

GEBÄUDEWIRTSCHAFT DER STADT KÖLN  
**LAGEBERICHT 2018**

## **A. GRUNDLAGEN**

### **1. Historie, Leitbild und Geschäftstätigkeit**

#### Historie

Im Zuge der konzeptionellen Umstrukturierung der traditionellen Gebäudeverwaltung wurde die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln zum 01.01.1997 gegründet.

Nach Übernahme von Verwaltungsgebäuden (Stufe 1) wurden zum 1. Januar 1998 Schulen und Kindertagesstätten aus dem allgemeinen Liegenschaftsvermögen in die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln überführt (Stufe 2). Mit der Übernahme von bislang dem Grünflächenamt zugeordneten Objekten ("sonstige Aufbauten" auf Friedhöfen und Grünanlagen) erfolgte zum 1. Januar 2000 die 3. Stufe der Konzeptumsetzung.

#### Leitbild

Entsprechend ihrem strategischen Leitbild verfolgt die Gebäudewirtschaft folgende Prinzipien bzw. Ziele:

- Der Ansprechpartner des Immobilienbereiches zu sein und den Kunden von fachspezifischen Spezialaufgaben zu entlasten, ihm Planungssicherheit und eine bedarfsgerechte Infrastruktur zu gewährleisten.
- Die Bündelung von Nutzer-(Mieter-) und Eigentümerinteressen soll ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit und Qualität gewährleisten und zugleich zu einer weitgehenden Reduktion von Bewirtschaftungskosten führen. Der Objektnutzer hat im Gegensatz zu früher nur einen Ansprechpartner, seinen Kundenbetreuer.
- Die Gebäudewirtschaft ist im Rahmen des Facilitymanagements für alle Aufgaben an einer Immobilie über deren gesamten Lebenszyklus hinweg verantwortlich, konzentriert sich gleichwohl auf Kernbereiche und bedient sich für Ergänzungs- und Unterstützungsleistungen Dritter.

### Leistungsspektrum

Im Rahmen der Vermietung bzw. Bewirtschaftung von Flächen und Objekten, der Bautätigkeit für das Sondervermögen sowie der Bau- bzw. energiewirtschaftlichen Betreuung städtischer Dienststellen gehören u.a. die folgenden Tätigkeiten zum Leistungsspektrum der Gebäudewirtschaft:

- Wahrnehmung der Betreiberverantwortung als Eigentümer bzw. Quasi-Eigentümer (Kulturbauten),
- Integration der Energiewirtschaft für einen sparsamen Energieverbrauch,
- Facilitymanagementleistungen
- Flächenbewirtschaftung zur kritischen Überprüfung und Kostenreduzierung,
- Zentrale Verhandlungsführung bei Anmietungen und Ankäufen,
- Planung und Steuerung von Hochbaumaßnahmen aller Art (einschließlich aller Architekten- und Ingenieurleistungen),
- Planung und Ausführung von Gebäudetechnik (einschließlich aller Architekten- und Ingenieurleistungen).

## **2. Rechtliche und organisatorische Struktur des Betriebs**

Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln wird als sog. eigenbetriebsähnliche Einrichtung nach den Vorschriften der Gemeindeordnung NRW, der Eigenbetriebsverordnung NRW und der Betriebssatzung des Eigenbetriebs geführt. Sie stellt ein Sondervermögen dar, das organisatorisch vom allgemeinen Vermögen der Stadt Köln abgegrenzt ist und über eine besondere wirtschaftliche Ausrichtung, aber über keine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt.

Die Geschäfte der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln werden gesamtverantwortlich von der Betriebsleitung geführt. Diese bestand bis Mitte 2018 aus der/dem für die Gebäudewirtschaft zuständigen Beigeordneten als Erster Betriebsleiterin bzw. Betriebsleiter und einer für die Abwicklung des operativen Geschäftes zuständigen geschäftsführenden Betriebsleiterin bzw. einem geschäftsführenden Betriebsleiter. Zum 01.07.2018 ist die geschäftsführende Betriebsleitung erweitert worden und besteht seitdem aus einer technischen Betriebsleiterin / einem technischen Betriebsleiter und einer kaufmännischen Betriebsleiterin / einem kaufmännischem Betriebsleiter.

Der Rat der Stadt Köln entscheidet grundsätzlich in allen Angelegenheiten des Betriebes, die ihm durch die Gemeindeordnung, das Eigenbetriebsrecht oder die Hauptsatzung vorbehalten sind.

Der für die Gebäudewirtschaft zuständige Betriebsausschuss ist der Bauausschuss des Rates der Stadt Köln. Er berät die Beschlüsse des Rates und der Fachausschüsse in baulichen Angelegenheiten vor. Darüber hinaus entscheidet er im Rahmen seiner in der Satzung konkretisierten Zuständigkeit.

Der Rat der Stadt Köln hat in seiner Sitzung am 22. November 2018 die Neufassung der Betriebssatzung vom 4. Dezember 1996 beschlossen. Die Satzung ist am 13. Dezember 2018 in Kraft getreten.

Organisatorisch setzt sich die Gebäudewirtschaft (Sachstand März 2019) aus fünf Abteilungen zusammen:

- |   |   |
|---|---|
| (1) Verwaltungsmanagement   | Querschnittsaufgaben (u.a. Personal, Organisation, Vertragsmanagement, Gremienarbeit und Rechnungswesen)                    |
| (2) Objektmanagement  | Bestandbewirtschaftung / Betreiberverantwortung<br>Energiemanagement / Technisches Gebäude-<br>management                   |
| (3) Planen und Bauen  | Neubau, Generalinstandsetzung sowie Service:<br>(insb. Facilitymanagement und Baubetreuung<br>Dritter - ohne Kulturbereich) |
| (4) Kulturbauten  | Projektleitung / -steuerung Neubau; Bauunter-<br>haltung / Instandsetzung   |
| (5) Kaufmännisches Assetmanagement<br>und Informationstechnologie | An- und Vermietungsprojekte, Portfolio-<br>management, Investorenmodelle, EDV.  |

Auf die weitergehenden Ausführungen unter B.3. „Geschäftsverlauf“ und C.1. „Organisatorischer Veränderungsprozess“ wird verwiesen.

### **3. Finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen**

#### Vermietungssegment

Die Gebäudewirtschaft fungiert als innerstädtischer Vermieter und erhebt seit der Neuordnung des innerstädtischen Finanz- und Abrechnungssystems in 2015 statt der bisherigen, objektbezogenen und kalkulatorischen Kostenmiete - einen Flächenverrechnungspreis, der lediglich nach Sparten (Schulen, Verwaltungsgebäude etc.) bzw. Untersparten (Schultypen) differenziert und sich seit 2017 im Wesentlichen aus den geplanten Aufwendungen der Gebäudewirtschaft ableitet.

#### Servicesegment

Im Servicebereich erbringt die Gebäudewirtschaft neben energiewirtschaftlichen Leistungen vor allem Baubetreuungsleistungen für städtische Dienststellen. Für ihre energiewirtschaftlichen Dienstleistungen (Abrechnung mit den verschiedenen Versorgungsunternehmen, Ausschreibungen und Preisverhandlungen etc.) erhält die Gebäudewirtschaft von der Kernverwaltung eine pauschale Jahresvergütung. Die Serviceentgelte bzw. Honorare für Baubetreuungsleistungen orientieren sich ab einem bestimmten Maßnahmenumfang am allgemeinen Preisrecht für Architekten (HOAI) bzw. an den entsprechenden Regelungen der AHO.

#### Ergebnisausgleich / Abführung

Über einen unmittelbaren Ergebnisausgleich wird sichergestellt, dass positive Spartenergebnisse der Kernverwaltung zustehen, während Spartendefizite grundsätzlich durch die Kernverwaltung auszugleichen sind. Der Ergebnisausgleich hat somit die grundsätzliche Aufgabe, bei der Verrechnungspreisbildung nicht antizipierte bzw. vorhersehbare Auswirkungen spartenbezogen und mit Wirkung noch für das Geschäftsjahr aufzufangen.

Das innerstädtische Verrechnungspreismodell sieht allerdings zwei Modifikationen bei den Instandhaltungsaufwendungen und den Erträgen aus Grundstücksveräußerungen bei der Ermittlung des Ergebnisgleiches vor: Eingeplante, aber tatsächlich nicht aufgewandte Instandhaltungsmittel sollen grundsätzlich der Finanzierung von künftigen Instandhaltungsaufwendungen dienen und bleiben aus diesem Grund bei der Ermittlung der Sparten-

ergebnisse unberücksichtigt. Dies gilt auch für erzielte Buchgewinne der Gebäudewirtschaft aus der Veräußerung von Grundstücken. Hier ist konzeptionell indes eine Ausschüttung an den städtischen Haushalt vorgesehen.

Das Jahresergebnis der Gebäudewirtschaft (nach Ergebnisausgleich) setzt sich aus den beiden vorgenannten Komponenten zusammen. Es obliegt letztlich dem Rat der Stadt Köln im Rahmen der Beschlussfassung über den Jahresabschluss zu entscheiden, ob und inwieweit das Jahresergebnis zur Stärkung des Eigenkapitals der Gebäudewirtschaft verwandt oder an den städtischen Haushalt abgeführt werden soll.

## **B. WIRTSCHAFTSBERICHT**

### **1. Gesamtaussage zur Lage und Entwicklung des Betriebes**

Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln bewegt sich als kommunaler Eigenbetrieb nach wie vor in einem vergleichsweise schwierigen betrieblichen Umfeld:

#### Schulnotstand / Baubedarf

Die städtischen Möglichkeiten zur Unterbringung zusätzlicher Schülerinnen und Schüler im vorhandenen Schulbestand (insbesondere Umnutzung von anderweitig genutzten Räumen zu Klassenzimmern, erhöhte Klassenstärke) sind inzwischen weitestgehend ausgereizt. Die für die Stadt Köln prognostizierte demographische Entwicklung sorgt daher perspektivisch für einen anhaltend hohen Bedarf an zusätzlich zu schaffenden Schulplätzen. Ein Bedarf, der insbesondere durch die Gebäudewirtschaft möglichst kurzfristig zu decken ist.

Die statistische Auswertung der Auftragseingänge zeigt zudem seit 2014 einen deutlichen Anstieg bei der „Bestellung“ zusätzlicher Schulflächen durch das Amt für Schulentwicklung. Hierdurch wird die Mangelsituation ebenso verstärkt wie durch die landespolitische Entscheidung, bei Gymnasien wieder zum längeren Bildungsgang zurückzukehren

#### Vorgelagerter Prozess

Diese gleichermaßen politisch unstrittige wie ambitionierte Auftragslage der Gebäudewirtschaft ist außerdem dadurch gekennzeichnet, dass der dem Bauen vorgelagerte Prozess aus Sicht der Betriebsleitung oftmals nicht die für eine planmäßige Aufgabenerledigung und mittel- bzw. langfristige Kapazitätsplanung eigentlich notwendige Vorlaufzeit, Kontinuität und Belastbarkeit aufweist. Allein die auf der Grundlage einer Leitentscheidung der Landesregierung NRW beschlossene Umstellung von einem achtjährigem (G8) auf einen neunjährigen Bildungsgang (G 9) hatte einen ausgesprochen kurzfristigen Mehrbedarf von fünf neuen Gymnasien zur Folge.

Selbst bei bekannten Bedarfen (aus der Schulentwicklungsplanung) nimmt der Prozess der Erstellung des tatsächlichen Baubedarfes der jeweiligen Schule eine erhebliche Zeit in Anspruch. Ein Zeitbedarf und Umstand, der gemeinhin dem Bauprozess und damit der Gebäudewirtschaft zugerechnet wird und der die Steuerungsmöglichkeiten des Betriebs deutlich einschränkt.

### Knappe Ressourcen / Gesamtstädtische Immobilienstrategie

Die Gebäudewirtschaft bearbeitet das Auftragsvolumen gemäß der Priorisierungen durch den Auftraggeber (vor allem bei Neubauten) bzw. aus der Eigentümerverantwortung (insbesondere bei Bestandssanierungen und –erweiterungen) heraus ab. Dennoch ist festzustellen, dass ihr dies angesichts der vorhandenen bzw. absehbaren Personalressourcen ohne eine einvernehmliche weitere Priorisierung von Projekten auf der Grundlage einer gesamtstädtischen Immobilienstrategie vermutlich nur bedingt zur Zufriedenheit aller Beteiligten gelingen kann.

## **2. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen**

### Überhitzter Bausektor

Der Umstand, dass öffentliche Auftraggeber nur in einem engen rechtlichen Rahmen Einkaufsprozesse durchführen können und Verhandlungen sowohl beim Hauptauftrag als auch im Nachtragsfall streng reglementiert sind, führt in der aktuellen Marktsituation dazu, dass der Öffentlich Dienst kaum noch wirtschaftliche Angebote erhält. Angebotsabgaben erfolgen – auch nach Aufklärungsgesprächen - sowohl bei der Gewerke weisen Vergabe als auch bei größeren Vergabepaketen aktuell nur noch vereinzelt. Oftmals muss der Prozess mehrfach wiederholt werden.

### Grundstücksknappheit

Bezeichnend für die Flächenkonkurrenzen in einer wachsenden Metropole sind ständige, langwierige politische und öffentliche Diskussionen zu allen Grundstücken, die der GW für Schulneubauten vorgeschlagen werden.

Für die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln bedeutet dies vor allem im Zusammenhang mit der Schaffung neuer Schulplätze eine weitere detaillierte Analyse des vorhandenen Immobilienportfolios, um auf dieser Grundlage alle Möglichkeiten zur Nachverdichtung auszuschöpfen und planungsrechtliche Rahmenbedingungen abzuklopfen. Da sich an der beschriebenen Mangelsituation gleichwohl langfristig wenig ändern dürfte, erscheint es aus Sicht der Gebäudewirtschaft zusätzlich geboten, zur Deckung des gesamtstädtischen Flächenbedarfs die Höhenentwicklungen und andere Arten der Nachverdichtung oder Nutzung von Synergien neuer Gebäude zu analysieren und neben GU/TU-Vergaben über weitere alternative Realisierungswege nachzudenken, z.B. über:

- Schlüsselfertige Errichtung und Planung (SEP),
- Partnerschaftsmodelle,
- Kooperatives Baulandmodell,
- Verpflichtung zur Errichtung von Kindertagesstätten und Schulen im Rahmen von städtebaulichen Verträgen.

### **3. Geschäftsverlauf**

#### 3.1 Veränderungen im Zuständigkeitsbereich

Zwei gesamtstädtische Organisationsentscheidungen führten in 2018 zu erheblichen Veränderungen im Zuständigkeitsbereich der Gebäudewirtschaft:

##### *Übernahme der Zuständigkeit für Kulturbauten*

Auf Beschluss des Rates der Stadt Köln vom 28.09.2017 wurde der Bereich Museumsbauten zur Bündelung von Kompetenzen und zum Abbau von Schnittstellen von der Städtischen Kulturverwaltung auf die Gebäudewirtschaft verlagert. Die entsprechende Organisationsverfügung ist Anfang April 2018 in Kraft getreten, die Umsetzung erfolgte sukzessive.

Zu beachten in diesem Zusammenhang ist, dass die Gebäudewirtschaft für diese Museumsbauten zwar umfassend zuständig ist und sie beispielsweise die mit den Objekten einhergehende Betreiberverantwortung trägt. Die Grundstücke und Gebäude werden aber nach wie vor nicht im Sondervermögen des Betriebs geführt. Aus diesem Grunde handelt die Gebäudewirtschaft – trotz ihrer eigentümerähnlichen Stellung - im Auftrag der Kulturverwaltung und erbringt die entsprechenden Baubetreuungs- und sonstigen Dienstleistungen ausschließlich im Service. Die Finanzierung der Maßnahmen erfolgt damit aus dem Kernhaushalt.

##### *Übertragung der Zuständigkeit von angemieteten Kindertagesstätten*

Mit Wirkung zum 31.12.2018 / 01.01.2019 wurde die Miet- und Objektverwaltung extern angemieteter Kindertagesstätten von der Gebäudewirtschaft auf das Amt für Kinder, Jugend und Familie übertragen. Die im Sondervermögen der Gebäudewirtschaft geführten Kindertagesstätten sind von diesem Wechsel in der innerstädtischen Zuständigkeit nicht berührt.



### 3.2 Bauprogramme und –Initiativen

Daneben wird die Lage des Betriebes im Rahmen der Betreuung der Bestandsimmobilien von der Aufarbeitung des Instandhaltungsstaus und der Wahrnehmung der Betreiberverantwortung und im Schulbaubereich durch die folgenden, umfassenden und oftmals termingebundenen Bauprogramme und Initiativen geprägt:

#### Öffentliche-Private-Partnerschaft (ÖPP)

Die angespannte Haushaltsslage, die daraus folgenden gesamtstädtischen Konsolidierungsvorgaben und die knappe Personalausstattung machten es im Interesse einer zeitnahen und nachhaltigen Instandsetzung der im Sondervermögen geführten Immobilien u.a. erforderlich, auch neue Wege zu beschreiten. Hierzu zählt insbesondere die Sanierung und der Betrieb von Schulen mit einem privaten Projektpartner im Rahmen einer Öffentliche-Private-Partnerschaft bzw. „Public Private Partnership“ (PPP). Politischer Wille war es, stadtweit bis zu 40 Schulen über das ÖPP-Modell instand zu setzen. Das auf diesem Weg mobilisierte private Kapital sollte ursprünglich bis zu EUR 100 Mio. betragen. Die Realisierung erfolgte bzw. erfolgt in Teilschritten, sog. Losen.

- *Los 3 (Aktuelles Projekt)*

Der Rat der Stadt Köln hat in seiner Sitzung am 08.04.2014 den Beschluss gefasst, ein drittes Los, es betrifft die Sanierung und den Teilneubau von vier Schulen an drei Schulstandorten, zu realisieren. Die zu diesem Zeitpunkt angenommenen Baukosten beliefen sich auf rd. EUR 97 Mio. Die vor dem Start des europaweiten Vergabeverfahrens 2016 aktualisierte Wirtschaftlichkeitsuntersuchung ermittelte – im Wesentlichen aufgrund von zusätzlichen Flächen und Baupreissteigerungen - Baukosten in Höhe von rd. EUR 114 Mio. Das Vergabeverfahren wurde im Juli 2017 erfolgreich abgeschlossen. Der Bestbieter lag mit Baukosten in Höhe von rund EUR 104 Mio. unter dem PSC (Public Sector Comparator). Nach abschließendem Vergabebeschluss in der Ratssitzung am 28.09.2017 konnten die Verträge für die drei Standorte am 12.10.2017 abgeschlossen werden.

Die Betriebsübergaben an den drei Standorten in Weiden, Mülheim und Ossendorf sind zum 01.01.2018 erfolgt

An allen Standorten erfolgen die Baumaßnahmen parallel zum laufenden Schulbetrieb und beinhalten komplexe Interimskonzepte zur Auslagerung auf dem jeweiligen Gelände. Die vertraglich vereinbarten Bauzeiten für die Standorte betragen zwei bzw. vier Jahre.

- *Evaluierung der ÖPP-Projekte*

Die Evaluation durch ein externes Beratungsunternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass die realisierten ÖPP Schulprojekte von den Nutzern, der Gebäudewirtschaft und den Auftragnehmern übereinstimmend als erfolgreich eingestuft werden. Die gesetzten Ziele konnten größtenteils erreicht werden. Der berücksichtigte Lebenszyklus-Ansatz mit langfristig angelegten Instandhaltungs- und Betriebsleistungen haben nach Einschätzung der Schulen auch nach mehreren Betriebsjahren zu einer deutlichen und dauerhaften Verbesserung des Gebäudezustands geführt.

### Ganztagsoffensive Sekundarstufe I

Nach dem Ausbau der Offenen Ganztagschulen (OGTS) an Grund- und Förderschulen hat die Erweiterung des Ganztagsbetriebes (GTS) an weiterbildenden Schulen und insbesondere die Schaffung von zusätzlichen Schülerplätzen hohe Priorität.

Die bauliche Umsetzung auf einen Ganztagsbetrieb erfolgt sukzessiv und wird aufgrund notwendiger Bedarfsanpassungen an verschiedenen Schulstandorten durch Neu- und Erweiterungsbauten sowie Optimierungen des Raumprogramms im vorhandenen Bestand ergänzt. Da rund ein Drittel der Schulen der Stadt Köln unter Denkmalschutz steht, besteht in diesen Fällen die Verpflichtung zur Erhaltung und Modernisierung der Bausubstanz im Rahmen von Generalsanierungen unter Berücksichtigung der gestiegenen Anforderungen an den Brandschutz und die Barrierefreiheit der Gebäude.

### Forcierter Schulbau

#### *Containerpakete*

Um den zum Schuljahresbeginn 2017/18 drohenden Schulnotstand entgegenzuwirken und zu erreichen, dass allen Kindern und Jugendlichen pflichtgemäß ein Schulplatz zur Verfügung gestellt werden kann, wurde die Gebäudewirtschaft mit Ratsbeschluss vom 14.02.2017 beauftragt, 57 Containereinheiten im Rahmen einer freihändigen Vergabe zu beschaffen und

an 19 Standorten zur Nutzung als Vorbereitungsklassen, zur Mehrklassenbildung oder als Interim aufzustellen (sog. Containerpaket) .

Derzeit (Sachstand März 2019) befindet sich ein zweites Containerpaket in der verwaltungs-internen Vorbereitung. Es steht kurz vor der Verabschiedung. Vorgesehen ist, an zehn Standorten möglichst kurzfristig weitere Containereinheiten zur Nutzung als Vorbereitungsklassen, zur Mehrklassenbildung oder als Interim aufzustellen. Auf diese Weise sollen insgesamt 44 zusätzliche Klassenräume, zwei OGTS-Räume sowie vier Mensen mit Küchen bereitgestellt werden.

Belastend für die Umsetzung dieser Bauart ist die erschwerte Genehmigungsfähigkeit der Container, die erheblichen einschränkenden Einfluss auf den bisher zugelassenen Markt hat. Die Gebäudewirtschaft überprüft derzeit, ob sich aus den erkannten und angemeldeten Bedarfen Vergabecluster bilden lassen, die dann in einer anderen teilindustriellen Fertigung umgesetzt werden könnten.

#### *GU/TU-Paket (Maßnahmenpaket Schulbau)*

Mit dem Ziel, im Ergebnis 15 Schulbaumaßnahmen an 11 Schulstandorten durch Totalunternehmer (TU) planen und errichten bzw. durch Generalunternehmer (GU) errichten zu lassen, wurde die Gebäudewirtschaft mit Dringlichkeitsbeschluss des Rates vom 04.04.2017 beauftragt, ein europaweites Ausschreibungsverfahren durchzuführen. Im Vergleich zur klassischen Einzelvergabe der Gewerke wird durch die Verlagerung und Bündelung von Aufgaben und Prozessen auf einen Total- bzw. Generalunternehmer sowohl von einer Entlastung der betrieblichen Personalressourcen als auch von einer spürbar verkürzten Umsetzung ausgegangen. Der erste Kostenorientierungswert für das TU/GU-Paket lag ursprünglich zwischen EUR 240 -340 Mio.

Das GU/TU-Maßnahmenpaket wurde in der Zwischenzeit erweitert und um einen Erweiterungsbau der Schule „Auf dem Sandberg“, der ebenfalls im Wege einer Vergabe an einen Totalunternehmer realisiert werden soll. ergänzt (Ratsbeschluss vom 05.07.2018).

Aus baufachlich und schulpädagogischen Erwägungen sowie infolge des Übergangs von G8 auf G9 wurden weitere Ergänzungen (z.B. Sanierung der Bestandsschule in der Frankstraße, Sanierung / Umnutzung der Turnhalle Leybergstraße) und Modifikationen am Maßnahmenpaket erforderlich.

Infolge der skizzierten Zusatzmaßnahmen ist auch der angepasste Kostenorientierungswert (EUR 300 Mio. und EUR 340 Mio.) mittlerweile überholt. Die Kostenannahme des Gesamtpaketes beläuft sich aktuell (Sachstand Mai 2019) auf EUR 480 Mio. - EUR 520 Mio.

### *Sanierungen von Schultoiletten*

Mit dem Ziel, weitere Schultoilettenanlagen einer umfassenden Sanierung zuzuführen, wurden im Rahmen der Haushaltsplanberatungen der Jahre 2018 und 2019 jeweils zusätzliche Instandhaltungsmittel in Höhe von EUR 1,4 Mio. bzw. EUR 1,0 Mio. bereitgestellt. Voraussetzung für die Aufnahme in das Sanierungsprogramm ist, dass die entsprechenden Schulen über ein adäquates Reinigungs- und Unterhaltungskonzept verfügen.

Zur kontinuierlichen Verbesserung wird im Bereich Objektmanagement eine „Task Force“ eingerichtet, die sich um passgenaue Instandhaltungsstrategien kümmern wird.

## **4. Bauvorhaben**

### 4.1 Bauvorhaben im Sondervermögen

Aus der Vielzahl laufender und geplanter Investitionen sind aus Sicht der Betriebsleitung insbesondere folgende Projekte im Sondervermögen der Gebäudewirtschaft von herausgehobener Bedeutung:

#### *Verwaltungsgebäude / Gebäude mit Sondernutzungen*

- Bezirksrathaus Rodenkirchen
- Bürgeramt Chorweiler (Generalinstandsetzung)
- Neubau des historischen Archivs
- Sanierung der Zentralbibliothek
- Schaugewächshaus
- sog. Randbebauung zum Wallraf-Richartz-Museum

#### *Schulbauprojekte*

- Neubau einer Schule am Standort „Im Weidenbruch“

- Europaschule Zollstock
- IGS Burgwiesenstraße
- GS Nippes
- Erweiterung des Humboldtgymnasiums am Kartäuser Wall
- Inklusive Universitätsschule / Köln-Ehrenfeld
- Modulbauprojekt Grundschulen (diverse Standorte)
- GU/TU Paket

#### *Übergreifende Baumaßnahmen*

- Modellprojekt Bildungslandschaft Altstadt - Nord

#### 4,2 Baubetreuung für Dritte

Im Auftrag für andere Dienststellen der Stadt werden insbesondere folgende Großvorhaben umgesetzt:

- Neue Historische Mitte,
- Römisch-Germanisches Museum (Sanierung),
- MiQua (Archäologische Zone/Jüdisches Museum),
- Flüchtlingsunterbringung (diverse Standorte),
- Begleitung der Mängelaufarbeitung des Kulturzentrums am Neumarkt,
- Neubau des Feuerwehr technischen Zentrums in Kalk (FWZK) einschließlich Feuerwache 10,
- Hubschrauberbetriebsstation auf dem Kalkberg (Maßnahme ruht zur Zeit),
- Erweiterung des Wallraf-Richartz-Museums und Fondation Corboud,
- Generalinstandsetzung und Erweiterung der Feuerwache Weidenpesch (FW 5),
- Erweiterung der Feuerwache 6 in Volkhoven–Weiler,
- Bau der Rettungswache Dellbrück sowie
- Generalinstandsetzung der Feuerwache 1 (nach Abschluss des FWZK).

## **4. Angaben zur Ertrags-, Vermögens und Finanzlage**

### **4.1 Ertragslage**

#### Zusammensetzung der Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse von insgesamt EUR 335,8 Mio. (Vorjahr. EUR 290,3 Mio.) betreffen mit EUR 285,4 Mio. bzw. 85,0 % die Hausbewirtschaftung, mit EUR 45,8 Mio. bzw. 13,6 % den Betreuungsbereich und mit EUR 4,6 Mio. bzw. 1,4 % Erlöse aus anderen (Dienst-) Leistungen der Gebäudewirtschaft.

### Segmentrechnung / Ergebnisausgleich

#### *Vermietungssegment*

Die Erlöse aus der Hausbewirtschaftung setzen sich im Wesentlichen aus Mieten (EUR 225,7 Mio.) sowie aus Erlösen aus der Abrechnung von Nebenkosten (EUR 58,3 Mio.) zusammen. Von den Mieten betreffen EUR 220,9 Mio. (97,9 %) innerstädtische Nutzer. Lediglich EUR 4,8 Mio. (2,1 %) sind auf Mietverhältnisse mit externen Dritten zurückzuführen.

Die Mieterlöse werden durch das Segmentergebnis und den Ergebnisausgleich am Jahresende beeinflusst. Bedingt durch das negative, von der Kernverwaltung auszugleichende Spartenergebnis haben sich die Mieterlöse in 2018 um EUR 14,4 Mio. auf EUR 225,7 Mio. erhöht, während sie sich im Vorjahr aufgrund des positiven, an die Kernverwaltung abzuführenden Spartenergebnisses um EUR - 24,7 Mio. vermindert haben.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die Zusammensetzung der Mieten nach Objektkategorien und verdeutlicht zugleich die Auswirkungen der Erlöskorrektur im Zuge des innerstädtischen Ergebnisausgleichs:

	2018		2017		2016	
	EUR Mio.	in %	EUR Mio.	in %	EUR Mio.	in %
Verwaltungsgebäude	67,9	32,1	65,5	31,8	63,2	31,9
Schulen	116,1	54,9	113,9	55,3	108,8	54,8
Kindertagesstätten	26,0	12,3	25,0	12,1	24,5	12,3
Sonstige Bauten	1,3	0,6	1,6	0,8	1,9	1,0
<b>Mieterlöse</b>	<b>211,3</b>	<b>100,0</b>	<b>206,0</b>	<b>100,0</b>	<b>198,4</b>	<b>100,0</b>
Erlöskorrektur	14,4	6,8	-24,7	-12,0	11,1	5,6
Mieterlöse nach Erlöskorrektur	225,7	106,8	181,3	88,0	209,5	105,6

Der von der Gebäudewirtschaft in 2018 erhobene Flächenverrechnungspreis je Sparte stellt sich im Vergleich zu 2019 und den beiden Vorjahren wie folgt dar:

	2019	2018	2017	2016t
	EUR / qm	EUR / qm	EUR / qm.	EUR / qm.
Verwaltungsgebäude	14,43	13,68	13,81	13,53
Schulen <sup>1)</sup>	5,94-7,98	5,69 - 6,75	5,98 - 7,23	5,52 - 7,66
Kindertagesstätten <sup>2)</sup>	7,83	12,86	12,45	12,46
Grünobjekte <sup>3)</sup>	9,21	3,10	4,03	4,96
<b>Durchschnitt insgesamt</b>	<b>8,55</b>	<b>8,22</b>	<b>8,17</b>	<b>8,05</b>
<i>Durchschnitt Schulen</i>	<i>7,04</i>	<i>6,44</i>	<i>6,43</i>	<i>6,29</i>

1) abhängig von der jeweiligen Schulform 2) ab 2019: ohne angemietete Kindertagesstätten

3) ab 2019: selbständiges Objektcenter für Grünobjekte mit planmäßig stark erhöhter Personalausstattung

### *Betreuungssegment*

Die Erlöse aus Betreuungstätigkeit betragen in 2018 insgesamt EUR 45,8 Mio. (Vorjahr: EUR 42,1 Mio.) und resultieren aus der baulichen, energiewirtschaftlichen und sonstigen Betreuung städtischer Dienststellen. Die Erlöse haben sich durch das im Berichtsjahr geringfügig negative und von der Kernverwaltung auszugleichende Ergebnis im Betreuungssegment (EUR - 0,08 Mio.) verbessert.

Auf die weitergehenden Ausführungen zur Segmentrechnung und zum Ergebnisausgleich im Anhang wird verwiesen.

### Jahresergebnis

Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln schließt das Wirtschaftsjahr 2018 mit einem Jahresergebnis nach Ergebnisausgleich von EUR 0,0 Mio. (Vorjahr: EUR 0,0 Mio.).

## **4.2 Vermögens- und Finanzlage**

### Bilanzsumme, Kapitalstruktur

Die Bilanzsumme der Gebäudewirtschaft beträgt zum Bilanzstichtag EUR 1.792,8 Mio. Sie hat sich damit gegenüber dem 31. Dezember 2017 (EUR 1.705,5 Mio.) um EUR 87,3 Mio. erhöht.

Wie in der Vergangenheit wird die Bilanz auf der Aktivseite im Wesentlichen durch das Grundvermögen geprägt, das mit EUR 1.628,0 Mio. (Vorjahr: 1.538,0 Mio.) 90,8% der Bilanzsumme (Vorjahr: 90,2 %) ausmacht. Dem steht auf der Passivseite mittel- und langfristig gebundenes Eigen- und Fremdkapital von insgesamt EUR 1.647,5 Mio. (92,3 % der Bilanzsumme) gegenüber (Vorjahr: EUR 1.524,9 Mio. bzw. 89,4 %).

#### Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote beträgt unter Einbeziehung des Sonderpostens für Investitionszuschüsse und vor Ausschüttung 29,6 % (Vorjahr: 31,0 %). Ohne Einbeziehung des Sonderpostens ergibt sich - bezogen auf eine entsprechend gekürzte Bilanzsumme - eine bereinigte Eigenkapitalquote von 12,4 % (Vorjahr: 13,2 %).

#### Bauinvestitionen

Die für 2018 geplanten Bauinvestitionen belaufen sich unter Berücksichtigung eines Pauschalabschlages auf insgesamt EUR 200,0 Mio. Tatsächlich konnten im Wirtschaftsjahr Baumaßnahmen (incl. Beschaffung von Containern) in einem Umfang von EUR 121,0 Mio. realisiert werden, die sich nach Objektkategorien wie folgt zusammensetzen:

	<b>Plan</b>	<b>Ist</b>
	EUR Mio.	EUR Mio.
Verwaltungsgebäude	29,8	16,1
Schulen (incl. Container)	174,6	103,0
Kindertagesstätten	3,0	0,8
Grünobjekte	2,0	1,1
	<b>209,4</b>	<b>121,0</b>
Pauschalabschlag	9,4	0,0
<b>insgesamt</b>	<b>200,0</b>	<b>121,0</b>

#### Laufzeit der Verbindlichkeiten / Darlehensportfolio

Die Verbindlichkeiten der Gebäudewirtschaft zum 31.12.2018 betragen insgesamt EUR 1.162,4 Mio. (Vorjahr: EUR 1.100,4 Mio.) Hiervon weisen EUR 126,3 Mio. eine Restlaufzeit von unter einem Jahr auf. Auf den Verbindlichkeitspiegel im Anhang wird verwiesen.

Das Darlehensportfolio der Gebäudewirtschaft umfasst zum Bilanzstichtag Darlehen (ohne Tagesgeldaufnahmen) mit einem Volumen von insgesamt EUR 1.006,4 Mio. Die im Bestand



befindlichen Darlehen sind – gewichtet mit der jeweiligen Restverbindlichkeit am Bilanzstichtag – durchschnittlich mit 1,89 % p.a. zu verzinsen. Die Zinsbindungsfrist beträgt im Durchschnitt 16,23 Jahre.

Der Anteil variabel verzinslicher Darlehen beträgt EUR 7,85 Mio. bzw. 0,8 %. Dem mit einer variablen Kreditaufnahme verbundenem Zinsänderungsrisiko wird durch eine laufende Beobachtung der Märkte im Rahmen des betrieblichen Darlehensmanagements Rechnung getragen.

#### Finanzierung / Kapitalflussrechnung / Liquidität

Die Finanzierung der Investitionstätigkeit der Gebäudewirtschaft erfolgt u.a. über erwirtschaftete Abschreibungen, vor allem aber über die Aufnahme von Darlehen am Kapitalmarkt.

#### Kapitalflussrechnung

Die nachfolgende Kapitalflussrechnung gibt detailliert Auskunft über die im Wirtschaftsjahr vom Betrieb erwirtschafteten bzw. von außen zugeflossenen Finanzmittel und über deren Verwendung. Sie zeigt – ausgehend vom Jahresergebnis- die Veränderungen der Zahlungsmittel im Berichtsjahr. Dabei wird unterschieden zwischen Veränderungen aus betrieblicher Tätigkeit, aus Investitionstätigkeit und aus Finanzierungstätigkeit:

	2018	2017
	TEUR	TEUR
Jahresergebnis	0	0
+ Abschreibungen/-Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	32.017	30.286
+Zunahme/-Abnahme der mittel- und langfristigen Rückstellungen	19.679	-5.111
Auflösung des Sonderpostens für Investitionszuschüsse	-7.768	-8.404
Cashflow	43.928	16.770
+Zunahme/-Abnahme der kurzfristigen Rückstellungen	5.024	-4.477
-Gewinne aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens	-3	-1
+Verluste aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens	780	633
+Abnahme der unfertigen Leistungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	2.243	8.519
-Abnahme/+Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	-34.669	31.785
-Zinserträge	-818	-8.588
+Zinsaufwendungen	24.980	25.588
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>41.465</b>	<b>70.226</b>

Einzahlungen aus Abgängen von Sachanlagen	2.003	104
Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen	-127.600	-111.864
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände	-242	-199
Einzahlungen aus Abgängen von Finanzanlagen	2.021	2.021
Auszahlungen aus Zugängen von Finanzanlagen	-2.251	-2.191
Zinserträge	818	8.588
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-125.251</b>	<b>-103.543</b>
Sonstige Veränderungen der Kapitalrücklage	-1.035	7
Gewinnausschüttung	-468	0
Einzahlungen aus Investitionszuschüssen	10.315	19.239
Weiterleitung von Investitionszuschüssen	-396	-529
Veränderung der Verbindlichkeiten aus LuL/ langfristig ÖPP-Projekten	-2.881	-2.559
Einzahlungen aus der Aufnahme aus Krediten	195.993	120.230
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-85.228	-67.773
Zinsaufwendungen	-24.980	-25.588
<b>Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>91.320</b>	<b>43.025</b>
Veränderung des Finanzmittelfonds	7.532	9.708
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	-8.205	-17.913
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	<b>-673</b>	<b>-8.205</b>

Der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit (EUR 41,5 Mio.) und der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit (EUR 91,3 Mio.) reichten zur Finanzierung des Mittelabflusses aus der Investitionstätigkeit (EUR 125,3 Mio.). Da die Zuflüsse die Abflüsse in 2018 insgesamt um EUR 7,5 Mio. überschreiten, erhöhte sich der Finanzmittelfonds (Liquide Mittel abzüglich Tagesgeldaufnahmen und abgegrenzte Zinsen) von EUR – 8,2 Mio. zu Beginn des Wirtschaftsjahres auf EUR -0,7 Mio. am Bilanzstichtag.

### Liquidität

Die jederzeitige Zahlungsbereitschaft während des Wirtschaftsjahres war gegeben und ist aufgrund der kurz- und mittelfristigen Liquiditäts- und Finanzplanung auch zukünftig sichergestellt.

Die Kreditlinie der Gebäudewirtschaft beträgt zum 31.12.2018 unverändert EUR 50 Mio.

## **C. AUSBLICK AUF DIE KÜNFTIGE ENTWICKLUNG MIT DARSTELLUNG DER RISIKEN UND CHANCEN**

Die Betriebsleitung geht aufgrund der bereits angespannten Flächenbedarfssituation (Stichwort: Schulnotstand), der langfristigen Auftragslage und der prognostizierten demografischen Entwicklung für die Wirtschaftsjahre 2019 ff. unverändert von einer anhaltend

hohen Investitionstätigkeit und – auch im Vermietungssegment - von einem stetigen Umsatzwachstum aus. Durch das innerstädtische Flächenverrechnungspreismodell und den nachgelagerten Ergebnisausgleich ist sichergestellt, dass auch zukünftig ein ausgeglichenes Gesamtergebnis erzielt wird.

Jenseits dieser finanzwirtschaftlichen Betrachtungen wird die weitere Geschäftstätigkeit durch die nachfolgend näher beschriebenen allgemeinen und besonderen Risiken bzw. Chancen bei der Bewirtschaftung des vorhandenen Objektbestandes und bei der Umsetzung der Bau- und Sanierungsprojekte im Sondervermögen und im Servicesegment (Baubetreuung) geprägt.

Von elementarer Bedeutung für die weitere Entwicklung sind nach wie vor die Probleme bzw. Fortschritte bei der Personalgewinnung/-erhaltung, bei der Einrichtung von Mehrstellen und bei der organisatorischen Neuausrichtung der Gebäudewirtschaft. Auf diese beiden zentralen Aspekte wird nachfolgend näher eingegangen.

### **1. Allgemeine, übergreifende Risiken und Chancen**

#### Risikovorsorge, Eigenkapitalausstattung und Versicherungsschutz

Im Risikohandbuch der Gebäudewirtschaft werden die wesentlichen Risiken der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung erfasst und entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und einer möglichen Schadenshöhe bewertet. Es sind im Rahmen des existierenden Risikomanagementsystems keine Risiken festgestellt worden, die den Fortbestand der Gebäudewirtschaft gefährden.

Ein besonderes Augenmerk erforderte in der Vergangenheit die Eigenkapitalausstattung des Betriebs. Die Eigenkapitalquote zum 31.12.2018 beträgt 12,4 % (Vorjahr: 13,2 %) der um die passivierten Investitionszuschüsse (Sonderposten) verminderten Bilanzsumme und unterschreitet damit die in der Literatur genannte Eigenkapitalquote von 30 bis 40 v. H. deutlich.

Infolge der Neuordnung des innerstädtischen Finanz- und Abrechnungssystems und bedingt durch Einführung eines Ergebnisausgleiches ist das bilanzielle Eigenkapital der Gebäudewirtschaft im Wesentlichen festgeschrieben. Abführungen an den Kernhaushalt sind konzeptionell nur noch bei Erträgen aus Grundstücksverkäufen sowie für den Fall vorgesehen, dass es der Gebäudewirtschaft absehbar nicht gelingt, die über den Flächenverrechnungspreis zur Verfügung gestellten Instandhaltungsmittel mittel- bis langfristig

zu verausgaben. Es obliegt in beiden Fällen dem Rat der Stadt Köln über die Ergebnisverwendung zu entscheiden. Die künftigen Investitionen, das damit einhergehende Wachstum der Bilanzsumme und die Notwendigkeit zur überwiegenden Fremdfinanzierung der Bautätigkeit werden – bei weitgehender Konstanz des nominellen Eigenkapitals – in der Tendenz zu einer sinkenden Eigenkapitalquote führen.

Aufgrund der fachlichen Betreuung durch das städtische Rechts- und Versicherungsamt ist grundsätzlich gewährleistet, dass die Gebäudewirtschaft über einen Versicherungsschutz verfügt. Dort, wo dies aus Gründen der kaufmännischen Vorsicht notwendig erscheint, werden Wertberichtigungen und Rückstellungen nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung gebildet.

#### Personalwirtschaftliche Problemlage

Von elementarer Bedeutung für die Fähigkeit der Gebäudewirtschaft, eigenen und fremden Anforderungen zu entsprechen, sind nach wie vor die Schwierigkeiten bzw. Erfolge bei der Personalgewinnung/-erhaltung und bei der Einrichtung von Mehrstellen: Hier zeigt sich insbesondere der Markt für erfahrene Projektleitungen und Führungskräfte als nahezu erschöpft.

#### *Probleme bei der Personaleinsatzplanung/ Restriktiver Stellenplan*

Trotz ihrer organisatorischen Sonderstellung als eigenbetriebsähnliche Einrichtung ist die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln in die verwaltungsmäßigen Abläufe der Kernverwaltung eingebunden und innerstädtischen Regelungen unterworfen. Wenngleich der Gebäudewirtschaft Anfang März 2018 mehr Eigenverantwortung für Organisationsthemen (Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Bewirtschaftung des Stellenbestandes) übertragen wurde, hat sie bei Stellenbewertungen weiterhin die Pflicht, das Amt für Personal und Verwaltungsmanagement einzubinden. Dort liegt nach wie vor die zentrale Zuständigkeit.

#### *Neue Wege bei der Personalgewinnung und –erhaltung*

Die Gebäudewirtschaft beschreitet auf dem Gebiet der Personalgewinnung und –erhaltung seit dem Frühjahr 2017 neue Wege: ein externer Personaldienstleister unterstützt die Gebäudewirtschaft bei der Akquise von Fach- und Führungskräften im technischen Bereich sowie bei der Durchführung entsprechender Auswahlverfahren. Ursächlich für diese Entscheidung ist vor allem die enorme Anzahl an vakanten Stellen (Sachstand 31.12.2018: 100 Stellen). Rund 30 Mehrstellen betreffen allein den Bereich Projektleitung und –steuerung in der Abteilung Planen und Bauen.

Parallel erfolgt eine breit angelegte Öffentlichkeitskampagne der Gebäudewirtschaft in diversen fachspezifischen Printmedien und in den einschlägigen Onlineportalen, um das Bewerberaufkommen weiter zu erhöhen bzw. auf dem inzwischen hohen Level zu halten. Vorhandene Dauerausschreibungen wurden sowohl inhaltlich als auch vom Layout her grundlegend überarbeitet. Ebenfalls wird die Präsenz bei Personalmessen für technisches Personal erhöht sowie die Kooperationen mit technischen Hochschulen / Fachhochschulen ausgeweitet.

Aufgrund einer Prozessoptimierung sowie einer Ressourcenstärkung im Sachgebiet Personal und Organisation, wird seit Herbst 2018 der Einsatz des externen Dienstleisters sukzessive zurückgefahren und auf besondere Anlässe begrenzt. Die gängigen Auswahlverfahren werden wieder eigenständig durchgeführt. In 2018 wurden insgesamt 94 Mitarbeitende von extern eingestellt bzw. sind stadtintern zur Gebäudewirtschaft gewechselt.

Auch der Bereich Personalentwicklung hat an Bedeutung gewonnen und soll weiter ausgebaut werden. Unter anderem wurde ein umfassendes Schulungskonzept zur Einarbeitung neuer (technischer) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitet, eine umfangreiche Fortbildungsreihe zum Thema Bauprojektmanagement konzipiert und realisiert sowie ein Exit-Interview eingeführt, um herauszufinden, warum Mitarbeitende die Gebäudewirtschaft verlassen. Gemeinsam mit städtischen Personal- und Verwaltungsmanagement wurde ferner die berufliche Weiterentwicklung von Ingenieurinnen und Ingenieuren, analog der modularen Qualifizierung im Verwaltungsbereich vorangetrieben, da das Aufzeigen von beruflichen Perspektiven einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern darstellt. In diesem Zusammenhang konnten erste Führungsstellen der Abteilung Planen und Bauen mit eigenem internem als auch externem Personal besetzt werden.

Die Gebäudewirtschaft hat sich zusätzlich dazu entschlossen, einen dualen Studiengang anzubieten und wird perspektivisch (geplant ab Herbst 2019) auch mit der Ausbildung von technischen Referendaren – im Zusammenarbeit mit dem Land NRW - einsteigen

### Organisatorischer Veränderungsprozess

Die weitere Entwicklung der Gebäudewirtschaft wird neben der skizzierten Personalproblematik wesentlich von den Fortschritten bei der organisatorischen Neuausrichtung abhängen.

In seiner Sitzung am 02.02.2016 hat der Rat der Stadt Köln einen Beschluss zur „Stärkung der Gebäudewirtschaft“ gefasst und einen umfassenden Prüfauftrag an die Verwaltung erteilt. Hierauf aufbauend hat der Rat in seiner Sitzung am 28.09.2017 ein umfangreiches Maßnahmenpaket zur Stärkung und Optimierung der Gebäudewirtschaft beschlossen.

Um die Neuausrichtung und Stärkung der Gebäudewirtschaft bestmöglich zu realisieren, wurde ab April 2018 ein Beratungsunternehmen für ein Interimsmanagement von mindestens 24 Monaten unter Vertrag genommen.

Zielsetzung des Beratungsprojektes sind Prozessoptimierungen und der Aufbau einer effizienten Organisationsstruktur. Methodisch lassen sich vier Teilschritte unterscheiden: Auf eine Grobaufnahme der betrieblichen Stärken und Schwächen (Stufe 1) folgt die Detailanalyse der Aufbau – /Ablauforganisation einschließlich der Schnittstellen (Stufe 2), die das Kernstück der gesamten Untersuchung bildet. Aktuell befindet sich das Beratungsprojekt in der Stufe 3, in der die erkannten Verbesserungsansätze im Rahmen von 19 Teilprojekten (u.a. Management-Reporting, Kapazitätsplanung, Nachtragsmanagement) in Handlungs- bzw. Organisationsempfehlungen und in eine konkrete Umsetzungsplanung überführt werden. Um den Erfolg des Beratungsprojektes sicherzustellen, wird die auch anschließende betriebliche Umsetzung der Teilprozesse vom Beratungsunternehmen unterstützt und im Bedarfsfall moderiert (Stufe 4).

Das Beratungsprojekt wird von einem Lenkungskreis begleitet, dem der Stadtdirektor, die Beigeordnete für Mobilität und Verkehrsinfrastruktur, der Erste Betriebsleiter und die geschäftsführende Betriebsleitung, Vertreter des Personalrates, der Schwerbehindertenvertretung und der Gleichstellung angehören.

Ferner wurde für die Abwicklung des operativen Geschäfts der Gebäudewirtschaft erstmalig - neben der bereits vorhandenen Stelle der geschäftsführenden (technischen) Betriebsleitung - eine zweite, gleichberechtigte Stelle für die geschäftsführende kaufmännische Betriebsleitung zum 01.07.2018 eingerichtet (vgl. auch die Ausführungen unter A.II.).

In einem weiteren Schritt wurde die mit dem kaufmännischen Assetmanagements verbundenen Aufgaben in einer neu einzurichtenden Abteilung „Kaufmännisches Assetmanagement und Informationstechnologie“ gebündelt. In diesem Zusammenhang wurden auch die bislang vom technisch ausgerichteten Objektmanagement wahrgenommene

Aufgabe „Stadtweite Akquise von Büro- und Sonderflächen (einschließlich An- und Vermietung)“ und weitere kaufmännische Bewirtschaftungsaufgaben auf die neue Abteilung übertragen.

## **2. Risiken und Chancen im Rahmen der Bestandsbewirtschaftung**

### Vollständige und belastbare Datenbasis

Für eine professionelle Bestandsverwaltung sind exakte Daten und die Kenntnis der bewirtschafteten Grundstücks- und Gebäudeflächen unerlässlich.

Dies wird beispielsweise bei der flächenabhängigen Bemessung von Bauunterhaltungsmitteln oder beim internen und externen Benchmarking (z. B. Ermittlung von Energiekennwerten/qm) deutlich.

Aufgrund einer Stichprobenuntersuchung, die beachtliche Abweichungen zwischen den tatsächlichen Flächen und den bekannten Mietflächen ergab, hat die Betriebsleitung beschlossen, den Gebäudebestand komplett nach CAD-Grundsätzen zu vermessen. Auch die Gemeindeprüfungsanstalt NRW hat im Rahmen der überörtlichen Prüfung den Bedarf an exakt erfassten Flächen formuliert.

Ende 2013 wurden die Gebäudeaufmaße der Objekte, bei denen noch keine CAD-basierten Flächendaten vorlagen, in drei Losen beauftragt. Unter Berücksichtigung des Projektumfangs und der verfügbaren Kapazitäten war das Projekt ursprünglich auf fünf Jahre angelegt worden. Parallel zu der externen Datenerfassung wird sichergestellt, dass die aus eigenen Projekten gewonnenen Bestandsaufmaße und Ausführungspläne in den CAD-Datenbestand der GW integriert werden.

Zum 31.12.2018 ergibt sich folgendes Flächenportfolio (in Klammern Stand 31.03.2018):

Mietflächen:	2.246.107 qm (2.226.042 qm)
davon auf CAD umgestellt:	1.961.832 qm (1.803.088 qm)

Weitere 39.773 qm vermessene und gezeichnete Flächen sind von den beauftragten Firmen geliefert und anschließend seitens der Gebäudewirtschaft geprüft und abgenommen worden. Aus Kapazitätsgründen konnten sie noch nicht in die betrieblichen Flächenstammdaten

überführt werden. Zudem befinden sich weitere 30.224 qm vermessene und gezeichnete Flächen in der Prüfung und Qualitätssicherung durch unsere Bauzeichner/-innen.

An Grundstücksflächen bewirtschaftet die GW bei ihren Eigentumsobjekten 3.954.022 m<sup>2</sup>. Dazu kommen noch die Grundstücksflächen von Anmietungen, bei denen der Mietvertrag die Unterhaltung durch die GW vorsieht.

Auch der Aufbau von vollständigen Objektunterlagen, sog. Due Diligence-Akten, muss vorangetrieben werden.

### Betreiberverantwortung

Die Digitalisierung und Standardisierung der Objektdaten ist nach wie vor priorisiertes Ziel als Grundlage zur Wahrnehmung der gesetzlichen Betreiberverantwortung. Nachdem Umfang und Ort der technischen und baulichen Anlagen nach DIN 276 je Wirtschaftseinheit in das CAFM-Programm „etask“ eingelesen wurden, wird ab dem Frühjahr 2019 der spezifische Zustand der technischen und baulichen Anlagen durch einen externen Dienstleister / Facilitymanagement-Berater aufgenommen. Ziel ist, bis Ende 2019 in digitaler Form über einen belastbaren und hinreichend differenzierten Bestand an Datenblättern und Attributen der einzelnen Bestandsanlagen zu verfügen. Mit dem externen Berater wurde sich auf die Datenblattstruktur des CAFM-Ring e.V. (Verband für die Digitalisierung im Immobilienbetrieb) „CAFM-connect“ geeinigt, nachdem zuvor diverse Datenaustauschsysteme und Digitalisierungsmöglichkeiten geprüft wurden. Auf dieser Grundlage kann die Bewirtschaftung weiter optimiert und die objektspezifische Instandhaltungsstrategie stärker konkretisiert werden.

Parallel wurde die Organisationseinheit „Technischen Gebäudemanagement“ (kurz: TGM) eingerichtet und zum Start u.a. mit fünf studierten Facility-Managern, und zwei Mitarbeitern speziell für das Aufzugsmanagement besetzt. In Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung wird ein Betreiberkonzept entwickelt, das TGM weiter optimiert (u.a. Schaffung der anlagenspezifischen digitalen Datenblätter), temporäre Facilitymanagement-Dienstleistungen innerhalb des Wartungs- und Prüfungsmanagement ausgeschrieben.

Im Rahmen des sog. Inbetriebnahmemanagements wurden die Schnittstellen Neubau / Generalsanierung zu anschließender Bewirtschaftung neu definiert. Auch die Struktur der



digitalen Datenerfassung bei Neubauten und Generalinstandsetzungen durch Externe wurde festgelegt und verbindlicher Vertragsbestandteil, so dass alle Ingenieur- oder (General-/Total-) Unternehmerverträge grundsätzlich mit diesen Vorgaben abgeschlossen werden.

Die um diverse Museen und sonstige Kulturbauten erweiterte Zuständigkeit der Gebäudewirtschaft umfasst auch die Betreiberverantwortung für diese Objekte. Die Museen werden damit ebenfalls Teil des Betreiberkonzeptes. Datenaufnahme und Ausschreibung des Wartungs- und Prüfungsmanagements folgen im Anschluss an die Bearbeitung der Objekte im Sondervermögen der Gebäudewirtschaft. Angesichts des baulichen Zustandes der Gebäude und des hohen Publikumsverkehrs, der diese Objekte kennzeichnet, ist nach wie vor noch nicht abschließend deutlich, inwieweit es gelingen kann, mit den bisherigen Personal- und Finanzbudgets das aus Sicht der Gebäudewirtschaft gebotene Sicherheitsniveau herzustellen. Im Bedarfsfalle wären von der Kernverwaltung zusätzliche Mittel bereitzustellen.

#### Abbau des Instandhaltungsstaus / Hoher Finanzbedarf

Gerade im Vorschul- und Bildungsbereich zeigt sich, dass die Folgewirkungen unterlassener Investitionen nicht nur monetäre, sondern auch weitergehende Konsequenzen, z. B. auf den Bildungserfolg und die Effektivität des Unterrichts, haben.

Der Abbau des (übernommenen) Instandhaltungsstaus an den Objekten des Sondervermögens gehört daher unverändert zu den zentralen Zielsetzungen der Gebäudewirtschaft.

Der Finanzbedarf der Gebäudewirtschaft ist beachtlich. Die Datenbasis zum Instandsetzungsstau soll – wie dargestellt - durch externe Dienstleister evaluiert werden. Im Ergebnis einer 2007 durchgeführten Untersuchung beläuft sich der Instandsetzungsstau auf rd. EUR 600 Mio. EUR. Es ist derzeit nicht auszuschließen, dass der Sanierungsrückstau deutlich höher ist. Trotz der anhaltend schwierigen Haushaltslage sind daher zusätzliche Ressourcen notwendig, um nachhaltige Effekte erzielen zu können.

Aufgrund gesetzlicher Anpassungen und Änderungen kommt es insbesondere im Bereich der Bestandsbewirtschaftung oftmals zur Notwendigkeit, bauliche Maßnahmen umzusetzen, um die Betriebssicherheit der Gebäude sicherzustellen. Hieraus kann sich buchhalterisch die Verpflichtung zur Dotierung von Rückstellungen ergeben.

Um den zurzeit bekannten rechtlichen Themen Rechnung zu tragen und die entsprechenden Rückstellungen beziffern zu können, werden in strukturierten Begehungen die notwendigen Anpassungen benannt. Es ist zu erwarten, dass es hier zu regelmäßigen Fortschreibungen kommen wird.

#### Dichtigkeitsprüfung und Sanierung der Abwasserkanalisation

Nach dem Landeswassergesetz NRW und weiteren umweltrechtlichen Vorschriften besteht eine Verpflichtung zur Dichtigkeitsprüfung sowie zur Sanierung einer schadhaften Abwasserkanalisation.

Die Fristen zur Durchführung von Dichtigkeitsprüfungen sind gestaffelt und reichen bis ins Jahr 2023. Bedingt durch das Alter der Abwasserrohre von zum Teil weit über 50 Jahren muss realistischer Weise auch im nicht zu prüfenden Bestand mit einem hohen Risiko der Inanspruchnahme gerechnet werden. Die genauen Kosten der Schadensbeseitigung werden erst nach Abschluss aller Sanierungen feststehen.

Auf der Grundlage der seit 2011 durchgeführten Dichtigkeitsprüfungen und der hierbei gewonnenen Erkenntnisse ist eine immer verlässlichere Abschätzung der Kosten zur Beseitigung von Dichtigkeitsmängeln im Gesamtbestand und der voraussichtlichen Förderung mit öffentlichen Mitteln möglich.

Die Rückstellung zum 31.12.2018 von insgesamt EUR 47,4 Mio. (Vorjahr: EUR 34,2) Mio. umfasst neben den Kosten für fällige, aber noch ausstehende Prüfungen (EUR 0,7 Mio.; Vorjahr: EUR 0,3 Mio.), die Kosten der Beseitigung konkret erkannter Undichtigkeiten (EUR 7,0 Mio.; Vorjahr: EUR 6,9 Mio.), sowie - im Ergebnis einer Hochrechnung unter Berücksichtigung einer 24-prozentigen Förderung- die voraussichtlichen Kosten der Schadensbeseitigung im noch nicht überprüften/sanierten Grundstücksbestand (EUR 39,7 Mio.; Vorjahr: EUR 27,0 Mio.).

#### Brandschutz

Mit hohen Kosten sind auch die Brandschutzaufgaben verbunden, die bei wesentlichen Änderungen im vorhandenen Gebäudebestand (Stichwort: Verlust des Bestandsschutzes) von der Gebäudewirtschaft zu beachten und baulich umzusetzen sind.

Aus brandschutz- sowie umweltrechtlichen Gründen (Betriebssicherheitsverordnung, Energieeinsparverordnung u.a.) wurde im Wirtschaftsjahr 2016 eine außerplanmäßige Abschreibung in Höhe von EUR 13,5 Mio. auf Fertigbaueinheiten und Container vorgenommen, die den Vorgaben nicht mehr oder nur noch eingeschränkt entsprechen. Im

Ergebnis einer aktuellen Überprüfung des Bestandes ergab sich die Notwendigkeit, im Wirtschaftsjahr zusätzlich EUR 3,8 Mio. für die brandschutztechnische Ertüchtigung der Container / Fertigbaueinheiten (Einbau von Fluchttüren etc.) zurückzustellen.

Die für Brandschutzverpflichtungen gebildete Rückstellung beläuft sich Ende 2018 auf insgesamt EUR 23,9 Mio. (Vorjahr: EUR 21,3 Mio.).

### ***3. Mit der Planungs- und Bautätigkeit für das Sondervermögen und für andere Dienststellen (Service) verbundene Risiken und Chancen***

#### *Innerstädtische Schnittstellen / Terminrisiken*

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Erfolge der Gebäudewirtschaft bei der Rekrutierung von Personal zeichnet sich immer deutlicher ab, dass der Fortgang einzelner Projekte in einem ansteigendem Maße nunmehr durch Kapazitätsengpässe bei anderen innerstädtischen Schnittstellenämtern (z.B. Vergabeamt, Bauaufsichtsamt) determiniert bzw. limitiert wird.

Aus Sicht der Betriebsleitung erscheint es notwendig, diesem Risiko für den Bauprozess durch entsprechende organisatorische und/oder personalwirtschaftliche Lösungen auf gesamtstädtischer Ebene noch stärker als bisher zu begegnen.

#### *Fähigkeit zur Wahrnehmung von Serviceaufgaben*

Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln versteht sich als der zentrale innerstädtische Dienstleister im Bereich von Immobilien. Trotzdem sah sich die Betriebsleitung in 2016 angesichts der gegebenen Personalsituation in einigen Fällen gezwungen, Serviceaufträge abzulehnen bzw. zurückzustellen, um sich stärker auf den Schulbau konzentrieren zu können.

Nach Freigabe von zusätzlichen Stellen konnte auch der Servicebereich personell verstärkt werden. Weitere Verbesserungen werden erwartet.

#### *Building Information Modeling*

Mit der Einführung von Building Information Modeling (BIM) folgt die Gebäudewirtschaft einer Empfehlung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) zur Nutzung von digitalen Methoden bei der Realisierung von Bauvorhaben. Dem BIM Pilotprojekt „Neu- und Umbau des Gymnasiums Kreuzgasse“ folgten inzwischen weitere Projekte wie beispielsweise der Neubau des Bezirksrathaus Rodenkirchen. Im kommunalen Bereich hat die Gebäudewirtschaft damit eine Vorreiterrolle eingenommen.

Wesentliches Merkmal der BIM Methodik ist eine digitale Planung, die bereits in der Leistungsphase 0 eines Projektes ansetzt, sich durch einen hohen Detaillierungsgrad auszeichnet und ganzheitlich, d.h. über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie genutzt werden kann. Durch den frühen und fortwährenden Datenabgleich bzw. -austausch zwischen den Projektbeteiligten können sowohl die Qualität des Planungs- und Bauprozesses optimiert als auch Kosten und Bauzeiten reduziert werden. Die lückenlose digitale Dokumentation ist zudem die Grundlage zur Verwertung der Daten im Rahmen der späteren Objektbewirtschaftung (Facility- und Instandhaltungsmanagement; Betreiberverantwortung).

Köln, den 28.10. 2019

gez. Markus Greitemann

gez. Wolfgang Behrisch

gez. Petra Rinnenburger

Erster Betriebsleiter

Kaufmännischer Betriebsleiter

Technische Betriebsleiterin