



Dr. Eleonore Pöll

Öffentliche Immobilien: Managen, nicht verwalten!

Die Haushaltsmisere von Bund, Ländern und Kommunen beeinträchtigt die Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Jüngste Verbesserungen durch höhere Steuereinnahmen dürfen über tiefer gehende strukturelle Probleme nicht hinweg täuschen. Eingeschlagene Wege wie die Verwaltungsmodernisierung und begonnene Optimierungsmaßnahmen müssen gerade jetzt stringent weiterverfolgt werden. Insbesondere gilt dies, wenn sie so aussichtsreich sind wie im Bereich des Immobilienmanagements. Hier existiert ein enormes Optimierung-, Rationalisierungs- und Einsparpotenzial.

Die Herausforderungen des Liegenschaftswesens der öffentlichen Hand umfassen Themen wie unzureichendes betriebswirtschaftliches Management-Know-how, fehlende Ziele und Strategien, ineffiziente Organisation, mangelnde erfolgsorientierte Führungs-, Steuerungsmethoden und Anreizsysteme, geringe immobilienwirtschaftliche Datentransparenz sowie Defizite des kameralistischen Rechnungswesens. Seit den neunziger Jahren werden sowohl auf Bundes-, Landes- wie kommunaler Ebene Optimierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen hin zu einem professionellen Public Real Estate Management durchgeführt.

Bei der Professionalisierung des öffentlichen Immobilienmanagements werden die Optimierung der Organisationsstrukturen, die Einführung betriebswirtschaftlicher und immobilienwirtschaftlicher Führungs- und Steuerungsinstrumente, wie z.B. ein Immobilienportfoliomanagementsystem, sowie die Überprüfung der Finanzierungsstrukturen und der Privatisierungsmöglichkeiten verfolgt. Zielsetzungen sind die Verbesserung von Transparenz, Effizienzsteigerung, Rationalisierung, Qualitätssicherung, Ertragssteigerung und Kostensenkung bei Optimierung des in den Immobilien gebundenen Vermögens. Trotz der unternommenen Anstrengungen und bereits erzielten Erfolge sind noch erhebliche weitere Umstrukturierungs- und Aufbauarbeiten auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene zu leisten, wie im Folgenden gezeigt wird.

Situation, Bedeutung und Funktionen des Immobilienvermögens der öffentlichen Hand

Als erfreulichen Lichtblick bezeichnete der Präsident des Deutschen Städtetages jüngst die Verbesserung der Finanzlage vieler

Städte im Jahr 2006. Gleichzeitig warnte er jedoch, dass sich dadurch die tief sitzenden strukturellen Finanzprobleme vieler Städte und Kommunen nicht in Luft auflösen. Viele Städte sind trotz drastischer Einsparungen nach wie vor nicht in der Lage, ihre laufenden Ausgaben aus ihren Einnahmen zu bezahlen (Deutscher Städtetag, 2007). Auch Bund und Länder konnten wie die Kommunen 2006 starke Zuwächse bei den Steuereinnahmen verbuchen. Aber auch für sie bedeutet dies noch keine Sanierung. Die schwierige Finanzsituation bedingt einen erheblichen Investitionsstau bei öffentlichen Gebäuden und Infrastruktur, insbesondere bei Schulen oder Straßen.

Die öffentliche Hand ist gezwungen wirtschaftlicher zu handeln und wie die freie Wirtschaft ihre Ressourcen mit optimaler Wertschöpfung zu nutzen. Insbesondere der Ressource Immobilie kommt dabei eine hohe Bedeutung zu. Der Staat ist der größte Immobilieneigentümer Deutschlands. Sein enormes Immobilienvermögen beläuft sich laut Schätzungen von Marktforschungsinstituten auf mehr als 800 Mrd. Euro (Bulwien, 2002 und ifo, 2005). Damit die öffentliche Verwaltung das öffentliche Leistungsangebot bereitstellen und den politisch bestimmten Verwaltungsauftrag erfüllen kann, ist ein sehr heterogenes Immobilienportfolio notwendig. Die Gebäude und Grundstücke unterscheiden sich dabei nach Nutzungsart, Lage und Alter erheblich. Eine typische Nutzungszusammensetzung im kommunalen Bereich zeigt beispielsweise die folgende Struktur: 20% Schulen, 15% Kindergärten, 10% Verwaltungsgebäude, 5% Sporthallen, 5% Feuerwehrgebäude, 45% sonstige Gebäude und Liegenschaften. Unter den sonstigen Gebäuden finden sich z. B. Wohngebäude, Kläranlagen, Frei- und Hallenbäder, Krankenhäuser und unbebaute Grundstücke.

Der fiskalische Aspekt von Immobilien ist von herausragender Bedeutung. Einerseits liegt er in der hohen Kostendimension, da der Anteil der immobilienbezogenen Aufwendungen im Schnitt zwischen 15 und 20% der jährlichen Haushaltsaufwendungen beträgt. In der Privatwirtschaft beläuft sich der Anteil dagegen auf 5 bis 15% des jährlichen Gesamtaufwandes. Andererseits dienen Immobilien als Finanzierungsinstrument. Kurzfristig liquide Mittel werden aus Verkäufen bzw. laufende Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung generiert, womit die Liegenschaften einen erheblichen Beitrag zum Haushalt leisten.

Die öffentliche Hand kann durch gezielten An- und Verkauf von Liegenschaften, durch Bevorratung von Flächen und Bereitstellung zu besonderen Konditionen eine steuernde Funktion in der Wohnungs- und Gewerbepolitik übernehmen und regulierend in die Entwicklung des Immobilienmarktes eingreifen.



Immobilien sind insbesondere im kommunalen Bereich ein wichtiges Instrument der (Stadt)Entwicklungspolitik und stellen bei geeignetem Management einen deutlichen strategischen Wettbewerbsfaktor und Standortvorteil dar.

Verbesserungspotenziale im öffentlichen Liegenschaftswesen

Große und heterogene Immobilienbestände wie bei der öffentlichen Hand sind generell schwierig zu managen und führen zu gravierenden Mängeln, wenn der Umgang mit ihnen nicht den richtigen Stellenwert einnimmt und ein Verwalten statt ein Managen der bedeutenden Ressource darstellt. So ist das Liegenschaftswesen der öffentlichen Hand oftmals noch gekennzeichnet durch erhebliche Defizite, wie z. B.

- ❑ unausgereifte bzw. fehlende immobilienwirtschaftliche Planungen und Strategien,
- ❑ geringe Bestandstransparenz aufgrund von ungeeigneten oder fehlenden Immobilien-Informationssystemen,
- ❑ mangelnde objektbezogene Kostentransparenz und fehlende Wertkenntnis,
- ❑ inadäquates kameralistisches Rechnungswesen mit geringer Flexibilität beim Einsatz der finanziellen Ressourcen sowie fehlender Möglichkeit der Darstellung der Kapitalkosten und des abnutzungsbedingten Werteverzehrs der Immobilien,
- ❑ unzureichende bzw. keine Controllingmethoden und Instrumente, Kennzahlen- und Performancemesssysteme und entsprechende Benchmarks,
- ❑ kaum Einsatz von erfolgsorientierten Führungs- und Steuerungsmethoden,
- ❑ fehlende Anreizsysteme für den wirtschaftlichen Umgang mit der Immobilie,
- ❑ vorwiegende Steuerung des Immobilienbestandes durch Vorgaben und Notwendigkeiten des Haushalts und hohe Einflussnahme auf immobilienwirtschaftliche Entscheidungen durch die Politik,
- ❑ zumeist stark zersplitterte Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Organisationsstrukturen über den gesamten Bestand und über den Lebenszyklus der einzelnen Immobilie,
- ❑ hohe Redundanzen in der Aufbau- und Ablauforganisation mit erheblichen Effizienzsteigerungspotenzialen in den Prozessabläufen. Immobilien werden funktionserhaltend verwaltet aber nicht wirtschaftlich gemanagt.

Die Erkenntnis über diese Probleme und die damit verbundenen erheblichen Optimierungs-, Rationalisierungs- und Einsparpotenziale führten in den letzten Jahren auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene zu Professionalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen. Dabei erfolgte eine Orientierung an den Entwicklungen in der Privatwirtschaft, insbesondere der Industrie, die in vielen Punkten vergleichbare Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen aufweist.

Gesamtkonzeption „Public Real Estate Management“ – Erfolgsfaktoren

Public Real Estate Management oder kurz PREM bildet auf Seiten der öffentlichen Hand das Pendant zum Corporate Real Estate Management, das als Führungskonzeption für das Immobilienmanagement von privatwirtschaftlichen Unternehmen („Non-Property-Companies“) zu verstehen ist. Public Real Estate Management bedeutet „die Optimierung des Immobilienbestandes, der Aufgabenerfüllung, der Organisation und der Struktur rund um die Immobilie, also der Wertschöpfung aus dem Immobilienvermögen der öffentlichen Hand. Es kann definiert werden als ein aktives, ergebnisorientiertes, strategisches wie operatives Management des öffentlichen Immobilienvermögens und die bedarfsgerechte und wirtschaftliche Bereitstellung und Nutzung von Flächen für die öffentliche Aufgabenerfüllung unter Berücksichtigung der besonderen Belange der öffentlichen Auftragserfüllung und (gemeinnütziger) Zielsetzungen“ (Pöll, 2000-2005). Dies umfasst nicht nur die im Eigentum befindlichen Liegenschaften, sondern auch die Immobilien, die im Rahmen von Pacht-, Miet- oder Leasingverträgen zur Nutzung vorgehalten werden.

Ein umfassendes Konzept für den Umgang mit Immobilien muss eine Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus der Immobilien beinhalten und diejenigen Immobilienressourcen als strategische Erfolgsfaktoren identifizieren können, die einen positiven Beitrag zur Erfüllung der Zielsetzungen leisten. Es muss geeignet sein, die reine Verwaltung der Liegenschaften durch ein aktives Immobilienmanagement mit effizienter Bewirtschaftung von benötigten sowie der optimierten Verwertung von nicht (mehr) benötigten Immobilien und Flächen abzulösen. Gleichzeitig muss auf Seiten der öffentlichen Liegenschaftsverwaltung der Prozess des Umdenkens weiter gefördert und forciert werden. Die Tatsache, dass in gut einem Viertel der deutschen Kommunen weder Strategien zum Immobilienmanagement vorliegen noch deren Einführung geplant ist, veranschaulicht diese Notwendigkeit sehr deutlich.

Zur Erreichung wesentlicher Zielsetzungen eines professionellen öffentlichen Immobilienmanagements wie z. B.

- ❑ optimale Unterstützung der Nutzerbedarfe (Flächenbereitstellung, Bewirtschaftung, Instandhaltung),
- ❑ Effizienzsteigerung,
- ❑ Kostenreduzierung und
- ❑ Ertragssteigerung

können die in Abbildung 1 dargestellten Erfolgsfaktoren und Handlungsmaßnahmen genannt werden. Die Beurteilung dieser Handlungsmaßnahmen auf ihre Vorteilhaftigkeit und Erreichbarkeit der damit verfolgten Zielsetzungen muss im Einzelnen individuell analysiert und bewertet sowie die entsprechende Lösung ausgestaltet werden.



Wesentliche Erfolgsfaktoren	Beispiele entsprechender Handlungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> Verfolgung einer Wertschöpfungsstrategie für den Immobilienbestand 	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung von Datenverfügbarkeit/Transparenz Formulierung der Immobilienstrategie Einrichtung eines Portfoliomanagements Überprüfung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien auf ihre wirtschaftlichste Verwertung (Verkauf/Vermietung) Optimierter Betrieb betriebsnotwendiger Immobilien durch ein professionelles Facility Management Einbeziehung/Prüfung innovativer Finanzierungsmethoden
<ul style="list-style-type: none"> Optimierung der Organisation und Schaffung abgekoppelter Einheit mit Immobiliengeschäft als Kerngeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> Errichtung separater Organisationseinheiten für das Immobilienmanagement Institutionalisierung und Zentralisierung immobilienwirtschaftlicher Verantwortung und Zuständigkeiten (Eigentümergefunktion) und Konzentration von Fachkompetenzen Bündelung und klare Abgrenzung von Funktionen und Aufgaben und Organisation nach Funktionen (z. B. Portfolio-, Facility- u. Bau-Management, Projektentwicklung, Verkauf) Verflachung Hierarchien, Prozessoptimierungen, Schnittstellenreduzierungen
<ul style="list-style-type: none"> Einführung von Regelwerken und Instrumenten zur Führung und Steuerung von Finanzen, Leistungen und Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Einführung von Steuerungskreisläufen und Führungs- und Anreizsystemen (Marktmechanismen z. B. über Mieter-Vermieter-Modell) Trennung und Ausbildung von Nutzer-/Kunden-, Dienstleister- und Eigentümerfunktion, Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen Einführung Dienstleistungs- und Kundenorientierung (Center Strukturen)
<ul style="list-style-type: none"> Einsatz geeigneter Instrumente zur Steigerung von Leistungseffizienz und -qualität 	<ul style="list-style-type: none"> Einführung betriebs- und immobilienwirtschaftlicher Verfahrensweisen und Instrumente (z. B. betriebswirtschaftliches Rechnungswesen)

Quelle: M C E P, Management Consulting Dr. Eleonore Pöll

Abbildung 1: Wesentliche Erfolgsfaktoren des Public Real Estate Managements und Beispiele für Handlungsmaßnahmen

Strategische Neuausrichtung

Bei der öffentlichen Hand steht eine Orientierung am Gemeinwohl im Vordergrund gegenüber dem Primat der erwerbswirtschaftlichen Orientierung in der Privatwirtschaft. Als mögliche Basisstrategien für das öffentliche Immobilienmanagement sind die Desinvestitionsstrategie, die Optimierungsstrategie und die Wachstumsstrategie zu betrachten. Ziele der Desinvestitionsstrategie sind die Veräußerung des Immobilienvermögens und die vollständige Ausgliederung der immobilienwirtschaftlichen Leistungserstellung. Bei der Optimierungsstrategie werden die immobilienwirtschaftlichen Leistungen weiterhin eigenständig erbracht und von umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen begleitet. Im Rahmen einer Wachstumsstrategie sollen neue Märkte erschlossen und das Portfolio durch ein aktives Portfoliomanagement erweitert werden. Für bestimmte Immobilientypen und/oder Organisationsbereiche sind unterschiedliche, auf die Objekte speziell ausgerichtete Teilstrategien zu formulieren. So wird beispielsweise häufig die Desinvestitionsstrategie entsprechend dem akuten und/oder hohen Liquiditätsbedarf verfolgt. Sollen die immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten die langfristige Entwicklung beeinflussen, ist eine Optimierungs- oder Wachstumsstrategie zu präferieren.

Für eine strategische Neuausrichtung hat sich die Einbeziehung externen Sachverständigen bewährt. Grundsätzlich sollte dabei mit der Analyse der vorhandenen Strategie begonnen werden sowie eine detaillierte Untersuchung der individuellen Rahmenbedingungen, d. h. des Immobilienbestands, der Marktsituation, möglicher Umsetzungsbarrieren und der spezifischen Erfolgsfaktoren folgen. Eine grundlegende Voraussetzung zur Entwicklung der Immobilienstrategie ist die Verbesserung der Datenverfügbarkeit und -transparenz, z. B. durch Erfassung, Bewertung

und Kategorisierung des Bestandes sowie die Einführung eines Immobilieninformationssystems.

Neustrukturierung und Organisationsoptimierung

Die Optimierung des Immobilienmanagements lässt sich nur durch eine entsprechende Struktur und Organisation erreichen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Immobilie müssen koordiniert und zugeordnet werden. Insbesondere hat die Organisation und deren Entwicklung die Phasen des Immobilienlebenszyklus (kurz: Bereitstellung, Nutzung und Verwertung) zu berücksichtigen, so dass eine bestmögliche Bündelung der Immobilienaufgaben im Sinne möglicher Spezialisierungs- und Synergieeffekte, verringerter Personalkapazitäten, geringem Koordinationsaufwand, hoher Transparenz und Kontrollierbarkeit mit Skalen- und Kostendegressionseffekten erfolgen kann.

Wesentlich bei der Organisationsentwicklung ist die Durchführung einer umfassenden Organisationsuntersuchung. Die zu diskutierenden Fragestellungen umfassen z. B. Aufgabeninhalte, Volumina, Leistungstiefen, Rahmenbedingungen (z.B. Gesetze, Verordnungen und Erlasse), Personal- und Qualifikationsbedarfe, Erfordernis zentraler oder dezentraler Erledigung, Outsourcingfähigkeit und -potenzial, Spezialisierungspotenzial, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Schnittstellen etc. Aufbauend auf den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung wird die Entwicklung einer optimierten Aufbau- und Ablauforganisation vorgenommen. Die Aufgabenverteilung kann nach Verrichtungen/Funktionen sowie nach Objekten, Produkten, Kunden, trennbaren Märkten oder Regionen erfolgen. Dadurch entstehen funktionale oder divisionale Organisationen.



Auch Matrixorganisationen werden realisiert.

Im Bereich des öffentlichen Immobilienmanagements ist am häufigsten die funktionale Organisation vorzufinden. Dies bedeutet die Bündelung der Aufgaben entsprechend dem Lebenszyklusansatz „Bereitstellung, Nutzung, Verwertung“ oder innerhalb der Phasen eine Aufgabengliederung z. B. entsprechend kaufmännischem, technischem und infrastrukturellem Facility Management. Die Vorteile der funktionalen Organisationsform liegen in der Möglichkeit der klaren Spezialisierung

des Personals, der guten internen Strukturierbarkeit der Fachlichkeiten und der leichteren Durch- und Umsetzbarkeit von Standardisierungen und einheitlichen Regelungen. Effizienzvorteile durch Größen- und Spezialisierungseffekte können erzielt werden. Allerdings ist in dieser Organisationsform die Verantwortlichkeit pro Immobilie strukturell unklar. Dieses oftmals beklagte Problem der unterschiedlichen Ansprechpartner für den Kunden/Nutzer lässt sich durch so genannte Objektmanagement- oder Service-Einheiten lösen.

Gängige Steuerungsmodelle

Die Beteiligten im Optimierungsprozess des öffentlichen Immobilienmanagements sind die Verwaltungsführung mit der Politik, die immobiliennutzenden Organisationseinheiten (Nutzer) und vor allem die gebäude- und grundstücksbewirtschaftenden Dienststellen. Die Verwaltungsführung und die Politik verfolgen haushalterische Zielsetzungen und politische Interessen wie z. B. kostengünstiges und optimales Leistungsangebot für den Bürger. Die Interessen der Nutzer belaufen sich vordringlich auf die optimale Deckung des Bedarfs nach Fläche, Bewirtschaftung und Unterhalt. Für die gebäude- und grundstücksbewirtschaftenden Dienststellen ist das Immobilienmanagement Kerngeschäft mit immobilienwirtschaftlicher Ausrichtung der Interessen. Aus den unterschiedlichen Sichtweisen und Zielsetzungen entstehen Interessenskonflikte und damit Regelungs- und Steuerungsnotwendigkeiten.

Zur zentralen Steuerung der immobilienwirtschaftlichen Leistungen Bereitstellung (intern, extern), Neu-, Um- und Erweiterungsbau, Bewirtschaftung und Unterhalt sowie Verwertung existieren einige Basismodelle wie Eigentümer-, Mieter-Vermieter- oder Management-Modell (KGSt, 2000) und zahlreiche Modifikationen dazu. Diese Modelle stellen Regelwerke zur Einführung und Unterstützung marktwirtschaftlicher Abläufe in den Beziehungen zwischen Nutzern, Vermieter und Eigentümer dar. Die Vorteile des Instrumentariums Mieter-Vermieter-Modell liegen in der klaren Rollenverteilung mit dem Nutzer als Mieter

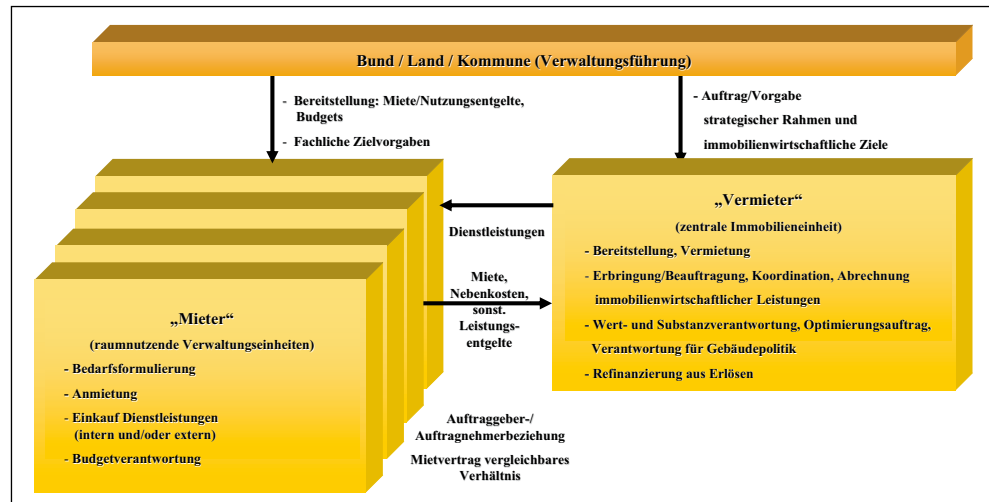


Abb. 2: Beispielhafte Zusammenhänge Mieter-Vermieter-Modell, schematisch (Quelle: Schulte/Pöll/Schäfers/Amon, 2006)

mit Kostenverantwortung für die Miet- und Serviceausgaben, in der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die Ebene Nutzer/Vermieter im Rahmen genehmigter Mietbudgets und in der Förderung des Dienstleistungsgedankens beim Vermieter und Serviceerbringer. Im Mieter-Vermieter-Modell entsteht ein Markt zwischen Nutzer und Vermieter. Die Verwaltungsführung kann dabei die Nutzer über die Bereitstellung von Mietbudgets und den Vermieter über betriebswirtschaftliche Kenngrößen steuern. Der Vermieter finanziert sich aus Mieteinnahmen und Entgelten für Serviceleistungen von den Nutzern.

Eine interne Leistungsverrechnung bzw. die Miet- und Preisfestlegung ist einerseits möglichst einfach zu gestalten, um den Aufwand gering zu halten. Andererseits ist eine dem Markt entsprechende Ausgestaltung für Benchmarking und die gewünschte Anreizwirkung zum wirtschaftlicheren Umgang mit der Immobilie erforderlich. Bei Anwendung marktadäquater Mieten und Preise kann der freie Markt simuliert und die Wettbewerbsfähigkeit sowie die wirtschaftliche Optimierung des Bestandes und der Kosten gefördert werden. Es handelt sich um einen geregelten internen Markt, der wie in Abbildung 2 dargestellt ausgestaltet sein kann. Eine bestmögliche Steuerung und Lenkung des Immobilienportfolios und der Beteiligten setzt in der Regel die Verrechnung von Marktpreisen voraus.

Chancen unternehmerischer Strukturen – Verwaltungsausgliederung und Rechtsformen

Wie in der freien Wirtschaft ist auch bei der öffentlichen Hand die Konzentration auf originäre Aufgaben zur Stärkung der Kernkompetenzen von großer Relevanz. Hierfür müssen eigenverantwortliche Organisationseinheiten entstehen, die über die geeignete Aufbau- und Ablauforganisation sowie betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente verfügen. Die Einführung betrieblicher Strukturen schafft gegenüber herkömmlichen Verwaltungsstrukturen Vorteile. So entstehen verbesserte Möglichkeiten z. B. zur



- ❑ unternehmerischen Handlungsfähigkeit und wirtschaftlichen Selbstständigkeit
- ❑ betriebswirtschaftlichen und immobilienwirtschaftlichen Steuerung der Leistungen, Finanzen und Verfahren
- ❑ Erzielung eines Anreizes zum sparsameren Umgang mit der Fläche
- ❑ Erreichung eines veränderten Kostenverständnisses durch Marktkonditionen
- ❑ Ertragssteigerung und Kostensenkung durch Ergebnisverantwortung
- ❑ Erhöhung der Servicementalität, Dienstleistungsqualität und Kunden-/Nutzerorientierung
- ❑ effizienteren Erfüllung von Ergebniszielen z. B. durch Gewinnorientierung und Profit-Center-Strukturen
- ❑ Verbesserung der Motivation der Mitarbeiter durch Anreizsysteme sowie Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- ❑ Implementierung eines eigenen Selbstverständnisses im Sinne einer Corporate Identity eines Immobilienunternehmens

Entscheidender Vorteil einer unternehmerisch geführten Organisation gegenüber der Behördenform ist die Möglichkeit zu weitgehend unabhängigem immobilienwirtschaftlichen und unternehmerischen Handeln mit finanzieller Ergebnisverantwortung. Die Effekte sind die Optimierung der Wertschöpfung durch eine bessere Ausschöpfung von Kostenreduzierungs- und Ertragssteigerungspotenzialen.

Mögliche Rechtsformen umfassen Organisationsformen des öffentlichen Rechts, z. B. traditionelle Verwaltung (Amt/Fachbereich/Ressort), Eigen-, Landes-, Bundesbetrieb nach § 26 Haushaltsordnung (HO), Anstalt öffentlichen Rechts (AöR). Bei den Organisationsformen des privaten Rechts sind z. B. Komplementär-GmbH (GmbH & Co. KG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) zu nennen. Im Immobilienbereich der öffentlichen Hand werden am häufigsten die optimierte Verwaltungslösung, der Betrieb nach § 26 HO, die Anstalt des öffentlichen Rechts und die GmbH diskutiert und je nach individueller Zielsetzung und Situation realisiert. Die Abgrenzung und Einschätzung der unterschiedlichen Rechtsformen müssen unter Beachtung der Gesamtstrategie nach verschiedenen wirtschaftlichen, organisatorischen und personalwirtschaftlichen Kriterien vorgenommen werden. Mögliche Bewertungskriterien sind in Abbildung 3 dargestellt.

Zur Erleichterung der Entscheidungsfindung kann die vergleichende Bewertung der qualitativen Komponenten für die verschiedenen Rechtsformen in einem Scoring-Modell durchgeführt werden. Neben der qualitativen Einschätzung muss eine quantitative Bewertung, z. B. der Gründungskosten und der Cash-Flows, erfolgen, Szenarien betrachtet und Simulationen gerechnet werden (z. B. NIMBUS, 2003/Projektbericht SIMBA, 2002).

Unterschiedliche Rechtsformen:

Verwaltungslösung - öffentlich rechtliche Lösungen - privatrechtliche Lösungen

Beispiele für gängige Rechtsformen:

- Eigen-/Landes-/Bundesbetrieb nach § 26 HO
- Anstalt öffentlichen Rechts
- Kapitalgesellschaft (GmbH)

Beispiele Bewertungskriterien

- **Transparenzschaffung**
- **betriebswirtschaftliche Handlungsfähigkeit**
- **Einsatz Führungs- und Steuerungsmethoden**
- **Möglichkeiten Personalüberführung**
- **Schaffung Anreizsysteme**
- **Möglichkeiten zu Neueinstellungen**
- **Steuerliche Aspekte** (Gründerwerb-, Gewerbe-, Umsatzsteuer etc.)
- **Möglichkeiten der Fremdkapitalversorgung**
- **Beteiligung Dritter**
- **Gründungs Aufwand**
- **Aufsicht und Einfluss der Verwaltungsführung und Politik**
- ...

Abb. 3: Mögliche Rechtsformen und Beispiele für Bewertungskriterien

Bei den Rechtsformen herrscht der Betrieb nach § 26 HO als die häufigste Lösung insbesondere im Bereich der Bundesländer vor. Die langjährige Beratungserfahrung zeigt, dass eine alleinige Änderung der Rechtsform die Erwartungen an eine Optimierung des Immobilienmanagements nicht erfüllt. In der Regel ist nicht nur die Rechtsform Erfolg bestimmend, sondern vor allem ihre zweckmäßige Ausgestaltung insbesondere der Aufbauorganisation, der Prozesse, der Steuerung und der Betriebsführung.

Von der Kameralistik zur Doppik

Eine dringliche Forderung für ein effizientes Immobilienmanagement besteht in der Umstellung der Kameralistik auf die doppelte Buchführung, da dadurch eine transparentere Darstellung der wirtschaftlichen Lage möglich ist. Einige Länder sind in diesem Bereich bereits sehr fortschrittlich. So müssen die Kommunen in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz bis zum 1. Januar 2008 von der Kameralistik auf Doppik umstellen und dazu ihre Immobilien bewerten (Immobilienzeitung 21/2005, S. 36). Durch die Abkehr von der Kameralistik hin zur Doppik wird ein wichtiger Schritt zum politisch gewollten Wandel von der klassischen Verwaltung zu wirtschaftlich planenden und entscheidenden Organisationen verfolgt.

Professionelles Facility Management

Die Inhalte des Facility Managements beschränken sich bei der öffentlichen Hand zum Teil noch auf rein operative Betriebs- und Bewirtschaftungsaufgaben, die zudem stark fragmentiert organisiert (Ressortprinzip, hausverwaltende Dienststellen) und



oftmals außerhalb von Kernkompetenzen der zuständigen Mitarbeiter wahrgenommen werden.

Facility Management-Konzepte für die öffentliche Hand müssen bei der Organisation, d. h. bei der Zusammenführung und Bündelung von Bewirtschaftungsaufgaben sowohl der operativen wie auch der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen ansetzen. Damit werden die eigentlichen Kernaufgaben der Verwaltung entlastet, und ein zentrales Management von Betrieb und Bewirtschaftung, d. h. von Kosten, Leistungen und Flächen kann sichergestellt werden. Als unterstützendes Instrument für durchgängig formulierte Strategien, Ziele und Maßnahmen empfiehlt sich die Balanced Scorecard, die den strategischen Rahmen für sämtliche Führungsinstrumente (z. B. Zielvereinbarungen) und das Controlling im Sinne von Planung, Steuerung und Kontrolle darstellen kann.¹ Für die Identifikation von Optimierungspotenzialen bei der Kostenstruktur und bei den Betriebs- und Bewirtschaftungsprozessen bietet sich das Benchmarking an.²

Die Optimierung des Facility Managements ist immer eine Betrachtung der Optimierung der Eigenleistungstiefe. Die Outsourcing-Diskussion wird bei der öffentlichen Hand oft noch mit ablehnenden Argumenten, wie z. B. Schaffung von Abhängigkeiten, geringer Schutz von Geheimnissen und Verlust von Einfluss, geführt. Die hohe Professionalität des FM-Marktes bedingt, dass privatwirtschaftliche Dienstleister insbesondere unter zeitlichen und qualitativen Aspekten vorteilhafter als entsprechende Organisationseinheiten der öffentlichen Hand sind. Ein wesentlicher Bestandteil von Facility Management-Konzepten bei der öffentlichen Hand ist daher oft die Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger und politisch akzeptabler Betreiberkonzepte unter wachsendem Einbezug privater Dienstleister.

Public Private Partnership (PPP) – innovatives Finanzierungs-/ Beschaffungsinstrument

Der anhaltende Modernisierungs- und Investitionsstau bei Immobilien und Infrastruktur der öffentlichen Hand insbesondere bei den Kommunen bedingt einen hohen Handlungsdruck und führt zur Betrachtung verschiedener Beschaffungsvarianten zur Einbeziehung von privatem Kapital und Know-how. Beim so genannten Public Private Partnership PPP handelt es sich um keine reinen Finanzierungsmodelle, sondern um Vertrags- und Organisationsmodelle für die öffentliche Hand zur Bereitstellung von Infrastruktur, Immobilien und Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit Privaten.³

Die ökonomische Vorteilhaftigkeit von PPP-Projekten im Vergleich zur konventionellen Beschaffungsvariante (Eigenregie) ist durch detaillierte Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Risikobetrachtungen zu prüfen. Effizienzvorteile können sich

vor allem bei Neubauprojekten und größeren Projektvolumina, z. B. durch Baukosteneinsparung, Baukostensicherheit, Bauzeitverkürzungen in der Betriebsphase sowie durch Erfahrungsaustausch und Optimierung von Verfahrensabläufen zeigen. Der Erfolg von PPP-Projekten hängt vor allem von einer eindeutigen und nachhaltigen politischen Unterstützung, einer Standardisierung des PPP-Beschaffungsweges und effizienten Entscheidungsprozessen ab.

Verwertung von Immobilien – Komplexe Geschäftsmodelle

Die Veräußerung staatlicher Immobilien ist, wie aktuelle Beispiele zeigen, kein Tabubruch mehr. Kurzfristige Einnahmen für den Haushalt, die Verringerung laufender Investitionen in den Bestand und die Vermeidung von Leerständen und späteren Veräußerungsrisiken können erzielt werden. Die öffentliche Hand trennt sich dabei nicht nur von nicht betriebsnotwendigen, sondern auch von betriebsnotwendigen Immobilien. Nicht mehr betriebsnotwendige Liegenschaften werden überwiegend durch direkten Verkauf mit dem Ziel der schnellen Generierung liquider Mittel auf den Markt gebracht. Bei Projektentwicklungen zeigt sich die öffentliche Hand aufgrund des damit verbundenen Risikos und der mangelnden Erfahrungen eher zurückhaltend. Die Verwertung betriebsnotwendiger Immobilien wird z. B. in Form von „Sale and Lease Back-Konzepten“ angegangen, wobei bei der öffentlichen Hand oft ein langfristiges Nutzungs- und Zugriffsrecht im Vordergrund steht.

Im Jahr 2005 hat beispielsweise das Land Hessen ein Paket von Immobilien aus 18 vom Land genutzten Behördengebäuden zusammengestellt, die für über eine Mrd. Euro verkauft und zurückgemietet wurden. In 2004 wurde bereits ein Behördenzentrum in Frankfurt verkauft und wieder für 30 Jahre zurückgemietet. In 2006 wurde ein Paket von über 30 Immobilien, darunter Polizeistationen, diverse Gerichte und Ministerien, für knapp 800 Mio. Euro verkauft und zumeist langfristig zurückgemietet. Das Land verspricht sich davon, sich der Belastungen eines Eigentümers zu entledigen und mehr Flexibilität im Umgang mit der Immobilie bei gleichzeitigem Kapital für die leeren Kassen des Landes zu gewinnen. Der Senat der Stadt Hamburg hat in 2005 den Verkauf von 180 städtischen Büro- und Gewerbeimmobilien beschlossen. Das erste Paket wurde Anfang 2006 veräußert. Es umfasste 39 Objekte, die zu 80 % von der Stadt genutzt werden. Weitere Paketverkäufe und Sale and Lease Back-Geschäfte der öffentlichen Hand können erwartet werden. Dabei entwickelt sich die Immobilie auch bei der öffentlichen Hand zum Handelsgut, das den Gesetzmäßigkeiten der Wirtschaft und der Kapitalanlage gehorcht. Ein aktives Portfoliomanagement, gezielte Verwertungsstrategien und ein professioneller Verkaufsprozess gewinnen für die öffentliche Hand daher immer stärker an Bedeutung. Ein aktives Management muss Optionen wie Paketverkäufe mit und ohne Sale and Lease Back-Konstruktionen, Privatisierungen oder auch Immobilienfonds/REIT-Lösungen auf den Prüfstand stellen.

¹ Vgl. Beitrag von Deitmer/Kuhndörfer in diesem Heft.

² Vgl. Beitrag von Bernhold/Gellenbeck/Riemenschneider in diesem Heft.

³ Vgl. Beitrag von Pfnür in diesem Heft.



Professionalisierung des öffentlichen Immobilienmanagements – Operative Umsetzung

Die Erfassung der Ausgangssituation und des Immobilienbestandes, die Wert- und Potenzialermittlung und Strukturierung der öffentlichen Immobilien sind grundlegende Voraussetzungen für eine Professionalisierung. Eine Priorisierung und Festlegung der Zielsetzungen und die daran anschließende Erarbeitung entsprechender Public Real Estate Strategien und der Aufbau der geeigneten Struktur und Organisation sowie die Einführung notwendiger Instrumente zu Führung und Steuerung sowohl des Bestandes wie der Organisation sind unumgängliche Maßnahmen.

Zur erfolgreichen Einführung und Umsetzung eines professionellen Public Real Estate Managements ist es oft ein langer Weg. Mögliche Hemmnisse können sein:

- ❑ aufwendige Verfügbarkeit von Informationen und Daten
- ❑ Komplexität der Thematik
- ❑ hohe Frequenz und Dichte von Projekten
- ❑ finanzielle und personelle Ressourcen
- ❑ Entscheidungswille, -fähigkeit der Politik und Verwaltungsspitze
- ❑ Veränderungswille/-bereitschaft der Verwaltung
- ❑ Interessenskonflikte, z. B. der Ressorts

Es werden hohe Anforderungen an das Projekt und das Umsetzungsmanagement z. B. bzgl. Strategien, Konzeption, Steuerung und Kommunikation gestellt, die im „Alleingang“ der Verwaltung oftmals in den Kinderschuhen stecken bleiben. Für eine stringente Durchführung ist die Heranziehung von externem Know-how als beratende Unterstützung vielfach hilfreich und in der Zielerreichung absolut förderlich (Pöll, 2000).

Status Quo Bund – Länder – Kommunen Bund

Der Bund hat erkannt, dass erhebliche Optimierungspotenziale in seinem Immobilienvermögen und dessen Management bestehen. Das Immobilienvermögen wie der Immobilienbetrieb und die Bewirtschaftung liegen in der Zuständigkeit und Durchführung der einzelnen Ressorts, wobei umfangreiche Portfolios bei den Bundesministerien der Verteidigung und der Finanzen sowie beim Auswärtigen Amt angesiedelt sind. Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung ist in fachlicher Hinsicht für den Bundesbau zuständig. Die Bauaufgaben werden vorwiegend durch die Bundesländer in Organleihe übernommen. Mit der Bereitstellung, Beschaffung und Verwertung von Immobilien war bis Ende 2004 die Bundesvermögensverwaltung im Bundesministerium der Finanzen beauftragt.

Zur Optimierung des Liegenschaftswesens im Bereich des Bundesministeriums der Finanzen wurde das Projekt „Neuordnung des Immobilienmanagements des Bundes“ (NIM-BUS) durchgeführt, das die Umstrukturierung der Bundesvermögensverwaltung zur Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, einem eigenverantwortlichen, nach kaufmännischen Grundsätzen arbeitenden Unternehmen, zur Folge hatte. Mit der Bundesanstalt wird die Entwicklung vom Vermögensverwalter zum modernen Immobiliendienstleister ermöglicht (Pöll, 2003). Weitere Professionalisierungsaktivitäten existieren z. B. beim Bundesministerium der Verteidigung und der Tochtergesellschaft g.e.b.b. (Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH), beim Auswärtigen Amt sowie beim Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Das Immobilienmanagement der Bundes, d. h. der gesamten Bundesverwaltung, ist weiter in der Entwicklung und weist noch erhebliche Optimierungspotenziale insbesondere bzgl. Strategie, Transparenz, Organisation und Steuerung auf.

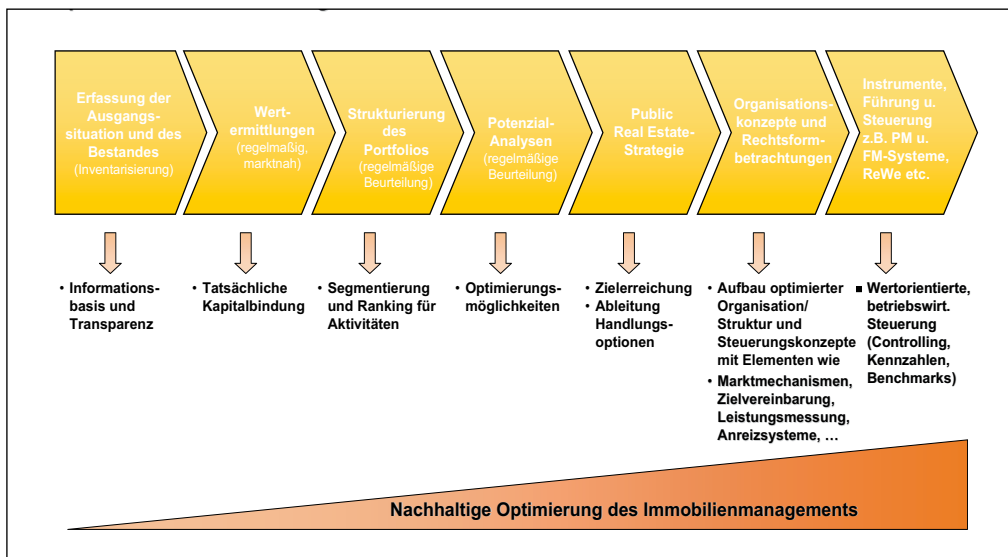


Abb. 4: Operative Schritte zu einem professionellen Immobilienmanagement

Länder

Seit Mitte der neunziger Jahre haben sich sukzessive nahezu alle Bundesländer von der klassischen Verwaltungsorganisation des öffentlichen Liegenschaftswesens getrennt. Das Immobilienmanagement ist nun überwiegend in öffentlichrechtlichen Strukturen und zum Teil auch in privatrechtlichen Unternehmensformen organisiert (Untersuchungen der Autorin 2005/2006). Ein Überblick ist Tabelle 5 zu entnehmen.



Bundesland	Schwerpunkte der realisierten Organisationsstrukturen
Baden-Württemberg	Landesbetriebe nach § 26 LHO: Vermögen und Bau BW, Bundesbau BW
Bayern	Staatsbetrieb nach § 26 LHO: Immobilien Freistaat Bayern (ImBy)
Berlin	Liegenschaftsfonds Berlin GmbH & Co. KG, Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM), Landesbetrieb für Gebäudewirtschaft (LfG) und Liegenschaftsverwaltung der Bezirksamter
Brandenburg	Landesbetrieb § 26 LHO: Brandenburgischer Landesbetrieb für Liegenschaften und Bauen (BLB)
Bremen	Eigenbetrieb: Gebäude- und Technikmanagement (GTM), Gesellschaft für Bremer Immobilien mbH (GBI)
Hamburg	Allgemeines Grundvermögen: Zentrale Liegenschaftsverwaltung der FHH Verwaltungsvermögen: Objektgesellschaften (Eigentum) und Betriebsgesellschaften (Bewirtschaftung), z. T. noch Nutzerressorts
Hessen	Landesbetriebe § 26 LHO: Hessisches Immobilienmanagement (HI), Hessisches Baumanagement (HBM)
Mecklenburg-Vorpommern	Landesbetrieb § 26 LHO: Betrieb für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern (BBL-MV)
Niedersachsen	Sondervermögen: Landesliegenschaftsfonds Niedersachsen (LFN)
Nordrhein-Westfalen	Sondervermögen mit Teilrechtsfähigkeit: Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen (BLB NRW)
Rheinland-Pfalz	Landesbetrieb § 26 LHO: Landesbetrieb Liegenschafts- und Baubetreuung Rheinland-Pfalz (LBB)
Saarland	Landesamt für Bau und Liegenschaften, Abteilung D im Ministerium für Finanzen und Bundesangelegenheiten
Sachsen	Staatsbetrieb § 26 LHO: Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB)
Sachsen-Anhalt	Landesbetrieb § 26 LHO: Liegenschafts- und Immobilienmanagement Sachsen-Anhalt (LIMSA)
Schleswig-Holstein	Anstalt öffentlichen Rechts: Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSH)
Thüringen	Landesbetrieb § 26 LHO: Thüringer Liegenschaftsmanagement (THÜLIMA)

Abb. 5: Überblick öffentlichrechtlicher und privatwirtschaftlicher Strukturen der Länder
(Quelle: Schulte, Pöll, Schäfers, Amon, 2006 sowie Untersuchungen der Autorin 2005/2006)

Eine Zentralisierung der Aktivitäten im Bereich der Bewirtschaftung und des Betriebs von Immobilien sowie die Einführung des Mieter-Vermieter-Modells haben bei einigen Ländern stattgefunden. Die Zusammenführung von Bau- und Liegenschaftsverwaltung wurde in den meisten Ländern realisiert. Die Einführung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Führung und Steuerung ist im Gang, allerdings sind im Bereich Controlling noch erhebliche Aufbauarbeiten zu leisten. Die betriebswirtschaftliche Kosten- und Leistungsrechnung ist in den Flächenländern bereits überwiegend vorhanden. Im Bereich erfolgsorientierter Führungsstrukturen (Profit-Center) und weiterführender Steuerungsinstrumente wie Balanced Scorecard, Portfoliomanagementsysteme, zentrale Datenbanken gibt es noch einiges aufzubauen.

Kommunaler Bereich

Auch im kommunalen Bereich sind derzeit hohe Reorganisationsaktivitäten zur Professionalisierung des Immobilienmanagements zu beobachten. Dennoch sind die aktuellen Strukturen häufig noch durch das traditionelle Eigentümer-Modell geprägt, in welchem die immobiliennutzenden Ressorts die Bewirtschaftung der Immobilien selbst übernehmen und die Eigentümerfunktion wahrnehmen, meist begleitet von geringer immobilienwirtschaftlicher Transparenz hinsichtlich der Immobilienwerte sowie der Kosten- und Einnahmestrukturen. Betriebswirtschaftliche Führungs- und Steuerungsinstrumente oder Kennzahlen sowie immobilienwirtschaftliche Systeme finden in vielen Kommunen noch keine Anwendung oder befinden sich in der Aufbauphase. Eine immobilienwirtschaftliche Strategie für den gesamten Bestand wird meist noch nicht verfolgt. Politik und Verwaltungsspitze üben oft hohen operativen Einfluss auf

immobilienwirtschaftliche Entscheidungen aus. Darüber hinaus zeigen sich zum Teil große Probleme bei der Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen.

Ausführlich wird auf die einzelnen Aspekte des Public Real Estate Managements auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene im von der Autorin herausgegebenen „Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand“, das erstmals ein für den deutschsprachigen Raum umfassendes, praxisorientiertes Grundlagenwerk zum Thema darstellt, eingegangen (Schulte, Pöll, Schäfers, Amon, 2006).⁴

Fazit

Die Situation und die Verbesserungspotenziale im öffentlichen Liegenschaftswesen fordern dringlich ein professionelles Public Real Estate Management, ohne das ein optimierter wirtschaftlicher Umgang mit den öffentlichen Immobilien nicht bewerkstelligt werden kann. Die Entwicklung zu einem professionellen Immobilienmanagement ist bei Bund, Ländern und Kommunen auf dem Wege, wenn auch mit unterschiedlichem Erfolg. Es besteht allerdings auf allen Ebenen noch ein enormer Handlungsbedarf. Nach den langjährigen Erfahrungen der Autorin liegen diese sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich, z. B. bei der Organisation und den Steuerungssystemen wie im fehlenden Portfoliomanagement, um nur einige Aspekte herauszuheben. Eine systematisierte Vorgehensweise bei der individuellen Konzeption und eine stringente Umsetzung der Ziele und Inhalte bei Einführung und kontinuierlicher Verbesserung eines professionellen Immobilienmanagements sind

⁴ Vgl. Hinweis auf Fachliteratur auf Seite 112.



dabei unerlässlich. Die Begleitung des Optimierungsprozesses durch externe Unterstützung hat sich hierbei bewährt. Darüber hinaus ist die Bereitschaft und der Wille der Verwaltung zur Modernisierung sowie die eindeutige Unterstützung der Politik erforderlich, um den bestehenden Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Insbesondere bei den Kommunen gilt es, die anstehenden Aufgaben nicht zu scheuen und die hohen Optimierungschancen zwingend zu nutzen und sie zeitnah in Erfolge umzusetzen.

Dr. Eleonore Pöll

M C E P – Management Consulting Eleonore Pöll, Strategische Unternehmensberatung, Hohenwart

www.mcep.de

Quellen:

Deutscher Städtetag: Jahresprognose der kommunalen Spitzenverbände zur Finanzlage der Städte, Gemeinden und Landkreise, Deutscher Städtetag, Berlin, 9. Februar 2007.

Bulwien AG, Entwicklungen des Immobilienmarktes in Deutschland, München, 18. April 2002.

ifo Institut für Wirtschaftsforschung e.V.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft, in: gif Gesellschaft für Immobilienökonomie e.V. (Hrsg.): Zeitschrift für Immobilienökonomie – Sonderausgabe 2005, Wiesbaden, 2005.

Pöll, E.: Public Real Estate Management, Handout Vorlesung, Immobilienakademie "Facility Management und Corporate Real Estate Management", European Business School, Oestrich-Winkel, 2000 – 2005.

KGSt Bericht 7/2000, Kommunale Gebäudewirtschaft: Die Serviceeinheit Gebäudewirtschaft, Köln, 2000; KGSt Bericht 4/1996, Organisation der Gebäudewirtschaft, Köln, 1996.

Projektbericht NIMBUS, München 2003; Projektbericht „Organisation des sächsischen Immobilien- und Baumanagements“ SIMBA, München, 2002.

o.V.: Immobilienmanagement – Zwei Jahre Leerstand – Behördenalltag, in: Immobilien Zeitung, Nr. 21, 06. 10. 2005, S. 36.

Pöll, E.: Der Weg zur optimierten Wertschöpfung öffentlicher Immobilien, in: Vermögensoptimierung der Immobilien der öffentlichen Hand für Bund, Länder und Kommunen, Euroforum Konferenz, Mainz, 2000.

Pöll, E.: Projektbericht NIMBUS, München, 2003.

Untersuchungen der Autorin, München, 2005/2006.

Schulte, K.-W., Pöll, E., Schäfers, W., Amon, M.: Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, 1. Aufl., Köln, 2006.

Dr. Ingo Deitmer, Andreas Kuhndörfer

Gezielte Immobilienstrategien: Die Balanced Scorecard im Gebäudemanagement

Die Balanced Scorecard (BSC) entspricht im Wesentlichen einer umsetzungsorientierten Art der Konkretisierung, Darstellung und Verfolgung von Strategien. Sie basiert auf dem Grundsatz der Motivationstheorie: Ziele beeinflussen Verhalten. Die Idee hierbei ist, dass das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern durch die richtige Auswahl und die nachhaltige Steuerung von Zielen in Richtung der gewünschten Strategie gelenkt wird – „What gets measured, gets done“.

Die Entwicklung dieser Ziele ist das Ergebnis eines strategischen Prozesses, in dem die zukünftige Unternehmensstrategie festgelegt wurde. Diese wird dabei in der Regel in vier Perspektiven (z. B. Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenziale) mit je ca. vier bis sechs Zielsetzungen dargestellt. Diese Perspektiven können selbstverständlich branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden (z. B. Lieferanten im Handel etc.).

Den Ursprung des Verfahrens legten Anfang der neunziger Jahre die Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton von der

Harvard Business School. Sie übten Kritik an der stark finanziellen Ausrichtung der US-amerikanischen Managementsysteme, bspw. bei der Planung oder dem Berichtswesen. Als Lösung entwickelten sie einen Ansatz, der mit einem „ausgewogenen“ Set von finanziellen und nicht finanziellen Messgrößen (Balanced Scorecard) die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens darstellen kann. Die Basis des Verfahrens beruht auf dem Gedanken, dass zur Leistungsbewertung eines Unternehmens alle wichtigen Geschäftsinhalte wie z. B. Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter abzubilden sind.

„Ich habe bisher auf der ganzen Welt noch kein besseres System gesehen... Und so lange das so ist, wird bei uns Balanced Scorecard konsequent gelebt und umgesetzt.“ Kurt, Siemens-Manager, in: Wirtschaftswoche, Heft 13, 2002

Die Hauptauslöser zur Einführung einer BSC sind nach Meinung von Horváth & Partners häufig vor allem die bekannten Problemfelder des Managements, welche in Abbildung 1 zusammengefasst dargestellt sind. Darüber hinaus zeichnet den BSC-Ansatz besonders aus, dass Ziele, Messgrößen und strategische Aktionen in einen übergreifenden Zusammenhang