobilien, die langfristig in kommunaler Verfügung sein sollen. Gleichwohl bietet auch diese Gesellschaft Möglichkeiten, weitere Beiträge zu leisten – einerseits über ggf. temporär zu erhöhende Ausschüttungen in einem fachlich/wohnungswirtschaftlich vertretbaren Rahmen und zweitens über die konsequente Einbringung des vorhandenen wohnungswirtschaftlichen Know-hows für den Konzern Stadt.

Das Teilportfolio mit der größten Komplexität bei der Hebung von Potenzialen sind die Schulen und Kindergärten. Hier sollten zunächst die Fachfragen aus der Nutzungsperspektive beantwortet werden, die immobilienwirtschaftliche Lösung folgt dem dann nach. Gleichwohl ist hier erhebliches Potenzial vor allem über die Reduktion von Flächen, weniger über weitere energetische Maßnahmen, zu erwarten.

Ein erhebliches Potenzial ist zu heben wenn es gelingt, noch zu definierende Teile des Vermögens, die erhebliche Kapitalbindung bedeuten, aber andererseits auch nicht an Dritte verkauft werden sollen, in Bürgerfonds einzubringen. Geeignete Immobilien dafür sind vorhanden, z.B. herausgehobene Verwaltungsgebäude oder auch als zukunftsfähig eingestufte Schulobjekte eines Clusters. die Bürgerfondskonstruktion ist bei vielen zu beteiligenden Parteien auf konstruktives Interesse gestoßen.

Insgesamt muss man sagen, dass die aktuelle immobilienwirtschaftliche Aufstellung mit nach wie vor vielen Immobilien-Kompetenzzentren im Konzern Stadt langfristig nicht geeignet ist, aus eigener Kraft alle Optimierungspotenziale zu heben und langfristig stets die besten Lösungen zu finden und durchzusetzen. Zu alledem sind Organisation und auch Auftrag der Einheiten derzeit nicht geeignet. Ziel muss es sein die immobilienwirtschaftlichen Kompetenzen im Konzern Stadt (W+S, WBI, StW und Wirtschaftsförderung) unter **einer** Strategieleitung im Konzern Stadt, z.B. in Form eines regelmäßig tagenden Strategierates (runder Tisch) zu organisieren.

Gleichwohl raten wir davon ab, zunächst die Organisation zu verändern und dann Optimierungspotenziale zu heben. Vielmehr sollten zur Hebung der genannten Potenziale stets Task-Forces mit klarem und starkem Mandat im Sinne der Stärkung von Shared Services gegründet werden, während die organisatorischen Änderungen mittelfristig anzustreben und parallel dazu zu betreiben sind. Dabei ist die Verbindung von Eigentümerfunktion und Gebäudewirtschaft sicher zu stellen.

2. Untersuchungsfokus

Die Analyse zur Neuausrichtung des kommunalen Immobilienportfolios erfolgte in enger Abstimmung mit der Immobilienwirtschaft. Diese war mit ihrem Wissen und ihren Daten unverzichtbarer Partner zur Erreichung der Untersuchungsziele.

Zielsetzung des Projektes

Die Untersuchung zur strategischen Neuausrichtung des kommunalen Immobilienportfolios fokussiert in erster Linie auf die Ermittlung von Potenzialen für eine nachhaltige und dauerhafte Entlastung von Aufwandsgrößen, um Kapitalumschichtungs- und Freisetzungspotenziale zu schaffen und dabei die Immobilien- sowie Infrastrukturbedarfe der Stadtgesellschaft zu berücksichtigen.

Somit sind im Untersuchungsportfolio das umfassende Immobilienvermögen der Stadt Münster einzubeziehen, insbesondere Wohnimmobilien, Schulgebäude, Büro- und Verwaltungsimmobilen, nicht betriebsnotwendige Grundstücke und Gebäude sowie sonstige Grundstücke und Gebäude.

Teile des klassischen Infrastrukturvermögens (Straßen, Kanalisation etc.) sowie die Immobilien der städtischen Töchter (Wohn- und Stadtbau, Westfälische Bauindustrie, Wirtschaftsförderung und Stadtwerke) wurden nicht betrachtet.

Vorgehen

Um eine tiefgehende Analyse des Immobilienportfolios zu erreichen, sind in einem ersten Schritt zunächst alle zur Verfügung stehenden Informationen zu sammeln und zusammenzuführen. In der entstandenen Übersicht der Objekte sind dann betriebsnotwendige Immobilien zu identifizieren und deren Nutzungsbreite und -tiefe anhand von Belegungskennzahlen, Leerständen, externen Anmietungen usw. zu ermitteln.

Es folgt die Hinterlegung einer so entstandenen Objektliste mit zur Verfügung stehenden Informationen bzgl. Objekteinstufung (Mietobjekt oder Objekt im Förderprogramm), Anzahl Nutzer, Kosten des Projektes, Medienverbrauch, Flächen, Instandsetzungsplanung, etc.

Im Anschluss werden die so ermittelten Datensätze ausgewertet, indem Auffälligkeiten herausgefiltert und systematisch analysiert werden. Eine Plausibilisierung erfolgt anhand von Kennwerten der Stadt Münster. Die Analysen erfolgen je Teilportfolio, d.h. gesondert für Wohnimmobilien, Schulen, Büro- und Verwaltungsimmobilen sowie nicht betriebsnotwendige Grundstücke und Gebäude.

Im Zuge der Analyse lassen sich vier sog. Cluster feststellen, anhand derer im letzten Schritt eine Detailbetrachtung stattfindet:

- Flächennutzungseffizienz
- Verbrauchswerte

- Instandsetzungsaufwand
- Kostenaufwand (soweit aus dem bestehenden SAP ermittelbar).

Unterstützung und Kooperation

Die vorgelegte Untersuchung wäre ohne die sachdienliche und engagierte Unterstützung durch alle eingebundenen operativen Einheiten im Konzern Stadt nicht möglich gewesen. Insoweit darf man sagen, dass die Unterstützungsleistung außergewöhnlich dienlich war. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Unterstützung durch die Immobilienwirtschaft besonders hervorzuheben ist.

Datenqualität und Datenhaltung

Die Aufbereitung der einzelnen immobilienwirtschaftlichen Daten zum Start der Analyse erforderte einen vergleichsweise hohen Aufwand, da die verfügbaren Informationen in insgesamt 13 verschiedene Dateien zur Auswertung überführt werden mussten, die allesamt zusammengeführt und plausibilisiert werden mussten. Teilweise wurden dabei Unplausibilitäten, bspw. bei den Flächenangaben, festgestellt. Exemplarisch genannt seien die Grundschulen, bei denen sich aus den verschiedenen Quellen zu den Schülerzahlen in Verbindung mit Flächen teilweise erhebliche Diskrepanzen ergeben haben. Die Zahlen zu den Nettogrundflächen (NGF) liegen hingegen recht verlässlich vor.

Bei Betrachtung der in SAP gebuchten Kosten erscheinen diese immer wieder nicht vollständig den Objekten zugeordnet. Gerade die Zuordnung von Kosten für Medienverbrauch wird in einem anderen Buchungskreis vorgenommen und musste daher zum Untersuchungszeitpunkt auf Objektebene etc. händisch zugeordnet werden. Aktuell ist dieser Umstand zwar abgestellt worden, jedoch arbeitet die Schnittstelle noch nicht fehlerfrei. Ebenfalls auffällig war, dass die Kosten des stadteigenen Personals (insbesondere Hausmeister und Reinigung) nicht den Objekten zugeordnet sind. Daher sind zum Teil auch die Kostenwerte unplausibel; die Kostenwerte für Wartung liegen z.B. deutlich unter 1,00 EUR/m² p.a. Dieser Wert liegt deutlich außerhalb der Benchmarks und zeigt, dass nicht alle Kosten erfasst und/oder zugeordnet sind.

Generell wurde während der Datenaufbereitung ein zum Teil uneinheitliches Verständnis der Kostenzuordnungen festgestellt. In der Kostenaufstellung des Stadthauses 1 sind ca. 20 % der Aufwände eher den Positionen Wartung und sonstige Kosten zuzuordnen, jedoch nicht der Position Bauunterhalt, also Instandsetzung und Sanierung. Dieses ist insoweit zukünftig sinnvoll, als ein verrechnender Bestandshalter bei einem Vermieter-Mieter-Modell immer bestrebt sein wird, abrechenbare Leistungen so zu klassifizieren, dass sie nach den einschlägigen Urteilen zur Umlegbarkeit von Kosten auch umgelegt werden können. Allerdings erhöhen solche Ausnutzungen von Interpretations- und Definitionsspielräumen natürlich nicht die Transparenz, zumal die vollständige Umlegung der Kosten derzeit bei der Stadt Münster noch keine Rolle spielt.

Für die Verwaltungsgebäude liegt derzeit lediglich über einzelne Objekte eine Aufstellung der Arbeitsplätze vor, die hilfsweise aus den Anschlüssen der internen Telefondaten der Stadt abgeleitet sind. Der Aufbau einer digitaler Belegungsplanung / - nachweis ist zielführend zu verfolgen.

Insgesamt weisen die vorhandenen Daten einen sehr starken Fokus auf Energieoptimierung auf. Die Bedeutung der damit zusammenhängenden Flächen spielt jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Ein im besten Sinne strategisches Flächenmanagement bspw. im Zusammenspiel mit den Nutzern und dem Amt für Finanzen und Beteiligungen ist derzeit wegen fehlender Budgetrelevanz nicht ausgeprägt, aber an einigen Stellen erkennbar angestrebt.

3. Strategische Aufstellung

Strategische Aufstellung der Immobilienwirtschaft

Wie oben beschrieben, gibt es Optimierungspotenziale in der Datenhaltung, deren derzeitiger Zustand strategische Zugänge und strategische Analysen erschwert. Gleichwohl ist zunächst zu konstatieren, dass die immobilienwirtschaftliche Aufstellung der Stadt Münster sowohl in der Verwaltung als auch in den untersuchten städtischen Töchtern im interkommunalen Vergleich sehr gut abschneidet.

Die untersuchten Töchter haben Ihre Kernkompetenzen gut ausgeprägt, bringen diese regelmäßig zum Wohle der Stadtgesellschaft ein und erzielen dabei gute wirtschaftliche Ergebnisse.

Innerhalb der Stadtverwaltung ist die grundlegende Aufstellung mit der zusammengeführten Liegenschaftsverantwortung einerseits und Bau/Instandhaltung andererseits sehr modern. Entsprechend konnte vom Amt für Immobilienmanagement auch eine über praktisch das gesamte Anlagevermögen erhobene umfassende Portfolioanalyse mit entsprechenden strategischen Handlungsoptionen vorgelegt werden (vgl. Berichtsvorlage V/0437/2009. Erg.). Analytische Detaillierungen und Operationalisierungen (bspw. strategische Ansätze zur Wohnbaulandentwicklung von September 2009) sind ebenfalls vorhanden.

Ebenfalls aus immobilienstrategischen und operativen Überlegungen sinnvoll ist der Ansatz, gewerbliche Flächen vor allem durch die Wirtschaftsförderung entwickeln zu lassen und bei Wohnbauflächen für den Geschosswohnungsbau die Wohn- und Stadtbau einzubeziehen.

Insoweit sind alle fachlichen Vorüberlegungen für eine explizite und ganzheitliche Immobilienstrategie vorhanden. Als nächster Schritt wäre eine entsprechende politische Aussage wünschenswert.

Ganz allgemein kann man sagen, dass weitergehende parlamentarische Vorgaben für Immobilien und Immobiliennutzung in der Stadt Münster fachlich möglich und in Hinblick auf die Umsetzung und Hebung von Potenzialen auch nötig sind.

Beispielhaft sei hier eine neue Positionierung der Immobilienwirtschaft in der Eigentümerfunktion genannt. Dies wäre im besten Falle durch eine politisch gutierte Immobilienpolicy (zu Flächenverbräuchen, Effizienz-Zielen, Versiegelung, CO₂-Zielen, Stadtentwicklungszielen, modernen Arbeitswelten u.ä.) zu hinterlegen. Mit der Erklärung zu den politischen Zielen wird allen Bereichen die Einhaltung in ihr Pflichtenheft geschrieben, die Einhaltung der Ziele durch eine entsprechend positionierte Immobilienabteilung unterstützt. Auf dieser Grundlage könnten moderne Mieter-Vermieter-Überlegungen weiterentwickelt werden.

Organisation

Wir sehen die Immobilienwirtschaft als gut aufgestellte, fachlich geschätzte und kooperationsbereite Fachverwaltung. Durch die Zusammenführung der Liegenschaftsverantwortung mit Bau- und Instandhaltungsfragestellungen konnten strategische Perspektiven gestärkt (Portfolioanalysen und Standortoptimierungen sind eher möglich, wenn analytisch alles in einer Hand liegt) und Effizienz gehoben werden.

In einem nächsten Schritt könnte die Rolle noch gestärkt und damit eine Umsetzung der strategischen Ansätze unterstützt werden. Neben einem Runden Tisch aller Immobilienkompetenzen im Konzern Stadt (unter Federführung des Hauptgesellschafters Stadt: W+S, WBI, StW und Wirtschaftsförderung) kann dazu auch über konsequente Mieter-Vermietermodelle sowie über eine mittelfristige organisatorische Neuausrichtung der Immobilienwirtschaft nachgedacht werden. Dies ist jedoch eine aufwändige Detailarbeit und wird erst 12 bis 24 Monate nach Start Ergebnisse zeigen.

4. Das Untersuchungsportfolio

Das Untersuchungsportfolio der Stadt Münster in der Übersicht

Die umfassendste Objektübersicht, die eine Einschätzung der verfügbaren Daten zulässt, ist die Aufstellung für die Bilanz der Stadt Münster. Aus Praktikabilitätsgründen wird allerdings der Energiebericht als führende Objektliste verwendet, da dort die meisten relevanten Daten zusammengeführt wurden. Insgesamt sind im Energiebericht der Stadt Münster **160 Objekte** mit einer **Gesamtfläche von 654 Tm²** enthalten. Alle diese Objekte wurden bspw. für Überlegungen wie Verkaufbarkeit in die Analyse einbezogen. Die **detaillierte Datenanalyse** bspw. vor allem **nach Kosten und Einsparpotenzialen** konzentriert sich auf die **wesentlichen Objekte**, über die nach Plausibilisierung aller vorhandenen Daten auch Aussagen möglich sind:

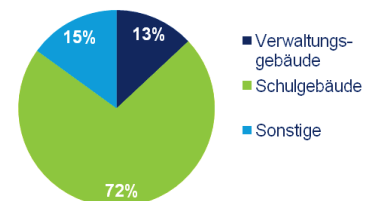
- **Verwaltungsgebäude (12 Objekte, ca. 85 Tm² NGF)**
- **Schulgebäude (86 Objekte, 469 Tm² NGF)**

Damit sind entsprechend rd. **61 % der Objekte** und rd. **85 % der Gesamtfläche aus dem Energiebericht** abgedeckt. Daraus folgt, um erkennbare Effekte zu generieren, dass diese Bereiche dauerhaft nicht ausgeblendet werden können.

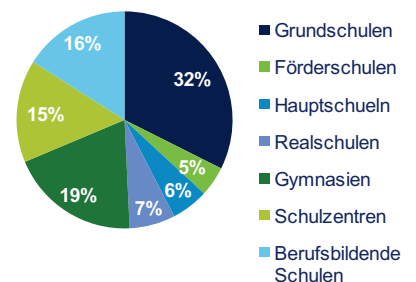
Das Teilportfolio der Schulgebäude unterteilen sich des Weiteren in:

	Objekte	Tm ² NGF	Ø Tm ² NGF
Grundschulen	46	152	3,3
Förderschulen	7	21	3,0
Hauptschulen	5	26	5,2
Realschulen	5	32	6,4
Gymnasien	9	91	10,1
Schulzentren	4	72	18,0
Berufsbildende Schulen	10	75	7,5

Flächenverteilung Gesamt



Flächenverteilung Schulen



4.1 Schulen & Kindergärten

Im Schulportfolio liegen erkennbare Flächeneinsparpotenziale. Hier sollte allerdings zunächst die Fachpolitik Rahmen setzen, bevor immobilienwirtschaftliche und ökonomische Kalküle herangezogen werden.

Überblick Einsparpotenziale

Das Schulportfolio ist im Kontext kommunaler Immobilienoptimierungen stets besonders zu behandeln. Einerseits greifen Handlungen, die als ökonomische und immobilienwirtschaftliche Optimierungen gedacht sind (bspw. Aufgabe, Verlagerung oder Zusammenlegung von Schulstandorten) besonders tief in Lebensqualitäten und Emotionalität der Stadtbevölkerung sowie in politische Gestaltungsfelder ein. Zudem sind selbstredend im Bereich der Schulen künftige Flächen- und Qualitätsbedarfe nicht ohne weiteres antizipierbar. Dies liegt einerseits daran, dass künftige Schülerzahlen in ihrer Verteilung auf die weiterführenden Schulformen nicht ohne weiteres prognostizierbar sind. Darüber hinaus sind die Flächenbedarfe pro Schüler oder Klasse in besonderer Weise von künftigen Schulkonzepten und Unterrichtsformen abhängig.

Zum Untersuchungszeitpunkt lagen keine Schulentwicklungsplanung und auch keine abgeschlossene Willensbildung zu o. g. qualitativen Fragen der Schule von morgen vor, so dass hier zunächst mit Vergleichswerten und Benchmarks gearbeitet wird. Idealtypisch gerechnet zeigt dann das Schulportfolio über alle Schularten rd. 41 Tm² überschüssige Fläche auf. Sollte es in der Folge einer Schulentwicklungsplanung zu einer entsprechenden Konsolidierung der Schulstandorte kommen, so entsprechen die rd. 41 Tm² überschüssiger Flächen einem möglichen Konsolidierungsbeitrag von rd. 2,5 Mio. EUR jährlichen Einsparungen. Auf der Vermögensseite sind idealtypische Betrachtungen weit spekulativer, da die Werte von aufgegebenen Schulstandorten erheblich schwanken können (Lage, d.h. Wert von Grund und Boden, Restwert der Gebäude, ggf. Abrisskosten, u.a.). Allerdings zeigt der Blick auf die durchschnittlichen Buchwerte (für die überschüssige Fläche rd. 17,3 Mio EUR) auf der einen Seite und den konservativen Wertansatz der Flächen auf der anderen Seite mit 18,4 Mio EUR (ermittelt aus dem für die Eröffnungsbilanz angesetzten Flächenwert als Durchschnitt), dass hier Verkäufe über Buchwert und somit Buchgewinne möglich sein werden.

Aus der Vorlage der aktuellen kleinräumigen Bevölkerungsprognose bis 2020 geht zumindest für den relevanten Teil der zukünftigen Grundschüler hervor, dass es zu einer Zunahme um 2,9 – 3,5 % kommen wird. Im Sinne der vorgestellten Kalkulation sehen wir keinen großen Einfluss auf das Ergebnis, jedoch wird sich die Diskussion um den konkreten Standort einer Schule an den Ergebnissen der Prognosen für die einzelnen Stadtteile messen lassen müssen. D.h. es kann nicht ausgeschlossen werden, dass trotz Überhangs in den Flächen bestimmte Schulstandorte ausgebaut werden müssen. Im gleichen Atemzug heißt das aber auch, dass an anderen Standorten weit mehr an Flächen im Überhang sein werden. Hierauf muss die Politik

reagieren, ein strategisches Flächenmanagement unterstützt die Entscheidungsfindung.

Schulform	Anzahl	Σ NGF [Tm²]	Ø NGF [Tm²]	Ø- Grundstück [Tm²] ¹⁾	Überzählige Fläche [Tm²] ²⁾	Anzahl Standorte
Grundschulen	46	152	3,3	12	11,4 – 20,8	3,8 – 6,3
Förderschulen	7	21	3,0		0,6 – 1,8	0,2 – 0,6
Hauptschulen	5	26	5,2		1,7	0,3
Realschulen	5	32	6,4		4	0,8
Gymnasien	9	91	10,1		6,8	0,6
Schulzentren	4	72	18,0		3,5	0,2
Berufsbildende Schulen	10	75	7,5		7,9	1,0
Summen	86	469		1.109	35,9 – 46,5	6,6 – 8,9

- 1) Statistische Daten Stadt Münster – 2008
2) Ergebnis der Betrachtung je Schulform, siehe Detailauswertung
3) 12.000 m² / Schulstandort * 150 EUR/m² als durchschnittlicher Bodenrichtwert Münster
4) Durchschnittlicher Bewirtschaftungsaufwand: 60 EUR p.a. ohne Sondermaßnahmen
5) Median der Buchwerte 2009 aller Schulen x 8 Standorte

MW (gerundet): 41 8
Beitrag Konsolidierung³⁾: 14,4 Mio €
Jährliche Einsparung⁴⁾: 2,5 Mio €
Anlagenvermögen⁵⁾: - 17,3 Mio €

Betrachtet man die Optimierungspotenziale aus erweiterter energetischer Optimierung der Schulen, ist bei gleichzeitig hohem Investitionsbedarf kein großer ökonomischer Hebel vorhanden. Zwar sind einerseits 29 der 86 Standorte mit weiterem energetischen Potenzial ausgestattet, doch stehen den monetären Einsparpotenzialen unverhältnismäßige Investitionsbedarfe gegenüber. D.h. auch wenn weitere Optimierungen aus ökologischer Perspektive angezeigt sind, so sind hier Einsparpotenziale für den Haushalt nicht zu realisieren.

Schulform	Anzahl mit energ. Potenzial	Potenzial p.a. [TEUR]	Aufwand Sanierung [TEUR] ¹⁾	Umfassende Sanierung Einsparung / Aufwand [TEUR] ²⁾
Grundschulen	19 (von 46)	118	5.600	160 / 9.600
Förderschulen	2 (7)	5	400	20 / 2.600
Hauptschulen	2 (5)	26	800	42 / 2.300
Realschulen	- (5)	-	-	17 / 4.200
Gymnasien	3 (9)	33	2.300	83 / 11.600
Schulzentren	2 (4)	34	3.200	75 / 8.800
Berufsbildende Schulen	1 (10)	0,5	600	20 / 7.600
Summen	29 (86)	216,5	12.900	417 / 46.700

- 1) Grenzwert 114 kWh, Durchschnittsverbrauch aller Schulen, Aufwand je m² NGF: ca. 100 EUR (40% eines Aufwandes zur energetischen Optimierung eines unsanierten Bestandes)
2) Grenzwert: 70 kWh, Aufwand je m² NGF: ca. 170 EUR (40% des Vergleichswertes Ida-Schule)

Dies liegt einerseits an der baulichen Struktur und Substanz der in Rede stehenden Schulen und andererseits natürlich auch daran, dass die Standorte mit besserem Verhältnis von Investition und Einsparpotenzial bereits optimiert sind.

Methodik zur Ermittlung der Einsparpotenziale

Bevor im Folgenden die Einsparpotenziale einzelner Schulformen im Detail beschrieben werden, wird eingangs kurz die Methodik zur Ergebnisherleitung skizziert.

Flächenverbrauch

Als Vergleichswert (Flächenbenchmark) wird der durchschnittliche Flächenverbrauch aller Objekte der betrachteten Schulform herangezogen (m^2 NGF pro Schüler). Betrachtet werden nur die Objekte, bei denen der Flächenverbrauch höher ist. Das jeweilige Flächenpotenzial ergibt sich aus der Differenz aus Flächenverbrauch zum Durchschnittswert (Flächenbenchmark). Die Anzahl der theoretisch zur Disposition stehenden Standorte ergibt sich aus der Summe des Flächenpotenzials je Schulform und der durchschnittlichen Flächengröße eines Standorts der Schulform.

Energieverbrauch

Für den Primärenergieverbrauch wird ein Grenzwert i.H.v.

114 kWh je m^2 p.a. verwendet, der sich aus dem Durchschnitt des Verbrauches aller Schulen ermitteln lässt. Daneben wird als Vergleichswert ein theoretisch erreichbarer Verbrauchswert von 70 kWh angesetzt, der sich aus Vorgaben für Neubauten ableitet und teilweise von Objekten der Stadt erreicht wird (jedoch ohne die Möglichkeit zur Plausibilisierung, da ein geringer Verbrauch auch mit geringer Nutzung zusammenhängen kann).

Instandsetzungsaufwand

Als Grenzwert für den Instandsetzungsaufwand zur Erreichung eines durchschnittlichen Energieverbrauches wird eine Erfahrungswert i.H.v. 100 € je m^2 NGF angenommen, der Wert für die Erreichung des „Neubauähnlichen Standards“ mit 170 €/ m^2 NGF.

Grundschulen

Ergebnisse Flächennutzung und Effizienz

Die Flächenineffizienz bei den Grundschulen, die über dem Flächenbenchmark liegen, ist vergleichsweise hoch, allerdings liegen hier größtenteils keine Energiedefizite vor. Legt man den **durchschnittlichen Flächenverbrauch von 15,7 m^2 pro Schüler als Grenze** fest (**Durchschnittsflächenverbrauch aller Schulen**), so besteht bei 21 Schulen insgesamt ein **Flächenpotenzial von 20.800 m^2** . Umgesetzt auf Schulstandorte könnten somit idealtypisch 3 bis 6 Grundschulen aufgegeben werden (Durchschnittliche Flächen ca. 3.500 m^2 /Grundschule). In Kosten gesprochen, ergibt sich bei ca. 60 EUR/ m^2 p.a. Betriebskosten (inkl. Instandsetzungsaufwand, jedoch ohne Abschreibung) eine **Summe zwischen 650 TEUR und 1,2 Mio EUR Einsparung p.a.**

Zusätzlich können im Vermögensbereich aus der **freiwerdenden Fläche rd. 4 bis 8 Mio. EUR idealtypische Verkaufspreise** erzielt werden. Eine Annäherung der Buchgewinne macht idealtypisch keinen Sinn, da bereits die Grundstücksflächen der Schulen sehr unterschiedlich sind, die resultierenden Immobilienwerte noch deutlicher variieren und die Buchwerte dann drittens wiederum ein sehr unterschiedliches Bild zeigen.

Ergebnisse der Verbrauchswerte

Bei **19** von 46 Grundschulen, also rd. 45 %, besteht **energetisches Einsparpotenzial**. Für etwa die Hälfte dieser Grundschulen mit energetischen Defiziten besteht gleichzeitig ein hoher Instandhaltungsbedarf.

Insgesamt sind für 19 Grundschulen Verbräuche über dem **Grenzwert „Durchschnittsverbrauch über 114 kWh je m² p.a.“** erkennbar. Hieraus leitet sich ein Einsparpotenzial von rd. 118 TEUR p.a. ab. Der Aufwand liegt bei ca. 100 EUR/m², entsprechend **ca. 5,6 Mio EUR**.

Setzt man einen theoretisch möglichen Energiewert für Wärme von 70 kWh je m² NGF zugrunde, so würde bei einem derzeitigen Durchschnittsverbrauch Wärme von 100 kWh ein Gesamtpotenzial von 2.900.000 kWh bestehen, was in aktuellen Kosten gerechnet **einer jährlichen Einsparung von 160 TEUR** entspricht. Jedoch ist hierbei mit einem Aufwand von 170 EUR/m² NGF (vgl. Aufwand Ida-Schule) zu rechnen, **mithin 9,6 Mio EUR**.

Hier stehen also für die Gruppe der Grundschulen berechnet Investitionskosten und monetäre Potenziale der Energieeinsparung in keinem günstigen Verhältnis. Für einzelne Grundschulen sieht dies durchaus anders aus. Wir halten es jedoch nicht für zielführend, vor einer fachpolitischen Entscheidung für oder gegen Schulstandorte diese durch ökonomische und energiepolitische Kalküle noch zu verkomplizieren.

Ergebnisse Instandsetzungsaufwand (budgetiert)

Bei den Instandsetzungsaufwendungen ergibt sich kein Einsparpotenzial im engeren Sinne, **Einsparungen** realisieren sich **allein über die Aufgabe von Schulstandorten**. Hier gilt, was auch bereits oben geschrieben wurde, dass es erstrebenswert ist, die fachpolitische Diskussion um Schulstandorte nicht durch Immobilienfragestellungen zu überlagern.

Betrachtet man alle Grundschulen über dem Grenzwert „100 EUR/m² NGF“, dann machen diese alleine einen Anteil von 16 % des Gesamtaufwandes aller Gebäude der Stadt Münster aus. Selbstredend sind je nach Entscheidung für oder gegen bestimmte Standorte künftig sehr unterschiedliche Instandsetzungsaufwendungen zu erwarten.

Ergebnisse laufende Kosten

Die **Kostenauswertungen** erscheinen nicht selten **unplausibel**. Die ausgewiesenen Kosten für Schulen liegen bei ca. 60 – 65 EUR/m² NGF p.a. Nur zwei Schulen liegen über diesem Wert. Dies sind im Benchmark sehr niedrige Werte. Man darf allerdings nicht davon ausgehen, dass dies der Realität entspricht und in Münster Verbräuche so außerordentlich niedrig wären. Vielmehr ist der Grund, **dass nicht alle Kosten den jeweiligen Objekten zugeordnet** sind.

Eine Kostenanalyse verbietet sich insoweit (was im Übrigen auch für alle weiteren Objekte gilt). Für die **Konsolidierungs-Szenarien** (Rückbau von Fläche bzw. von Standorten) wird für die Errechnung der **zu erwartenden Kostenreduktion mit dem Erfahrungsansatz von 60 EUR/m² NGF p.a.** weitergerechnet. Daraus ergibt sich in den weiteren Berechnungen ein theoretischer Ansatz für Einsparpotenziale, der wiederum mit Erfahrungswerten aus anderen Beratungsprojekten verifiziert wird.

Förderschulen

Ergebnisse Flächennutzung und Effizienz

Das Gesamtpotenzial liegt bei ca. 600 m² NGF. Legt man den durchschnittlichen **Flächenverbrauch von 19,3 m² pro Schüler als Grenze fest (Durchschnittsflächenverbrauch aller Förderschulen)**, so besteht bei **3 Schulen ein idealtypisches Flächenpotenzial** von insgesamt 1.800 m² NGF.

Ergebnisse der Verbrauchswerte

Ausgehend von optimalen Verbrauchswerten der betrachteten Förderschulen liegt das **Einsparpotenzial bei ca. 5 TEUR**. Dem entgegen steht, unter der Annahme von 100 EUR Kosten je Quadratmeter ein **Gesamtaufwand von ca. 0,4 Mio. EUR**.

Die Optimalbetrachtung, also bei Annahme eines theoretisch möglichen Energiewerts für Wärme von 70 kWh/m² NGF bei einem derzeitigen Durchschnittsverbrauch an Wärme von 85 kWh, ergibt **für 2 Objekte ein Gesamtpotenzial von 300.000 kWh**. Dies entspricht einer jährlichen **Einsparung von ca. 20 TEUR**. Dem entgegen steht ein Aufwand von ca. 170 EUR/m² NGF (vgl. Aufwand Ida-Schule), also ca. 2,6 Mio. EUR.

Ergebnisse Instandsetzungsaufwand (budgetiert)

Keine der 7 Förderschulen weist einen außerordentlich hohen Instandsetzungsaufwand auf.

Hauptschulen

Ergebnisse Flächennutzung und Effizienz

Legt man den **durchschnittlichen Flächenverbrauch von 18,7 m² pro Schüler als Grenze fest**, so besteht bei 2 Schulen ein idealtypisches Flächenpotenzial von insgesamt 1.700 m² NGF.

Ergebnisse der Verbrauchswerte

Ausgehend von optimalen Verbrauchswerten der betrachteten Hauptschulen liegt das **Einsparpotenzial bei ca. 26 TEUR**. Dem gegenüber steht ein Aufwand bei Investitionsbedarfen von ca. 100 EUR/m² in Höhe von ca. 0,8 Mio EUR.

Die Optimalbetrachtung, also bei Annahme eines theoretisch möglichen Energiewerts für Wärme von 70 kWh/m² NGF bei einem derzeitigen Durchschnittsverbrauch an Wärme von 85 kWh, **ergibt für 3 Objekte ein Gesamtpotenzial von 520.000 kWh**. Dies entspricht einer jährlichen Einsparung von ca. 42 TEUR. Dem gegenüber steht ein Aufwand bei ca. 170 EUR/m² NGF (vgl. Aufwand Ida-Schule) in Höhe von ca. 2,3 Mio. EUR.

Ergebnisse Instandsetzungsaufwand (budgetiert)

Zwei der fünf Hauptschulen haben einen außerordentlich hohen Instandsetzungsaufwand. Selbstredend sind je nach der fachpolitisch determinierten Entscheidung für oder gegen bestimmte Standorte künftig sehr unterschiedliche Instandsetzungsaufwendungen zu erwarten.

Realschulen

Ergebnisse Flächennutzung und Effizienz

Legt man den durchschnittlichen Flächenverbrauch von 12,7 m² pro Schüler als Grenze fest, so besteht bei **2 Schulen ein idealtypisches Flächenpotenzial** von insgesamt 4.000 m² NGF.

Ergebnisse der Verbrauchswerte

Bei den **Verbrauchswerten** in den Realschulen ist, sofern Standardwerte angestrebt werden sollen, kein **nennenswertes Optimierungspotenzial** vorhanden.

Bei einem derzeitigen Durchschnittsverbrauch von 85 kWh ergibt eine Optimalbetrachtung, also in Bezug auf einen theoretisch möglichen Energiewert von 70 kWh/m² NGF, für **4 Objekte eine mögliche jährliche Energieeinsparung von 280.000 kWh. Dies entspricht einem jährlichen Kosteneinsparpotenzial von ca. 17 TEUR.** Dem gegenüber steht (bei ca. 170 EUR/m² Investitionsaufwand (vgl. Aufwand Ida-Schule)) ein notwendiges Gesamtinvestitionsvolumen in Höhe von ca. 4,2 Mio. EUR.

Ergebnisse Instandsetzungsaufwand (budgetiert)

Keine der fünf Realschulen weist einen außerordentlich hohen Instandsetzungsaufwand auf.

Gymnasien

Ergebnisse Flächennutzung und Effizienz

Legt man den durchschnittlichen Flächenverbrauch von 11,4 m² pro Schüler als Grenze fest, so besteht bei 5 Schulen ein Flächenpotenzial von insgesamt 6.800 m² NGF.

Ergebnisse der Verbrauchswerte

Ausgehend von optimalen Verbrauchswerten der betrachteten Gymnasien liegt das **Kosteneinsparpotenzial bei ca. 33 TEUR.** Dem entgegen steht bei einem Investitionsbedarf von rd. 100 EUR/m² ein Gesamtinvestitionsbedarf in Höhe von rd. 2,3 Mio EUR.

Die Optimalbetrachtung (bei einem derzeitigen Durchschnittsverbrauch Wärme von 85 kWh) ergibt für 7 Objekte ein Energieeinsparpotenzial von 1.400.000 kWh. Dies entspricht einer jährlichen Kosteneinsparpotenzial von ca. 83 TEUR. Dem gegenüber steht bei Quadratmeter bezogenen Investitionskosten von rd. 170 EUR/m² NGF (vgl. Aufwand Ida-Schule), ein Gesamtinvestitionsbedarf in Höhe von ca. 11,6 Mio. EUR.

Ergebnisse Instandsetzungsaufwand (budgetiert)

Im Ergebnis weisen **5 der 10 Gymnasien einen außerordentlich hohen Instandsetzungsaufwand** auf. Auch hier sind je nach der fachpolitisch determinierten Entscheidung für oder gegen bestimmte Standorte künftig sehr unterschiedliche Instandsetzungsaufwendungen zu erwarten.

Berufsschulen

Ergebnisse Flächennutzung und Effizienz

Legt man den durchschnittlichen Flächenverbrauch von 4,5 m² pro Schüler (Durchschnittsflächenverbrauch aller Berufsschulen) als Grenze fest, so besteht bei **5 Schulen ein Flächeneinsparpotenzial von insgesamt 7.900 m² NGF**.

Ergebnisse der Verbrauchswerte

Ausgehend von optimalen Verbrauchswerten der betrachteten Berufsschulen liegt das **Einsparpotenzial bei ca. 500 EUR**. Dem gegenüber steht (bei ca. 100 EUR/m² Investitionsbedarf) ein Gesamtinvestitionsbedarf in Höhe von ca. 0,6 Mio EUR.

Die Optimalbetrachtung ergibt für 2 Objekte ein Gesamtpotenzial von 340.000 kWh. Dies entspricht einer jährlichen Einsparung von ca. 20 TEUR. Dem gegenüber steht (bei ca. 170 EUR/m² Investitionsbedarf (vgl. Aufwand Ida-Schule)) ein Gesamtinvestitionsbedarf in Höhe von ca. 7,6 Mio. EUR.

Ergebnisse Instandsetzungsaufwand (budgetiert)

Im Ergebnis weist eine der elf Berufsbildenden Schulen einen außerordentlich hohen Instandsetzungsaufwand auf.

Schulzentren

Ergebnisse Flächennutzung und Effizienz

Legt man den durchschnittlichen Flächenverbrauch von 14,7 m² pro Schüler als Grenze fest, so besteht bei 2 Schulen ein Flächenpotenzial von insgesamt 3.500 m² NGF.

Ergebnisse der Verbrauchswerte

Ausgehend von optimalen Verbrauchswerten der betrachteten Schulzentren liegt das **Einsparpotenzial bei ca. 34 TEUR**. Dem gegenüber steht (bei ca. 100 EUR/m² Investitionsbedarf) ein Gesamtinvestitionsbedarf in Höhe von 3,2 Mio EUR.

Die Optimalbetrachtung ergibt für 3 Objekte ein Gesamtpotenzial von 1.260.000 kWh, dies entspricht einer jährlichen **Einsparung von ca. 75 TEUR**. Dem gegenüber steht (bei ca. 170 EUR/m² Investitionsbedarf (vgl. Aufwand Ida-Schule)) ein Gesamtinvestitionsbedarf in Höhe von ca. 8,8 Mio. EUR.

Ergebnisse Instandsetzungsaufwand (budgetiert)

Im Ergebnis weist **eines der vier Schulzentren** einen außerordentlich hohen Instandsetzungsaufwand auf. Auch hier liegt die Frage nach der Art des Verfahrens, nach der Hinzuziehung von ökonomischen Fakten zu fachpolitischen Überlegungen letztlich bei der Politik.

4.2 Das Verwaltungsportfolio

Die überragende Rolle in der Optimierung des Verwaltungsportfolios kommt der Veränderung der aktuellen Situation um Stadthaus I und Stadthaus II zu.

Verwaltungsgebäude

Ebenso wie das Schulportfolio wurde das Verwaltungsportfolio detaillierten Analysen in den Bereichen Flächennutzung und Effizienz, Verbrauchswerte sowie Instandsetzungsaufwand unterzogen. Insgesamt lässt sich damit festhalten, dass für **zwei Objekte in allen drei Kategorien Defizite** vorliegen. **Vier** weitere Objekte weisen darüber hinaus einen auffällig **hohen Flächenbedarf** aus.

Ergebnisse Flächennutzung und Effizienz

Legt man einen durchschnittlichen Flächenverbrauch von **37,5m² NGF pro Arbeitsplatz** fest (durchschnittlicher Flächenverbrauch von vergleichbaren Verwaltungsobjekten aus Projekten, Umrechnung von Flächenbezug Mietfläche zu NGF), so besteht bei **10 Objekten ein Flächenpotenzial von insgesamt 5.600 m² NGF**. Unberücksichtigt bleiben bei dieser Berechnung die Ausreißer Rathaus und Lagergebäude. Bei einer Anpassung des Flächenverbrauchs auf den sich über alle Verwaltungsgebäude ergebenden Durchschnittswert von 48,2 m² NGF, verringert sich das Flächenpotenzial auf 3.200 m² NGF

Der wahre Wert des Flächenpotenzials der Verwaltungsobjekte wird aller Erfahrung nach zwischen dem niedrigsten und dem auf Basis des Durchschnittswertes ermittelten Potenzials liegen, also zwischen 5.600 und 3.200 m². Jedoch soll an dieser Stelle angemerkt sein, dass jeder m² weniger, der je Arbeitsplatz zur Verfügung steht, weitere 900 m² an zusätzlichem Potenzial freimacht. Dieses kann durch die Einführung von Standards für die Flächennutzung umgesetzt werden.

Ergebnisse der Verbrauchswerte

Ausgehend von dem optimalsten Verbrauchswerten (Durchschnittswert aller betrachteten Verwaltungsobjekte: 103 KWh) der betrachteten Verwaltungsobjekten liegt das **Einsparpotenzial bei ca. 37.000 EUR**. Dem gegenüber steht (bei ca. 100 EUR/m² Investitionsbedarf) ein Gesamtinvestitionsbedarf in Höhe von 3,6 Mio EUR.

Ergebnisse Instandsetzungsaufwand (budgetiert)

Es werden alle Verwaltungsgebäude über dem Grenzwert „100 EUR/m² NGF“ betrachtet. Im Ergebnis weisen zwei (BV-Südost, BV-West) der Verwaltungsgebäude einen außerordentlich hohen Instandsetzungsaufwand auf.

Fokus Stadthäuser

Die Ergebnisse der detaillierten Analyse des Verwaltungsportfolios legt eine Konsolidierung der Stadthäuser 1 bis 3 nahe.

	NGF	Arbeitsplätze	NGF / AP	Potenzial		+25% Verdichtung		NGF / AP
Stadthaus I	23.169 m ²	607 AP	38,2 m ² /AP	10,0 m ² /AP	6.059 m ²	+ 152 AP	759 AP	30,5 m ² /AP
Stadthaus II	12.016 m ²	334 AP	36,0 m ² /AP	7,8 m ² /AP	2.601 m ²	+ 84 AP	418 AP	28,7 m ² /AP
Stadthaus III	20.296 m ²	720 AP	28,2 m ² /AP	0,0 m ² /AP	0 m ²			28,2 m ² /AP
						236 AP		

Abbildung 1: Flächen - Arbeitsplätze und theoretisches Potenzial Stadthäuser 1 - 3

Das **Stadthaus 1** weist einen sehr hohen Sanierungsbedarf zwischen 30 - 40 Mio. EUR auf. Die erhöhte **Flächenineffizienz** von rd. 38 m²/AP kommt durch **großzügige Freiflächen im Foyer** und Vermietungen zu Stände. Der Betriebskostenanteil ist ebenfalls relativ hoch angesiedelt und liegt bei rd. 34 €/m² p.a.

Auch das **Stadthaus 2** weist deutliche Flächenineffizienz mit rd. 36 m²/AP auf. Jedoch ist der Betriebskostenanteil mit nur rd. 16,6 €/m² p.a. relativ niedrig. Es besteht demnach gutes Entwicklungspotenzial bei **besserer Flächennutzung** (soweit dieses durch die gegebene Architektur umsetzbar ist). Positiv hervorzuheben sind ebenso das eigene Parkdeck sowie die zentrale Lage zur Innenstadt.

Das **Stadthaus 3** ist ein Anmietungsobjekt mit einem jährlichen Mietaufwand in Höhe von ca. 3 Mio. EUR. Die Flächeneffizienz ist hier relativ hoch und liegt bei rund 28m²/AP, während gleichzeitig der Betriebskostenanteil sehr niedrig ist; er liegt bei 13,3 €/m² p.a.

Nächste Schritte

Es sollte geprüft werden, wie eine Sanierung bzw. ein Umbau des Stadthauses 1 bei einem Investitionsvolumen von 30 – 40 Mio. EUR (ohne Zwischenanmietungen und Umzugskosten) eine Verbesserung in der Ausnutzbarkeit der Flächen und lfd. Unterhaltungskosten erreichen kann. Abgewickelt werden könnten ggf. die Investitionsmaßnahmen über den Weg einer Projektentwicklung (Finanzierung, Bau und eventuell Betrieb) durch eine städtische Gesellschaft. Im Anschluss stünde die Rückmietung durch die Stadt mit ca. 12 EUR/m² monatlicher Mietbelastung, etwa 3,2 Mio. EUR p.a. (ca. 22 Tm² MF) und Überführung des Gebäudes in städtischen Bestand nach z.B. 25 Jahren.

Über eine Verdichtung der Arbeitsplätze um ca. 25 % könnten im Stadthaus 1 rd. 150 Arbeitsplätze gewonnen und die Flächeneffizienz (dann 30,5 m² je AP) somit annähernd auf den Stand der Flächeneffizienz des Stadthauses 3 erhöht werden. Ebenso könnten Betriebskosten in Höhe von ca. 0,5 Mio. EUR durch einen energetisch optimierten Neubau eingespart werden. Alternativ kann durch die Steigerung der Attraktivität des Gebäudes eine Erhöhung der externen Vermietung an Geschäfte und Praxen/Büroräume erreicht werden, welches eine zusätzliche Refinanzierungskomponente der Investitionskosten bedeuten kann.

Ebenfalls sollte geprüft werden, die Effizienz in Stadthaus 2 zu erhöhen. Potenziale bestehen in der Flächenverdichtung, durch die theoretisch rd. 80

Arbeitsplätze hinzugewonnen werden könnten. Die Attraktivität des Objektes bei ansprechender Lage könnte durch die Sanierung des Parkhauses erhöht werden.

Letztlich sollte die Entmietung bzw. Teilentmietung des Stadthauses 3 geprüft werden. In dem oben skizzierten Modell der Flächenverdichtung könnten theoretisch 230 Arbeitsplätze (von 720) könnten bei entsprechender Alternativbetrachtung in Stadthaus 1 und 2 verlegt werden. Damit ergäben sich Einsparungen von einem Drittel der Mietausgaben in Höhe von derzeit 3 Mio. EUR.

4.3 Das derzeitige Veräußerungsportfolio

Die Immobilien im sonstigen Grundvermögen stellen eine ständige Herausforderung hinsichtlich der Prüfung auf eine weitere Verwendung (d.h. Entwicklung und Veräußerung) und /oder das Halten im städtischen Bestand dar

Das „sonstige Grundvermögen“ der Stadt Münster

Im sonstigen Grundvermögen in der Bilanz der Stadt Münster befinden sich Immobilien mit unterschiedlicher Nutzungsart, insgesamt 85 Objekte mit einem Buchwert von 11,5 Mio. EUR. Alle Objekte in diesem Portfolio sind keine betriebsnotwendigen Immobilien, stellen insofern das Veräußerungsportfolio dar.

Anlage	Anzahl	Σ NGF [Tm²]	Buchwert ¹⁾	Entlastungspotenzial
Büro/Geschäftshäuser	15	9,1	4,4	✓
Wohngebäude	45	11,6	3,3	✓
Wohn/Geschäftshäuser	4	1,5	0,8	✓
Handel	1	0	0,03	✓
Höfe	10	4,4	1,8	✓
Soziales	5	0,7	0,3	✓
Kultur	5	5,5	0,8	✓
Summen	85	32,7	11,5	

Für 45 Objekte liegen keine Flächenangaben vor

- 1) Nur Immobilien
 2) Ermittelt aus „Begeherliste“
 3) Einsparung der laufenden Aufwendungen
 4) Reiner Immobilienwert

Einsparung Instandsetzung²⁾: 0,44 Mio €
 Jährliche Einsparung³⁾: 0,36 Mio €
 Anlagenvermögen⁴⁾: - 11,5 Mio €

Im Rahmen eines ständigen Prüfungsprozesses wird durch das Immobilienmanagement fortschreibend eine Strategie für die einzelnen Objekte entwickelt, wobei insbesondere folgende Parameter das Handeln vorgeben:

- Werden die Grundstücke, die den Objekten zugeordnet sind, in den nächsten Jahren zu städtebaulichen Aspekten umzunutzen sein?
- Erwirtschaften die Objekte einen über den Aufwand liegenden Ertrag (Gewinn)?
- Ist derzeit ein Markt für die Flächen vorhanden?

Insbesondere in Bezug auf das sonstige Grundvermögen liegen mit der Portfolioanalyse und den strategischen Ansätzen zur Wohnbaulandentwicklung gute Vorarbeiten vor. Insoweit sollten die bisherigen Aktivitäten zur Reduzierung des sonstigen Immobilienvermögens mit hoher Priorität fortgesetzt werden. Dabei ist neben dem bisherigen Fokus zudem zu prüfen, bei welchen der Objekte im Portfolio eine Zuordnung zu Gesellschaften innerhalb des Konzerns Stadt Münster eine Immobilienstrategie noch gestärkt werden kann, sei es durch

- noch bessere Möglichkeiten der Vermarktung von Immobilien und Grundstücken,
- durch Gutachten gestützte Umwidmung von Kosten und Erträgen zu Gesellschaften mit Verrechnungsmöglichkeiten (insbesondere der Verluste),
- oder spezialisiertem Know-how für die Bewirtschaftung und Erhöhung der Rentabilität von Objekten (z.B. Wohnimmobilien zur Wohnungsbaugesellschaft).

5. Bürgerbeteiligungsmodelle

Im kommunalen Kontext in Deutschland wird derzeit über neue Instrumente gesprochen, die geeignet sein könnten, Mittel zu gewinnen, die aus dem Haushalt der Stadt nicht verfügbar sind, ohne dazu Immobilien oder andere Vermögenswerte an beliebige Dritte veräußern zu müssen. Unter dem Arbeitstitel „Bürgerbeteiligung“ werden hierbei Konstruktionen diskutiert, die die Bürger einer Stadt zu Eigentümern von vormals kommunalem Vermögen machen.

Im Falle großvolumiger, mittel- bis langfristiger und sicherer Investments mit einem aktiv gemanagten Immobilienvermögen dahinter, ist die Variante des geschlossenen Immobilienfonds, bei dem die Bürger der Kommune als Kommanditisten auftreten, am naheliegendsten. Hierbei findet weitläufig der Begriff des „Bürgerfonds“ Verwendung. Um den Bürgerfonds zu erläutern, sind die grundlegenden Parameter von geschlossenen Immobilienfonds anhand ihrer wichtigsten Parameter in tabellarischer Form beschrieben.

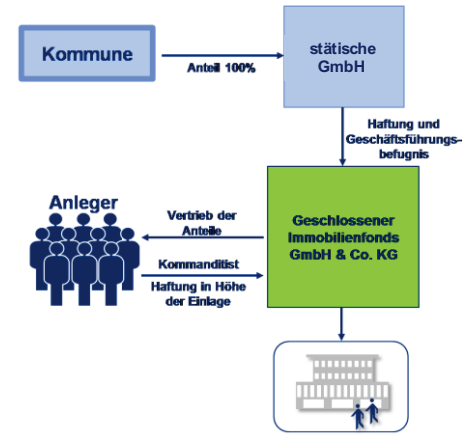
Tabelle 1: Übersicht geschlossener Immobilienfonds

• Definition	▪ Aktiv gemanagtes Instrument zur Unternehmensbeteiligung (kein Fremdkapital) ▪ Geschlossene Immobilienfonds sind Fonds mit definierter Laufzeit, die nach Erreichen der festgelegten Anlagesumme keinen weiteren Anleger aufnehmen ▪ Der Investor erwirbt Gesellschaftsanteile (Kommanditist)
• Inhalt	▪ Laufzeit zwischen 10 und 15 Jahren ▪ Definierte Renditeanforderungen, jedoch keine „Renditepflicht“ ▪ Nur Zielvolumen ab 10 Mio. € bis ca. 150 Mio. € ▪ Einlagen der Gesellschafter/Investoren stehen im Risiko ▪ Steuerlich vorteilhaftes Vehikel für Anleger (bspw. Erträge als Einkünfte aus Gewerbebetrieb mit entsprechender Auswirkung auf die Einkommensteuer)
• Platzierung / Emission	▪ Prospektpflicht und Prüfung durch BaFin (Aufsetzen gem. IDW S4) ▪ Relativ hoher Aufwand im Rahmen der Strukturierung (Gründung Gesellschaftsstruktur etc.) ▪ Praktisch keine Handelbarkeit nach Platzierung (ggf. Sekundärmarkt/Fondsbörse)
• Vertrieb	▪ Direkt über Kommune möglich ▪ Über Kreditinstitut vorwiegend für Private Banking Kunden (hohe Vermögensstruktur erforderlich) ▪ Einmalanlagen meist ab 10.000 EUR ▪ Geschlossener Fonds ist ein bekanntes und anerkanntes Investmentvehikel
• Beteiligte	▪ Ggf. Bank für Vertrieb der Anteile ▪ Ggf. Treuhänder zur Verwaltung der Anteile und Überwachung der Zahlungsströme (keine gesetzliche Erfordernis hierzu)
• Kosten	▪ Ab höheren Volumina von 10 Mio. EUR, 3-6 % vom Volumen für Strukturierung zzgl. laufende Verwaltungsgebühren

Schaubild: Städtische GmbH

Bei einem Bürgerfonds handelt es sich somit um ein aktiv verwaltetes Vehikel mit fest definierter Anlegergruppe. Der Bürgerfonds kann als eine Kapitalsammelstelle für kommunale Refinanzierungsthemen bezeichnet werden. In der Abbildung rechts ist die Konstruktion eines geschlossenen Bürgerfonds abgebildet. Die Bürger einer Kommune bilden die Kommanditisten, sie haften mit ihrer Einlage. Sie erhalten eine Renditezahlung und partizipieren an einer Wertentwicklung.

Die sonstige Haftung und die Rolle der Geschäftsleitung liegen bei der Kommune oder einer Tochtergesellschaft (im Beispiel GmbH), an welcher die Kommune zu 100 % beteiligt ist. Erfolgsfaktor kann eine relativ einfache und kostengünstige Bereitstellung der rechtlichen Konstruktion sein, da:



- das Zielvolumen relativ klein und fixiert ist,
- der Investorenkreis klar definiert ist und daher Aufwendungen für die Anteilsschein- und das Liquiditätsmanagement vermieden werden,
- die Haltestrategie aufwendige Transaktionsprozesse während der Laufzeit vermeidet,
- die rechtlichen Anforderungen an Vertrieb, Management und Berichtslegung bisher gering waren.

Eine weitere alternative Finanzierungsform mit Bürgerbeteiligung kann die sogenannte Schuldverschreibung sein. „Passive“ Verbriefungen haben sich in der Praxis bereits mehrfach bewährt und weisen gegenüber dem Fondsmodell eine geringere Komplexität sowie niedrige Kosten auf. Es handelt sich im weiteren Sinne um ein außerbörslich gehandeltes Darlehen, welches gestückelt verbrieft wird. In nachfolgender Tabelle werden die wichtigsten Parameter der Schuldverschreibung aufgezeigt:

Tabelle 2: Übersicht Schuldverschreibung

• Definition	▪ Außerbörslich gestalteter Kredit ohne gesetzliche Definition ▪ Verbriefung einer „gestückelten“ Finanzierung ▪ Investor gewährt Fremdkapital (im Gegensatz zu Aktie) und erhält entsprechend Anspruch auf schuldrechtliche Rückzahlung und Zinsen
• Inhalt	▪ Freie Ausgestaltung von: ▪ Laufzeit (bis zu 10 Jahren) ▪ Besicherung (unterschiedliche Modelle denkbar) ▪ Tilgung (unterjährig, Laufzeitende, Null-Kupons etc.) ▪ Meist definierte Zins- bzw. Vergütungsstruktur ▪ Zinshöhe (fix, variabel) und -zahlungen (Kupons 3/6/12 Monate)
• Platzierung/ Emission	▪ Platzierung kann, muss aber nicht über eine Bank erfolgen ▪ Keine Prospektpflicht, lediglich Informationsmemorandum
• Vertrieb	▪ i.d.R. als Selbstemission direkt über Kommune ▪ Auch über eine Bank möglich, wenn diese für Vertriebszeitraum/Platzierung die Rolle des Gläubigers gegenüber der Kommune übernimmt
• Beteiligte	▪ Keine weiteren
• Kosten	▪ Sehr geringe Kosten; Platzierung bereits bei 0,5-1 Mio. EUR möglich mit ca. 1-2 % Kosten ausgehend vom Platzierungsvolumen

Im Zuge einer Bewertung von Bürgerbeteiligungsmodellen sind im Vorfeld die grundlegenden Anforderungen an die Finanzierungsstruktur bezüglich Laufzeit und Mittelbedarf festzulegen. Abhängigkeiten für die Modellwahl bilden zudem die individuellen Anforderungen der einzubindenden Parteien sowie die Portfolioqualität und Managementintensität der Objekte. Oberste Zielsetzung bilden nachhaltige Handlungsempfehlungen in einem politisch sensiblen Umfeld. So kann nur aus einer Gesamtschau aller spezifischen Fakten und der Prüfung der individuell anfallenden Umsetzungskomplexitäten und -risiken, die hierfür notwendige Entscheidungsbasis geschaffen werden.

6. Die Wohn- und Stadtbau Münster GmbH

Die Wohn- und Stadtbau Münster GmbH leistet heute bereits Beiträge zur Konsolidierung des Haushaltes. Weitere, insbesondere monetäre Belastungen müssen fachlich (wohnungswirtschaftlich) und politisch maßvoll abgewogen werden. Weitere Beiträge im Sinne von Bereitstellung von Know-how sind in jedem Falle wünschenswert.

Überblick

Die Wohn und Stadtbau GmbH (im folgenden W+S genannt) ist das kommunale Wohnungsunternehmen der Stadt Münster mit einem Gesellschaftsanteil der Stadt Münster von 100 %. Die W+S bewirtschaftet ca. 6.975 Wohnungen in einer zentralen Struktur. Von diesen Einheiten befinden sich 5.005 Wohnungen im Eigentum der Gesellschaft, 1.005 sind gepachtet und 965 zählen zu WEG-Einheiten. Dazu kommen insgesamt noch 140 Gewerbeeinheiten und 1.428 Garagen (Stand 31.12.2008).

Die Mieterfluktuationsquote bei der W+S beträgt 9 %. Zum Stichtag 31.12.2008 standen nur acht Wohnungen länger als drei Monate leer. Dies bedeutet eine Leerstandsquote von 0,11 %. Der Leerstand insgesamt (nachfragebedingt und technisch) ist nicht angegeben. Die Erlösschmälerungsquote im Vermietungsbereich ist mit 0,8 % angegeben, dies ist ebenfalls ein niedriger Wert und somit ein sehr gutes Ergebnis.

Die Bilanzsumme der W+S beträgt 192 Mio. Euro in 2008, die EK-Quote liegt bei ca. 19 %. Aus dem Verhältnis des Jahresergebnisses von 2,2 Mio. Euro zum Eigenkapital von 37 Mio. Euro ergibt sich eine EK Rendite von 5,9 %. Die Gesamtkapitalrendite unter Berücksichtigung der Steuern lässt sich mit 2,97 % errechnen. Die Gesellschaft investierte in 2008 1,54 Mio. Euro in Modernisierungen. Für Instandhaltung inkl. Personal- und Sachaufwand wurden 8,3 Mio. Euro in den Bestand investiert. Dies entspricht 19,36 €/m².

Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 63 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Anzahl setzt sich zusammen aus 44 Vollzeit- und 13 Teilzeitstellen sowie 6 Auszubildenden. Diese Mitarbeiter arbeiten in vier Abteilungen, die direkt der Geschäftsleitung zugeordnet sind. Im Rahmen dieser Aufbauorganisation werden die drei Kerngeschäftsfelder Hausverwaltung, Planung und Bauen sowie die Eigentum-/ WEG-Verwaltung abgebildet. Die vierte Abteilung beinhaltet Rechnungswesen und Finanzierung.

Würdigung

Neben einer Ausschüttung von 2 Mio. Euro p.a. erbringt die W+S bereits heute fachliche Leistungen für die Stadt insbesondere im Rahmen von städtebaulichen Aktivitäten und Projektentwicklungen.

Insgesamt ist – soweit das im Rahmen unserer knappen Analyse belastbar zu sagen ist - die W+S fachlich gut aufgestellt, erzielt gute wohnungswirtschaftliche und ökonomische Ergebnisse und zeigt hohe

fachliche Qualität. So wurde die Gesellschaft in den letzten Jahren mehrfach für ihre Arbeit ausgezeichnet. Sie hat 2008 den 1. Preis beim bundesweiten Bauherrenpreis ebenso gewonnen wie den Ikanos Award von Deloitte (für effiziente fachliche Arbeit), bei dem sie sich gegen 65 weitere Bewerber durchsetzen konnte.

Potenziale der Wohn und Stadtbau GmbH Münster

Die aktuelle Ausschüttung stellt einen angemessenen Beitrag zum Haushalt der Stadt dar. Allerdings sind Wohnungsunternehmen wie die W+S substanzstarke Gesellschaften, die in der Lage sind, ohne Existenzgefährdung für einige Jahre die Ausschüttung erheblich zu erhöhen. Dies muss jedoch in einem mit der Verwaltung und Politik abgestimmten Plan fachlich belastbar modelliert werden.

Ebenso wichtig wie die monetäre Inanspruchnahme wäre es, das zweifelsohne vorhandene Know-how der W+S an möglichst vielen Stellen für den Konzern Stadt insgesamt nutzbar zu machen.

7. Handlungsempfehlungen

Insgesamt kann man sagen, dass im Bereich des Immobilienmanagements der Stadt Münster in den vergangenen Jahren erhebliche Aufbauarbeit geleistet wurde. Gravierende Lücken zu einem „State of the Art“ gibt es nicht. Gleichzeitig gibt es aber immer noch Optimierungspotenziale und auch die Voraussetzungen, um diese zu heben:

Handlungsempfehlung I: Strategische Vermögensallokation

Insgesamt kann festgestellt werden, dass durchaus zu erkennen ist, wie mit Immobilien umgegangen werden soll, die nicht „betriebsnotwendig“, d.h. zur Erfüllung kommunaler Aufgaben aus

- politischen,
- strategischen oder
- ökonomischen

Gründen zwingend auch im Eigentum der Stadt oder ihrer Töchter sein müssen. Hierbei wird laufend zu prüfen sein und der Verwaltungsspitze zur Entscheidung vorgelegt werden:

- konsequenter Verkauf nicht betriebsnotwendiger Immobilien
- Übertragung von Immobilien mit Projektentwicklungspotenzial innerhalb verbundener Konzernunternehmen
- dieses insbesondere unter dem Aspekt des steuerlichen Potenzials (in Verrechnung zu steuerzahlenden Töchtern)

Bei den nicht betriebsnotwendigen Immobilien handelt es sich weder um Schulen noch um Verwaltungsimmobilien im engeren Sinne. Insgesamt stehen hier mit den Nutzungsarten Wohnen, Büro/Gewerbe und Handel rd. 32 Tm² NGF in Rede. Hinzu kommt eine Reihe von Objekten, für die keine Flächen geführt werden. Hier ist abschließend die städtebauliche Bedeutung jedes Objektes weiterhin und forciert zu prüfen, eine wirksame Strategie weiter zu entwickeln und umzusetzen, respektive fortwährend auf den Prüfstand zu stellen.

Alle Objekte, die gehalten werden sollen und die zur Optimierung von Steuerlasten herangezogen werden können (v.a. Denkmalschutz) sollten konsequent steuerzahlenden Gesellschaften zugeordnet werden, bspw. der W+S, sofern es -bei vorausgesetzter Wirtschaftlichkeit- der übergeordneten Konzernstrategie nicht entgegenläuft.

Gleiches gilt für alle Objekte, die Projektentwicklungspotenziale haben. Auch hier sollte projektspezifisch entschieden werden, wer „der Projektentwickler“ der Stadt Münster ist. Diesem sollten dann in der Folge die Projektentwicklungsobjekte zugeordnet werden.

Handlungsempfehlung II: Aufbau eines strategischen Portfoliomanagements

Ganz oben auf die Agenda gehört ein strategischer und ganzheitlicher Zugang zum Thema Immobilien. Wesentliches Ziel ist die Beschreibung und Würdigung aller kommunalen Immobilien inklusive der städtischen Tochterunternehmen unter *strategischen* Gesichtspunkten, d.h. wie wird mit dem gesamten Immobilienbestand in Verbindung mit den vorab skizzierten Allokationszielen umgegangen. Bei einem pragmatischen Angang, d.h. Umsetzung und Datenaufbereitung und Zieldefinition vor Schaffung einer neuen Organisationsform kann dies in zwei bis maximal vier Monaten realisiert sein. Damit stünde der Politik eine fundierte Datengrundlage für weitere Entscheidungen zur Verfügung. Ein solches Projekt sollte im zentralen Immobilienmanagement angesiedelt sein.

Handlungsempfehlung III: Verringerung der Kapitalbindung und Freisetzung von Liquidität – Bürgerfonds für Wohnbau fachlich und politisch prüfen

Die W+S ist ein erfolgreiches Unternehmen und leistet wertvolle Beiträge. Zudem ist die politische Position erkennbar, dass die Wohnimmobilien und damit der Einfluss auf den Wohnungsmarkt in der kommunalen Hand verbleiben sollen. Um trotzdem Mittel zu generieren bietet es sich an, bspw. 25 % der Gesellschaft über eine Bürgerfondskonstruktion an die Bürger der Stadt zu veräußern. Eine solche Konstruktion bietet der Stadtgesellschaft im Prinzip die Möglichkeit, politische und ökonomische Ziele bestens in Einklang zu bringen. Sie ist allerdings technisch nicht trivial und sollte daher, sofern sie politisch gewollt ist, umgehend geprüft werden.

Handlungsempfehlung IV: Wertbeiträge aus dem Anlagevermögen erhöhen – temporäre Erhöhung der Wohnbau-Ausschüttung fachlich und politisch prüfen

Die W+S ist in der Lage, temporär die Ausschüttung an die Stadt zu erhöhen. Dies wäre zunächst politisch zu prüfen und entsprechende Rahmen (bspw. Mindest-Investitionen in den Bestand u.ä.) wären festzulegen. Danach kann fachlich fundiert ein sinnvolles Volumen festgelegt werden.

Handlungsempfehlung V: Optimierung von Teilportfolien – Stadthaus I, II & III

Stadthaus I und II sind derzeit immobilienwirtschaftlich und ökonomisch suboptimal gelöst. Es sollte der Auftrag an die Immobilienwirtschaft erfolgen, unter Zugrundelegung der mittel- und langfristigen Bedarfe (Größe der Stadtverwaltung, zukünftige Arbeitswelten, Flächenbedarfe ...) politisch abstimmungsfähige Konzepte zu erarbeiten. Diese sind betriebswirtschaftlich zu hinterlegen. Auf einer solchen Grundlage kann dann über ein künftiges Verwaltungsflächenkonzept und mithin über Stadthaus I und II (und in der Folge sicher auch Stadthaus III) entschieden werden.

Handlungsempfehlung VI – Optimierung von Teilportfolien – Schulportfolio

Das Schulportfolio bietet insbesondere in Bezug auf die Fläche deutliche Potenziale. Allerdings sollte zunächst eine Schulentwicklungsplanung erbeten werden. In der Folge können und sollten dann vertiefende immobilienwirtschaftliche Analysen erfolgen. Der umgekehrte Weg, über immobilienwirtschaftliche Analysen Standorte zu priorisieren, erscheint nicht zielführend, da dies stets die Fachdiskussionen der Schul- und Bildungspolitik überlagern würde.

Handlungsempfehlung VII: Ganzheitliche Organisationsstrategie für alle Immobilien-Prozesse

Die immobilienwirtschaftlichen Prozesse und Organisationseinheiten zu untersuchen und zu würdigen war nicht Teil der Aufgabe. Gleichwohl erlauben wir uns den Hinweis, dass hier noch deutliche Potenziale schlummern, die nur durch eine Reorganisation zu erreichen sind. Insbesondere steht die Frage im Raum, wie man die analytischen Leistungen und die Durchsetzungsfähigkeit von immobilienwirtschaftlichen Erkenntnissen stärken kann. Im Sinne des Shared Services-Gedankens wäre insofern außerdem darüber nachzudenken, wie redundante Know-how-Pools noch konsequenter vermieden und die Kompetenzen der städtischen Immobilientöchter noch konsequenter nutzbar gemacht werden können. Da durchgreifende Reorganisationen viel Zeit kosten und erst mittelfristig Ergebnisse zeigen, wäre als unmittelbares Optimierungselement die Initiierung eines regelmäßigen Runden Tisches mit allen Immobilienkompetenzen im Konzern Stadt zu empfehlen.

Handlungsempfehlung VIII: Fachbereiche in die Verantwortung bringen

Bislang können die Ämter ihre Flächen ohne echten Budgetabfluss nutzen. Kurzfristig ist hier das Vermieter-Mieter-Modell einzuführen, um erhöhtes Kostenbewußtsein bei den Ämtern zu erzeugen. Neben den dargestellten immobilienwirtschaftlichen Optimierungsmöglichkeiten sind erhebliche Flächeneinsparungen durch aufgabenkritische Beurteilungen der Ämter möglich.

Zudem sollte innerhalb der Stadt eine Instanz eingerichtet werden, die für die Beurteilung und Bewertung neuer Immobilienbedarfe zuständig ist.

Eine Aussage zu möglichen Organisationsformen kann an dieser Stelle nicht abschließend diskutiert werden, die Möglichkeiten reichen von Amt als Regiebetrieb, eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, Eigenbetrieb bis zur GmbH, die einer umfassenden Würdigung unterzogen werden sollten (u.a. unter steuerliche und personalrechtliche Aspekte)

8. Mitwirkung

Die Immobilienwirtschaft hat in den vergangenen Jahren einiges geleistet, kann für die nächsten Schritte aber nicht allein in Anspruch genommen werden.

Würdigung

Die Immobilienwirtschaft hat sich im Verlaufe des Projektes als fachlich gut aufgestellte Einheit erwiesen, die in hoher Kooperationsbereitschaft an allen erzeugten Erkenntnissen mitgewirkt hat. Für die Besprechung der verfügbaren Daten, aller Zwischenergebnisse und Ergebnisse standen stets Mitarbeiter zur Verfügung.

Im Amt für Finanzen und Beteiligungen standen ebenfalls zu jeder Zeit zeitnah und fachkundig alle Ansprechpartner zur Verfügung.

Ohne diese Unterstützung wäre diese Studie nicht möglich gewesen.