

HIS 

Hochschulplanung · Band 162

Herausgegeben von der  
HIS Hochschul-Informations-System GmbH

Stephan Ritter  
Lisa Strübel

# Hochschulisches Liegenschafts- und Flächenmanagement in ausgewählten europäischen Ländern

HIS GmbH Hannover 2003

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

© 2003 by HIS GmbH, Gosseriede 9, 30159 Hannover  
Printed in the Federal Republic of Germany  
Druck: poppdruck, Langenhagen  
ISBN 3-930447-52-3

## **Vorwort**

*Mit dieser HIS-Hochschulplanung liegt ein Überblick zum Liegenschafts- und Flächenmanagement in vier europäischen Ländern vor, die jeweils sowohl aufgrund ihrer Nähe zu Deutschland als auch aufgrund der besonderen Organisationsformen lohnenswerte Fallstudien darstellen. In den einzelnen Länderberichten werden so grundlegende Veränderungen wie der Übergang zu einer Eigentümerstellung von Hochschulen in den Niederlanden und England und Verkauf der Liegenschaften an eine Eigengesellschaft in Österreich mit ihren Folgen für die Hochschulen und Ministerialverwaltungen dokumentiert.*

*Da die bisher vorhandenen Informationen sich oft nur auf Teilaspekte bezogen und in manchen Fällen auch nicht ausreichend gesichert erschienen, ist mit dem Abschluss der Untersuchung ein erheblicher Erkenntnisgewinn verbunden.*

*Der Schwerpunkt des Berichts liegt auf der Darstellung der wichtigsten Zuständigkeitsverteilungen, Regelungen und Verfahren, die für die verschiedenen Teilbereiche geschildert werden. Die neutrale und durchgängig systematische Form der Darstellung bietet durch die klare Gliederung einen schnellen Zugriff auf die verschiedenen Themenbereiche. Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse, mit der auch eine verdichtete Charakterisierung verbunden ist, und ein Bezug auf gegebene Problemfelder in Deutschland wird im Schlusskapitel vorgenommen.*

*Die Untersuchung ist somit vor allem auch als eine Grundlage zu verstehen, die vor dem Hintergrund der Reformvorhaben in Deutschland vielfältige Anregungen und Vergleichsmöglichkeiten bietet.*

*Sie versetzt HIS zudem in den Stand, die Entwicklungen in den vier Ländern weiter zu verfolgen und Veränderungen einzuordnen, wobei insbesondere zu beobachten sein wird, inwieweit die jeweils eingeschlagene Richtung der Reorganisation beibehalten oder vielleicht auch relativiert wird. Die Chance, hier auch langfristig von den Erfahrungen zu profitieren, kann nicht unterschätzt werden.*

*Die Durchführung der Untersuchung wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung der ausländischen Gesprächspartner in den Ministerien, den Hochschulen und den weiteren Einrichtungen des Hochschulbereiches. Ihnen gilt, ebenso wie dem Arbeitskreis Nutzung und Bedarf, der diese Untersuchung angestoßen und begleitet hat, unser besonderer Dank.*

*Dr. J. Ederleh  
Geschäftsführer HIS GmbH*



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
-----------------	---

## TEIL A: ÜBERBLICK UND AUSWERTUNG

1. Vorbemerkung .....	5
2. Überblick zu den Länderberichten.....	5
3. Anregungen für Reformen in Deutschland .....	7
4. Ausblick .....	11

## TEIL B: ÖSTERREICH

1. Vorbemerkung .....	15
2. Rahmenbedingungen.....	15
2.1 Hochschullandschaft.....	15
2.2 Rechtlicher Status, Leitungs- und Organstruktur .....	16
2.3 Hochschulfinanzierung.....	18
2.3.1 Universitäten.....	19
2.3.2 Fachhochschulen.....	19
2.4 Steuerungsmöglichkeiten .....	20
3. Universitäten.....	20
3.1 Eigentum.....	21
3.1.1 Eigentumsübertragung.....	21
3.1.2 Aufgaben und Ziele der Bundesimmobiliengesellschaft mbH.....	22
3.1.3 Grundzüge des Mietmodells .....	22
3.2 Immobilienmanagement .....	24
3.2.1 Organisation .....	24
3.2.1.1 Bundesimmobiliengesellschaft mbH.....	24
3.2.1.2 Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes mbH .....	24
3.2.1.3 Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst.....	25
3.2.1.4 Universitäten.....	25
3.2.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung.....	27
3.2.3 Baumanagement .....	27
3.2.3.1 Neubau .....	27
3.2.3.2 Instandhaltung .....	28
3.2.4 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung).....	30
3.2.5 Hochschulinternes Flächenmanagement .....	31
3.3 Ausblick .....	31
4. Fachhochschulen.....	31
4.1 Eigentum.....	32
4.2 Immobilienmanagement .....	32
4.2.1 Organisation .....	32
4.2.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung.....	32
4.2.3 Baumanagement .....	33
4.2.4 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung).....	33
4.2.5 Hochschulinternes Flächenmanagement.....	33

4.3 Ausblick .....	35
5. Zusammenfassung .....	35
Anhang .....	39

## TEIL C: SCHWEIZ

1. Vorbemerkung .....	45
2. Rahmenbedingungen.....	45
2.1 Hochschullandschaft.....	45
2.2 Rechtlicher Status, Leitungs- und Organstruktur .....	46
2.3 Hochschulfinanzierung.....	48
2.3.1 Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen .....	48
2.3.2 Kantonale Universitäten.....	49
2.3.3 Fachhochschulen.....	50
2.4 Steuerungsmöglichkeiten .....	51
3. Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen .....	51
3.1 Eigentum.....	51
3.2 Immobilienmanagement.....	52
3.2.1 Organisation .....	52
3.2.1.1 Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen .....	52
3.2.1.2 Eidgenössischen Technischen Hochschulen .....	53
3.2.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung.....	54
3.2.3 Baumanagement .....	54
3.2.3.1 Neubau .....	55
3.2.3.2 Instandhaltung .....	56
3.2.4 An- und Vermietungen.....	58
3.2.5 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung).....	58
3.2.6 Hochschulinternes Flächenmanagement.....	59
3.3 Ausblick .....	59
4. Kantonale Universitäten.....	60
4.1 Eigentum.....	60
4.2 Immobilienmanagement.....	60
4.2.1 Organisation .....	61
4.2.1.1 Kantonsverwaltung .....	61
4.2.1.2 Universitäten.....	61
4.2.1.3 Fachhochschulen.....	63
4.2.1.4 Bundesamt für Bildung und Wissenschaft.....	63
4.2.1.5 Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.....	64
4.2.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung.....	64
4.2.3 Baumanagement .....	64
4.2.3.1 Neubau .....	66
4.2.3.2 Instandhaltung .....	67
4.2.4 An- und Vermietungen.....	67
4.2.4 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung).....	67
4.2.5 Hochschulinternes Flächenmanagement.....	69

5. Zusammenfassung .....	69
Anhang .....	73

## **TEIL D: NIEDERLANDE**

1. Vorbemerkung .....	83
2. Rahmenbedingungen.....	83
2.1 Hochschullandschaft.....	83
2.2 Rechtlicher Status, Leitungs- und Organstruktur .....	84
2.3 Hochschulfinanzierung .....	85
2.3.1 Universitäten.....	85
2.3.2 Fachhochschulen.....	87
2.4 Steuerungsmöglichkeiten .....	87
3. Eigentum .....	88
3.1 Universitäten.....	89
3.2 Fachhochschulen.....	89
4. Immobilienmanagement.....	90
4.1 Organisation.....	90
4.1.1 Hochschulverwaltung und Gebäudemanagementbetrieb .....	91
4.1.2 Gebäudemanagementbetrieb .....	93
4.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung.....	95
4.3 Baumanagement.....	95
4.3.1 Neubau .....	96
4.3.2 Instandhaltung .....	97
4.4 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung) .....	97
4.5 Hochschulinternes Flächenmanagement .....	100
5. Ausblick .....	102
6. Zusammenfassung .....	105
Anhang .....	107

## **TEIL E: ENGLAND**

1. Vorbemerkung .....	113
2. Rahmenbedingungen.....	113
2.1 Hochschullandschaft.....	114
2.2 Rechtlicher Status, Leitungs- und Organstruktur .....	115
2.3 Hochschulfinanzierung.....	116
2.4 Steuerungsmöglichkeiten .....	118
3. Eigentum .....	119

4. Immobilienmanagement.....	121
4.1 Organisation.....	121
4.1.1 HEFCE (Finanzierungsräte).....	121
4.1.2 Universitäten.....	122
4.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung.....	124
4.3 Baumanagement.....	125
4.3.1 Neubau.....	126
4.3.2 Instandhaltung.....	130
4.4 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung).....	131
4.5 Hochschulinternes Flächenmanagement.....	133
4.5.1 Flächenbedarfsermittlung und –bilanzierung.....	134
4.5.2 Zentrale Lehrraumvergabe und Erstellung von Stundenplänen.....	135
4.5.3 Nutzungsuntersuchungen.....	135
4.5.4 Monetäre Steuerungsverfahren („ <i>Space charging</i> “/“ <i>cost attribution</i> “).....	137
4.5.5 Rolle der zentralen Steuerung.....	138
4.6 Exkurs „Estates Management Statistics Project“.....	143
4.7 Rechenschaftslegung.....	146
5. Ausblick.....	147
6. Zusammenfassung.....	149
Anhang.....	151
<b>English Synopsis.....</b>	<b>157</b>

## Abbildungsverzeichnis

### TEIL A: ÜBERBLICK UND AUSWERTUNG

Abb. A.1	Überblick zu Modellelementen der untersuchten Länder .....	5
----------	--	---

### Teil B: ÖSTERREICH

Abb. B.1:	Leistungs- und Organstruktur der Universitäten nach UOG93 .....	17
Abb. B.2:	Leistungs- und Organstruktur der Universitäten nach UG 2002 .....	18
Abb. B.3:	Einnahmen der Universitäten .....	19
Abb. B.4:	Grundzüge des Mietmodells .....	23
Abb. B.5:	Aufbau der Bundesimmobiliengesellschaft .....	24
Abb. B.6:	Aufbau der Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes .....	25
Abb. B.7:	Aufbau der Zentralen Verwaltung der Universität Linz .....	29
Abb. B.8:	Aufbau der Verwaltung der FH Wiener Neustadt .....	34
Abb. B.9:	Überblick zum Liegenschaftsmanagement im Universitätsbereich .....	36

### Teil C: SCHWEIZ

Abb. C.1:	Überblick über den ETH-Bereich .....	46
Abb. C.2:	Leistungs- und Organstruktur der ETHs .....	47
Abb. C.3:	Ablauf der Budgetierung im ETH-Bereich .....	49
Abb. C.4:	Einnahmen der ETHs .....	49
Abb. C.5:	Einnahmen der kantonalen Universitäten .....	50
Abb. C.6:	Einnahmen der Fachhochschulen .....	50
Abb. C.7	Aufbau des ETH-Rates .....	53
Abb. C.8:	Aufbau der Direktion Bauten, Betrieb, Dienste, Liegenschaften der ETH-Zürich .....	54
Abb. C.9:	Aufbau der Verwaltungsdirektion der Universität Bern .....	62
Abb. C.10:	Aufbau der Verwaltungsdirektion der Universität Zürich .....	63
Abb. C.11:	Kostengrenzen für Bauvorhaben im Kanton Zürich .....	66
Abb. C.12:	Überblick zum Liegenschaftsmanagement im Bereich der ETHs .....	70
Abb. C.13:	Überblick zum Liegenschaftsmanagement der kantonalen Universitäten und Fachhochschulen .....	71

### Teil D: NIEDERLANDE

Abb. D.1:	Leistungs- und Organstruktur .....	85
Abb. D.2:	Einnahmen der Universitäten .....	86
Abb. D.3:	Einnahmen der Fachhochschulen .....	87
Abb. D.4:	Aufbau des Gebäudemanagementbetriebes der Universität Groningen .....	92
Abb. D.5:	Aufbau des Gebäudemanagementbetriebes der Universität Maastricht .....	93
Abb. D.6:	Aufbau des Gebäudemanagementbetriebes der Universität Nimwegen .....	94
Abb. D.7:	Mietpreise an der Universität Nimwegen .....	102
Abb. D.8:	Überblick zum Liegenschaftsmanagement .....	105

### TEIL E: ENGLAND

Abb. E.1:	Leistungs- und Organstruktur .....	115
Abb. E.2:	Einnahmen der Hochschulen .....	118
Abb. E.3:	Aufbau des „Busar’s Office“ der Universität Bristol .....	123
Abb. E.4:	Aufbau des „facilities directorate“ der Universität Sheffield Hallam .....	124
Abb. E.5:	Rolle der zentralen Steuerung im hochschulinternen Flächenmanagement .....	139
Abb. E.6:	Beispiel einer Flächenbemessungsmatrix der Universität Bristol .....	140
Abb. E.7:	Beispiel zur Flächenbilanz an der Universität Bristol .....	140

Abb. E.8: Themenbereiche und Bezugsgrößen zur Ermittlung der Liegenschaftskennzahlen des EMS-Projekts.....	144
Abb. E.9: Überblick zu den wichtigsten Kennzahlen des EMS-Projekts 2000/2001 .....	145
Abb. E.10 Überblick zum Liegenschaftsmanagement .....	149

## Abkürzungsverzeichnis

### Teil B: ÖSTERREICH

BBD	Bundesbaudirektion
BGV	Bundesgebäudeverwaltung
BIG	Bundesimmobiliengesellschaft mbH
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMBWK	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst
IMB	Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes mbH
UOG	Universitätsorganisationsgesetz vom 26.11.1993
UG	Universitätsgesetz vom 15.07.2002

### Teil C: SCHWEIZ

BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BBW	Bundesamt für Bildung und Wissenschaft
EDI	Eidgenössisches Department des Inneren
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartment
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
FHZ	Fachhochschule Zentralschweiz
SFR	Schweizer Franken

### Teil D: NIEDERLANDE

FB	<i>Facilitair Bedrijf</i> - Gebäudemanagementbetrieb
FD	<i>Facilitaire Dienst</i> - Gebäudemanagementbetrieb
Fnm <sup>2</sup>	Funktionalnettoquadratmeter, entspricht in etwa der Hauptnutzfläche
OCenW	<i>Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen</i> – Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft
UFB	<i>Universitair Facilitair Bedrijf</i> - Gebäudemanagementbetrieb
VSNU	<i>Vereniging van Universiteiten</i> – Verband niederländischer Universitäten

### TEIL E: ENGLAND

EMS	Estates Management Statistics
HEFCE	Higher Education Funding Council for England
NAO	National Audit Office
PCFC	Polytechnics und Colleges Funding Council
UGC	University Grants Committee



## Einleitung

### **Aufgabenstellung**

Das Liegenschafts- und Flächenmanagement im Hochschulbereich ist in jüngster Zeit zunehmend Gegenstand von Reformüberlegungen geworden. So verfolgen die überwiegende Zahl der Bundesländer derzeit entsprechende Vorhaben oder haben schon grundlegende Entscheidungen zur Neuordnung der Aufgabenverteilung und Veränderung der Steuerungsmechanismen zwischen Hochschulen, Ministerial- und Bauverwaltung getroffen.

Vor diesem Hintergrund ist das Interesse entstanden, eine verbesserte Kenntnis der Situation in anderen europäischen Ländern zu erhalten. Ausgewählt wurden die Niederlande, Österreich, Schweiz und Großbritannien (England), weil diese in vorbereitenden Gesprächen als in besonderem Maße interessant genannt wurden und aufgrund der verfügbaren Vorinformationen davon auszugehen war, dass jedes Land über spezifische Merkmale verfügt und damit als lohnenswerte Fallstudie gelten kann. Zu nennen sind hier insbesondere:

- **Österreich:** Die Übertragung des Liegenschaftseigentums an eine Eigengesellschaft des Bundes und die (noch nicht abgeschlossene) Einführung eines Mietmodells im Universitätsbereich.
- **Schweiz:** Die besondere Struktur des Hochschulbereichs mit den vom Bund getragenen Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH) und den kantonalen Universitäten und Fachhochschulen.
- **Niederlande:** Eine Eigentümerstellung der Hochschulen und eine starke Dezentralisierung der Zuständigkeiten.
- **England:** Eine Eigentümerstellung der Hochschulen, die einerseits mit einer starken Dezentralisierung und andererseits mit verschiedenen Verfahren der Rechenschaftslegung verbunden ist.

Ziel dieses Berichtes ist es, eine möglichst umfassende und zugleich knappe, das heißt die wesentlichen Merkmale herausstellende Darstellung des Liegenschafts- und Flächenmanagements zu leisten. Eine solche Darstellung kann die Diskussion um Reformvorhaben in Deutschland fördern und anregen sowie konkrete Lösungsansätze und Anknüpfungspunkte für weitere Recherchen bieten.

Hinsichtlich einer Bewertung der unterschiedlichen Organisationsmodelle erscheint aus methodischen und sachlichen Gründen Zurückhaltung geboten. Zu berücksichtigen ist hier insbesondere die Schwierigkeit, vergleichbare Erfolgsparameter unter Einbeziehung der grundlegend verschiedenen Rahmenbedingungen in den untersuchten Ländern zu definieren.

### **Durchführung des Projekts**

Zur Erarbeitung des vorliegenden Berichts wurden verschiedene Informationsquellen herangezogen. Einen wichtigen Anteil hatten Fachgespräche, die mit Vertretern aus Hochschulen, den Wissenschaftsministerien der besuchten Länder oder Institutionen mit vergleichbaren Aufgaben und gegebenenfalls den Eigentümergesellschaften geführt wurden. Eine vollständige Übersicht aller Gesprächspartner findet sich im Anhang des jeweiligen Berichtsteils. Im Zusammenhang mit diesen Gesprächen wurden HIS umfangreiche Unterlagen zur Verfügung gestellt, die insbesondere zur Beschreibung von Praxisbeispielen ausgewertet werden konnten. Darüber hinaus wurden

einschlägige Quellen wie Gesetzestexte und Verordnungen, offizielle Statistiken, Jahresberichte und Fachliteratur ausgewertet.

Das Projekt wurde in zwei, zeitlich weitgehend getrennten Phasen durchgeführt. Von Anfang 2002 bis einschließlich September 2002 wurden die Länder Niederlande, Österreich und Schweiz bearbeitet. Der Projektteil zu England wurde im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2002 durchgeführt.

Die Bearbeitung lag in der ersten Phase bei Stephan Ritter (Projektleitung) und Fabian Thiel. Für die Durchführung der zweiten Phase sowie die abschließende Auswertung zeichnen Stephan Ritter und Lisa Strübel verantwortlich.

### ***Gliederung des Berichtes***

Im ersten Teil des Berichtes (Teil A) wird ein Überblick zu den Grundstrukturen des Liegenschafts- und Flächenmanagements in den untersuchten Ländern gegeben. Es erfolgt darüber hinaus eine Auswertung der Länderberichte anhand von einzelnen Modellelementen, die im Hinblick auf die deutsche Diskussion um die Reorganisation des Liegenschafts- und Flächenmanagements besonders bedeutsam erscheinen.

Eine ausführliche Darstellung der Zuständigkeiten, Regelungen und Verfahren in den vier Ländern findet sich in den folgenden Berichtsteilen (Teile B bis E). In allen Länderberichten werden zunächst wesentliche Rahmenbedingungen für das Liegenschafts- und Flächenmanagement kurz skizziert. Es folgen jeweils Informationen zur Verortung des Eigentums und ggf. zu Verfahren einer Eigentumsübertragung. Den Schwerpunkt der Darstellung bilden die Abschnitte zum Immobilienmanagement, in denen die Aufgabenwahrnehmung durch die beteiligten Institutionen in den Teilbereichen vom Vermögensmanagement über das Bau- und Gebäudemanagement bis hin zum hochschulinternen Flächenmanagement behandelt werden. Ein Ausblick greift ggf. aktuelle bzw. absehbare Entwicklungen auf. Den Abschluss der Teilberichte bildet eine Zusammenfassung, in der jeweils ein Überblick zu den wichtigsten Ergebnissen des Berichtsteils gegeben wird.

Eine einheitliche Gliederung konnte aufgrund der gegebenen unterschiedlichen Strukturen nicht durchgehend eingehalten werden. Die verschiedenen Hochschularten werden teilweise zusammen und teilweise getrennt behandelt.

Im „Teil B: Österreich“ erfolgt eine getrennte Darstellung der Hochschularten. Im „Teil C: Schweiz“ wird der Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen gesondert, die kantonalen Universitäten und die Fachhochschulen jedoch zusammen betrachtet. Im „Teil D: Niederlande“ werden die Universitäten und Fachhochschulen zusammengefasst. Für den Berichtsteil zu England (Teil E) entfällt eine Unterscheidung nach Hochschularten.

**TEIL A**

**ÜBERBLICK UND  
AUSWERTUNG**



## 1. Vorbemerkung

In diesem Kapitel wird zunächst ein Überblick zum Liegenschafts- und Flächenmanagement der vier untersuchten Länder gegeben. Hierzu werden in knapper Form die Grundstrukturen der Liegenschafts- und Flächenmanagementsysteme beschrieben und charakteristische Merkmale hervorgehoben. Ausführliche Darstellungen des Liegenschafts- und Flächenmanagements finden sich in den jeweiligen Länderberichten (Teil B bis E).

In einem zweiten Abschnitt wird eine Auswertung der Ergebnisse aus den Länderberichten vorgenommen. Dabei stehen besonders hervorzuhebende bzw. beispielhafte Modellelemente und Entwicklungstendenzen im Mittelpunkt, anhand derer Anregungen für Reformen in Deutschland formuliert werden.

## 2. Überblick zu den Länderberichten

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Modellelemente des Liegenschafts- und Flächenmanagement der vier Ländern, wie sie in den Teilen B bis E dieses Berichtes beschrieben werden. Die Zuständigkeiten bzw. Verfahren in den Bereichen Eigentum, Finanzierung sowie Vermögens-, Bau-, Gebäude- und Flächenmanagement sind zeilenweise für die untersuchten Ländern und ggf. für verschiedene Hochschularten aufgeführt.

	Niederlande	Österreich		Schweiz		England
	Universität / Fachhochschule	Universität	Fachhochschule	ETH	Universität / Fachhochschule	Universität
<b>Eigentum</b>						
<b>Eigentümer</b>	Hochschule	BIG	unterschiedlich	Bund	Kanton	Hochschule
<b>Eigentumsübertragung</b>	Schenkung bzw. Verkauf	Verkauf	---	---	---	Schenkung (Fachhochschulen)
<b>Finanzierung</b>						
<b>Hochschule</b>	Globalhaushalt	herkömmlicher Hochschul-haushalt (zukünftig Globalhaushalt)	Pauschale Zuweisungen je Studienplatz	Globalhaushalt	herkömmlicher Hochschul-haushalt	Globalhaushalt
<b>Baumittel</b>	integriert	BMBWK (zukünftig Universitäten)	integriert	herkömmlicher Hochschul-haushalt	Kanton	integriert, tw. Sonderfinanzierung
<b>Vermögensmanagement</b>						
	Hochschule	BIG / BMBWK, (zukünftig u.U. Universität)	Eigentümer, Hochschule	Hochschule, ETH-Rat	Kanton	Hochschule
<b>Baumanagement</b>						
<b>Neubau</b>						
- Bedarf	Hochschule (Leitung)	BMBWK / Universität	Hochschule, Träger	Hochschule, ETH-Rat	Bildungsdirektion	Hochschule (Leitung)
- Planung	Hochschule, Externe	BIG	Hochschule, Träger, Externe	Hochschule, Externe	Baudirektion	Hochschule, Externe
- Bauherr	Hochschule	BIG	Hochschule, Träger, Externe	Hochschule	Baudirektion	Hochschule
<b>Instandhaltung</b>						
- Bedarf	Hochschule	BIG	Hochschule, Träger, Externe	Hochschule	Baudirektion	Hochschule
- Planung	Hochschule, Externe	BIG	Hochschule, Träger, Externe	Hochschule, Externe	Baudirektion	Hochschule, Externe
- Bauherr	Hochschule	BIG	Hochschule, Träger, Externe	Hochschule	Baudirektion	Hochschule
<b>Gebäudemanagement (Betrieb)</b>						
<b>Zuständigkeit</b>	Hochschule	Hochschule, IMB	Hochschule, Externe	Hochschule	Hochschule, Träger	Hochschule
<b>Finanzierung</b>	Hochschul- und Nutzerbudgets	Hochschulhaushalt	Hochschule, Träger	Hochschulhaushalt	Hochschulhaushalt	Hochschul- und Nutzerbudgets
<b>Leistungen</b>	tw. Bestellung durch Nutzer	zentral	Hochschule, Träger	zentral	zentral	tw. Bestellung durch Nutzer
<b>Hochschulinternes Flächenmanagement</b>						
<b>Steuerungsverfahren</b>	Sanktionsmodelle, Budgetmodelle, konventionell	konventionell	konventionell	konventionell	konventionell	Flächennutzungs-Untersuchungen, zentrale Raumvergabe u.a.

Abb. A.1: Überblick zu Modellelementen der untersuchten Länder

Die untersuchten Liegenschaftsmanagementsysteme lassen sich verschiedenen Modelltypen zuordnen. Unterschieden werden können dabei grundsätzlich eine konventionelle Organisation, ein Eigentümermodell und ein Mietmodell. Zur besseren Abgrenzung und um Besonderheiten besser herauszustellen, können diese Grundtypen noch weiter differenziert werden.

- **Österreich:** Das österreichische Liegenschaftsmanagement im Bereich der Universitäten befindet sich im Übergang von einer konventionellen Organisation zu einem Mietmodell. Dieses existiert zurzeit schon insofern, als dass die Eigentumsrechte an den von den Universitäten genutzten Liegenschaften an die privatrechtliche Bundesimmobiliengesellschaft verkauft und auf ministerialer Ebene Mietverhältnisse begründet worden sind. Die Übertragung der Mieterfunktion auf die Universitäten und die Bereitstellung entsprechender Budgets ist jedoch erst für das Jahr 2004 geplant, wobei die konkrete Ausgestaltung der zukünftigen Verantwortungsbereiche nach derzeitigem Kenntnisstand noch offen ist.

Die Organisation und die Verfahrensweisen im Bereich des Baumanagements, an dem Universitäten, Ministerien und als Auftragnehmer die Bundesimmobiliengesellschaft beteiligt sind, können als weitgehend konventionell beschrieben werden. Im Fall Österreich kann man daher von einem „**Mietmodell in der Einführung mit konventionellen Elementen**“ sprechen.

Für den Bereich der Fachhochschulen bzw. Fachhochschulstudiengänge bestehen aufgrund der uneinheitlichen Trägerstruktur keine übergreifenden Regelungen im Liegenschaftsmanagement.

- **Schweiz:** Im Liegenschaftsmanagement des schweizerischen Hochschulsektors bestehen sehr unterschiedliche Regelungen für den Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH) einerseits und die kantonalen Universitäten und Fachhochschulen andererseits.

Im Bereich der ETH liegt die Verantwortung für die Planung und Ausführung von Baumaßnahmen einschließlich der Bauherrenfunktion bei den Einrichtungen selbst, wobei allerdings vielfältige Verfahren zur Genehmigung und Budgetfreigabe die Gestaltungsfreiheiten einschränken. Wesentliche Funktionen bei der Verteilung der Finanzmittel und der Koordination übernimmt der ETH-Rat, der als intermediäre Organisation zwischen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen und dem Bund zu sehen ist. Im Fall des ETH-Bereichs kann daher von einem „**Konventionellen Modell mit Bauherrenfunktion der Hochschulen**“ gesprochen werden.

Das Liegenschaftsmanagement im Bereich der kantonalen Hochschulen ist von einer Verteilung der Aufgaben auf die Hochschulen und verschiedene kantonale Behörden gekennzeichnet. Im Fall der kantonalen Hochschulen erscheint daher die Bezeichnung „**Konventionelles Modell**“ zutreffend.

- **Niederlande:** Das Liegenschafts- und Flächenmanagement der niederländischen Hochschulen ist geprägt von der Eigentümerstellung der Hochschulen und einer starken Dezentralisierung der Aufgaben. Die Hochschulen verfügen über umfangreiche Zuständigkeiten im Bereich der Finanzierung (Globalhaushalte, nicht reglementierte Aufnahme von Fremdkapital) und bei der Durchführung von Baumaßnahmen, bei denen sie Planung und Ausführung einschließlich der Bauherrenfunktion selbst verantworten. Seitens des Staates bzw. der Ministerialverwaltung bestehen Vorgaben und Kontrollmechanismen nur in sehr begrenztem Umfang. Das Liegenschaftsmanagement kann daher als „**Eigentümermodell mit geringer staatlicher Regulierung**“ bezeichnet werden.
- **England:** Das hochschulische Liegenschaftsmanagement in England ist gekennzeichnet durch die Eigentümerstellung der Universitäten und eine starke Dezentralisierung, die u.a. eine freie

Bewirtschaftung der Mittel (Globalhaushalte), die Möglichkeit der Aufnahme von Fremdkapital, den Kauf und Verkauf von Liegenschaften sowie die Durchführung von Baumaßnahmen in eigener Verantwortung beinhaltet. Im Vergleich zum niederländischen System bestehen hier jedoch teilweise Einschränkungen in der Handlungsfreiheit (begrenzte Kapitalaufnahme, eingeschränkte Verfügungsrechte bei öffentlich finanzierten Gebäuden) sowie eine Verpflichtung zur Rechenschaftslegung, u.a. im Zusammenhang mit der Finanzierung von Bauten über Sonderprogramme. Das Liegenschaftsmanagement in England kann daher als „**Eigentümergebiet mit staatlicher Regulierung**“ bezeichnet werden.

### 3. Anregungen für Reformen in Deutschland

Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, Anregungen für Reformvorhaben in Deutschland zu gewinnen und die Möglichkeit zu eröffnen, ggf. von Erfahrungen in den untersuchten Ländern zu profitieren. Dazu erscheint es sinnvoll, unter Bezug auf die ausführliche Dokumentation der wesentlichen Zuständigkeitsverteilungen Verfahren und Instrumente besonders charakteristische bzw. beispielhafte Modellelemente und Entwicklungstendenzen herauszustellen und ihre Funktionsweise zu verdeutlichen.

#### **Budgetierung**

Im Zusammenhang mit einer Dezentralisierung von Aufgaben im Liegenschaftsbereich stellt sich die Frage der Budgetierung, da mit der Übertragung von Aufgaben gleichzeitig eine Zuweisung entsprechender Finanzmittel erfolgen muss.

Eine Möglichkeit, diese Anforderung zu erfüllen, wird in Deutschland häufig in der Zuweisung von Unterbringungsbudgets, über die die Kosten für Instandhaltung, Reinvestition und ggf. Neubau abgedeckt werden sollen, sowie Bewirtschaftungsbudgets gesehen. Die Festlegung dieser Teilbudgets soll dabei i.d.R. bedarfsbezogen erfolgen, d.h. dass quantitative und qualitative Bedarfe berücksichtigt werden.

Vor dem Hintergrund, dass die Entwicklung entsprechender Verfahren zur Festlegung von Unterbringungs- bzw. Bewirtschaftungsbudgets aufgrund der notwendigen Abstimmung auf landesspezifische Anforderungen einen erheblichen Aufwand erfordert, ist hervorzuheben, dass solche Verfahren in den untersuchten Ländern nicht verwendet werden.

Die Budgetierung erfolgt dagegen sowohl in den Niederlanden als auch in England unter Bezugnahme auf Leistungsparameter aus den Bereichen Lehre und Forschung als integriertes, frei bewirtschaftbares Globalbudget, aus dem auch die Unterbringungskosten gedeckt werden sollen. Spezifische Flächenbedarfe bzw. Unterbringungskosten werden dabei kaum berücksichtigt. Es wird dagegen davon ausgegangen, dass die Hochschulen unter Einsatz der Zuweisungen sowie ihrer sonstigen Einnahmen ihre Aufgaben erfüllen und die Verwendung der Mittel in eigener Verantwortung regeln. Die darin aus Sicht der Diskussion in Deutschland u.U. liegende Ungerechtigkeit wird aufgrund der einfacheren Budgetierungsverfahren im Sinne eines pragmatischen Vorgehens akzeptiert.

In einem Verzicht auf gesonderte Budgetierungsverfahren für die Teilaufgaben der Hochschulen zugunsten einer integrierten Budgetierung, die sich an den Kernaufgaben orientiert und die mit weitreichenden Freiheiten in der Mittelbewirtschaftung verbunden wird, könnte somit eine Möglichkeit liegen, die Verfahrensaspekte in der Reformdiskussion zu vereinfachen.

#### **Vermögensausgleich**

Im Zusammenhang mit der Übertragung des Eigentums auf die Hochschulen (bzw. der Übertragung entsprechender weitreichender Verfügungsrechte) kann die Frage nach einem Vermögensausgleich, der Unterschiede in der Ausstattung mit Liegenschaften berücksichtigt und gleiche Ausgangsbedingungen für die selbständige Wahrnehmung der Aufgaben durch die Hochschulen schafft, gestellt werden.

Grundlage für einen solchen Vermögensausgleich können insbesondere umfassende Wertermittlungen der Liegenschaften sein, die u.a. auch den Instandhaltungszustand berücksichtigen, und Flächenbilanzierungen, die die vorhandenen Flächen einem Flächenbedarf gegenüberstellen.

Auf einen solchen Vermögensausgleich wurde in England und weitgehend auch in den Niederlanden verzichtet. Die Übertragung der Eigentumsrechte erfolgte bestandsorientiert. Ein gewisser Ausgleich zwischen den Hochschulen wurde in England durch besondere Förderprogramme geschaffen, die u.a. zum Ziel hatten, Instandhaltungsmängel abzubauen.

Die Möglichkeit eines Vermögensausgleichs stand in den beiden Ländern nicht im Mittelpunkt der Diskussion. In den Niederlanden wurden von den Hochschulen Forderungen nach einer Ausweitung der verfügbaren Mittel insgesamt erhoben, in England war eher die Frage nach einer angemessenen Ausgangsposition für die „neuen“ Universitäten (insofern ein Ausgleich zwischen den „alten“ und den „neuen“ Universitäten) von Bedeutung.

In die Überlegungen zur Übertragung von Eigentumsrechten auf die Hochschulen sollte daher – trotz des grundsätzlich berechtigten Interesses an einem Vermögensausgleich – die Möglichkeit eines bestandsorientierten und damit vereinfachten Vorgehens einbezogen werden.

### **Übertragung der Bauaufgaben**

Ein wichtiges Element der Reorganisation des Liegenschaftsmanagements ist die Übertragung der Bauaufgaben auf die Hochschulen. Eine Fragestellung aus der deutschen Diskussion ist dabei, inwieweit die Hochschulen aufgrund ihrer Größe und finanziellen bzw. personellen Möglichkeiten in der Lage sind, diese Aufgaben zu erfüllen und welche organisatorischen Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen.

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass die Hochschulen in den zu dieser Frage heranzuziehenden Ländern Niederlande, England und Schweiz (nur ETH-Bereich) die neuen Aufgaben in die bestehenden Strukturen integrieren konnten und entsprechende Prozesse entwickelt haben. Den Herausforderungen, die durch die weitgehende Konzentration der Aufgaben innerhalb der Hochschulen entstehen, wird teilweise durch eine stärker auf Managementfunktion ausgerichtete Leitungsstruktur entsprochen (insbesondere Niederlande, „neue“ Universitäten in England, eventuell zukünftig in den österreichischen Universitäten) sowie auf der operativen Ebene durch den Einsatz entsprechend qualifizierten Personals (Projektmanagement).

Eine Übertragung der Bauaufgaben und eine Integration in die Strukturen und Prozesse der Hochschulen erscheint damit gestaltbar und erfolgreich durchführbar zu sein.

### **Konkursfähigkeit**

Im Zusammenhang mit der Verselbstständigung der Hochschulen und der Einräumung von Rechten zur Aufnahme von Fremdkapital und der freien Bewirtschaftung der zur Verfügung stehenden Mittel stellt sich die Frage nach der Haftung des Staates für die Verpflichtungen, die die Hochschulen eingehen.

Die Regelungen, die hierzu in den Niederlanden wie in England bestehen, zeigen, dass diese Frage zwar juristisch zu beantworten ist, faktisch jedoch andere Faktoren wirksam sind. Nach den rechtlichen Regelungen ist eine Konkursfähigkeit gegeben. Der Staat finanziert zwar die Hochschulen, da er jedoch keinen bzw. wenig Einfluss auf Entscheidungen bezüglich der Mittelverwen-

dung hat, besteht keine Haftung. Faktisch liegt es jedoch nahe, dass der Staat aufgrund seiner Gesamtverantwortung für das Bildungswesen und die Wissenschaft den Konkurs einer Hochschule zu verhindern versuchen wird. Mögliche Maßnahmen sind die Herbeiführung einer Fusion mit einer anderen Einrichtung sowie die Bereitstellung von Finanzmitteln in Verbindung mit einem Sanierungsplan.

Die Frage der Konkursfähigkeit von Hochschulen in stark dezentralisierten Liegenschaftsmanagementmodellen sollte somit differenziert betrachtet werden und den Gesichtspunkt der staatlichen Gesamtverantwortung mit einschließen.

### ***Intermediäre Einrichtungen***

Die Erfüllung von übergeordneten Steuerungs- und Kontrollfunktionen durch intermediäre Einrichtungen, die zwischen Hochschulen und Staat (Regierung bzw. Ministerialverwaltung) angesiedelt sind, erscheint als Organisationsform interessant. Ein solches Modellelement ist in der Schweiz in der Form des Rats der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Rat) und in England in Form des Finanzierungsrates HEFCE zu finden.

Kennzeichnend für solche intermediären Einrichtungen ist, dass sie zum einen bestimmte Aufgaben erfüllen, die eher einer Aufsichtsfunktion entsprechen. Hierzu zählen u.a. die Verteilung der Finanzmittel, die Genehmigung von Investitionsprojekten oder der Aufnahme von Fremdkapital sowie die Festlegung von Rechenschaftspflichten. Zum anderen werden Aufgaben wahrgenommen, die der Interessenvertretung und der Selbststeuerung des Sektors dienen. Zu nennen sind hier u.a. die Führung von Verhandlungen über die Bereitstellung von Finanzmitteln mit der Regierung, die Koordination von Investitionsmaßnahmen und die Beratung der Einrichtungen.

Obwohl in der Verbindung dieser Funktionen offensichtlich eine gewisse Spannung liegt, scheinen die genannten Einrichtungen nach den Ergebnissen dieser Untersuchung ihre Aufgaben erfolgreich wahrzunehmen und allgemein akzeptiert zu sein. Ein Grund hierfür kann sein, dass aufgrund der Organisation und der Aufgabenstellung eine gewisse Nähe zu den Hochschulen gegeben ist, die sich auch im Bereich der eher aufsichtsbezogenen Aufgaben positiv auswirkt.

In der Schaffung intermediärer Einrichtungen könnte somit eine Möglichkeit bestehen, verschiedener Steuerungs-, Koordinations- und Beratungsaufgaben bei einem dezentralisierten Liegenschaftsmanagementsystem zu organisieren.

### ***Staatliche Steuerung und Rechenschaft***

Die Dezentralisierung von Aufgaben ist verbunden mit der Aufgabe von Kontroll- und Entscheidungskompetenzen auf zentraler Ebene. Damit stellt sich die Frage, inwieweit eine zentrale Kontrolle und Steuerung noch erfolgen soll und wie diese ggf. realisiert werden kann.

Für diesen Bereich können Erfahrungen aus den Niederlanden und aus England herangezogen werden, die beide über stark dezentralisierte Liegenschaftsmanagementmodelle verfügen.

Während in den Niederlanden die staatliche Steuerung sich vor allem auf die Leistungen der Universitäten in Lehre und Forschung bezieht (Qualitätssicherung, Einrichtung von Studiengängen) und den Hochschulen im Liegenschafts- und Flächenmanagement große Freiheiten einräumt, bestehen in England vielfältige Verfahren zur Rechenschaftslegung, die teilweise auch Steuerungsmöglichkeiten eröffnen. Zu nennen sind hier insbesondere:

- Genehmigungskompetenzen im Bereich der Fremdfinanzierung
- Nachweis des Einhaltens von Vorgaben bzw. des Erreichens von Verbesserungen oder Zielen durch die Hochschulen bei der Vergabe öffentlicher Mittel

- „Audits“ und „Reviews“ von Bauprojekten und dem Liegenschafts- und Flächenmanagement der Hochschulen insgesamt
- Schaffung einer einheitlichen Datenbank mit Vergleichsmöglichkeiten.

Im Laufe der Untersuchung ist deutlich geworden, dass in beiden Ländern die bestehende Situation als praktikabel und sinnvoll empfunden wird. Anzumerken ist, dass in England die staatliche Steuerung durch den Finanzierungsrat HEFCE parallel zur Stärkung der Eigenkompetenzen der Hochschulen schwächer wurde und dass dort in bezug auf einzelne Verfahren die Aufwändigkeit als problematisch empfunden wird.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen kann es als eine Grundentscheidung angesehen werden, ob die staatliche Steuerung zukünftig vorwiegend an den primären, im Bereich Lehre und Forschung liegenden Leistungen der Hochschulen ansetzen soll oder ob auch andere Aufgabenbereiche, zu denen das Liegenschafts- und Flächenmanagement zählt, einbezogen werden sollen. Bei der Ausgestaltung entsprechender Verfahren ist zu bedenken, dass solche Verfahren nicht unaufwändig sind und die Gefahr einer übermäßigen Bürokratisierung nicht auszuschließen ist. Als vorteilhaft erscheint es, den Hochschulen durch geeignete Verfahren bzw. Instrumente auch verbesserte Möglichkeiten zur Selbststeuerung zu geben, z.B. durch einheitliche Liegenschaftsdatenbanken, die Kennzahlen beinhalten und Leistungsvergleiche ermöglichen.

### **Einführung eines Mietmodells**

Mietmodelle werden als Möglichkeit zur Erweiterung der Kompetenzen der Hochschulen diskutiert, die keine Übertragung des Eigentums auf die Einrichtungen erfordert. Eine besondere Schwierigkeit bei der Entwicklung und Umsetzung liegt u.a. in der Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen den beteiligten Einrichtungen (Kompetenzabgrenzungen, Mietsätze u.ä.).

Das Beispiel Österreich zeigt eine stufenweise Einführung eines solchen Modells. Kurz gefasst lässt sich die Vorgehensweise wie folgt beschreiben:

1. Gründung einer Eigengesellschaft und Einräumung von Nutzungsrechten gegen Entgelt (Fruchtgenussrecht)
2. Verkauf der Liegenschaften an eine Eigengesellschaft
3. Begründung von Mietverhältnissen zwischen Eigengesellschaft und Ministerien
4. Übertragung der Mietverhältnisse auf die Hochschulen, die entsprechende Mietmittel erhalten.

Da die Umsetzung noch nicht abgeschlossen ist, sind die Erfahrungen zurzeit noch begrenzt. Festzustellen ist jedoch, dass die stufenweise Einführung, die bisher insgesamt einen Zeitraum von über zehn Jahren in Anspruch genommen hat, die Möglichkeiten eröffnete, Modellelemente im Laufe des Prozesses unter gleichzeitiger Bewertung der jeweils erzielten Erfolge zu entwickeln.

Als eine Folge des Verkaufs der Liegenschaften an eine privatwirtschaftlich ausgerichtete Gesellschaft wird eine Zunahme der Instandhaltungsinvestitionen gesehen. Zu beachten ist allerdings, dass für den Eigentümer die Notwendigkeit besteht, Investitionen über Mietzahlungen zu refinanzieren. Insofern ist davon auszugehen, dass bei einem gleichbleibenden Finanzrahmen für Bauaufgaben eine vermehrte Instandhaltung zu eingeschränkten Möglichkeiten im Bereich des Neubaus führt.

Das Beispiel Österreich kann beim derzeit gegebenen Stand der Reorganisation somit zeigen, dass eine stufenweise Einführung eines Mietmodells eine Möglichkeit darstellen kann, eine Reorganisation durch die Trennung in Teilprozesse zu vereinfachen und u.U. flexibler zu gestalten.

### **Hochschulinternes Flächenmanagement**

Das hochschulinterne Flächenmanagement gewinnt vor dem Hintergrund der Veränderungen im Liegenschaftsmanagement sowie durch eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten und einen erhöhten Rationalisierungsdruck an Bedeutung. In der deutschen Diskussion stehen dabei häufig Instrumente zur monetären Steuerung der Flächennutzung im Vordergrund, deren Kern eine Einführung von Nutzungsentgelten zur Setzung von Anreizen zur kostenbewussten Flächennutzung bildet.

Die Ergebnisse zeigen, dass in den Niederlanden und England, wo die Verantwortung für die Unterbringung durch ein Eigentümermodell den Hochschulen zugeordnet wurde, weitreichende Erfahrungen vorliegen. Das Beispiel der englischen Hochschulen zeigt, dass zur Erfüllung der Aufgaben nicht allein monetäre Verfahren eingesetzt werden können, sondern weitere Möglichkeiten bestehen. Die wichtigsten Instrumente sind hier:

- Zentrale Vergabe von Lehrräumen und Vorgabe von Stundenplänen
- Nutzungsuntersuchungen (ggf. in Verbindung mit der Setzung von Soll-Zahlen für die zeitliche und platzmäßige Auslastung)
- Flächenbilanzierungen (auch für einzelne Raumarten, z.B. Büroräume)
- Monetäre Instrumente.

Weitreichende Aktivitäten in diesem Bereich entfalten insbesondere Hochschulen mit einer starken zentralen Steuerung, bei denen die Instrumente gegenüber den Nutzern durchgesetzt werden können. Die Auswahl und die Ausprägung der Instrumente ist auch von vorhandenen Einflussmöglichkeiten, die z.B. in der finanziellen Ausstattung der hochschulischen Nutzer begründet sein können, beeinflusst. Die große Bedeutung der Aufgabe spiegelt darin wider, dass die Universitäten i.d.R. über eigene Abteilungen innerhalb der Hochschulverwaltung verfügen, die sich mit dem Flächenmanagement befassen.

Darüber hinaus machen die Erfahrungen sowohl in England als auch in den Niederlanden deutlich, dass Instrumente, die im Rahmen des hochschulinternen Flächenmanagements eingesetzt werden, hochschulspezifische Entwicklungen darstellen, die die Bedingungen in Organisation, Flächenausstattung und Steuerungsfähigkeit sowie spezifische Zielsetzungen berücksichtigen.

Die Erfahrungen in den genannten Ländern zeigen somit, dass im Bereich des Flächenmanagements vielfältige Instrumente verwendet werden können, die auf hochschulspezifische Anforderungen abzustimmen sind. Von Bedeutung sind dabei neben monetären Verfahren der Steuerung auch management-orientierte Ansätze.

## **4. Ausblick**

Die vorliegende Untersuchung legt aus verschiedenen Gründen eine weitere Bearbeitung des Themas nahe. So konnte durch die hier vorgenommene Auswertung deutlich gemacht werden, dass sich aus den Regelungen und Erfahrungen im Bereich des Liegenschafts- und Flächenmanagements, die für die vier untersuchten Länder in diesem Bericht dokumentiert sind, zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Reformdiskussion in Deutschland ergeben können. Die im Rahmen des Projektes erfolgte Auswertung kann den Anspruch auf Vollständigkeit allerdings nicht erheben. Sie soll vielmehr erste Anregungen bieten und ggf. als Bezugsrahmen für die folgenden, ausführlichen Darstellungen in den Länderberichten dienen.

Grundsätzlich muss eingeräumt werden, dass eine breit angelegte Darstellung, wie sie hier vorgenommen wurde, in ihrem Detaillierungsgrad begrenzt ist und der vorliegende Bericht somit auch

Ausgangspunkt für eine ergänzende Informationsgewinnung und für weiterführende Überlegungen sein kann.

Darüber hinaus deuten sich in allen vier Ländern Veränderungen im Liegenschafts- und Flächenmanagement an. Entsprechend der insgesamt positiven Bewertungen des Liegenschaftsmanagements in den vier Ländern beziehen sich die Veränderungen – soweit diese bereits auszumachen sind – auf Teilaspekte und somit stellen eher eine Weiterentwicklung bzw. Ergänzung dar als eine grundlegende Korrektur oder Umkehr. Zu nennen sind hier beispielsweise die Umsetzung des Universitätsgesetzes in Österreich, Neuerungen, die sich durch die anstehende Novellierung des ETH-Gesetzes in der Schweiz ergeben können, sowie Veränderungen, die in den Niederlanden und England hinsichtlich der Finanzierung bzw. Rechenschaftslegung diskutiert werden.

Die vorliegende Aufbereitung wird vor diesem Hintergrund für HIS in jedem Fall eine Grundlage bieten, zukünftige Entwicklungen im Liegenschafts- und Flächenmanagement der vier Ländern weiter zu verfolgen und zu dokumentieren und damit für die deutschen Reformprozesse nutzbar zu machen.

**TEIL B**

**ÖSTERREICH**



## 1. Vorbemerkung

Das Liegenschafts- und Flächenmanagement österreichischer Hochschulen wurde in den vergangenen Jahren grundlegenden Veränderungen unterzogen. An erster Stelle ist der Verkauf der Immobilien des Bundes an eine staatliche, privatrechtlich organisierte Eigengesellschaft zu nennen, in den auch der Universitätsbereich einbezogen wurde. Verbunden mit der Eigentumsübertragung war die Schaffung von Mietverhältnissen und eine gewisse Neuordnung von Kompetenzen im Bereich des Hochschulbaus.

Der Fachhochschulbereich wurde in Österreich erst in den letzten Jahren aufgebaut. Auf Grundlage der gesetzlichen Regelungen hat sich – häufig unter Beteiligung der Gebietskörperschaften – eine dezentrale Trägerstruktur ergeben, die im Liegenschaftsbereich keinen bundeseinheitliche Regelungen unterliegt und daher eigene Organisationsformen geschaffen hat.

Im Folgenden werden zunächst Rahmenbedingungen für das hochschulische Liegenschafts- und Flächenmanagement dargestellt. Die Eigentumsstruktur und Wahrnehmung der Aufgaben des Immobilienmanagements wird in den anschließenden Abschnitten erst für die Universitäten und dann für die Fachhochschulen behandelt. Abschließend werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst.

## 2. Rahmenbedingungen

In diesem Abschnitt werden einleitend wesentliche Rahmenbedingungen für das hochschulische Liegenschafts- und Flächenmanagement beschrieben. Dazu wird ein Überblick über die österreichische Hochschullandschaft gegeben sowie der rechtliche Status, die Leitungs- und Organstruktur innerhalb der Hochschulen und die Grundlagen der Hochschulfinanzierung kurz beschrieben. Abschließend werden Möglichkeiten staatlicher Steuerung im Verhältnis zu den Hochschulen skizziert.

### 2.1 Hochschullandschaft

Die österreichische Hochschullandschaft ist geprägt von einer gut ausgebauten Universitätsstruktur und einem relativ jungen Fachhochschulsektor.

Im Universitätsbereich besteht an den „alten“ Universitäten Wien, Graz und Innsbruck ein umfassendes Studienangebot. Die in jüngerer Zeit gegründeten Universitäten Linz, Salzburg und Klagenfurt verfügen dagegen nur über einen Teil des Fächerspektrums. Darüber hinaus bestehen Technische Universitäten in Wien und Graz, verschiedene Fachuniversitäten sowie sechs Universitäten der Künste. In der regionalen Verteilung bildet Wien einen Schwerpunkt, wo sich fünf wissenschaftlichen Universitäten und drei künstlerische Universitäten befinden.

An den wissenschaftlichen Universitäten waren im Wintersemester 2000/01 rund 220.000 Studierende eingeschrieben, an den Universitäten der Künste rund 7700 Studierende (vgl. *BMBWK 2001*). Die Studierendenzahlen im universitären Bereich nahmen in den letzten Jahren leicht zu.

Die nach Studierenden gemessen größte Einrichtung ist die Universität Wien mit rund 77.000 Studierenden, gefolgt von der Universität Graz mit rund 30.000 Studierenden. Die kleinsten Einrichtungen sind neben den Universitäten der Künste, die im Durchschnitt über etwa 1300 Studie-

rende verfügen, die Montanuniversität Leoben mit rund 2000 und die Veterinärmedizinische Universität in Wien mit rund 2200 Studierenden.

Der Bereich der Fachhochschulen befindet sich seit 1994, als die ersten Studiengänge eingerichtet wurden, im Aufbau. Fachhochschul-Studiengänge werden von „Erhalterorganisationen“ getragen, die juristische Personen des öffentlichen oder privaten Rechts sein können (vgl. *Fachhochschulstudien-gesetz FHStG*). Vorherrschend ist in der Praxis die Rechtsform der privaten Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

Die Einrichtung eines Studiengangs ist durch den Fachhochschulrat, dessen Mitglieder durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst (BMBWK) bestimmt werden, zu genehmigen. Dabei wird zugleich die Zahl der Studienplätze festgelegt. Die Bezeichnung Fachhochschule wird in Österreich erst ab einer gewissen Größenordnung und der Erfüllung bestimmter qualitativer Merkmale verliehen. Über den Status der „Fachhochschule“ verfügen zurzeit vier Einrichtungen.

Es werden derzeit etwa 94 verschiedene Fachhochschulstudiengänge aus den Bereichen Wirtschaft, Technik und Sozialwesen an 19 Einrichtungen angeboten. Im Wintersemester 2000/01 waren rund 12.000 Studierende in einem Fachhochschulstudiengang eingeschrieben. Diese Zahl umfasst auch Studierende der berufsbegleitenden Studiengänge. Die Studierendenzahlen stiegen in den letzten Jahren stark an und steigerten sich gegenüber dem Wintersemester 1998/90 von rund 8000 Studierenden auf die heutige Zahl (vgl. *BMWV 1999*).

Als Ausbauziel für den Fachhochschulbereich werden vom Wissenschaftsministerium 26.000 Studienplätze im Studienjahr 2005/06 angegeben (vgl. *BMBWK 2001*).

Die Größe der Studiengänge bzw. Fachhochschulen ist sehr unterschiedlich. Während die Durchschnittszahl der Studierenden pro Einrichtung bei 667 liegt, verfügen die großen Fachhochschulen über bis zu 1500 Studierende.

## **2.2 Rechtlicher Status, Leitungs- und Organstruktur**

### ***Universitäten***

Die rechtlichen Grundlagen der Leitungs- und Organisationsstruktur der Universitäten wurden durch ein neues Universitätsgesetz, das im Sommer des Jahres 2002 verabschiedet wurde, neu geregelt (UG 2002). Das Gesetz tritt zum 01.10.2002 in Kraft. In einer Übergangszeit bis zum 01.01.2004 gelten Bestimmungen des alten Universitätsorganisationsgesetz (UOG) von 1993 weiter. Im Folgenden werden daher sowohl die Leitungs- und Organisationsstruktur nach dem UOG als auch die Neuregelung beschrieben.

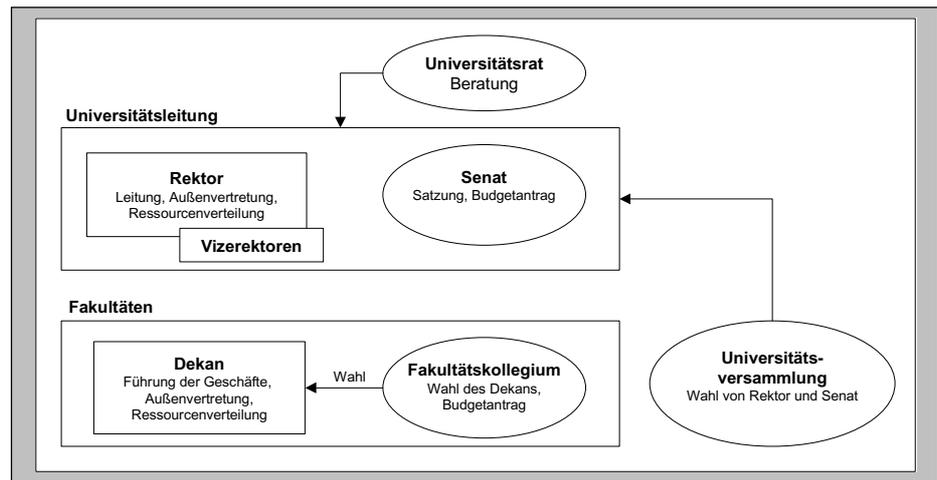
Nach den Regelungen des noch gültigen Organisationsrechts sind die österreichischen Universitäten sogenannte teilrechtsfähige Einrichtungen des Bundes. Die Teilrechtsfähigkeit bezieht sich insbesondere auf den Abschluss von Verträgen im Bereich der Drittmittelforschung oder die Vergabe von Aufträgen. Im Übrigen besteht eine Rechts- und Fachaufsicht des BMBWK, das auch weisungsbefugt ist.

Die Leitungsstruktur der Universitäten ist durch die Organe Rektor bzw. Rektorat, Senat und Universitätsrat gekennzeichnet. Der Rektor leitet die Universität und vertritt sie nach außen. Er erlässt dazu u.a. interne Richtlinien und weist den Universitätseinrichtungen Planstellen, Mittel und Räume zu. Seine Amtszeit beträgt zwei Jahre.

Aufgabe des Senates ist es insbesondere, die Satzung der Universität zu erlassen und zu ändern, über die jährliche Budgetbeantragung an das Wissenschaftsministerium zu beschließen sowie

Richtlinien für die Tätigkeit des Rektors vorzugeben. Der Senat setzt sich aus Professoren, wissenschaftlichen Assistenten, Studierenden und Personalvertretern zusammen. Die Funktionsperiode beträgt zwei Jahre.

Gewählt werden beide Organe durch die Universitätsversammlung, in der die Beschäftigtengruppen der Universität in gleichen Anteilen repräsentiert werden. Die Zahl der Mitglieder und ihre Wahl werden durch die Satzung festgelegt.



**Abb. B.1: Leitungs- und Organstruktur der Universitäten nach UOG 93**

Beratende Funktion gegenüber dem Senat und den Rektoren hat der Universitätsrat, in dem Vertreter der Gebietskörperschaften, der Wirtschaft sowie Absolventen der Universität vertreten sind.

Die Organe der Fakultät sind der Dekan und das Fakultätskollegium. Der Dekan führt die laufenden Geschäfte und vertritt die Fakultät im Rahmen der Teilrechtsfähigkeit nach außen. Er verteilt die Finanzmittel auf die Institute und weist Räume zur Nutzung zu. Seine Amtszeit beträgt vier Jahre.

Das Fakultätskollegium, in dem das Personal und Studierende vertreten sind, wählt den Dekan, beschließt über den jährlichen Budgetantrag der Fakultät und kann Richtlinien für die Tätigkeit des Dekans erlassen.

Die Neuregelung, die schrittweise in Kraft tritt, verändert die Organisation grundlegend. Die Universitäten sind künftig juristische Personen des öffentlichen Rechts, die der Rechtsaufsicht des Bundes unterliegen. Jede Universität erlässt für sich eine Satzung, die u.a. die über die Regelungen des Gesetzes hinausgehende Gliederung festlegt.

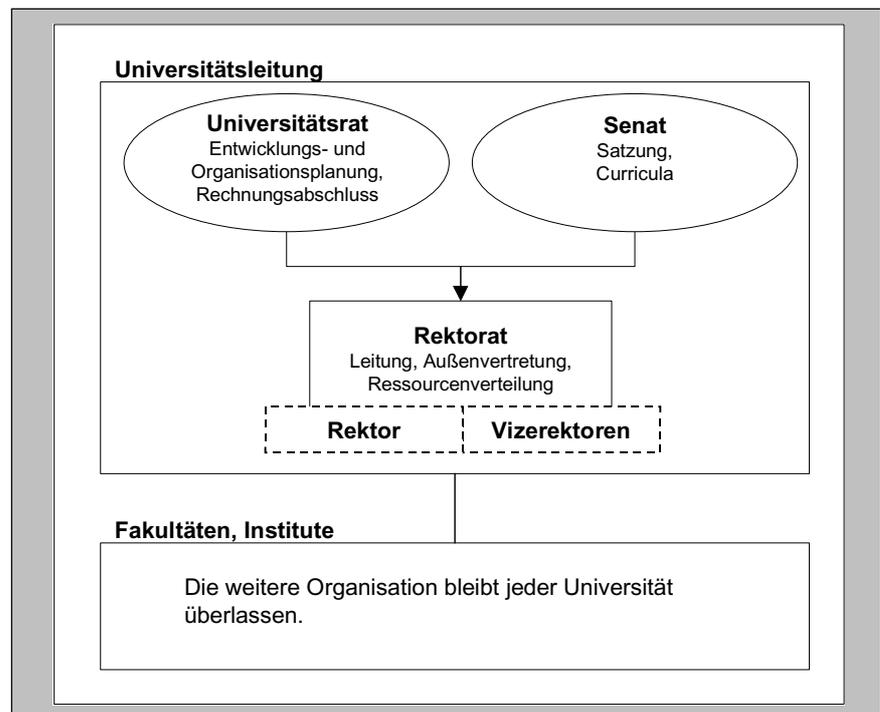
Die obersten Organe sind der Universitätsrat, das Rektorat, die Rektorin bzw. Rektor und der Senat. Der Universitätsrat ist das strategische Organ, das Rektorat das operative und der Senat das akademische Leitungsorgan der Universität.

Der Universitätsrat genehmigt die Entwicklungs- und Organisationsplanung und den Rechnungsabschluss. Die Mitglieder des Universitätsrates kommen aus verschiedenen Bereichen der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kunst und Wirtschaft – ausdrücklich aber nicht aus dem Kreis der Mitarbeiter des Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur – und werden auf fünf Jahre teils von der Bundesregierung und teils vom Senat bestellt.

Das Rektorat leitet die Universität und vertritt diese nach außen. Es nimmt alle Aufgaben wahr, die nicht vom Gesetz einem anderen Organ zugewiesen werden, und ist insbesondere für die Budget- und Ressourcenverteilung zuständig.

Das Rektorat besteht aus dem Rektor und bis zu vier Vizerektoren. Die Funktionsperiode beträgt vier Jahre.

Der Senat erlässt die Satzung und hat volle Entscheidungskompetenz in akademischen Angelegenheiten. In ihm Professoren (absolute Mehrheit), wissenschaftliches und allgemeines Personal sowie Studierende (25 Prozent) vertreten. Die Funktionsperiode beträgt drei Jahre.



**Abb. B.2: Leitungs- und Organstruktur der Universitäten nach UG 2002**

### **Fachhochschulen**

Die Träger („Erhalter“) von Fachhochschulstudiengängen unterliegen grundsätzlich keinen organisatorischen Vorgaben. Maßgeblich sind die Regelungen des Organisationsrechts der jeweiligen Rechtsform.

Wird einer Einrichtung die Bezeichnung Fachhochschule verliehen, so besteht nach den Regelungen des Fachhochschulstudiengesetzes die Verpflichtung, ein Fachhochschulkollegium einzurichten, das sich aus Vertretern des Lehrkörpers und der Studierenden zusammensetzt. Aufgabe des Kollegiums ist es u.a., das Budget vom Erhalter zu beantragen, Anträge an den Fachhochschulrat zu stellen und Lehrveranstaltungen sowie Prüfungen zu koordinieren. Das Kollegium wählt einen Leiter, der Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben wahrnimmt.

## **2.3 Hochschulfinanzierung**

Die staatliche Hochschulfinanzierung erfolgt im Universitäts- und im Fachhochschulbereich auf grundsätzlich verschiedene Weise. Während im Universitätsbereich eine herkömmliche Bereitstellung der Mittel durch die Ministerialverwaltung bzw. den Bundeshaushalt erfolgt, finanziert der Bund den dezentral organisierten Fachhochschulbereich über pauschale Zuweisungen je Studienplatz, die i.d.R. durch Landesmittel ergänzt werden. Weitere Finanzmittel werden durch Studiengebühren und Drittmittel gewonnen, die allerdings eine untergeordnete Rolle spielen.

### 2.3.1 Universitäten

#### **Budgetierungsverfahren**

Die Universitäten erhalten zur Erfüllung ihrer Aufgaben jährliche Budgets vom Bund. Die Universitäten reichen dazu Budgetanträge ein, aus denen sich der Umfang der beanspruchten Mittel und die geplante Verwendung ergibt. Die Formulierung der Anträge obliegt innerhalb der Universitäten den Kollegialorganen der jeweiligen Organisationsebene.

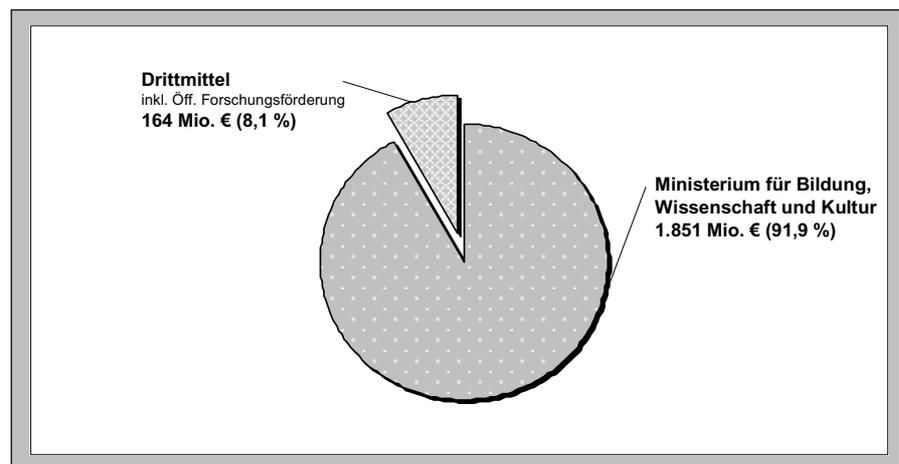
Die Festlegung des Gesamtbudgets einer Universität erfolgt auf Grundlage des Ressorthaushaltes in Verhandlungen zwischen dem Wissenschaftsminister und den jeweiligen Rektoren.

Das Budgetierungsverfahren wird durch die Novellierung der Universitätsgesetze neu geregelt. Die Universitäten werden zukünftig vom Bund Globalbudgets erhalten, die für eine dreijährige Periode im Voraus festgelegt werden. Sie setzen sich aus einem Grundbudget und einem formelgebundenen Budget (20%) zusammen. Das formelgebundene Budget wird anhand von qualitäts- und quantitätsbezogenen Indikatoren, die sich auf die Lehre, die Forschung sowie gesellschaftspolitische Zielsetzungen beziehen, bestimmt. Die Leistungsparameter sollen im Einzelnen noch festgelegt werden. Grundlage des Dreijahresbudgets als Ganzes ist eine zwischen der jeweiligen Universität und dem Bund ebenfalls auf den Zeitraum von drei Jahren abzuschließende Leistungsvereinbarung.

#### **Einnahmen der Universitäten**

Das Hochschulbudget des Bundes lag im Jahr 2000 bei etwa 1,85 Mrd. € und machte den weitaus größten Teil der Einnahmen aus. Drittmittelleinnahmen wurden im Umfang von rund 8 Prozent des Gesamtbudgets erzielt.

Studiengebühren werden seit dem Wintersemester 2001 in Höhe von 363,36 € pro Semester erhoben. Die Einnahmen kommen den Universitäten zu Gute. Für das Jahr 2001 erhielten die Universitäten rund 64 Mio. €, im Jahr 2002 soll die Summe von 145 Mio. € erreicht worden sein.



Quelle: BMBWK: Hochschulbericht 2002. Stand 2000

**Abb. B.3: Einnahmen der Universitäten**

### 2.3.2 Fachhochschulen

#### **Budgetierungsverfahren**

Die Finanzierung der Fachhochschulstudiengänge erfolgt überwiegend durch den Bund. Die Träger eines Studienganges erhalten eine pauschale Mittelzuweisung je Studienplatz. Diese beträgt pro Jahr rund 6.900 € für einen Studienplatz in einer technischen Studienrichtung und rund 5.800 € in einer wirtschaftlichen Studienrichtung (Stand 2002).

Die Beträge wurden als Anteil von 90% an so genannten Normkosten eines Studienplatzes ermittelt. Der Bund unterstellt, dass weitere 10% durch den Erhalter aus anderen Quellen finanziert werden.

Eine solche Mitfinanzierung erfolgt i.d.R. durch die Länder oder Kommunen, in deren Zuständigkeitsbereich eine Fachhochschule ihren Sitz hat und die oftmals am Träger beteiligt sind. Neben festen Beiträgen analog zum Verfahren des Bundes besteht teilweise eine Deckungsgarantie des Landes, d.h. dass auftretende Defizite in jedem Fall ausgeglichen werden.

### **Einnahmen der Fachhochschulen**

Differenzierte Angaben zur Struktur der Einnahmen im Fachhochschulbereich liegen nicht vor. Der Bund finanzierte den Fachhochschulbereich im Jahr 2001 mit rund 80 Mio. € (vgl. *BMBWK 2001*). Zur Finanzierung tragen Studiengebühren in unterschiedlicher Höhe und Drittmiteinnahmen bei, zu denen keine näheren Angaben gemacht werden können.

## **2.4 Steuerungsmöglichkeiten**

Für die staatliche Steuerung des Liegenschaftsmanagements bestehen bei den beiden Hochschularten sehr unterschiedliche Möglichkeiten.

Die Universitäten unterliegen nach den derzeit noch geltenden gesetzlichen Regelungen weitreichenden Entscheidungs- und Genehmigungskompetenzen des BMBWK. Sie können nur im Rahmen ihrer Teilrechtsfähigkeit, die sich im Wesentlichen auf die Drittmittelforschung bezieht, weisungsfrei handeln. Insofern sind erhebliche Steuerungsmöglichkeiten für die staatliche Ebene gegeben.

Die Regelungen des neuen Universitätsgesetzes sehen vor, dass die Universitäten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben keinen Weisungen des BMBWK mehr unterliegen und zukünftig nur noch eine Rechtsaufsicht des Bundes besteht. Dies schließt die Aufgaben im Bereich der Liegenschaften, die den Universitäten durch das Gesetz zugewiesen werden, ein.

Im Bereich der Fachhochschulen nimmt der Bund über die Vorgabe gesetzlicher Regelungen und die Finanzierung Einfluss. Wesentliche Steuerungskompetenzen liegen beim Fachhochschulrat, der vom Wissenschaftsministerium besetzt wird und der u.a. die Einrichtung von Studiengängen genehmigt und die Anzahl der Studienplätze festlegt. Den Liegenschaftsbereich betrifft dies jedoch nicht. Einflussmöglichkeiten sind hier eher für die Träger der Fachhochschulstudiengänge bzw. die Gesellschaftern, zu denen i.d.R. auch Gebietskörperschaften gehören, gegeben.

## **3. Universitäten**

Im Folgenden wird das Liegenschafts- und Flächenmanagement des Universitätsbereichs beschrieben. Dazu wird in einem ersten Abschnitt die Struktur der Eigentumsorganisation dargestellt. Im Anschluss folgt eine Darstellung des Immobilienmanagements, in der für die verschiedenen Aufgaben Zuständigkeiten und Verfahren beschrieben werden. Als Ausblick werden abschließend gegenwärtige Entwicklungen, die insbesondere mit dem neuen Universitätsorganisationsgesetz verbunden sind, aufgezeigt.

### 3.1 Eigentum

Als Eigentümerorganisation für Bundesimmobilien, zu denen auch die Liegenschaften der Universitäten zählen, fungiert in Österreich die Bundesimmobiliengesellschaft mbH (BIG). Die privatrechtliche Gesellschaft wurde 1992 gegründet und befindet sich im vollständigen Eigentum des Bundes. Die Gründung der BIG erfolgte auf Grundlage eines Bundesgesetzes, des so genannten BIG-Gesetzes. Die BIG ist organisatorisch dem Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit als Gesellschaftervertreter zugeordnet, der die Eigentümerinteressen als Gesellschafter vertritt. Erwirtschaftete Gewinne werden an den Bund abgeführt.

Mit der Verlagerung des Eigentums wurde ein Mietverhältnis zwischen BIG und der Republik Österreich vertreten durch die Fachressorts, d.h. im Fall der Universitäten dem BMBWK, geschaffen.

#### 3.1.1 Eigentumsübertragung

Die Übertragung des Liegenschaftseigentums erfolgte in zwei Phasen. Mit der Gründung der BIG wurden dieser zunächst weitgehende Nutzungsrechte für einen Teil der Bundesimmobilien eingeräumt. Dies wurde entsprechend dem österreichischen Rechtssystem als „Fruchtgenussrecht“ geregelt, das einem Nießbrauch gegen Entgelt entspricht. Die BIG erhielt eine Stellung, die einem Eigentümer sehr nahe kommt. So ermöglicht das Fruchtgenussrecht u.a. den Abschluss von Hauptmietverträgen mit Dritten und schließt die Verantwortung für die Instandhaltung der Liegenschaften ein.

In einer zweiten Phase wurden sämtliche Liegenschaften in das Eigentum der BIG übertragen. Ausgenommen waren nur historisch besonders wertvolle und militärische Objekte. Die Übertragung erfolgte im Zeitraum von 2000 bis 2003 in vier Tranchen. Insgesamt erhielt die BIG damit eine Gebäudefläche von 7,2 Mio. m<sup>2</sup> Nutzfläche.

Geregelt wurde dieser Vorgang mit dem so genannten Bundesimmobiliengesetz, in dem der Kaufpreis, die Liegenschaften und die Übertragungszeitpunkte genannt sind. Als neue Eigentümerin ist die BIG in alle die Liegenschaften betreffenden Rechtsverhältnisse eingetreten.

Die BIG wurde per Gesetz bezogen auf die Übertragung und die damit geschaffenen Mietverhältnisse von sämtlichen Bundesabgaben befreit. Dies sind insbesondere Kapitalverkehrssteuern, Grunderwerbssteuer, Stempel- und Rechtsgebühren sowie Gerichtsgebühren. Kommunale Steuern wie die Grundsteuer sind jedoch von der BIG zu zahlen. Ebenso unterliegen später geschlossene Mietverträge den üblichen Steuern.

Das Entgelt für die Bundesimmobilien beträgt rund 2,4 Mrd. €. Die Summe wurde unter Bezug auf ein Gutachten der Technischen Universität Wien festgelegt, in dem der marktbezogene Ertragswert der betroffenen Bundesimmobilien auf 6,9 Mrd. € geschätzt wurde. Der Kaufpreis wurde deutlich niedriger festgelegt, da notwendige Investitionskosten für eine potentielle private Nachnutzung in dem genannten Ertragswert noch nicht berücksichtigt wurden. Darüber hinaus wurde der Preis mit der Begründung reduziert, dass ein Gesamtpaket übertragen wurde.

Die Finanzierung der Übertragung erfolgt durch die BIG über den Kapitalmarkt, u.a. durch eigene Anleihen. Der BIG wird von einer Rating-Agentur höchste Kreditwürdigkeit bescheinigt.

Aufgrund der Eigentumsübertragung wurden die zuvor im Haushalt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) geführten Mittel für Baumaßnahmen des Bundes als Mietmittel in die Haushalte der jeweiligen Ministerien überführt. Dies erfolgte nach Maßgabe der vorhandenen

Flächenverteilung. Die Baumittel der Universitätshaushalte für kleine Baumaßnahmen sind den Hochschulen erhalten geblieben.

### 3.1.2 Aufgaben und Ziele der Bundesimmobiliengesellschaft mbH

Die BIG hat als privatwirtschaftlich organisierte, aber in staatlichem Eigentum stehende Eigentümerorganisation im Liegenschaftsbereich insbesondere die Aufgabe, Flächen zur Unterbringung von Bundeseinrichtungen bereitzustellen. Sie verfügt dafür über den vorhandenen Gebäudebestand und errichtet Neubauten. Als Eigentümerin ist die BIG verpflichtet, die Instandhaltung der Objekte zu gewährleisten. Nicht mehr genutzte Objekte hat die BIG zu verwerten, wobei ein überwiegender Teil des Erlöses dem Finanzministerium zufließt.

Die BIG wurde in Bezug auf Kostendeckung und Preisgestaltung durch das Bundesimmobilienengesetz auf ein der Privatwirtschaft analoges Verhalten ausgerichtet. So soll sie Flächen nach marktkonformen Bedingungen anbieten und muss im Auftrag der Nutzer nur tätig werden, wenn dies für sie wirtschaftlich vertretbar ist. Im Fall der Verwertung nicht mehr genutzter Liegenschaften hat sie einen angemessenen, d.h. am Verkehrswert orientierten Preis zu fordern.

### 3.1.3 Grundzüge des Mietmodells

In dem zurzeit bestehenden Mietmodell übernimmt die BIG als Eigentümerin der Liegenschaften die Vermieterfunktion. Mieter ist die Republik Österreich vertreten durch das jeweilige Ministerium, d.h. im Fall der Universitäten das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst (BMBWK). Dieses vertritt als übergeordnete Einrichtung die Universitäten, die nur als Nutzer der Liegenschaften beteiligt sind.

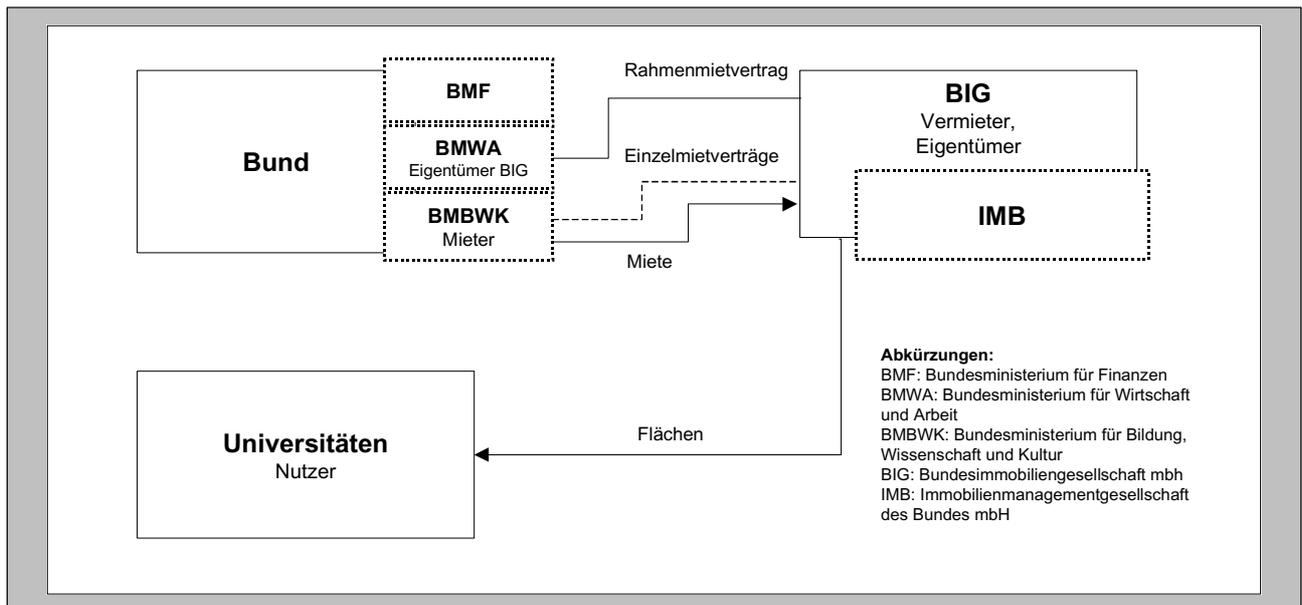
Ab 01.01.2004 werden die Universitäten als Mieter anstelle des BMBWK in die mit der BIG und anderen Vermietern bestehenden Mietverträge eintreten. Insofern kann man auch von einem „Mietmodell in der Einführung“ sprechen (siehe auch *Kap 3.3*).

#### **Mietverträge**

Mit der Einräumung des Fruchtgenussrechts 1994 wurden per Gesetz Mietverhältnisse mit den Fachressorts begründet. Die so geschaffenen Mietverhältnisse wurden nicht durch besondere Verträge weiter ausgefüllt. Es gelten daher, wie im Gesetz bestimmt, die Regelungen des österreichischen Mietrechtsgesetzes (MRG).

Für die Liegenschaften, die ab dem Jahr 2000 durch Kauf in das Eigentum der BIG übergegangen sind, wurde ein Rahmenmietvertrag abgeschlossen. Verhandlungspartner waren das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BWA), das Bundesministerium für Finanzen (BMF) und das BMBWK. Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben erfolgte der Abschluss der Verträge durch das BWA im Einvernehmen mit dem BMF. Nicht beteiligt waren die Universitäten. Für neu abzuschließende Mietverträge bzw. Ergänzungen des bestehenden Rahmenmietvertrages ist das BMBWK zuständig.

Durch den Rahmenmietvertrag werden rechtlich voneinander unabhängige Mietverhältnisse für die verschiedenen Objekte begründet, die mit Ausnahme des Mietpreises den Regelungen des österreichischen Mietrechtsgesetzes entsprechen.



**Abb. B.4: Grundzüge des Mietmodells**

### **Mietsätze**

Die Mietsätze wurden unter Bezug auf die anlässlich des Verkaufs erfolgte Wertermittlung und die dabei verwendeten Vergleichsmieten festgelegt. Es wurde eine Differenzierung der Mieten nach Lage und Zustand vorgenommen. Für die Berücksichtigung der Lage wurden zunächst drei Regionstypen geschaffen:

- Regionstyp 1: Wien
- Regionstyp 2: Landeshauptstädte sowie Städte über 40.000 Einwohner
- Regionstyp 3: restliche Gemeinden

Innerhalb der Regionstypen wird der Standort nach den Kategorien „gut“, „mittel“ und „schlecht“ bewertet. Es erfolgen dementsprechende Zu- oder Abschläge auf den Ausgangsmietsatz. Mängel im baulichen Zustand werden über Abschläge in der Abstufung „mittlerer“ und „schlechter“ Zustand berücksichtigt.

Die Mietsätze sind als Teil privatrechtlicher Verträge nicht öffentlich. Sie liegen nach den vorliegenden Informationen für Wien bei einem gutem Gebäudezustand etwa bei 11,60 € pro m<sup>2</sup> HNF. Die Höhe der Mieten wird nach dem österreichischen Verbraucherpreisindex angepasst. Eine Anpassung erfolgt zum 1. Januar eines Jahres, wenn die Veränderung mindestens 5% beträgt.

### **Kündigungsrecht**

Eine Kündigung der Mietverhältnisse ist durch das BMBWK grundsätzlich mit einer Frist von einem Jahr zum Ende eines jeden Monats möglich. Soweit die BIG Investitionen vornimmt und daher ein besonderer Mietvertrag abgeschlossen wird, vereinbaren die Parteien i.d.R. einen Kündigungsverzicht auf zwanzig Jahre.

Die BIG kann Kündigungen mit einer Frist von einem Jahr nur aus wichtigem Grund nach Definition des Mietrechtsgesetzes aussprechen.

## 3.2 Immobilienmanagement

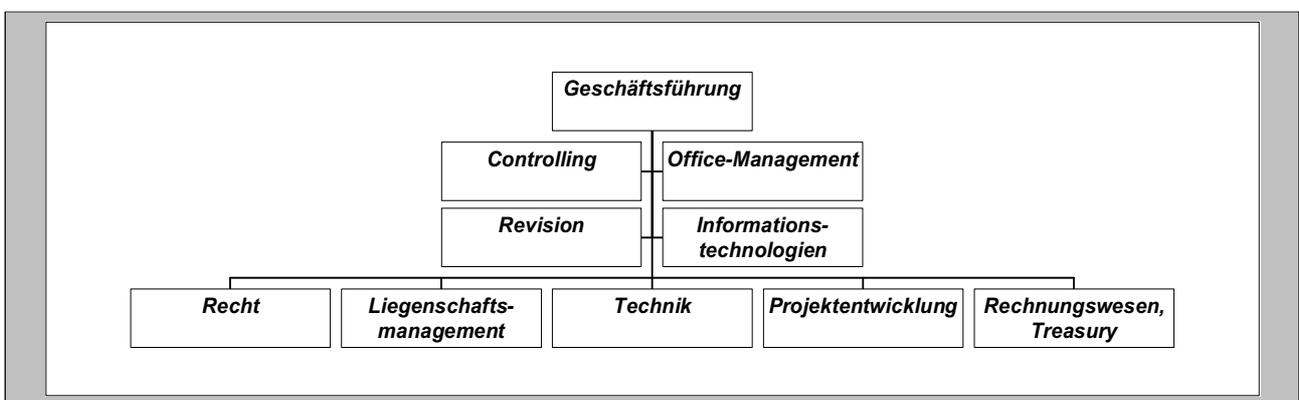
Innerhalb des Immobilienmanagements werden alle Aufgaben zusammengefasst, die sich auf die Liegenschaften beziehen und die durch deren Nutzung anfallen. Dabei lassen sich das Vermögensmanagement, das Baumanagement, das Gebäudemanagement und das Flächenmanagement unterscheiden. Grundlegend für alle Bereiche ist die Organisation der beteiligten Einrichtungen.

### 3.2.1 Organisation

Da für den Bereich der Universitäten Mietverhältnisse bestehen, verteilen sich die Aufgaben des Immobilienmanagements auf mehrere Einrichtungen. Beteiligt sind die Bundesimmobiliengesellschaft als Eigentümer, die Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes als Beauftragte für Bau- und Bewirtschaftungsleistungen sowie das Wissenschaftsministerium und die Universitäten. Im Folgenden wird der organisatorische Aufbau der genannten Einrichtungen bzw. der beteiligten Organisationseinheiten dargestellt.

#### 3.2.1.1 Bundesimmobiliengesellschaft mbH

Die Bundesimmobiliengesellschaft mbH (BIG) mit Sitz in Wien gliedert sich in die fünf Fachabteilungen Recht, Liegenschaftsmanagement, Technik, Projektentwicklung und Rechnungswesen. Als Stabsabteilungen, die der Geschäftsführung zugeordnet sind, bestehen die Revision und das Controlling sowie Abteilungen für EDV und Sekretariats- und Assistenzaufgaben. Ein kaufmännischer und ein technischer Geschäftsführer bilden die Unternehmensleitung.



**Abb. B.5: Aufbau der Bundesimmobiliengesellschaft**

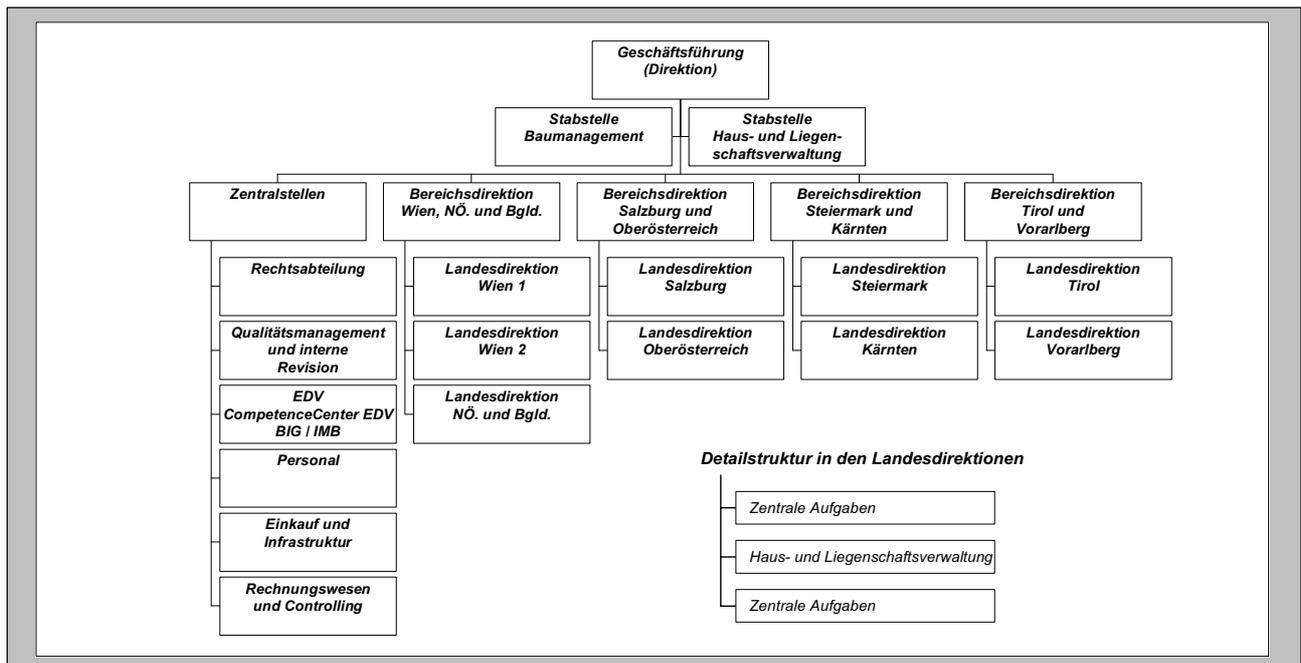
#### 3.2.1.2 Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes mbH

Die Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes mbH (IMB) ist eine Tochtergesellschaft der BIG, in die die frühere Bauverwaltung (Bundesbaudirektion-Wien und die Bundesgebäudeverwaltungen) mit Wirkung zum 01.01.2001 überführt wurde. Zwischen der BIG und der IMB besteht ein befristeter Gewinn- und Verlustabführungsvertrag.

Die IMB verfügt über vier Bereichs- und neun Landesdirektionen. Die Landesdirektionen führen das operative Geschäft im Bereich des Baumanagements und der Haus- und Liegenschaftsverwaltung, wobei Aufgaben teilweise zentral in Wien wahrgenommen werden.

Der Geschäftsführung zugeordnet sind zentrale Stabsstellen für das Baumanagement und die Haus- und Liegenschaftsverwaltung, die vor allem koordinierende Funktionen haben.

Die zentralen Verwaltungseinheiten sind in Wien angesiedelt. Die EDV-Abteilung, das so genannte „Competence-Center EDV“, wird gemeinsam von BIG und IMB getragen, da eine einheitliche technische Ausstattung geschaffen wurde.



**Abb. B.6: Aufbau der Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes**

### 3.2.1.3 Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst

Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst (BMBWK) gliedert sich in den Bereich der Ministerin bzw. des Ministers, eine Zentralsektion, eine Präsidialsektion und diverse Fachsektionen. Für die räumliche Unterbringung der Universitäten ist die Abteilung „Raum für die Bereiche Wissenschaft und Kultur“ zuständig.

### 3.2.1.4 Universitäten

Im Bereich der Universitäten sind sowohl die Universitätsleitung als auch Teile der Verwaltung für Aufgaben des Liegenschafts- und Flächenmanagements zuständig.

Strategische Aufgaben werden an allen Universitäten innerhalb des Rektorats durch den Rektor oder den Vizerektor für Ressourcen wahrgenommen, die durch entsprechende Referenten unterstützt werden.

Innerhalb der zentralen Verwaltung verfügen die Universitäten über Abteilungen, die operative Aufgaben der Nutzungsplanung, der Bewirtschaftung und im Baubereich wahrnehmen. Beteiligt sind darüber hinaus auch Finanz- und Controllingabteilungen, auf deren Darstellung hier verzichtet wird.

### Beispiel 1: Universität Wien

An der Universität Wien verteilen sich die Aufgaben auf die Wirtschaftsabteilung und die Abteilung Gebäude und Technik. Die **Wirtschaftsabteilung** nimmt Aufgaben aus dem Bereich des infrastrukturellen und kaufmännischen Gebäudemanagements wahr und gliedert sich in drei Referate:

- **„Referat 1: Bestands- und innerbetriebliche Leistungsverrechnung“:** In diesem Referat ist eine Mitarbeiterin mit der Raumverwaltung beschäftigt. Darüber hinaus sind diesem Referat die interne Leistungsverrechnung, die Anlagendatei, die Inventarverwaltung sowie die Hauspost zugeordnet.
- **„Referat 2: Versorgungsbereich“:** Dieser Bereich ist zuständig für die Versorgung der Universität mit Energie und Wasser, die Abführung gesetzlicher Abgaben sowie die Reinigung. Sie bereitet dazu Vertragsabschlüsse mit entsprechenden Lieferanten vor und führt verschiedene Statistiken. Darüber hinaus werden die Ver- und Anmietungen der Universität betreut.
- **„Referat 3: Einkaufsmanagement“:** Das Referat führt Ausschreibungen für den gesamten Universitätsbereich durch, unterstützt die Einrichtung bei der Erstellung von Leistungsverzeichnissen und betreut die Bewertung und Vergabe. Darüber hinaus sind diesem Referat die Hausdruckerei, der Einkauf und die Sondermüllentsorgung zugeordnet.

Die **Abteilung für Gebäude und Technik** betreut die Gebäude und technischen Anlagen im Rahmen der Zuständigkeit der Universität. Sie führt Wartungsarbeiten und Reparaturen sowie kleinere Umbau- und Instandhaltungsmaßnahmen durch. Sie ist darüber hinaus Ansprechpartner für Möblierung und Einrichtung. Organisiert ist die Abteilung in einer dezentralen Struktur von „Service-Centern“, die für die verschiedenen Standorte bestehen.

### Beispiel 2: Technische Universität Wien

An der TU Wien sind die Wirtschaftsabteilung und die Abteilung „Standortplanung und Flächenmanagement“ mit Aufgaben des Immobilienmanagements befasst. Die **Wirtschaftsabteilung** gliedert sich in drei Referate:

- **„Referat für Gebäudebetrieb und technischen Dienst“:** Das Referat ist zuständig für Bauangelegenheiten und die Gebäudeinstandhaltung sowie die Wartung technischer Anlagen im Rahmen des Verantwortungsbereichs der Universität. Dem Referat sind auch die Gebäudereinigung, die Abfall-Entsorgung, die Hausmeisterdienste, die universitätseigenen Werkstätten und allgemeine Aufgaben der Hausverwaltung wie die Schlüssel- und Parkplatzverwaltung zugeordnet.
- **„Referat für Veranstaltungswesen und Hörsaalbetreuung“:** Das Referat verwaltet die zentralen Hörsäle und ist für deren technische Betreuung zuständig.

- **„Referat für Beschaffungswesen“:** Das Referat ist zuständig für die Möblierung und die Inventarisierung. Dem Referat zugeordnet ist darüber hinaus die Druckerei.

Die **Abteilung „Standortplanung und Flächenmanagement“** führt die Nutzungs- und Standortplanung für die Universität durch und verwaltet die Raumdatenbank.

### 3.2.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung

Das Vermögensmanagement als Teil des Immobilienmanagements beinhaltet die Entscheidungen über den Erwerb, die Nutzung und die Veräußerung von Liegenschaften. Damit verbunden ist die Finanzierung dieser Maßnahmen aus vorhandenem Vermögen und Fremdmitteln. Den Hintergrund bildet dabei eine übergreifende Investitions- und Planungsstrategie sowie eine bauliche Gesamtkonzeption, die Entwicklungen der Organisationseinheiten berücksichtigt und somit zukünftige Unterbringungen abbildet.

Das Vermögensmanagement fällt grundsätzlich in die Verantwortung der Bundesimmobiliengesellschaft. Als Eigentümerin kann die BIG Entscheidungen über den An- und Verkauf von Liegenschaften treffen. Eingeschränkt wird diese Kompetenz durch die Regelung des Mietrechtsgesetzes, das eine Kündigung von Seiten der BIG nur aus wichtigem Grund zulässt.

Im Rahmen des Mietmodells agiert die Bundesimmobiliengesellschaft weitgehend als Auftragnehmer, der Objekte nach den Wünschen des BMBWK und der Universitäten bereitstellt. Insofern besitzen diese erheblichen Einfluss auf das Vermögensmanagement der BIG. Insbesondere die baulichen Entwicklungsplanung wird vom BMBWK und den Universitäten wahrgenommen. Dabei ist es Aufgabe der Universitäten, eine Koordination der internen Planungen zu gewährleisten, während das Ministerium eine übergreifende Planung und Koordination sicherstellen soll.

### 3.2.3 Baumanagement

Das Baumanagement umfasst die Planung von baulichen Maßnahmen, die Entscheidung über die Realisierung und ihre Ausführung. Baumaßnahmen werden aufgrund von Veränderungen der Flächenbedarfe und der qualitativen Anforderungen an die Nutzbarkeit sowie aus technischen Gegebenheiten wie Instandhaltungsbedarfe und begrenzten Nutzungsdauern erforderlich. Beteiligt am Baumanagement sind die Universitäten, das BMBWK, die BIG und die IMB. Die Prozesse unterscheiden sich für die Bereiche Neubau einerseits sowie Instandhaltung andererseits.

#### 3.2.3.1 Neubau

##### ***Festlegung des Bedarfs***

Es ist Aufgabe der Universitäten, Flächenbedarfe, die durch Neubauten oder Umnutzungen gedeckt werden sollen, beim BMBWK zu beantragen. Das Verfahren ist durch eine Verordnung des BMBWK geregelt, die u.a. vorsieht, dass zur Ermittlung der benötigten Flächenausstattung Erfahrungswerte anzusetzen sind, ohne jedoch konkrete Werte vorzugeben (vgl. *Bedarfsberechnungs- und Budgetantragsverordnung*). Ein Antrag enthält nach den Vorgaben der Verordnung eine Begründung des zusätzlichen bzw. veränderten Bedarfs sowie ein Raum- und Funktionsprogramm.

Die Prüfung der Anträge erfolgt durch die Raumabteilung des BMBWK. Formalisierte Bedarfsberechnungsverfahren werden dabei nicht verwendet.

### **Bauplanung**

Sofern einem Antrag zugestimmt wird und eine Realisierung wahrscheinlich erscheint, schließt das Ministerium mit der Bundesimmobiliengesellschaft einen Vorvertrag, der der Erstellung eines Mietangebots auf Grundlage des Raum- und Funktionsprogramms dient. Grundsätzlich wäre auch die Beauftragung eines anderen Unternehmens für die Errichtung eines Neubaus möglich, da keine rechtliche Verpflichtung zur Auftragsvergabe an die BIG besteht.

Die BIG erarbeitet dann eine Planung und führt gegebenenfalls erforderliche Wettbewerbe durch. In dieser Phase finden regelmäßige Projektbesprechungen zwischen BIG, BMBWK und einem Baubeauftragten der Universität, der die hochschulinternen Interessen bündeln soll, statt. Anhand der Vorplanung führt die BIG eine Kostenschätzung durch, wobei teilweise die IMB beteiligt wird. Die Kalkulation erfolgt unter Verwendung von Erfahrungswerten. Aus den Herstellungs- und zu geplanten Instandhaltungskosten wird unter Zugrundelegung einer Refinanzierung über zwanzig bis dreißig Jahre eine kostendeckende Miete ermittelt, auf der das Mietangebot basiert.

Einem Vertragsabschluss durch das BMBWK muss das Finanzministerium zustimmen. Wenn kein Auftrag zur Realisierung erfolgt, werden die Kosten der Vorplanung in Rechnung gestellt. Bei Abschluss eines Mietvertrages werden die Kosten dem Bauprojekt zugerechnet.

### **Baudurchführung**

Für die Durchführung beauftragt die BIG die IMB, die die BIG als Bauherr vertritt. Die IMB vergibt entsprechende Aufträge im Namen und auf Rechnung der BIG. Die Leistungen der IMB sind innerhalb des Konzerns BIG/IMB nicht umsatzsteuerpflichtig, wohl aber im Außenverhältnis.

Die erforderlichen Mittel stellt die BIG durch Kapitalaufnahme auf dem Finanzmarkt bereit. Als Sicherheit dient dabei der langfristige, zunächst unkündbare Mietvertrag mit dem Bund, wobei jedoch keine Verpfändung der Mieten erfolgt.

### **3.2.3.2 Instandhaltung**

Im Rahmen des Mietmodells ist im Bereich der Instandhaltung zwischen Vermieter- und Mieteraufgaben zu unterscheiden. Es gelten auch hier die Regelungen des österreichischen Mietrechtsgesetzes.

Zum Aufgabenbereich des Vermieters gehört entsprechend dem Mietrecht die bauliche Instandhaltung (Fassade, Dach, Außenfenster) und die Instandhaltung bestimmter technischer Anlagen (Heizung, Aufzug). Der Mieter hat hingegen die Instandhaltung des Innenbereichs (Fußboden, Innenfenster) und Umbauten (Versetzen von Wänden) zu tragen.

### **Festlegung des Bedarfs**

Im Bereich der Vermieteraufgaben liegt die Entscheidung grundsätzlich bei der BIG als Eigentümerin. In einer gemeinsamen Investitionsplanung von BIG und IMB, die sich auf einen Zeitraum von drei Jahren bezieht, werden die durchzuführenden Maßnahmen festgelegt. Die Vorlagen hierzu werden von der IMB erstellt, so dass diese auf die Festlegung der Instandhaltungs- und Sanierungsmaßnahmen Einfluss nehmen kann.

Der Umfang der zur Verfügung stehenden Mittel wird von der BIG jährlich maßnahmebezogen vorgegeben. Für Kleinreparaturen wird ein gesondertes Budget bereitgestellt, aus dem die IMB in eigener Verantwortung Maßnahmen bis zu einer Wertgrenze von € 2.180,- durchführen kann.

Für die Mieteraufgaben im Bereich Instandhaltung sind die Universitäten zuständig, die als Nutzer den eigentlichen Mieter, das BMBWK, vertreten.

### **Bauplanung und -ausführung**

Bei der Planung und Ausführung der Maßnahmen des Vermieters wird die IMB im Auftrag der BIG tätig und vergibt entsprechende Leistungen. Die Rechnungen werden von der BIG beglichen. Die IMB erhält für ihre Leistungen ein Instandhaltungshonorar.

Die Universitäten verfügen über eigene Baumittel, die für die Instandhaltung verwendet werden. Im Rahmen der Teilrechtsfähigkeit können die Mieter die BIG, die IMB oder andere Unternehmen mit der Planung und Ausführung von Maßnahmen beauftragen. Dabei ist es möglich, dass die BIG als Vermieter die Vorfinanzierung übernimmt und die Kosten durch einen entsprechenden Mietaufschlag, den die Universität zu tragen hat, gedeckt werden.

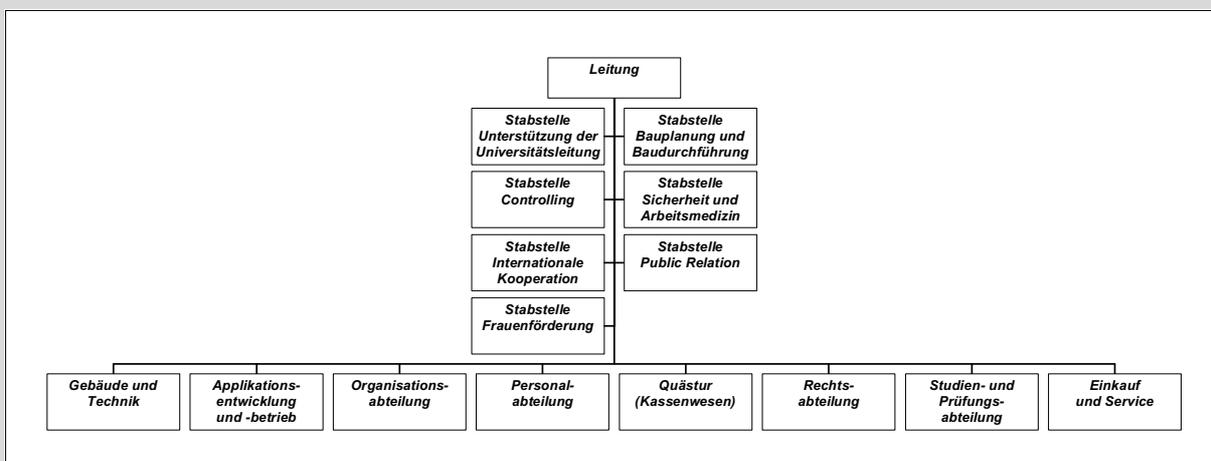
Bei Maßnahmen, die Mieter und Vermieterpflichten betreffen, wird in Verhandlungen zwischen IMB und Universität ein Kostenteiler festgelegt.

### **Beispiel zum Baumanagement: Besondere Regelungen für die Universität Linz**

Für die Universität Linz gelten aufgrund historischer Entwicklungen im Bereich des Baumanagements besondere Regelungen. Dies ist darin begründet, dass die Universität Linz anders als die übrigen Universitäten zunächst als Landeseinrichtung gegründet wurde. Die Wahrnehmung der Aufgaben des Liegenschaftsmanagements erfolgte daher weitgehend unabhängig von den für alle anderen Universitäten zuständigen Bundeseinrichtungen.

Die Universität Linz nimmt Aufgaben, die der früheren Bauverwaltung zuzurechnen wären, selbst wahr. Sie wird damit in diesem Aufgabenbereich im Auftrag des Bundes tätig und erhält dafür die entsprechenden Haushaltsmittel. Folgende Zuständigkeiten wurden der Universität übertragen:

- Planung und Ausführung von Baumaßnahmen (Neubau und Instandhaltung)
- Entscheidung über die Durchführung von Instandhaltungsmaßnahmen



**Abb. B.7: Aufbau der Zentralen Verwaltung der Universität Linz**

Die Universität verfügt über eine „Stabsstelle für Bauplanung und Baudurchführung“, die Planungs- und Bauleistungen vergibt und koordiniert.

Neben der Stabsstelle besteht innerhalb der zentralen Verwaltung die „Abteilung Gebäude und Technik“, die technische Leistungen erbringt und Verwaltungsaufgaben erfüllt.

Die Zuständigkeiten der Universität Linz im Bereich des Baumanagements stehen nach dem Verkauf der Liegenschaften an die Bundesimmobiliengesellschaft grundsätzlich zu Disposition. Eine Regelung hierzu wurde noch nicht gefunden.

### 3.2.4 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung)

Im Bereich des Gebäudemanagements sind eine Vielzahl von operativen Aufgaben zu erfüllen, die die Nutzung der Liegenschaften ermöglichen, diese regeln oder unterstützen. Die Zuständigkeiten verteilen sich hier auf die Universitäten und die BIG bzw. deren Tochtergesellschaft IMB.

Die Bewirtschaftung der Liegenschaften fällt in die Zuständigkeit der Universitäten und wird i.d.R. von entsprechenden Abteilungen der zentralen Verwaltung durchgeführt. Das Aufgabenspektrum beinhaltet insbesondere die Bereitstellung und Wartung technischer Anlagen und die Ver- und Entsorgung. Die Finanzierung erfolgt unmittelbar aus dem Universitätshaushalt, in den im Rahmen der Haushaltsverhandlungen entsprechende Mittel eingestellt werden.

Da die staatliche Bauverwaltung in der Vergangenheit teilweise auch Bewirtschaftungsleistungen übernommen hat, wurde die BIG verpflichtet, dieses fortzuführen, soweit die Universitäten die Aufgaben nicht selber übernehmen. Die Leistungen werden von der BIG entsprechend ihres Aufwandes in Rechnung gestellt.

An den österreichischen Universitäten wurden in den vergangenen Jahren Leistungen vermehrt an externe Dienstleister vergeben. Die Universitäten haben im Rahmen der Teilrechtsfähigkeit die Kompetenz, dies eigenverantwortlich zu entscheiden.

Als Vermieter ist die BIG für die Haus- und Liegenschaftsverwaltung zuständig. Die IMB übernimmt diese Aufgaben im Auftrag der BIG. Das Aufgabenspektrum umfasst insbesondere:

- Miet- und Betriebskostenabrechnung samt Inkasso
- Gewährleistung der Gebäudesicherheit und der ordnungsgemäßen Nutzung durch quartalsweise Besichtigungen
- Feststellung durchzuführender Erhaltungs- und Verbesserungsmaßnahmen und deren Beaufsichtigung
- Durchführung von Wertsicherungsberechnungen
- Nutzerbezogener Zahlungsverkehr
- Allgemeine Betreuung und Schriftverkehr

Die Vergütung erfolgt durch die BIG, wobei die Höhe der Zahlungen sich aus den Regelungen des Mietrechts ergibt. Für den Verkauf von Liegenschaften sowie die Neuvermietung von Wohnungen erhält die IMB ein Erfolgshonorar von der BIG.

### 3.2.5 Hochschulinternes Flächenmanagement

Das hochschulinterne Flächenmanagement der Universitäten ist weitgehend in der herkömmlichen Form organisiert. Die Raumverwaltung und -verteilung erfolgt durch die Zentrale Verwaltung bzw. Beschlüsse der zuständigen Organe. Monetäre Steuerungsverfahren finden nach den vorliegenden Informationen derzeit keine Anwendung.

Im Rahmen der Kostenrechnung, die aufgrund einer gesetzlichen Verpflichtung an allen Universitäten eingeführt wird, werden Flächenkosten berücksichtigt und dem Nutzer nachrichtlich übermittelt. In einzelnen Fällen bestehen Vorüberlegungen, diese Daten in Steuerungsmodelle einfließen zu lassen.

### 3.3 Ausblick

Veränderungen im Liegenschaftsmanagement der Universitäten werden sich durch die Novellierung des Universitätsorganisationsgesetzes ergeben. Die Neuregelung betrifft weite Teile des bisherigen Organisationsrechts und bezieht sich insbesondere auf die Finanzierung, die interne Organisation der Universitäten, die Profilbildung und die Evaluation.

Die Neuregelung verändert die Leitungs- und Organisationsstruktur, indem mit dem Universitätsrat ein Aufsichtsorgan geschaffen wird, demgegenüber das Rektorat rechenschaftspflichtig ist und das über weitreichende Genehmigungskompetenzen verfügt. Der Einfluss der repräsentativen Gremien wird dadurch begrenzt.

Die Finanzierung der Universitäten wird künftig über Globalbudgets erfolgen, die mit Leistungsvereinbarungen verbunden werden. Da die Universitäten über die Globalbudgets im Rahmen der Leistungsvereinbarungen weisungsfrei verfügen können, werden die Handlungsspielräume – auch für den Liegenschaftsbereich – erweitert.

Die Mietverhältnisse des Bundes mit der BIG oder anderen Eigentümern gehen durch das Gesetz zum 1.1.2004 auf die Universitäten über. Die Universitäten erhalten die erforderlichen Mietmittel sowie die Mittel zur Erfüllung der Mieteraufgaben im Bereich Instandhaltung als Teil des Globalbudgets zugewiesen. Die Mieterstellung der Universitäten beinhaltet neben der Verfügung über bestehende Mietverträge auch eine über den Abschluss von Mietverträge vermittelte Auftraggeberfunktion im Baubereich. Für das Liegenschaftsmanagement der Universitäten wird somit durch das neue Universitätsgesetz formal eine größere Selbständigkeit geschaffen.

Die Folgen des Universitätsgesetzes für das Liegenschaftsmanagement der Universitäten lassen sich noch nicht vollständig abschätzen. So enthielt die Ministerialvorlage u.a. die Regelung, dass zusätzliche Raumbedarfe der Universitäten Gegenstand der Leistungsvereinbarungen sein sollen. Im Laufe des Gesetzgebungsverfahrens ist diese Regelung zwar weggefallen, es ist jedoch vorstellbar, dass im Rahmen der Umsetzung und Ausgestaltung des Gesetzes eine entsprechende Mitbestimmung des BMBWK vorgesehen wird.

## 4. Fachhochschulen

Die Darstellung des Liegenschafts- und Flächenmanagement im österreichischen Fachhochschulbereich wird durch das Fehlen bundeseinheitlicher Regelungen erschwert. Hinzu kommt die geringe Größe der derzeit noch im Ausbau befindlichen Einrichtungen. Es können daher teilweise nur grundlegende Strukturmerkmale beschrieben werden. Im Folgenden wird zunächst die Eigentums-

organisation betrachtet, an die sich eine Darstellung der Aufgabenwahrnehmung im Immobilienmanagement anschließt.

## 4.1 Eigentum

Die Bereitstellung der nötigen Infrastruktur einschließlich der Räume bzw. Gebäude und Liegenschaften ist Aufgabe des Trägers der Fachhochschule.

In vielen Fällen sind Gebietskörperschaften selbst Träger oder an diesen beteiligt. Gebäude und Räume werden dann häufig von den Gebietskörperschaften zur Nutzung zur Verfügung gestellt, wobei dies kostenfrei, zu einem symbolischen Preis oder zu marktüblichen Mieten geschehen kann. Insbesondere kleinere Einrichtungen decken den Flächenbedarf über Anmietungen auf dem freien Markt. Für eine Eigentümerstellung des Fachhochschulträgers sind keine Beispiele bekannt.

Festzustellen ist somit, dass das Liegenschaftseigentum außerhalb des Fachhochschulbereichs zu verorten ist und die Einrichtungen eine Nutzer- bzw. Mieterstellung einnehmen.

## 4.2 Immobilienmanagement

Im Folgenden wird beschrieben, wie im Bereich der Fachhochschulen die Aufgaben des Immobilienmanagements wahrgenommen werden. Grundlegend ist dabei die Organisation der beteiligten Einrichtungen. Hinsichtlich der Aufgaben wird unterschieden zwischen Vermögensmanagement und baulicher Entwicklungsplanung, Baumanagement, Gebäudemanagement und Flächenmanagement.

### 4.2.1 Organisation

Aufgaben des Immobilienmanagements werden innerhalb der Einrichtung von der Leitung und Abteilungen der Verwaltung wahrgenommen. Darüber hinaus ist der Eigentümer der Liegenschaften beteiligt.

Die Stellung der Leitung ist von der jeweiligen Rechtsform abhängig. In der häufig gewählten privatwirtschaftlichen Organisation als GmbH wird der Träger bzw. die Fachhochschule von einer Geschäftsführung geleitet und ist intern wie ein Privatunternehmen aufgebaut. Bei der Organisation als Verein ist der Vorstand das leitende Organ, der von einer Geschäftsführung unterstützt werden kann.

Innerhalb der Verwaltung verfügen die Einrichtungen über Stellen, die administrative Aufgaben aus den Bereichen Rechnungswesen, Controlling etc. wahrnehmen.

Für Aufgaben des Gebäudemanagements werden ab einer gewissen Größe besondere Abteilungen bzw. zentrale Dienste eingerichtet, die allerdings i.d.R. nur über eine geringe Mitarbeiterzahl verfügen.

### 4.2.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung

Das Vermögensmanagement ist Aufgabe des jeweiligen Eigentümers. Die bauliche Entwicklungsplanung ist dagegen dem Träger bzw. der Fachhochschule zuzuordnen. Die strategischen Aufgaben werden von der Leitung der Fachhochschule, im Fall der Rechtsform GmbH von der Geschäftsführung, wahrgenommen.

Aufgrund des starken Zuwachses an Studierenden besteht an der Planung der baulichen Entwicklung einerseits ein besonderer Bedarf. Andererseits sind zahlreiche Einrichtungen noch so überschaubar, dass diese Aufgabe eine verhältnismäßig geringe Komplexität aufweist. Grundlage der baulichen Entwicklungsplanung sind die vorliegenden Ausbaupläne der Einrichtungen, die analog zur Planung des Bundes bis zum Jahr 2006 reichen.

#### 4.2.3 Baumanagement

Im Bereich des Baumanagements ist zwischen Neubau- und Instandhaltungsmaßnahmen zu unterscheiden. Beteiligt ist jeweils der Eigentümer sowie der Träger der Studiengänge bzw. die Fachhochschule.

Neubaumaßnahmen werden vom Eigentümer der Liegenschaften beauftragt und finanziert. Aufgabe des Trägers bzw. der Fachhochschule ist es insbesondere, Anforderungen zu formulieren und den Planungs- wie Ausführungsprozess zu begleiten. Eingebunden ist hierbei z.B. ein Projektbeauftragter bzw. die Geschäftsführung.

Die Instandhaltung und Sanierung der Liegenschaften ist Aufgabe des öffentlichen oder privaten Eigentümers der Liegenschaften, der diese in eigenem Ermessen erfüllt. Soweit ein Mietverhältnis besteht, gelten die Regelungen des österreichischen Mietrechts.

#### 4.2.4 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung)

Die Bewirtschaftung der Liegenschaften liegt i.d.R. in der Zuständigkeit des Trägers bzw. der Fachhochschule. Vorherrschend ist in vielen Bereichen eine externe Leistungserbringung, die durch entsprechende Wartungsverträge geregelt wird, so dass sich die Eigenleistung auf Hausmeisterdienste und einfache Wartungs- und Reparaturarbeiten beschränkt.

Die Aufgaben des infrastrukturellen Gebäudemanagements liegen vollständig in der Zuständigkeit der Träger bzw. der Fachhochschulen, die die Dienstleistungen selbst oder über entsprechende Verträge mit entsprechenden Unternehmen erbringen.

#### 4.2.5 Hochschulinternes Flächenmanagement

Die Zuweisung von Flächen erfolgt durch die Leitung der Einrichtung. Besondere Instrumente des Flächenmanagements werden nach den vorliegenden Informationen nicht verwendet.

##### **Beispiel: Fachhochschule Wiener Neustadt**

###### **Allgemeine Informationen**

Die „Fachhochschule Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik“ befindet sich in der Wiener Neustadt, einer Stadt mit rund 38.000 Einwohnern, die etwa 50 km südlich von Wien im Bundesland Niederösterreich liegt.

Die Rechtsform der Fachhochschule ist die GmbH. Die Gesellschafter sind das Land Niederösterreich (70%), die Stadt Wiener Neustadt (26%), die Stadt Wieselburg (3%) und ein Förderverein (1%). Der Fachhochschule Wiener Neustadt wurde als erste Einrichtung in Österreich 1999 der Fachhochschulstatus verliehen. Die ersten Studiengänge wurden bereits 1994 eingerichtet.

Die Fachhochschule verfügt über 13.000 m<sup>2</sup> Bruttogeschossfläche, überwiegend am Hauptstandort in einem für die Hochschule in den Jahren 1994 und 1996 errichteten Neubaukomplex. Am Standort Wieselburg wurde zusätzlich im Laufe des Jahres 2002 ein neues Gebäude errichtet.

Eingeschrieben sind an der Fachhochschule Wiener Neustadt rund 1.490 Studierende (Stand Wintersemester 2000/01).

### **Eigentum**

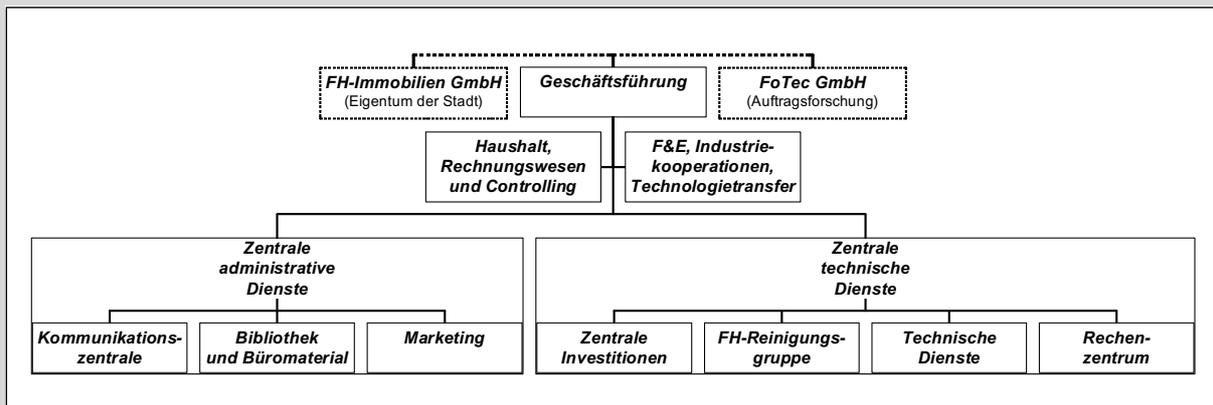
Die von der Fachhochschule genutzten Liegenschaften befinden sich im Eigentum der Stadt Wiener Neustadt. Die Fachhochschule zahlt für die Nutzung eine Miete.

### **Organisation**

Am Liegenschaftsmanagement sind die Fachhochschule selbst, die Gesellschafter sowie eine Eigengesellschaft der Stadt Wiener Neustadt beteiligt.

Innerhalb der Fachhochschule liegen wesentliche Koordinationsaufgaben und Entscheidungskompetenzen bei der Geschäftsführung.

Ein Zentraler Technischer Dienst übernimmt operative Aufgaben des Gebäudemanagements. Er gliedert sich in die Abteilungen Zentrale Investitionen, Technischen Dienste, FH-Reinigungsgruppe und Rechenzentrum. Der Bereich Zentrale Investitionen ist nicht mit baulichen Aufgaben befasst.



**Abb. B.8: Organisationsstruktur der Verwaltung der FH Wiener Neustadt**

Innerhalb der Gesellschafter ist die Stadt Wiener Neustadt von besonderer Bedeutung, da diese Eigentümerin der Liegenschaften ist und die Errichtung von Bauten finanziert. An Entscheidungsprozessen sind daher die entsprechenden politischen Gremien beteiligt.

Die Stadt hat zur Abwicklung der Baumaßnahmen eine Eigengesellschaft, die FH-Immobilien GmbH (FHI) gegründet. Der Geschäftsführer der FH ist zugleich Geschäftsführer der Eigengesellschaft.

### **Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung**

Das Vermögensmanagement ist grundsätzlich Aufgabe des Eigentümers der Liegenschaften. In den vergangenen Jahren und voraussichtlich in nächster Zukunft steht der flächenmäßige Ausbau der Fachhochschule im Vordergrund. Die bauliche Entwicklungsplanung obliegt der Geschäftsführung der Fachhochschule und wird gemeinsam mit dem Eigentümer und Finanzier der Liegenschaften wahrgenommen.

**Baumanagement**

Bei Neubauten wird der Bedarf von der Geschäftsführung der Fachhochschule definiert. Verwendet werden hierzu grobe Schätzwerte in Höhe von 15 m<sup>2</sup> Nettogrundfläche für einen technischen und 6 m<sup>2</sup> Nutzfläche für einen betriebswirtschaftlichen Studienplatz. Die Vorplanung erfolgt im Auftrag der FHI durch externe Planer. Bewilligt werden muss das Projekt durch den Magistrat und den Gemeinderat der Stadt.

Die Bauausführung liegt bei der FHI, die Bauherr ist und die die Aufträge für die erforderlichen Leistungen vergibt.

Instandhaltungsaufgaben werden allein von der Fachhochschule wahrgenommen, was mit der Stadt als Eigentümer so vereinbart wurde. Die notwendigen Maßnahmen werden von der Geschäftsführung zusammen mit dem Technischen Dienst festgelegt und entsprechend ausgeschrieben und vergeben. Die Finanzierung erfolgt zentral aus dem allgemeinen Budget.

**Bewirtschaftung**

Die Bewirtschaftung wird durch die Zentralen Technischen Dienste und im Bereich des kaufmännischen Gebäudemanagements durch die Zentralen Administrativen Dienste wahrgenommen. Die Leistungen werden durch die Geschäftsführung bzw. nach Absprache festgelegt. Die Finanzierung erfolgt zentral aus dem allgemeinen Budget.

**Flächenmanagement**

Die Verteilung der Flächen auf die hochschulischen Nutzer liegt in der Zuständigkeit der Geschäftsführung, die diese gemeinsam mit den Betroffenen festlegt.

### 4.3 Ausblick

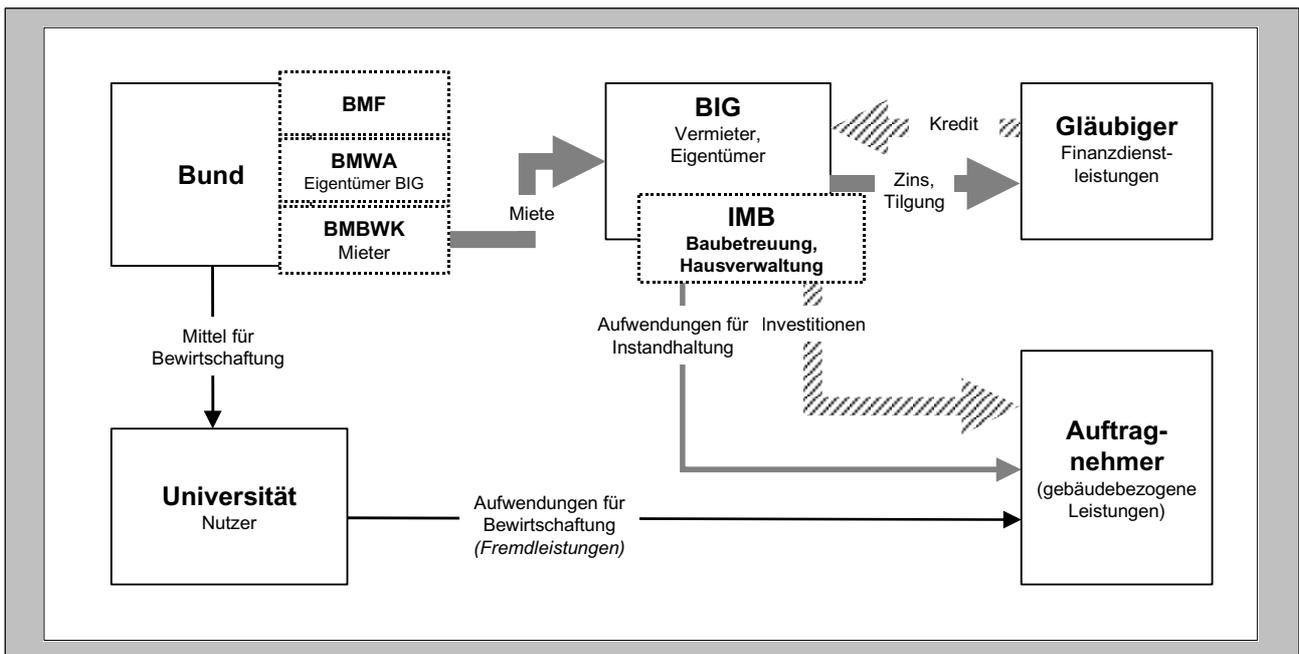
In den kommenden Jahren steht im Bereich der Fachhochschulen der weitere Ausbau im Vordergrund. Nach der Planung des BMBWK sollen im Studienjahr 2005/06 insgesamt rund 26.000 Studienplätze zur Verfügung stehen, was mehr als einer Verdoppelung gegenüber dem heutigen Kapazitäten entspricht. Dies bedeutet, dass eine deutliche Flächenausweitung erreicht werden muss. Inwieweit sich daraus Strukturveränderungen für das Liegenschafts- und Flächenmanagement ergeben, lässt sich heute kaum abschätzen.

## 5. Zusammenfassung

Die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Darstellung des Liegenschafts- und Flächenmanagement österreichischer Hochschulen sollen abschließend noch einmal zusammengefasst werden.

Folgende Merkmale sind kennzeichnend für den Universitätsbereich:

- Es besteht eine Mieter-Vermieter-Beziehung zwischen dem Fachressort BMBWK und der privatrechtlich organisierten BIG. Die Universitäten sind Nutzer der Liegenschaften.
- Die BIG verfügte in einer ersten Phase nur über bestimmte Verfügungsrechte an den Liegenschaften im Sinne eines wirtschaftlichen Eigentums. In einer zweiten Phase erfolgte ein Verkauf der Liegenschaften, der nun abgeschlossen ist.



**Abb. B.9: Überblick zum Liegenschaftsmanagement im Universitätsbereich**

- Die Bauverwaltung wurde als Tochtergesellschaft der BIG in eine privatrechtliche Form überführt und wird vor allem in deren Auftrag tätig.
- Die Beauftragung der BIG mit Baumaßnahmen erfolgt i.d.R. durch das BMBWK. Zwischen Universitäten und BMBWK bestehen die Verfahren der Beantragung durch die Hochschule und der Prüfung und ggf. Bewilligung durch das Ministerium fort.
- Durch die Neufassung des Universitätsgesetzes werden die Universitäten Mieter der Liegenschaften und erhalten entsprechende Mietmittel.
- Das hochschulinterne Flächenmanagement ist durch herkömmliche Verfahren gekennzeichnet.

Das gegenwärtige Liegenschaftsmanagement der Universitäten kann somit als Übergang zwischen einer herkömmlichen Struktur und einem von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen gekennzeichneten bundesweiten Mietmodell, das auch die Zusammenführung von Entscheidungskompetenzen zur Bereitstellung von Ressourcen und ihrer Nutzung beinhaltet, beschrieben werden.

Für den Fachhochschulbereich gelten völlig andere Bedingungen. Festzuhalten ist hier:

- Der Fachhochschulbereich besteht seit 1994 und wird in den nächsten Jahren deutlich ausgebaut.
- Träger von Fachhochschulstudiengängen bzw. Fachhochschulen sind i.d.R. GmbH oder Vereine, an denen oftmals die Gebietskörperschaften beteiligt sind.
- Der Bund finanziert Fachhochschulstudiengänge durch pauschale Zahlungen je Studienplatz. Die Bereitstellung der benötigten Flächen ist Aufgabe des Trägers. Der Bund macht hierfür keine Vorgaben, weshalb kein einheitliches Liegenschaftsmanagement besteht.
- Die Flächen werden entweder auf dem Markt angemietet oder durch Gesellschafter kostenfrei oder gegen Mietzahlung zur Verfügung gestellt. Dies schließt auch Neubauten, die speziell für die hochschulische Nutzung errichtet werden, ein.
- Entscheidungskompetenzen im Liegenschaftsmanagement liegen bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand sowie bei den Gesellschaftern bzw. Mitgliedern.

- Aufgrund des Ausbauziels sind umfangreiche Baumaßnahmen zu erwarten, die in Verbindung mit der Flächenausweitung Folgen für die Organisation des Liegenschaftsmanagements haben können.

Kennzeichnend für das Liegenschaftsmanagement ist somit die i.d.R. über Mietverhältnisse organisierte Nutzung von Flächen, die von Dritten bereitgestellt werden, in verhältnismäßig überschaubarem Umfang. Die konkreten Regelungen fallen dabei allerdings sehr unterschiedlich aus.

Im Hinblick auf die Diskussion zur Reorganisation des Liegenschaftsmanagements in Deutschland erscheint insbesondere die Übertragung des Eigentums an einen privatrechtlichen Eigentümer sowie die damit verbundene Schaffung von Mietverhältnissen interessant. Das Beispiel Österreich bietet vielfältige Vergleichsmöglichkeiten zu den verschiedenen rechtlichen und organisatorischen Regelungen, die im Zusammenhang mit der Einführung eines Mietmodells zu treffen sind.

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass dieses Mietmodell schrittweise über einen Zeitraum von über zehn Jahren entwickelt und eingeführt wurde. Die Entscheidungen über einzelne Modellelemente konnten daher zeitlich getrennt erfolgen, wodurch u.U. von Erfahrungen profitiert werden konnte.



## **ANHANG**

- **Gesprächspartner**
- **Literaturverzeichnis**



## Gesprächspartner

- **Bundesimmobiliengesellschaft mbH**  
Dr. Chromy, Geschäftsführer
- **Fachhochschule Wiener Neustadt mbH**  
Prof. Jungwirth, Geschäftsführer
- **Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes mbH**  
Herr Kuzmany, Geschäftsführer
- **Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur**  
Herr Hannreich, Leiter der Raumabteilung für die Bereiche Wissenschaft und Kultur  
Frau Wakounig, Mitarbeiterin der Raumabteilung
- **Universität für Bodenkultur Wien**  
Herr Karner, Planung und Sicherheit – Büro des Rektors  
Herr Pollak, Budget - Büro des Rektors
- **Universität Linz**  
Herr Schmied, Universitätsdirektor  
Herr Blach, Leiter der Stabstelle für Bauplanung und Baudurchführung
- **Universität Wien**  
Prof. Dr. Jurenitsch, Vizerektor für Forschung und Ressourcen  
Frau Kögler, Persönliche Referentin des Rektors
- **Technische Universität Wien**  
Herr Hodecek, Leiter des Referats für Gebäudebetrieb – technische Dienste

## Literaturverzeichnis

### a) Gesetze und Verordnungen:

**Bedarfsberechnungs- und Budgetantragsverordnung:** Verordnung des Bundesministers für Wissenschaft, Verkehr und Kunst betreffend das Verfahren für Bedarfsberechnungen und die Erstellung des Budgetantrages an Universitäten, vom 19.12.1996

**BIG-Gesetz:** Bundesgesetz über die Errichtung einer Bundesimmobiliengesellschaft mit beschränkter Haftung und die Verfügung über bundeseigene Liegenschaften einschließlich Mietwohngebäuden, vom 17.07.1992

**Bundesimmobiliengesetz:** Bundesgesetz mit dem die Bau- und Liegenschaftsverwaltung des Bundes neu organisiert sowie über Bundesvermögen verfügt wird, vom 29.12.2000

**FHStG – Fachhochschul-Studiengesetz:** Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge, vom 28.05.1993

**MRG – Mietrechtsgesetz:** Bundesgesetz über das Mietrecht, vom 12. November 1981

**UG 2002 – Universitätsgesetz 2002:** Universitätsgesetz 2002 sowie Änderung des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten und des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten der Künste, vom 09.08.2002

**UOG – Universitätsorganisationsgesetz:** Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten, vom 26.11.1993

**b) Andere Quellen:**

**Bökemann, Dieter; Feilmayr, Wolfgang (2000):** Marktorientierte Bewertung von Objekten des Bundesimmobilienvermögens. Forschungsarbeit im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit Sektion V, Bundeshochbau. Endbericht. Wien (unveröffentlichtes Gutachten des Instituts für Stadt- und Regionalforschung der Technischen Universität Wien)

**BMBWK (2001):** Statistisches Taschenbuch. Wien.

**BMBWK (2001a):** Universitäten und Hochschulen in Österreich. Reformen 2001. Wien.

**BMBWK (2002):** Hochschulbericht 2002. Wien

**BMBWK (o. J.):** Entwicklungs- und Finanzierungsplanung für den Fachhochschulbereich II, 2000/01 bis 2004/05“. (Planungsdokument des BMBWK)

**BMWV (1999):** Hochschulbericht. Wien.

**Fachhochschulrat (2000):** Bericht des Fachhochschulrates an die Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur (FHR-Jahresbericht 2000).

**TEIL C**

**SCHWEIZ**



## 1. Vorbemerkung

Das Liegenschafts- und Flächenmanagement schweizerischer Hochschulen ist vor dem Hintergrund der besonderen Struktur des Hochschulsektors zu betrachten. Neben den Universitäten und Fachhochschulen, die sich in der Trägerschaft der Kantone befinden, besteht der Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH), der dem Bund zuzurechnen ist. In Abhängigkeit von der Trägerschaft ergeben sich verschiedenartige Strukturen, Zuständigkeitsverteilungen und Verfahren.

Grundlegende Veränderungen im Liegenschaftsmanagement wurden in den vergangenen Jahren nur im Bereich der ETHs vorgenommen. Diesen Einrichtungen wurde Ende der 1990er Jahre die Zuständigkeit für die Planung und Durchführung von Baumaßnahmen übertragen.

Der Bereich der kantonalen Hochschulen ist weitgehend konventionell organisiert und durch die unterschiedlichen Regelungen der jeweiligen Kantone gekennzeichnet.

Im Folgenden werden zunächst Rahmenbedingungen für das hochschulische Liegenschafts- und Flächenmanagement dargestellt. Die sich anschließenden Abschnitte beschäftigen sich mit der Eigentumsstruktur und Wahrnehmung der Aufgaben des Immobilienmanagements im Bereich der ETHs und im Folgenden im Bereich der Universitäten und der Fachhochschulen. Eine Zusammenfassung für beide Bereiche findet sich am Schluss dieses Berichtsteils.

## 2. Rahmenbedingungen

In diesem Abschnitt sollen wesentliche Rahmenbedingungen für das hochschulische Liegenschafts- und Flächenmanagement beschrieben werden. Dazu wird zunächst ein kurzer Überblick über die Hochschullandschaft gegeben. Im Weiteren werden der rechtliche Status, die Leitungs- und Organstruktur der Hochschulen, das System der Hochschulfinanzierung sowie schließlich die Möglichkeiten staatlicher Steuerung im Kontext vorhandener Hochschulgesetze sowie Planungs- und Finanzierungsverfahren behandelt.

### 2.1 Hochschullandschaft

Der Hochschulbereich der Schweiz besteht aus den Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH), den kantonalen Universitäten und den Fachhochschulen.

Dem ETH-Bereich gehören die Eidgenössischen Technischen Hochschulen in Zürich und Lausanne, vier Forschungseinrichtungen sowie der ETH-Rat als übergeordnete Einrichtung an (siehe auch *Abb. C.1* auf der folgenden Seite). Der ETH-Bereich ist grundsätzlich auf die Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie die Architektur ausgerichtet. An der ETH Zürich waren zum Wintersemester 2000/01 rund 11.500 Studierende eingeschrieben. Die ETH Lausanne ist mit rund 5.100 Studierenden deutlich kleiner.

Die zwölf kantonalen Universitäten der Schweiz sind ungleichmäßig über das Staatsgebiet verteilt. Der deutschsprachige Teil der Schweiz verfügt über sechs kantonale Universitäten (Basel, Bern, Freiburg, Luzern, St. Gallen und Zürich). In der lateinischen Schweiz bestehen fünf kantonale Universitäten (in Genf, Lausanne, Neuenburg, Freiburg sowie in Lugano in der italienischen Schweiz).

Die kantonalen Universitäten verfügen i.d.R. über ein breites Fächerspektrum. An der Universität Zürich, der größten kantonalen Hochschule der Schweiz, sind rund 20.600 Studierende immatrikuliert. Die Universitäten Bern und Basel weisen jeweils eine Studierendenzahl von rund 10.100 bzw. 7.700 auf. Die Universität St. Gallen ist auf Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie auf die juristische Ausbildung spezialisiert und umfasst 4.700 Studierende. Die kleinste Hochschule der Schweiz stellt die Neugründung Universität Luzern mit 256 Immatrikulierten dar (vgl. *Bundesamt für Statistik*).

Die Fachhochschulen der Schweiz sind aus ehemaligen Ingenieurschulen hervorgegangen. Sie stellen einen relativ jungen Hochschulsektor der Schweiz dar, für den die gesetzlichen Grundlagen mit dem Fachhochschulgesetz (FHSZ) von 1995 geschaffen wurden. Im Jahre 1997 nahmen die Fachhochschulen die ersten Studierenden auf.

Die Einrichtungen des Fachhochschulbereichs sind dreistufig organisiert. Eine Fachhochschule stellt einen regionalen Zusammenschluss von so genannten Partner- oder Teilschulen dar. Diese gliedern sich wiederum in einzelne Ausbildungsgänge. Die folgenden regionalen Fachhochschulen, die sich in ca. 70 Schulen untergliedern, sind vom Bund anerkannt:

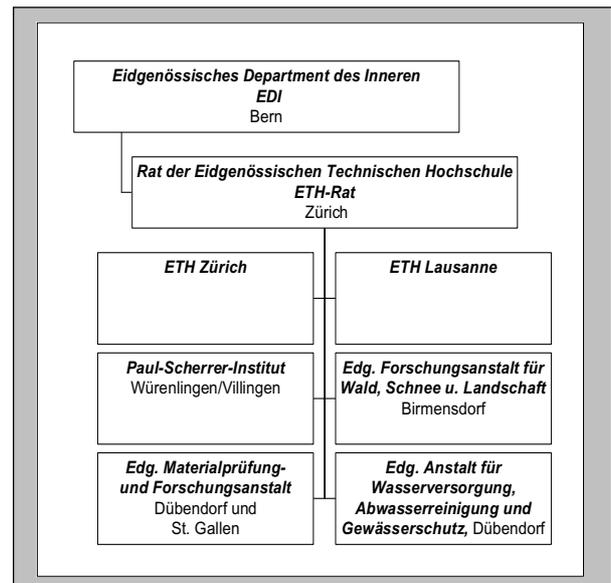
- Berner Fachhochschule (5.300 Studierende)
- Fachhochschule Zentralschweiz (2.400 Studierende)
- Fachhochschule Ostschweiz (2.600 Studierende)
- Zürcher Fachhochschule (7.100 Studierende)
- Fachhochschulregion Nordwestschweiz (4.000 Studierende)
- Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (1.100 Studierende)
- Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (5.700 Studierende)

## 2.2 Rechtlicher Status, Leitungs- und Organstruktur

### *Eidgenössische Technische Hochschulen (ETH)*

Die ETHs verfügen über eine eigene Rechtspersönlichkeit und sind in der Rechtsform der öffentlich-rechtlichen Körperschaft organisiert. Der ETH-Bereich befindet sich in der Trägerschaft des Bundes und ist dem Eidgenössischen Departement des Inneren organisatorisch zugeordnet und unterstellt.

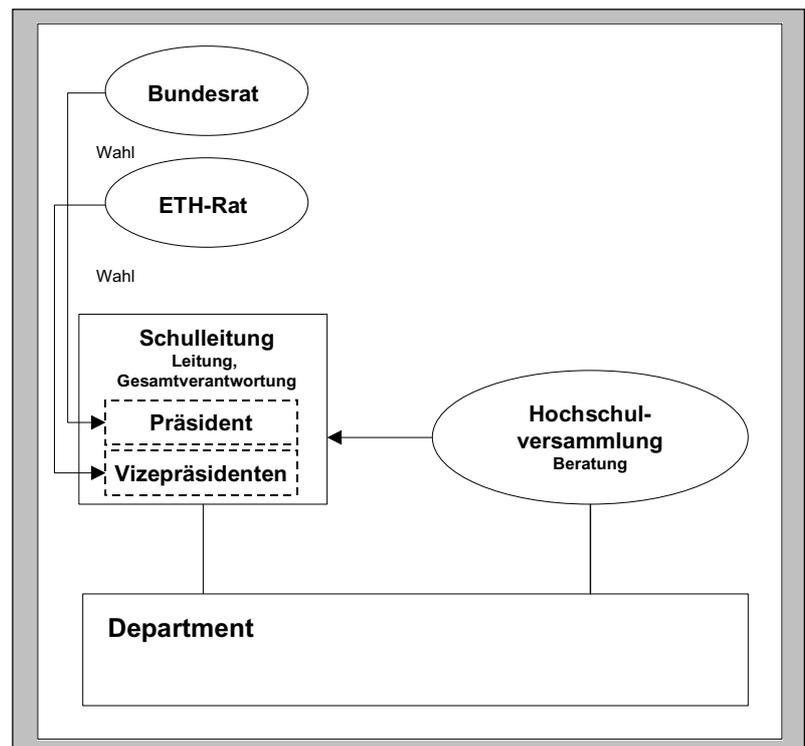
Die innere Organisation der ETH ist durch ein Bundesgesetz geregelt (ETH-Gesetz). Wichtige Organe sind demnach die Schulleitung und die Hochschulversammlung.



**Abb. C.1: Überblick über den ETH-Bereich**

Die Schulleitung besteht aus einem Präsidenten und zwei Vizepräsidenten. Der Präsident wird vom Bundesrat, die übrigen Mitglieder werden vom ETH-Rat gewählt, wobei die Amtsdauer jeweils vier Jahre beträgt. Die Schulleitung besitzt weitgehende Planungs- und Organisationskompetenzen.

Der Schulpräsident trägt die Gesamtverantwortung für die Hochschule. Seine Zuständigkeiten erstrecken sich auf alle Bereiche, soweit diese nicht ausdrücklich einem anderen Organ zugewiesen sind. Dies umfasst u.a. auch die Rechtsvertretung nach außen. Die Schulleitung erlässt als Kollegialorgan interne Richtlinien und regelt die Organisation von Lehre und Forschung.



**Abb. C.2: Leitungs- und Organstruktur der ETHs**

Die Hochschulversammlung ist ein paritätisch zusammengesetztes Repräsentationsorgan, das gegenüber der Schulleitung und dem ETH-Rat ein Antragsrecht besitzt und in bestimmten Fragen angehört werden muss, aber über keine wesentlichen Entscheidungskompetenzen verfügt.

### **Kantonale Universitäten**

Die Universitäten sind entweder als teilrechtsfähige Einrichtungen des Kantons oder als juristische Personen des öffentlichen Rechts mit voller Rechtsfähigkeit organisiert.

Die Leitungs- und Organstruktur der kantonalen Universitäten ist durch die Kantone unterschiedlich geregelt worden. Wichtige Organe sind jeweils die Universitätsleitung sowie der Senat. Teilweise besteht außerdem ein Universitätsrat (vgl. u.a. *Gesetz über die Universität des Kantons Bern* und *Gesetz über die Universität Zürich des Kantons Zürich*).

Die Universitätsleitung setzt sich i.d.R. aus dem Rektor und den Vize- bzw. Prorektoren sowie dem Leiter der Verwaltung (Verwaltungsdirektor) zusammen. Die Amtszeit der Rektoren beträgt vier Jahre. Sie werden von der Kantonsregierung gewählt, soweit diese Aufgabe nicht dem Universitätsrat übertragen wurde. Die Universitätsleitung trägt grundsätzlich die Gesamtverantwortung für die Hochschule. Der Rektor vertritt sie nach außen.

Der Senat repräsentiert die Mitglieder der Universität. Teilweise gehört auch die Universitätsleitung dem Senat an. Er verfügt über verschiedene Beschluss- und Beantragungsrechte, deren Umfang wesentlich davon bestimmt ist, ob ein Universitätsrat eingerichtet wurde.

Sofern ein Universitätsrat besteht, wird dieser von der Kantonsregierung gewählt und übernimmt wesentliche Aufgaben, beispielsweise die Beantragung des Budgets beim Kanton, den Beschluss von Finanz- und Entwicklungsplänen oder des Rechenschaftsberichts.

### **Fachhochschulen**

Die Fachhochschulen sind teilrechtsfähige öffentlich-rechtliche Anstalten und unterliegen damit der Rechts- und Fachaufsicht der übergeordneten kantonalen Behörden.

Die Leitungs- und Organstruktur der Fachhochschulen wird durch die Kantone geregelt. Wichtige Organe sind i.d.R. ein Fachhochschulrat, eine Direktion sowie Rektorate der Teilschulen (vgl. u.a. *Gesetz über die Fachhochschulen des Kantons Bern*, *Statut der Fachhochschule Zentralschweiz* und *Gesetz über die Fachhochschulen und die höheren Fachschulen des Kantons Zürich*).

Der Fachhochschulrat dient als strategisches Leitungsgremium und ist oberstes Organ der Fachhochschule bzw. des Fachhochschulverbundes. Er wird von der Regierung des Kantons für eine Amtszeit von vier Jahren gewählt. Seine Aufgaben liegen u.a. in der Beantragung des Budgets, dem Beschluss über Jahres- und Leistungsberichte, dem Erlass interner Richtlinien und Organisationsgrundsätze sowie in der Wahl der Direktion.

Die Direktion trägt grundsätzlich die Verantwortung für die eher operativen Aufgaben und ist gegenüber dem Fachhochschulrat rechenschaftspflichtig. Sie setzt sich aus dem Direktor und seinem Stellvertreter sowie weiteren Personen zusammen.

Da die Fachhochschulen sich i.d.R. aus mehreren Teilschulen zusammensetzen, bestehen ggf. für diese jeweils eigene Leitungsgremien, die beispielsweise als Rektorate bezeichnet werden. Die Wahl der Rektoren erfolgt durch die Träger der Teilschule (der jeweilige Kanton) unter Beteiligung des Fachhochschulrates.

Die Leitungs- und Organstruktur der Fachhochschule ist somit insbesondere gekennzeichnet von einem mehrstufigen Aufbau, der sich aus dem Verbundcharakter der Hochschulen ergibt. Repräsentative Gremien, die mit denen der Universitäten vergleichbar wären, bestehen nicht.

## **2.3 Hochschulfinanzierung**

Die Hochschulfinanzierung in der Schweiz ist weitgehend gekennzeichnet von einer konventionellen Budgetbewilligung durch die parlamentarischen Gremien, ergänzt um verschiedene Instrumente der mittel- und langfristigen Finanzplanung.

### **2.3.1 Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen**

#### ***Budgetierungsverfahren***

Die ETHs erhalten zur Erfüllung ihrer Aufgaben jährliche Budgets vom Bund. Für die Finanzierung existiert ein Vierjahresplan, für den das Parlament jeweils einen Finanzrahmen bewilligt. Der ETH-Rat erarbeitet hierzu eine Vorlage, die über das Eidgenössische Dpartement des Inneren (EDI) und unter Abstimmung mit dem Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD) vom Bundesrat in die parlamentarischen Gremien eingebracht wird.

Zusammen mit dem Budget wird ein Leistungsauftrag mit einer Laufzeit von vier Jahren erteilt.

Parallel zu dieser mittelfristigen Planung verhandeln der ETH-Rat und der Bundesrat jährlich über die jeweiligen Teilbudgets, die aufgrund des Budgetrechts des Parlaments jeweils gesondert bewilligt werden müssen.

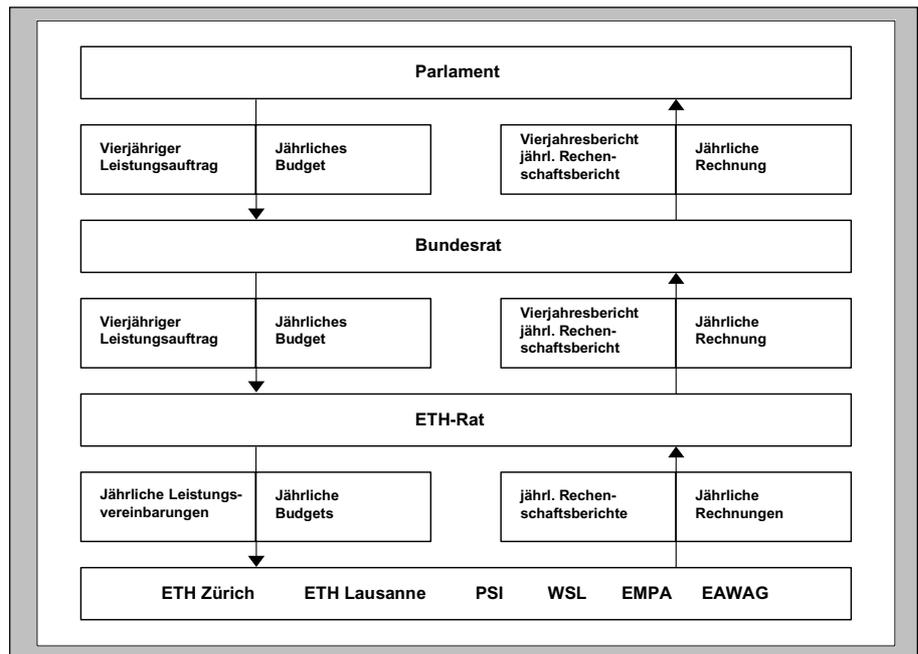
Im Rahmen seiner Autonomie bestimmt der ETH-Rat eigenverantwortlich, wie die Ziele erreicht werden können. Der ETH-Rat schließt mit den von ihm betreuten Institutionen jährliche Leistungs-

vereinbarungen ab, die mit jährlichen Budgets und jährlich abzugebenden Rechenschaftsberichten gekoppelt sind. Die Mittelvergabe ist noch nicht an die Erfüllung konkret überprüfbarer Zielvorgaben gebunden, da die Entwicklung entsprechender Indikatoren noch nicht abgeschlossen ist.

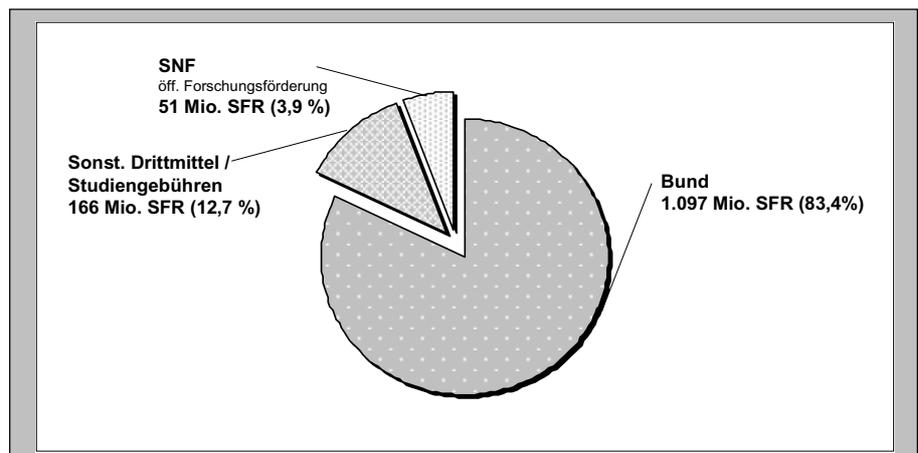
**Einnahmen der ETHs**

Das Hochschulbudget des Bundes stellt für die beiden ETHs mit rund 2,2 Mrd. SFR (83,4 %) den weitaus größten Teil ihrer Einnahmen dar. Einnahmen aus der staatlichen Forschungsförderung machen mit 201 Mio. SFR (3,9 %) im Vergleich einen relativ geringen Betrag aus (Stand 2000).

Vereinnahmte Drittmittel, zu denen auch die Studiengebühren gerechnet werden, schlagen mit einem Betrag von 389 Mio. SFR (12,7 %) für die beiden ETHs zu Buche.



**Abb. C.3: Ablauf der Budgetierung im ETH-Bereich**



Quelle: Bundesamt für Statistik 2002, Stand 2000

**Abb. C.4: Einnahmen der ETHs**

**2.3.2 Kantonale Universitäten**

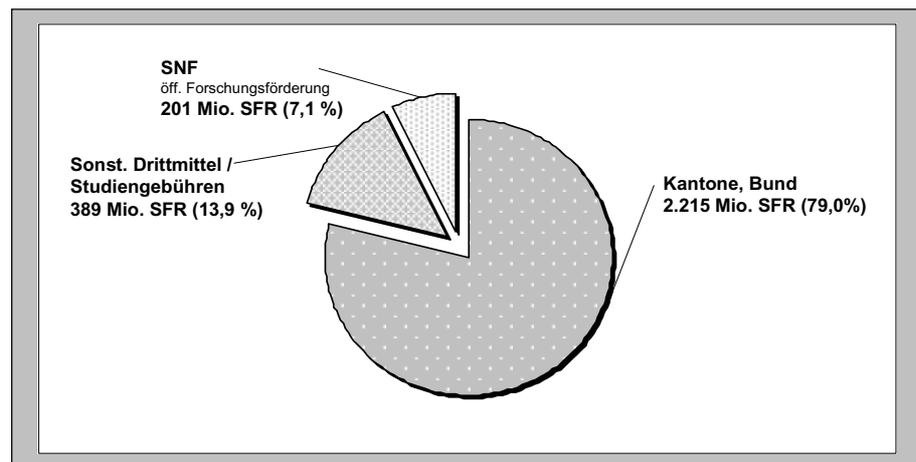
**Budgetierungsverfahren**

Die Finanzierung der kantonalen Universitäten erfolgt durch die Kantone und im Rahmen der Mitfinanzierung des Bundes. Das Budgetierungsverfahren der Kantone ist gekennzeichnet durch eine mehrmalige Abstimmung auf der Ebene der Universitäten, der Direktionen, Departements sowie der Kantonsregierung und der parlamentarischen Gremien.

Der Bund stellt jährlich einen bestimmten Betrag für die so genannte Universitätsförderung zur Verfügung, durch den die Finanzierung der Kantone ergänzt wird (vgl. *Universitätsförderungsgesetz*).

### Einnahmen der Hochschulen

Im Jahr 2000 standen den kantonalen Universitäten Finanzmittel der Kantone und des Bundes im Umfang von 2,215 Mrd. SFR zur Verfügung (79% der Einnahmen). Darüber hinaus trugen die staatliche Forschungsförderung mit 201 Mio. SFR (7,1%) und sonstige Drittmittel mit 389 Mio. SFR (13,9%) zur Finanzierung bei. Die sonstigen Drittmittel enthalten auch Einnahmen aus Studiengebühren.



Quelle: Bundesamt für Statistik 2002, Stand 2000

**Abb. C.5: Einnahmen der kantonalen Universitäten**

### 2.3.3 Fachhochschulen

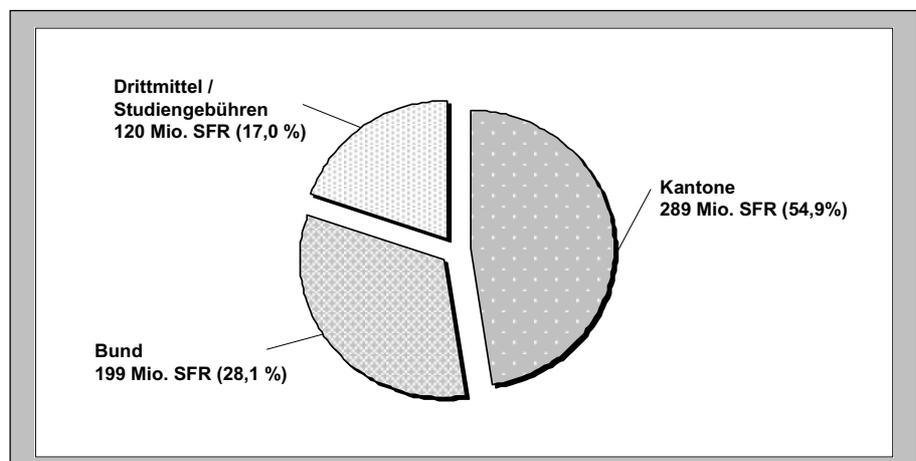
#### Budgetierungsverfahren

Die Budgets der Fachhochschulen werden durch die Kantone bereitgestellt, wobei die Festlegung der zur Verfügung stehenden Mittel und die Verteilung dieser innerhalb der Haushalte Ergebnis der Abstimmung zwischen Hochschule, Kantonsverwaltung, Regierung und der parlamentarischen Gremien sind. Im Fall der Fachhochschulen, die sich in der Trägerschaft mehrerer Kantone befinden, bestehen teilweise besondere Regelungen zur Verteilung der Kosten auf die Kantone, die u.a. Pauschalsätze je Studierenden enthalten können.

Der Bund beteiligt sich an der Finanzierung der Fachhochschulen. Er übernimmt auf Antrag ein Drittel der Investitionskosten für Bauten und Lehrmittel sowie ein Drittel der Betriebskosten, sowohl die Bewirtschaftung der Gebäude (einschließlich Energiekosten) als auch Mieten, Personal- und Verwaltungskosten.

#### Einnahmen der Fachhochschulen

Der Großteil der Finanzierungslast im Bereich der Fachhochschulen wird von den Kantonen



Quelle: Bundesamt für Statistik 2002, Stand 2000

**Abb. C.6: Einnahmen der Fachhochschulen**

getragen. Im Jahre 2000 betrug der kantonale Finanzierungsanteil 389 Mio. SFR (54,9 %), neben einem Anteil des Bundes in Höhe von 199 Mio. SFR (28,1 %). Der Finanzierungsanteil aus Drittmitteln und Studiengebühren machte einen Betrag von 120 Mio. SFR aus (17,0 %).

## 2.4 Steuerungsmöglichkeiten

Die staatlichen Steuerungsmöglichkeiten im Bereich des Liegenschaftsmanagements fallen für den Bereich der ETHs und den der kantonalen Hochschulen unterschiedlich aus.

Im Bereich der ETHs verfügen die Einrichtungen über eigene Zuständigkeiten im Baumanagement. Der ETH-Rat übernimmt darüber hinaus Funktionen der Selbststeuerung und Koordination innerhalb des Bereichs der ETHs. Insofern kann von einer gewissen Autonomie gesprochen werden. Diese wird faktisch allerdings stark eingeschränkt durch die Regelungen, die im Zusammenhang mit der Finanzierung von Investitionsprojekten wirksam werden und die eine maßnahmenbezogene Mittelfreigabe durch die Regierung oder das Parlament erforderlich machen.

Bei den kantonalen Hochschulen verfügt die Kantonalverwaltung über weitreichende Entscheidungs- und Genehmigungskompetenzen, die sich im Liegenschaftsbereich u.a. auf die Festlegung von prioritären Baumaßnahmen beziehen. Darüber hinaus ist die Finanzierung von Baumaßnahmen auch hier häufig an eine gesonderte Mittelfreigabe durch die Regierung oder das Parlament gebunden, so dass weitgehende Steuerungsmöglichkeiten gegeben sind.

Die jeweiligen Regelungen, die diese Steuerungsmöglichkeiten begründen, werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

## 3. Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen

Der Bereich der ETHs, dem die ETHs Zürich und Lausanne sowie vier Forschungseinrichtungen angehören, befindet sich in der Trägerschaft des Bundes, der wesentliche Regelungen für den Liegenschaftsbereich vorgibt.

Im Folgenden wird zunächst auf die Verortung des Eigentums eingegangen. Im Anschluss werden die verschiedenen Aufgaben des Immobilienmanagements betrachtet.

### 3.1 Eigentum

Das Eigentum an den von den Eidgenössischen Technischen Hochschulen genutzten Liegenschaften befindet sich beim schweizerischen Bund, vertreten durch die Liegenschaftsverwaltung, die Teil des Eidgenössischen Finanzdepartements ist.

Als treuhänderischer Verwalter des Liegenschaftseigentums fungiert der ETH-Rat. Er übernimmt Aufgaben im Bereich Bau sowie beim An- und Verkauf von Liegenschaften. Die Verfügungsrechte sind allerdings begrenzt, da der ETH-Rat keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt und zudem weitreichende Genehmigungskompetenzen des Bundesrates im Rahmen der Rechts- und Fachaufsicht bzw. der parlamentarischen Gremien bestehen.

## 3.2 Immobilienmanagement

Innerhalb des Immobilienmanagements werden alle Aufgaben beschrieben, die sich auf die Liegenschaften beziehen und die durch deren Bereitstellung und Nutzung anfallen. Dabei lassen sich das Vermögensmanagement, das Baumanagement, das Gebäudemanagement und das Flächenmanagement als Teilaufgaben unterscheiden. Grundlegend für alle Bereiche ist die Organisation der beteiligten Einrichtungen.

### 3.2.1 Organisation

Die Aufgaben des Immobilienmanagements verteilen sich im Wesentlichen auf den ETH-Rat und die ETHs.

Bis zum Ende des Jahres 1998 war auch das Bundesamt für Bauten und Logistik am Liegenschaftsmanagement des ETH-Bereichs beteiligt. Im Rahmen einer Verwaltungsreform wurden die Bauherrenaufgaben auf die ETHs übertragen, entsprechendes Personal in die Bauabteilungen der Einrichtungen verlagert und der ETH-Rat in die Funktion des treuhänderischen Verwalters gebracht.

#### 3.2.1.1 Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen

Der Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Rat) ist eine formal unselbstständige Einrichtung des Eidgenössischen Departements des Inneren (EDI). Seine Funktion liegt in der Steuerung des ETH-Bereichs im Auftrag des Bundesrates (Bundesregierung).

Die Aufgaben des ETH-Rates sind u.a.:

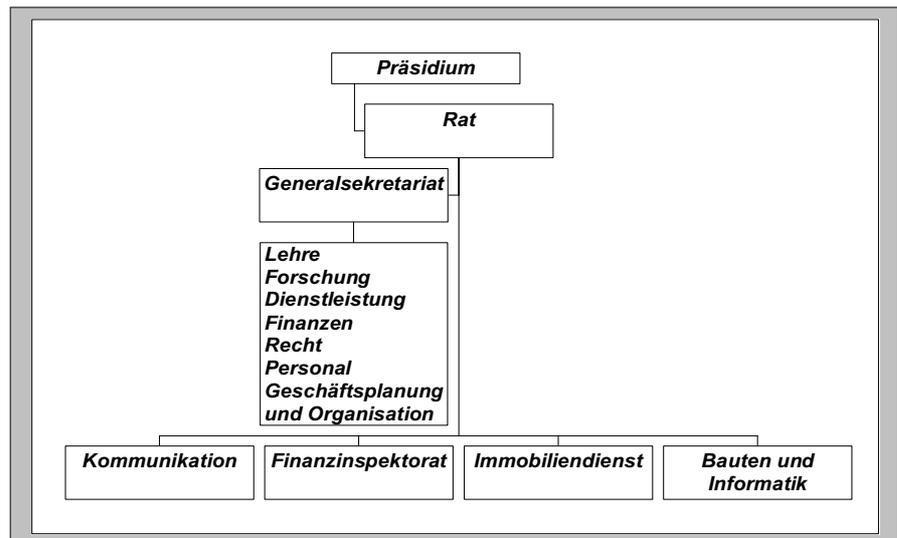
- Koordination des ETH-Bereichs
- Verteilung der zur Verfügung gestellten Mittel
- Wahl der Vizepräsidenten und Professoren der ETHs
- Genehmigung der Entwicklungspläne des ETH-Bereichs und die Überwachung ihrer Verwirklichung
- Beratung des EDI und Vertretung der Interessen des ETH-Bereichs

Der ETH-Rat fungiert damit einerseits als Aufsichtsorgan des ETH-Bereiches. Aufgrund der gegebenen Verantwortung für die Einrichtungen vertritt er jedoch zugleich die Interessen des ETH-Bereichs gegenüber dem übergeordneten Departement und der Regierung.

Der ETH-Rat besteht aus einem zweiköpfigen Präsidium und dem eigentlichen Rat mit sieben Mitgliedern, die zusammen über wesentliche Entscheidungskompetenzen verfügen. Das Generalsekretariat verfügt als zentrale Stabsstelle des ETH-Rates über sieben Stabsdienste (Lehre, Forschung, Dienstleistung, Finanzen, Recht, Personal, Geschäftsplanung). Abteilungen bestehen für die Bereiche Kommunikation, Finanzinspektorat, Immobiliendienst, Bauten und Informatik.

Die **Abteilung „Bauten und Informatik“** übernimmt u.a. verschiedene bautechnische und bau fachliche Aufgaben. Sie erfüllt insbesondere die Aufgabe der Koordination zwischen den Einrichtungen des ETH-Bereichs und ist Schnittstelle gegenüber dem Bund. Dies betrifft insbesondere auch die Budget- und Investitionsplanung.

Die **Abteilung „Immobilien dienst“** beschäftigt sich mit der Abwicklung von Grundstücks- und Mietgeschäften, d.h. mit dem An- und Verkauf von Liegenschaften sowie dem Abschluss von Mietverträgen. Der ETH-Rat vertritt dabei den Bund, ohne jedoch selber Vertragspartner zu sein. Dieses sind entweder die Liegenschaftsverwaltung des Bundes als Eigentümer (Departement der Finanzen) oder die ETHs als Mieter.



**Abb. C.7: Aufbau des ETH-Rats**

### 3.2.1.2 Eidgenössische Technische Hochschulen

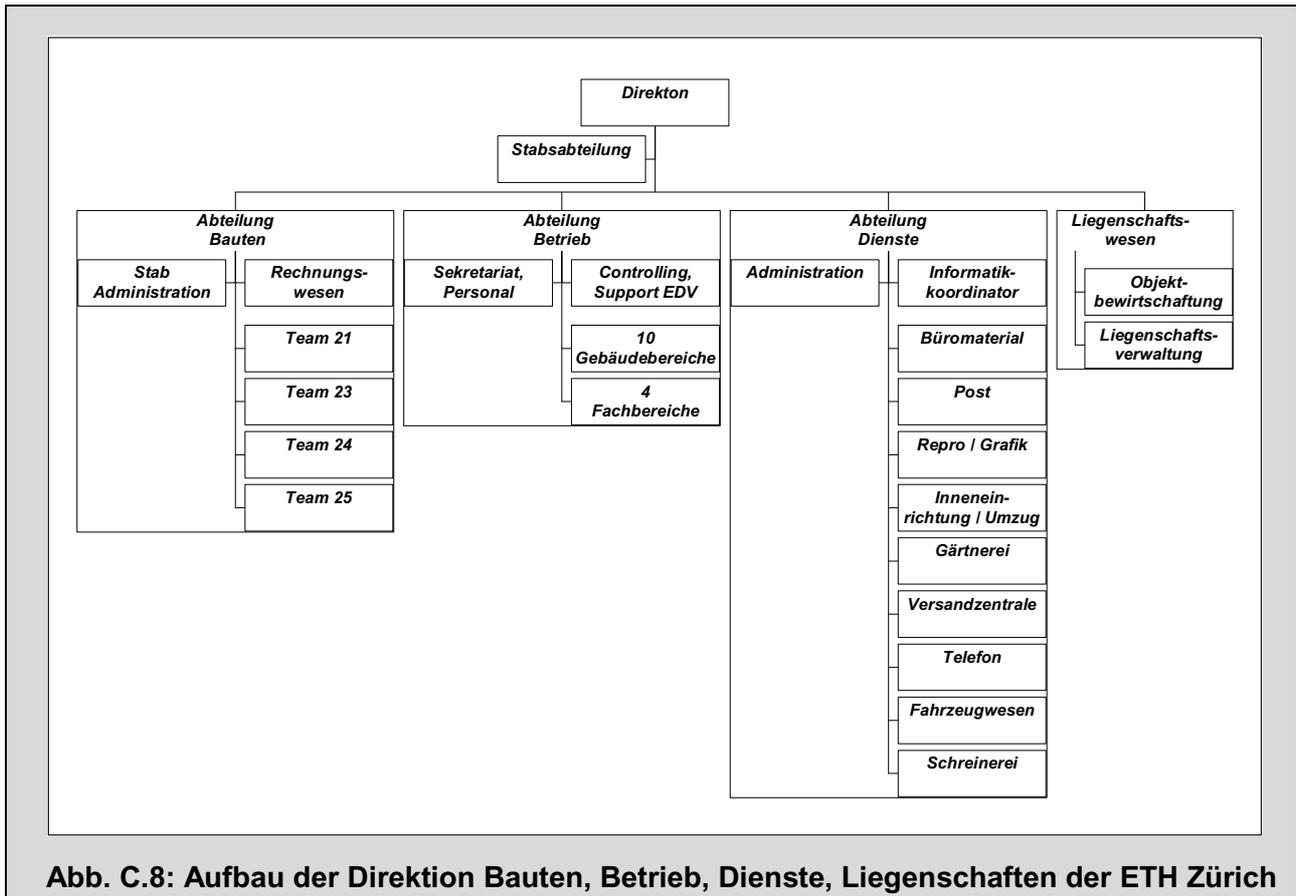
Innerhalb der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH) sind verschiedene Organisationseinheiten mit Aufgaben des Liegenschaftsmanagements befasst. Die Entscheidungskompetenzen liegen dabei grundsätzlich bei der Schulleitung. Entscheidungsvorbereitende und ausführende Aufgaben werden von verschiedenen Organisationseinheiten der Hochschulverwaltung wahrgenommen.

Die selbstständigen Forschungseinrichtungen des ETH-Bereichs verfügen über eine gemeinsame Organisationseinheit, das so genannte „Baufachorgan“, die entsprechend tätig wird. Auf diesen Bereich wird im Folgenden nicht gesondert eingegangen.

#### Beispiel zur Organisation: ETH Zürich

An der ETH Zürich sind die folgenden Organisationseinheiten am Immobilienmanagement beteiligt:

- **Schulleitung:** Die Zuständigkeit für Entscheidungen im Liegenschaftsbereich (Baumaßnahmen, Belegung) liegt bei der Hochschulleitung, insbesondere vertreten durch den Vizepräsidenten für Planung und Logistik.
- **Stabstelle des Vizepräsidenten für Planung und Logistik:** Wichtige Planungs- und Koordinationsaufgaben werden von dieser Stabstelle wahrgenommen.
- **Direktion Bauten, Betrieb, Dienste, Liegenschaften:** Hier werden wesentliche Planungs- und Ausführungsaufgaben wahrgenommen. Es bestehen folgende Abteilungen:
  - **Bauten:** Planung und Realisierung von baulichen und haustechnischen Maßnahmen
  - **Betrieb:** technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement (inkl. Entsorgung) und Medienversorgung
  - **Dienste:** interne Dienstleistungen wie Inneneinrichtungen, Post, Gärtnerei, Druckerei, Büromaterial, Fahrzeugwesen und Telefon- und Versandzentrale
  - **Liegenschaftswesen:** Belegungs- und Nutzungsplanung, Vertragsverwaltung, Objektcontrolling, Raumdatenbank



### 3.2.2. Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung

Das Vermögensmanagement beinhaltet die Entscheidung über den Erwerb, die Nutzung und die Veräußerung von Liegenschaften. Damit verbunden ist die Finanzierung dieser Maßnahmen aus vorhandenem Vermögen und Fremdmitteln sowie eine übergreifende Investitions- und Planungsstrategie. Bezug genommen wird innerhalb des Vermögensmanagements auf eine bauliche Gesamtkonzeption, die den zukünftigen Unterbringungsbedarf berücksichtigt. Von besonderer Bedeutung ist es, Entwicklungen der Studiennachfrage sowie Entwicklungen in Lehre und Forschung abzuschätzen.

Grundsätzlich wird das Vermögensmanagement von den Entscheidungskompetenzen der Regierung und der parlamentarischen Gremien bestimmt, da hier Entscheidungen über Investitionen und den Verkauf von Liegenschaften getroffen werden. Neben dieser formalen Zuständigkeit ist aber die Vorbereitung von Entscheidungen und die Entwicklungsplanung bedeutsam. Daher können sowohl der ETH-Rat aufgrund seiner Koordinations- und Schnittstellenfunktion wie auch die übrigen Einrichtungen des ETH-Bereichs, die Bedarfe anmelden und die Entwicklung ihrer Einrichtung planen, gestaltend Einfluss nehmen.

### 3.2.3 Baumanagement

Das Baumanagement umfasst die Planung von baulichen Maßnahmen, die Entscheidung über die Realisation und ihre Ausführung. Baumaßnahmen werden aufgrund von Veränderungen der Flächenbedarfe und der qualitativen Anforderungen an die Nutzbarkeit sowie aufgrund von Instandhaltungsbedarfen und begrenzten Nutzungsdauern erforderlich. Beteiligt am Baumanagement sind

die ETHs (Schulleitung und Fachabteilung) als Bauherr, der ETH-Rat mit koordinierenden Funktionen sowie in Finanzierungsfragen das Parlament (National- und Ständerat) in Bern.

### **Finanzierung**

Die Finanzierung von Baumaßnahmen erfolgt im Rahmen des Finanzvolumens, das in Verbindung mit dem vierjährigen Leistungsauftrag des Bundes an den ETH-Rat festgelegt wird. Aufgrund der haushaltsrechtlichen Vorschriften werden die Mittel darüber hinaus im Rahmen der jährlichen Budgetzuweisungen und außerdem maßnahmenbezogen in Abhängigkeit von Kostengrenzen und Laufzeiten bewilligt.

Für den Leistungsauftrag erarbeitet der ETH-Rat in Abstimmung mit den ETHs eine Vorlage, die über das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) und unter Abstimmung mit dem Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD) vom Bundesrat in die parlamentarischen Gremien eingebracht wird. Hierin enthalten sind die voraussichtlichen Projekte, die jeweiligen geschätzten Kosten und Termine.

Parallel zu dieser mittelfristigen Planung verhandeln der ETH-Rat und der Bundesrat jährlich über die jeweiligen Teilbudgets, die aufgrund des gegebenen Budgetrechts des Parlaments jeweils gesondert bewilligt werden müssen.

Alle Investitionsprojekte werden darüber hinaus in Form einer so genannten „Baubotschaft“ dem Parlament zur gesonderten Bewilligung vorgelegt.

Bei Bauprojekten, die eine Investitionssumme von 10 Mio. SFR überschreiten oder über ein Haushaltsjahr hinausgehen, muss ein so genannter „Verpflichtungskredit“, der die Einrichtungen des ETH-Bereiches dazu ermächtigt, entsprechende finanzielle Verpflichtungen einzugehen, beantragt werden. Hierzu ist eine ausführliche Begründung der Maßnahme erforderlich (vgl. *Finanzhaushaltsgesetz*).

#### **3.2.3.1 Neubau**

Die Zuständigkeit für die Durchführung von Baumaßnahmen zur Realisierung von Neubauten liegt bei den ETHs. Im Zusammenhang mit der Finanzierung und Setzung von Prioritäten liegen Kompetenzen auch auf anderen Ebenen.

#### **Festlegung des Bedarfs**

Über Bauvorhaben mit Gesamtkosten bis zu 10 Mio. SFR können die ETHs (Schulleitung) selbst entscheiden (vgl. *Immobilienverordnung ETH-Bereich*). Zu beachten sind allerdings die Regelungen zur Beteiligung des Parlamentes bei Bauprojekten über mehrere Haushaltsjahre (s.o.).

Bei einem Bauvolumen von mehr als 10 Mio. SFR muss der ETH-Rat der Maßnahme zustimmen und die ETHs zur Ausführung ermächtigen sowie die Schlussabrechnung prüfen.

Die Grundlage für die Festlegung des Bedarfs stellt die strategische Planung des ETH-Bereichs und die daraus abgeleiteten Bedarfsdefinitionen dar (Wichtigkeit des Bedarfs, d.h. strategische Bedeutung; Dringlichkeit des Bedarfs, d.h. zeitliche Priorität und Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit, Folgekosten, Einsparungen). Die Unterlagen müssen, bezogen auf die projektierte Maßnahme, folgende durch den ETH-Rat festgelegte Angaben enthalten:

- Ist-Zustand
- Soll-Zustand (Ziel der Investition)
- Finanzierbarkeit im Budget

- Daten von vergleichbaren (auch privatwirtschaftlichen) Einrichtungen („Benchmarking“)
- Begründung von Personal- und Studierendenzahlen
- Einordnung in die strategische Planung

Die Abteilung Bauten und Informatik des ETH-Rats prüft eingereichte Projekte im Hinblick auf die Plausibilität der Planung und die Abstimmung der genannten Aspekte. Eine formale Prüfung anhand von Flächenrichtwerten findet nicht statt. Die Anträge der Einrichtungen werden i.d.R. in die Investitionsplanung aufgenommen. Im Rahmen einer Vorabstimmung zwischen ETH-Rat und dem Antragsteller erfolgt eine Zuordnung zu dem in jedem Fall realisierbaren Teil der Projekte oder zu den Projekten, die sich nur durch zusätzliche Mittel oder aufgrund der Rückstellung von anderen Projekten realisieren lassen.

### ***Bauplanung***

Die Bauplanung obliegt den Hochschulen und Forschungseinrichtungen des ETH-Bereichs, die dafür entweder entsprechende Abteilungen besitzen oder im Fall der Forschungseinrichtungen ein gemeinsames Baufachorgan eingerichtet haben.

Aufgabe des ETH-Rates ist es, eine übergreifende Investitionsplanung zu erstellen, die Planungen der Einrichtungen zu koordinieren und mit dem Finanzrahmen abzustimmen. Die Abteilung „Bauten und Informatik“ des ETH-Rates führt unabhängig von den o.g. Planungsrhythmen eine langfristige Bau- und Investitionsplanung durch, die derzeit bis 2006 reicht und aus der sich eine jährliche Planung ableitet.

### ***Baudurchführung***

Die Schulleitung vertritt die Hochschule als Bauherr. Sie beauftragt die entsprechenden Firmen und vergeben die Aufträge im Namen der Hochschule.

### **3.2.3.2 Instandhaltung**

Die Instandhaltung der Liegenschaften erfolgt durch die ETHs. Sie führen entsprechende Maßnahmen in eigener Verantwortung durch, wobei das oben im Zusammenhang mit der Finanzierung beschriebene Genehmigungsverfahren zu beachten ist.

### ***Festlegung des Bedarfs***

Die Festlegung des Bedarfs an Instandhaltungsmaßnahmen ist Aufgabe der Hochschule. Die jeweilige Bauabteilung verfügt hierzu über eine langfristige Instandhaltungs- und Instandsetzungsplanung („Instandsetzungs-Strategie“), die auch eine Abstimmung mit der Finanzplanung für den Bereich Bauten beinhaltet. Die Entscheidung über Maßnahmen ist Aufgabe der Schulleitung.

### ***Bauplanung und -ausführung***

Die Bauplanung und -ausführung erfolgt durch die Bauabteilung der ETHs. Diese übernimmt die Bauherrenaufgaben, führt Ausschreibungen durch, vergibt Aufträge und koordiniert die Maßnahmen.

**Beispiel zum Baumanagement: Gesamtprozessmodell für Bauprojekte an der ETH Zürich**

Die ETH Zürich hat die Abläufe eines Bauprojektes im so genannten Gesamtprozessmodell beschrieben.

Für die baubezogenen Teilprozesse an der ETH Zürich sind verschiedene Abteilungen der Hochschulverwaltung zuständig. Aufgaben und Schnittstellen werden mittels Leistungsvereinbarungen definiert. Entscheidungen werden grundsätzlich von der Schulleitung unter Abstimmung mit den Beteiligten, ggf. aber auch gegen deren Auffassung getroffen. Folgende Stufen sind in der Praxis zu durchlaufen:

**1. Bedarfsformulierung**

Zuständig für Bedarfe, die sich aus Anforderungen von Forschung und Lehre ergeben, ist das Planungs- und Budgetierungsbüro des Vizepräsidenten für Planung und Logistik. Flächenbedarfsanforderungen werden von den Nutzern (Institute) an diese Stelle herangetragen. Unterhalts- und Instandhaltungsbedarfe werden von der Direktion Bauten, Betrieb, Dienste, Liegenschaften formuliert.

**2. Prüfung**

Die Prüfung der Anträge durch das Planungs- und Budgetierungsbüro des Vizepräsidenten erfolgt i.d.R. parallel zu den Gesprächen mit den Nutzern und Betreibern. Überprüft wird die Plausibilität des Bedarfs durch den Abgleich mit der Entwicklung der Einrichtung, dem Ist-Zustand der Unterbringung und der Einordnung in die strategische Planung.

Einbezogen wird häufig auch der ETH-Rat (Abt. Bauten und Informatik), um eine frühzeitige Abstimmung zu erreichen. Der ETH-Rat wird auch an den weiteren Planungsprozessen informell beteiligt, soweit es der Fachabteilung bzw. der Hochschulleitung sinnvoll erscheint.

**3. Immobilien-Portfoliomanagement**

Hier wird eine Abstimmung des Vorhabens mit der übrigen Planung der baulichen Entwicklung vorgenommen und das Vorhaben in diese eingefügt.

**4. Evaluation von Lösungsvarianten**

Die Abteilung Bauten entwickelt auf der Grundlage der abgestimmten Vorlage verschiedene Lösungsvarianten zur baulichen Ausführung.

**5. Bau, Rückbau, Instandsetzung**

Die eigentlichen baulichen Maßnahmen werden von der Abteilung Bauten ausgeschrieben, vergeben und die Ausführung überwacht und koordiniert.

**6. Immobiliengeschäft**

Dieser Teilprozess läuft ggf. parallel bzw. alternativ zur Bauphase. Er bezieht sich auf die An- und Vermietung von Liegenschaften, die durch die Bedarfsformulierung und die Festlegung baulicher Anforderungen nötig bzw. möglich werden. Die Zuständigkeit liegt dafür bei der Abteilung Liegenschaftswesen. Die Genehmigung erfolgt durch die Schulleitung bzw. den ETH-Rat.

Bezogen auf die Nutzung der Liegenschaften beschreibt die ETH Zürich verschiedene Teilprozesse, die dem Gebäudemanagement zuzurechnen sind.

### 3.2.4 An- und Vermietungen

Die ETHs können An- und Vermietungen selber vornehmen. Die ggf. aufzuwendenden Mietmittel müssen aus dem allgemeinen Budget bestritten werden.

Bei Anmietungen muss der ETH-Rat ab einer jährlichen Mietsumme von 1 Mio. SFR zustimmen. Werden Vermietungen von derzeit nicht benötigten Liegenschaften getätigt, kommen die Einnahmen bis zu einer Höhe von 1 Mio. SFR den ETHs zugute.

### 3.2.5 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung)

Im Bereich des Gebäudemanagements sind operative Aufgaben zu erfüllen, die die Nutzung der Liegenschaften ermöglichen, diese regeln oder unterstützen. Diese Aufgaben fallen in die Zuständigkeit der ETHs und werden von entsprechenden Abteilungen der zentralen Verwaltung erfüllt. Das Aufgabenspektrum beinhaltet insbesondere die Bereitstellung und Wartung technischer Anlagen, die Hauswartung, Reinigung, Medienversorgung und Entsorgung. Objektbewirtschaftung und Liegenschaftsverwaltung obliegen der Verantwortung der Fachabteilung Liegenschaftswesen.

An den schweizerischen ETHs wurden in den vergangenen Jahren Leistungen vermehrt an externe Leistungsanbieter vergeben. Die ETHs verfügen über die Möglichkeit, eigenverantwortlich über die Auftragsvergabe und die Verwendung der Mittel zu entscheiden.

#### **Beispiel zum Gebäudemanagement: Abteilung Betrieb der ETH Zürich**

##### **Zuständigkeit**

Die Abteilung Betrieb, die Teil der „Direktion Bauten, Betrieb, Liegenschaften“ ist, ist für das technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement der Liegenschaften zuständig.

##### **Finanzierung**

Die Finanzierung erfolgt unmittelbar aus dem Haushalt der Hochschule, indem im Rahmen der Budgetverhandlungen entsprechende Mittel in den Haushalt eingestellt werden.

##### **Leistungen**

Die Leistungen werden von zehn Unterabteilungen ausgeführt, denen jeweils bestimmte Standorte bzw. Gebäude zugeordnet sind, den so genannten „Gebäudebereichen“, und drei weiteren Unterabteilungen, die die „Gebäudebereiche“ in spezifischen fachlichen Fragen unterstützen und die als „Fachbereiche“ bezeichnet werden.

Die Leistungen der „**Gebäudebereiche**“ sind insbesondere:

- Pförtnerdienst und allgemeine Gebäudedienste
- Betrieb der Heizungs-, Lüftungs-, Kälte-, Sanitär- und Elektroanlagen
- Sicherheit, Erste Hilfe / Sanitätszimmer
- Gebäudereinigung
- Öffnen und Schließen von Gebäuden
- Raumbeschriftung
- Schlüsselverwaltung

Die drei Fachbereiche und ihre Leistungen sind:

- **Fachbereich „Competence Center Betrieb“:**
  - Abnahmen und Inbetriebsetzungen von haustechnischen Anlagen
  - Koordination mit externen und internen Planern
  - Stromversorgung Zentrum
  - Vertretung der Abteilung Betrieb in den Bauprojekten
  
- **Fachbereich „Gebäudeautomation“:**
  - Abnahmen und Inbetriebsetzungen von haustechnischen Anlagen
  - Auswertung von Messresultaten (Plausibilitätskontrollen)
  - Durchführung, Mitarbeit und Begleitung von MSRL-Projekten (Mess-, Steuer-, Regel- und Leittechnik)
  - Erfassen des dynamischen Verhaltens von HLKS Anlagen (HLKS (Heizung/Lüftung/ Klima/Sanitär) )
  - Koordination mit externen und internen Planern
  - Unterhalt Energie- und Medienmesssystem (EMMS)
  
- **Fachbereich „Zentrale Versorgung“:**
  - Zentrale Medienversorgung

Der Fachbereich Zentrale Versorgung besteht aus zwei selbstständigen Einheiten für den Haupt- und den Außenstandort.

### 3.2.6 Hochschulinternes Flächenmanagement

Das hochschulinterne Flächenmanagement hat zur Aufgabe, vorhandene Flächen auf die nutzenden Einrichtungen zu verteilen und wechselnde Anforderungen an die Flächenausstattung in die Praxis umzusetzen. An den ETHs werden dazu herkömmliche Verfahren der Belegungs- und Nutzungsplanung, für die die Entscheidungen der Hochschulleitung maßgeblich sind, eingesetzt.

### 3.3 Ausblick

Im Rahmen der 1998/99 durchgeführten Regierungs- und Verwaltungsreform sowie in der ursprünglich vorgesehenen Teilrevision des ETH-Gesetzes aus dem Jahr 2001 war vorgesehen, das Eigentum an den Liegenschaften auf die Einrichtungen des ETH-Bereichs zu übertragen. Der derzeit vorliegende Entwurf zur Revision des ETH-Gesetzes, der sich noch in der Beratung befindet, trifft demgegenüber keine Aussagen zum Liegenschaftseigentum. Somit dürfte es nach dem gegenwärtigen Stand bei der Verortung des Eigentums beim Eidgenössischen Departement des Inneren (EDI) bleiben.

## 4. Kantonale Universitäten und Fachhochschulen

Die Universitäten und Fachhochschulen der Schweiz befinden sich in der Trägerschaft der Kantone, in deren Verantwortung auch die rechtliche Regelung von Lehre und ggf. Forschung sowie des Liegenschaftsbereichs liegt.

Der Bund beteiligt sich zwar an der Finanzierung sowohl der Universitäten als auch der Fachhochschulen, nimmt auf das Liegenschaftsmanagement jedoch kaum Einfluss.

Aufgrund dieser föderalen Struktur besteht auf der kantonalen Ebene kein einheitliches Liegenschaftsmanagement. Die folgende Darstellung gibt daher in manchen Teilen eine standardisierte Organisationsstruktur wieder und verzichtet zugunsten der Transparenz auf die Dokumentation spezifischer Regelungen. Die zugrundeliegenden Informationen beziehen sich im Wesentlichen auf den deutschsprachigen Teil der Schweiz mit besonderem Schwerpunkt auf den Kantonen Basel-Stadt, Bern und Zürich, die im Rahmen der Untersuchung besucht wurden.

### 4.1 Eigentum

Eigentümer der von den kantonalen Hochschulen genutzten Liegenschaften sind die jeweiligen Kantone. Die Verwaltung des kantonalen Eigentums liegt i.d.R. bei der Finanzverwaltung (Liegenschaftsabteilung der Finanzdirektion). Eigentümerfunktionen im Bereich Bau und Instandhaltung werden von der Bauverwaltung wahrgenommen.

#### ***Verrechnung von Flächenkosten***

Für die genutzten Gebäude werden in einigen Kantonen kalkulatorische Zinszahlungen und Abschreibungen aus dem Hochschulhaushalt an den Kanton abgeführt. Diese werden jedoch gleichzeitig vom Kanton in die Haushalte der Universitäten und der Fachhochschulen eingestellt, so dass sich Einnahmen und Ausgaben aufheben.

Eine solche Verrechnung wurde z.B. im Kanton Zürich auf Wunsch der Finanzdirektion zusammen mit der Übertragung der Baumittel auf die Bildungsdirektion und der Einführung einer eigenen Rechtspersönlichkeit für die Universität geschaffen.

Die Verrechnung von Flächenkosten hat keine Entscheidungswirkung und dient nur der nachrichtlichen Ausweisung von Kosten. Sie könnte allerdings als Vorstufe für ein Mietmodell auf Kantons-ebene genutzt werden.

### 4.2 Immobilienmanagement

Innerhalb des Immobilienmanagements werden alle Aufgaben zusammengefasst, die sich auf die Liegenschaften beziehen und die durch deren Bereitstellung und Nutzung anfallen. Dabei lassen sich die Aufgabenbereiche Vermögensmanagement, Baumanagement, Gebäudemanagement und Flächenmanagement unterscheiden. Grundlegend für alle Bereiche ist die Organisation der beteiligten Einrichtungen.

## 4.2.1 Organisation

Am Immobilienmanagement der kantonalen Universitäten und Fachhochschulen sind verschiedene Einrichtungen der Kantonsverwaltung, die Universitäten bzw. die Fachhochschulen selbst sowie im Zusammenhang mit der Mitfinanzierung des Bundes das Bundesamt für Bildung und Wissenschaft sowie das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie beteiligt.

### 4.2.1.1 Kantonsverwaltung

Die Kantonsverwaltungen der Schweiz sind nicht einheitlich aufgebaut. Es bestehen Unterschiede in der Bezeichnung der Einrichtungen und hinsichtlich des Aufgabenzuschnitts. Die folgende Darstellung verzichtet auf die Wiedergabe der jeweiligen Besonderheiten und hebt stattdessen die grundlegenden Prinzipien hervor.

Die Verwaltungseinheiten der Kantone werden i.d.R. als „Direktionen“ bezeichnet, die sich in „Ämter“ untergliedern. Die Direktionen sind in ihrer Aufgabenstellung in etwa vergleichbar mit einem Ministerium eines deutschen Bundeslandes.

#### ***Bildungsdirektion – Hochschulamt***

In den Bildungsdirektionen sind sämtliche Aufgaben der Kantone im Schul-, Hochschul- und Berufsbildungsbereich zusammengefasst. Aufgabe der Bildungsdirektionen ist es, die Politik der Regierung umzusetzen und die ihr zugeordneten Einrichtungen im Rahmen der Rechts- und Fachaufsicht zu überwachen. Die Hochschulämter sind in diesem Zusammenhang für die jeweiligen Universitäten und Fachhochschulen zuständig.

#### ***Baudirektion – Hochbauamt***

Die Baudirektionen nehmen Bau-, Planungs- und Bewirtschaftungsaufgaben für alle Einrichtungen der Kantone wahr.

#### ***Finanzdirektion - Liegenschaftsverwaltung***

Die Finanzdirektionen der Kantone haben u.a. die Haushaltsführung und das Steuerwesen zur Aufgabe. Im Rahmen der Vermögensverwaltung wird das Grundeigentum des Kantons durch die Liegenschaftsverwaltung betreut. Diese verwaltet den Bestand und schließt u.a. Kauf-, Miet- und Dienstleistungsverträge mit Dritten ab.

### 4.2.1.2 Universitäten

Innerhalb der Universitäten sind insbesondere die Verwaltung und die Universitätsleitung mit Aufgaben des Immobilienmanagements befasst. Von Bedeutung sind auch der Senat und der Universitätsrat, soweit diesen entsprechende Aufgaben zugewiesen sind.

Strategische Aufgaben liegen bei den Leitungsorganen, insbesondere bei dem für Ressourcen und Planung zuständigen Rektor. Aufgrund der Genehmigungs- und Beschlusskompetenzen spielen jedoch auch der Senat bzw. der Universitätsrat eine Rolle.

Entscheidungsvorbereitende und operative Aufgaben werden von der Verwaltung wahrgenommen. Innerhalb der Verwaltung bestehen jeweils Abteilungen, die für die Bereiche Bau, Betrieb und Nutzungsplanung zuständig sind.

Die Organisation innerhalb der Universitäten wird im Folgenden am Beispiel der Universitäten Bern und Zürich beschrieben.

## Beispiele zur Organisation

### 1. Universität Bern

An der Universität Bern verteilen sich die Aufgaben auf drei Abteilungen der Verwaltung:

- **Abteilung „Bau und Raum“:** Die Abteilung begleitet universitäre Bauvorhaben, die von der Baudirektion ausgeführt werden, koordiniert die räumliche Entwicklungsplanung der Universität und führt die CAD-Rauminformationssysteme.
- **Abteilung „Raumverwaltung“:** Die Abteilung führt die Raumverwaltung für alle Nutzer durch.
- **Abteilung „Betrieb und Technik“:** Von dieser Abteilung wird die Bewirtschaftung der Liegenschaften organisiert. Sie unterhält verschiedene Werkstätten, wird bei Planungen von Bauten und technischen Anlagen beteiligt und erbringt diverse Dienstleistungen.

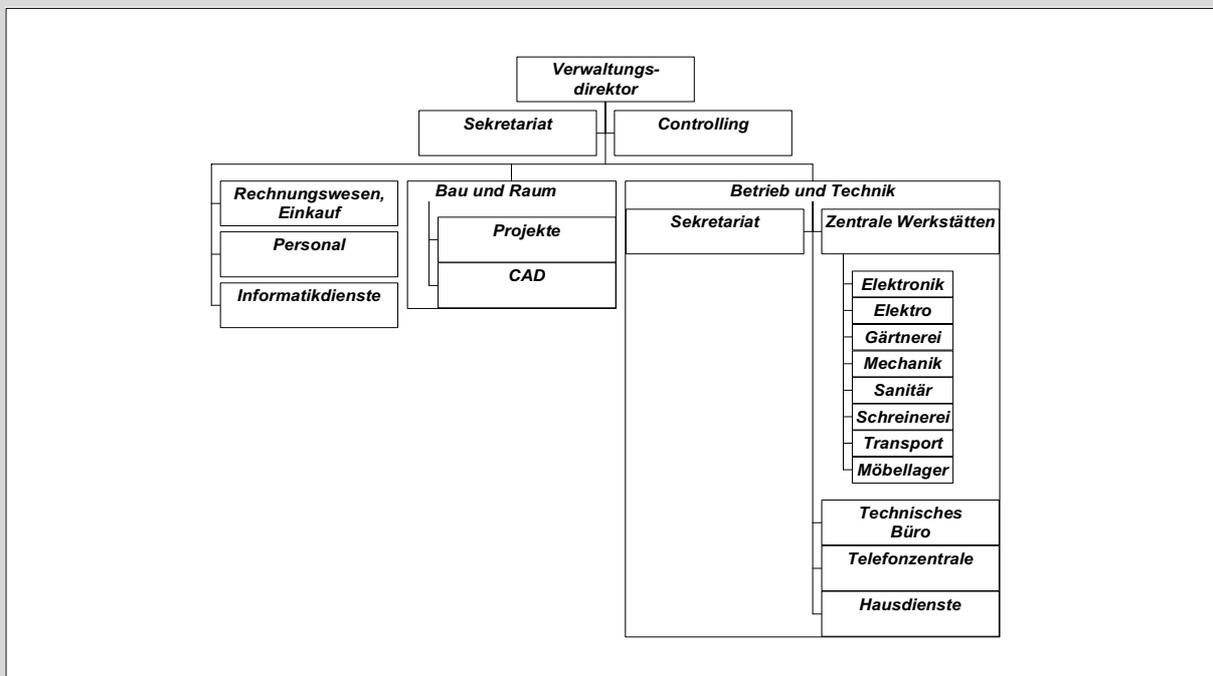


Abb. C.9: Aufbau der Verwaltungsdirektion der Universität Bern

### 2. Universität Zürich

An der Universität Zürich sind innerhalb der Hochschulverwaltung die Abteilung „Bauten und Räume“ sowie die nach Standorten organisierten Betriebsdienste mit Aufgaben des Immobilienmanagements befasst.

- **Abteilung „Bauten und Räume“:** Die Abteilung plant und koordiniert die Nutzung der Räume, Neu- und Umbauten, den Unterhalt, den Erwerb und die Miete von Liegenschaften. Darüber hinaus stellt sie zusammen mit den Betriebsdiensten, dem Stab Sicherheit und Umwelt und in Absprache mit dem Hochbauamt die Sicherheit und Gebrauchstauglichkeit der Gebäude der Universität sicher. Für diese Aufgaben stehen im Bereich „Projekte“ verschiedene Projektleiter zur Verfügung. Die Abteilung ist auch für die Möblierung und Einrichtung der Räume zuständig.

- **„Betriebsdienste“:** Die Betriebsdienste bestehen in unterschiedlicher Form für den Standort „Zentrum“ und den Standort „Irchel“. Sie sind jeweils in verschiedene Abteilungen bzw. in „Dienste“ und „Service-Center“ untergliedert. Die Betriebsdienste übernehmen Aufgaben in den Bereichen technische Wartung und Reparatur, Reinigung, Hausmeisterei, Gärtnerei und infrastrukturelle Dienste.

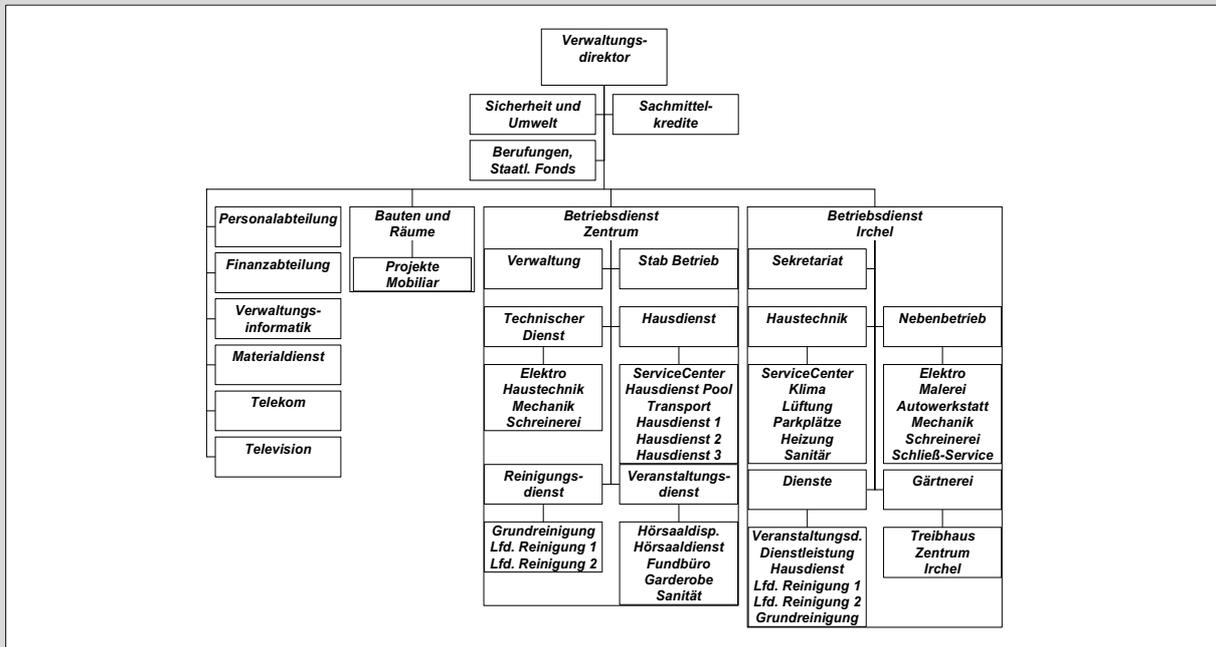


Abb. C.10: Aufbau der Verwaltungsdirektion der Universität Zürich

#### 4.2.1.3 Fachhochschulen

Für Aufgaben des Immobilienmanagements sind innerhalb der Fachhochschulen zum einen die Leitungsgremien auf den verschiedenen Ebenen sowie zum anderen Teile der Verwaltung bzw. der zentralen Dienste der Teilschulen zuständig.

Die jeweiligen Teilschulen verfügen über eigenes Personal für den Betrieb der Gebäude und die Wartung technischer Anlagen. Dies wird i.d.R. jedoch nur in geringem Umfang vorgehalten, so dass eine differenzierte Organisationsstruktur entfällt. Da die Bildung der regional übergreifenden Fachhochschulen erst wenige Jahre zurück liegt, bestehen in diesem Bereich zurzeit auch keine Strukturen, die die gesamte Fachhochschule (Verbund der Teilschulen) umfassen.

#### 4.2.1.4 Bundesamt für Bildung und Wissenschaft

Das Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (BBW) ist eine Einrichtung des Eidgenössischen Departement des Inneren. Das Amt erfüllt zahlreiche Aufgaben im Bereich der schweizerischen Bildungs-, Hochschul- und Forschungspolitik.

In Bezug auf die kantonalen Universitäten ist es Aufgabe des BBW, die Mitfinanzierung des Bundes, die u.a. auch für bauliche Investitionen erfolgt, zu organisieren. Zuständig ist hierfür die Abteilung „Hochschulwesen“.

#### 4.2.1.5 Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) ist in den Bereichen Berufsbildung (Ausbildungsberufe), Fachhochschule und Technologiepolitik tätig. Es ist eine Einrichtung des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements.

Im Fachhochschulbereich liegen die Aufgaben insbesondere in der Koordination des Studienangebots sowie in der Durchführung der Mitfinanzierung des Bundes, die sich u.a. auch auf den Liegenschaftsbereich bezieht. Zuständig hierfür ist der „Leistungsbereich Fachhochschulen.“

#### 4.2.2 Vermögensmanagement und bauliche Entwicklungsplanung

Das Vermögensmanagement beinhaltet die Entscheidungen über den Erwerb, die Nutzung und die Veräußerung von Liegenschaften sowie die Finanzierung. Es bezieht sich auf eine übergreifende Investitions- und Planungsstrategie sowie Planung der baulichen Entwicklung.

Das Vermögensmanagement fällt in erster Linie in den Aufgabenbereich der Kantone, die Eigentümer der Liegenschaften sind und über An- und Verkauf, Baumaßnahmen und Finanzierungsverfahren entscheiden. Maßgeblich gestaltet wird das Vermögensmanagement von den jeweiligen Bildungs- und Finanzdirektionen.

An der baulichen Entwicklungsplanung sind sowohl die Bildungsdirektion, vor allem aber auch die Universitäten, die ihre Flächenbedarfe in Umfang und Qualität definieren, sowie die Baudirektionen, die bauliche Planungen ausführen bzw. veranlassen, beteiligt.

#### 4.2.3 Baumanagement

Das Baumanagement umfasst die Planung von baulichen Maßnahmen, die Entscheidung über die Realisation und ihre Ausführung. Baumaßnahmen werden aufgrund von Veränderungen der Flächenbedarfe und der qualitativen Anforderungen an die Nutzbarkeit sowie aufgrund von Instandhaltungsbedarfen und begrenzten Nutzungsdauern erforderlich. Beteiligt am Baumanagement sind die Hochschulen sowie die kantonalen Hochbau, Hochschul- und Finanzbehörden.

Hinsichtlich der Finanzierung baulicher Ausgaben ist zu unterscheiden zwischen der Finanzierung durch den jeweiligen Kanton und der Mitfinanzierung durch den Bund.

##### ***Finanzierung durch die Kantone***

Die Finanzierung von Baumaßnahmen durch die Kantone erfolgt i.d.R. über den Haushalt der Baudirektion. In manchen Kantonen sind die Baumittel allerdings auch den jeweiligen Fachressorts, in dem Fall der Hochschulen den Bildungsdirektionen, übertragen worden. Die haushaltsführende Verwaltungseinheit hat die Aufgabe, die Ausgaben zu koordinieren. Wichtiges Instrument ist dafür eine mittelfristige Finanzplanung des Kantons, in der zukünftige Investitionen verzeichnet sind und die zwischen den beteiligten Einrichtungen (Hochschule, Bildungsdirektion, Baudirektion, Finanzdirektion, Regierung) abgestimmt wird.

Zusätzlich zur Bereitstellung der Baumittel im Haushalt müssen diese maßnahmebezogen durch die Regierung bzw. das Kantonsparlament (u.U. sogar über einen Volksentscheid) freigegeben werden. Das Hochschul- bzw. Bauamt beantragt dazu so genannte „Projektierungskredite“, die die Planungskosten abdecken und „Objektkredite“, die der Bauausführung dienen.

### **Mitfinanzierung des Bundes**

Der Bund beteiligt sich an der Finanzierung der kantonalen Hochschulen. Institutionell zuständig für das Verfahren ist im Fall der Universitäten das Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (BBW) und im Fall der Fachhochschulen das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT).

Für die **Universitäten** werden Finanzmittel als Grund- und Investitionsbeiträge sowie als projektgebundene Beiträge gewährt (vgl. *Universitätsförderungsgesetz*). Im Liegenschaftsbereich erfolgt die Mitfinanzierung auf Antrag der Kantone als Investitionsbeitrag.

Förderungsfähig sind der Erwerb, die Erstellung oder der Umbau von Gebäuden, soweit die Gesamtkosten 3 Mio. SFR übersteigen. Nicht gefördert werden u.a. der Erwerb von Grundstücken und der Unterhalt der Liegenschaften.

Die Höhe der Förderung einer einzelnen Baumaßnahme richtet sich i.d.R. nach einem über ein pauschales Verfahren ermittelten Baukostenansatz (vgl. *Bemessungsrichtlinien*). Verwendet werden dazu Kostenrichtwerte für verschiedene Flächenarten (Kostenrichtwerte, Flächenarten und eine Beispielrechnung finden sich im Anhang). Der Bund trägt in Abhängigkeit von der Finanzkraft des Kantons 30 bis 55% der pauschal ermittelten Investitionskosten.

Die Förderung erfolgt allerdings nur in dem Umfang der im Bundeshaushalt dafür bereitgestellten Finanzmittel. Diese Mittel werden in zwei Hälften geteilt:

- Die eine Hälfte wird auf die zehn Universitätskantone verteilt, wobei Indikatoren wie die Studierendenzahlen und deren Zuwachs sowie fixierte Sockelbeträge berücksichtigt werden. Diese quotierten Teilbeträge kommen Investitionsprojekten des jeweiligen Kantons nach einer von diesen erstellten Prioritätenordnung zugute.
- Die andere Hälfte der Mittel wird vom BBW für größere Projekte vergeben, denen eine besondere Bedeutung zugemessen wird.

Die Entscheidung über eine Mitfinanzierung liegt bei Kosten von bis zu 5 Mio. SFR beim BBW. Bei höheren Summen entscheidet das Eidgenössische Departement des Inneren (EDI). Ab einer Investitionssumme von 10 Mio. SFR wird durch die „Fachstelle für Hochschulbau“ bei der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) ein Gutachten als Bewilligungsgrundlage für die bundesseitigen Bausubventionen erstellt. Dieses beinhaltet vorwiegend technische und baufachliche Aspekte, z. B. die Planung von Fluchtwegen oder die Auslegung von Raumhöhen, bezieht sich aber auch auf die Wirtschaftlichkeit der Planung. Der Fachstelle gehören Vertreter verschiedener Bundesämter, der Kantone, des ETH-Bereiches sowie freie Architekten an.

Aufgrund des Volumens der eingereichten Projekte und des gegebenen Finanzrahmens kann derzeit bei durchschnittlich der Hälfte aller eingereichten Investitionen mit einer finanziellen Beteiligung durch den Bund gerechnet werden.

Im Bereich der **Fachhochschulen** beteiligt sich der Bund sowohl an Investitions- als auch an Betriebskosten (einschließlich Personal- und Verwaltungskosten sowie Aufwendungen für Sachmittel). Die Mitfinanzierung erfolgt auf Antrag durch die Fachhochschule und beträgt ein Drittel der Kosten (vgl. *Fachhochschulgesetz; Fachhochschulverordnung*).

Für Bauten gilt, dass die förderfähige Summe nach dem oben beschriebenen Verfahren zur pauschalen Ermittlung der Baukosten festgelegt wird. Der Träger der Fachhochschule muss die Ü-

bernahme der verbleibenden Kosten zusichern. Bezüglich der Förderungsfähigkeit gilt für die Fachhochschulen keine Antragsgrenze in Abhängigkeit von der Investitionssumme.

Ab einem Bauvolumen von 10 Mio. SFR muss das Raumprogramm vom BBT genehmigt werden, und es sind im weiteren Verfahren entsprechende Baupläne und Kostenvoranschläge einzureichen.

#### 4.2.3.1 Neubau

##### **Festlegung des Bedarfs**

Grundsätzlich ist es Aufgabe der Hochschulen, Flächenbedarfe zu formulieren und entsprechende Anträge zu stellen. Diese werden über das Hochschulamt, das unter Einbeziehung der Hochschule die prioritären Maßnahmen festlegt, mit der Finanzdirektion abgestimmt und an das Bauamt geleitet, das für die Planung und Ausführung zuständig ist.

Für die Entscheidung über die Durchführung baulicher Maßnahmen zur Bedarfsdeckung gelten Kostengrenzen, die die Kantone festlegen. Im Kanton Zürich können die Universitäten über Projekte mit Gesamtkosten von bis

zu 1 Mio. SFR selbst entscheiden. Im Fall der Fachhochschulen ist hier die Bildungsdirektion zuständig. Im Bereich zwischen 1 Mio. SFR und 3 Mio. SFR liegt die Entscheidung bei der Kantonsregierung. Bei höheren Gesamtkosten entscheidet das Parlament.

<b>Kostengrenzen</b>	<b>Fachhochschulen</b>	<b>Universität</b>
Bis 1 Mio. SFR	Bildungsdirektion	Universität
Ab 1 Mio. bis 3 Mio. SFR	Kantonsregierung	Kantonsregierung
Ab 3 Mio. SFR	Parlament	Parlament

**Abb. C.11: Kostengrenzen für Bauvorhaben im Kanton Zürich**

Innerhalb der Universitäten gelten weitere Kostengrenzen. An der Universität Zürich obliegt die Entscheidung bei Vorhaben über 200.000 SFR der Universitätsleitung, die Verwaltungsleitung entscheidet ab einer Kostengrenze von 50.000 SFR. Unterhalb dieses letztgenannten Schwellenwerts kann die Fachabteilung „Bauten und Räume“ über die Verwendung der Mittel entscheiden.

##### **Bauplanung**

Die Planung der Baumaßnahmen erfolgt durch das Bauamt, das sich dabei auf die von der Universität bzw. der Bildungsdirektion eingereichten Planunterlagen (einschließlich Raumprogramm) stützt. Planungsaufträge für größere Maßnahmen werden dabei extern vergeben.

Die Bildungsdirektion leitet die Projekte, die sich entsprechend der Priorität im Budget realisieren lassen, an die Baudirektion (Hochbauamt) zur weiteren Planung. Für eine erste Kostenschätzung werden i.d.R. die Kostenkennwerte der Bundesrichtlinie für Bausubventionen verwendet. Hierbei erfolgt eine Kostenverrechnung über den Projektierungskredit, der im Bauhaushalt des Hochschulamtes geführt wird. Dieser wird bei der Projektrealisierung den Gesamtkosten zugerechnet.

##### **Baudurchführung**

Die Ausschreibung, Vergabe und Koordination erfolgt durch die Baudirektion, wobei die Hochschulleitung bzw. die mit den entsprechenden Aufgaben betrauten Baufachabteilungen der Hochschulen zu beteiligen sind.

Die Bauherrenvertretung übernimmt die Projektleitung im Hochbauamt des Kantons. Die Benutzerververtretung wird durch die Universitätsverwaltung repräsentiert. Teilweise kommt es zur Auf-

tragsvergabe an einen Generalbauunternehmer; vorherrschend ist bei der Ausschreibung die Einzelgewerkvergabe.

Bei Maßnahmen, die im Entscheidungsbereich der Universität liegen (kleinere Bau- oder Unterhaltsmaßnahmen), kann die Hochschule Aufträge auch selber vergeben, wobei ihr freigestellt ist, das Hochschulamt und das Hochbauamt dabei zu beteiligen.

#### **4.2.3.2 Instandhaltung**

Die Entscheidungskompetenz im Bereich der Instandhaltung liegt bei der Baudirektion des Kantons. Die Maßnahmen des Bauamtes zur Instandhaltung und Sanierung ergeben sich aus der baufachlichen Betreuung der Liegenschaften. Sie werden als so genannte „gebundene Investitionen“ bezeichnet und unterliegen der Genehmigungspflicht in Abhängigkeit von den Kostengrenzen (wie oben dargestellt).

Die Universitäten führen kleinere Instandsetzungs- und Sanierungsaufgaben bis zu einer Kostengrenze selber durch, die unterschiedlich hoch ausfällt. Sie verfügen dazu über entsprechende Mittel aus dem Universitätshaushalt.

#### **4.2.4 An- und Vermietungen**

Die Verfahrensweise bei An- und Vermietungen sind unterschiedlich geregelt. Teilweise können die Hochschulen im Rahmen ihrer Teilrechtsfähigkeit eigenständig Mietverträge abschließen, teilweise ist dies Aufgabe der Bildungsdirektion oder auch der Baudirektion.

An der Universität Zürich zeichnet bis zu einer Mietbelastungshöhe von 200.000 SFR der Universitätsrat für den Abschluss von Mietverträgen verantwortlich. Bei höheren jährlichen Ausgaben wäre nicht mehr die Universität, sondern der Kanton (Baudirektion) für den Abschluss und die Mittelbereitstellung verantwortlich.

#### **4.2.5 Gebäudemanagement (Bewirtschaftung)**

Im Bereich des Gebäudemanagements sind operative Aufgaben zu erfüllen, die die Nutzung der Liegenschaften ermöglichen, diese regeln oder unterstützen. Die Instandhaltung wird im Allgemeinen dem technischen Gebäudemanagement zugeordnet. Aufgrund der in den Hochschulen gegebenen Organisation wurde dieser Aufgabenbereich bereits im Abschnitt „Baumanagement“ behandelt. Das Flächenmanagement, das einen eigenen Teilbereich des Gebäudemanagements darstellt, wird aufgrund der besonderen Bedeutung als hochschulinternes Steuerungsverfahren ebenfalls in einem eigenen Abschnitt betrachtet.

Die kantonalen Universitäten sind für sämtliche Aufgabenbereiche des so eingegrenzten Gebäudemanagements verantwortlich. Die Aufgabenwahrnehmung erfolgt durch die entsprechenden Abteilungen bzw. Dienste der Hochschulverwaltung.

Für die Fachhochschulen gilt, dass i.d.R. nur in geringem Umfang eigenes Personal für Aufgaben im Bereich Hausmeisterdienste, Wartung und Grünanlagen vorgehalten wird. Die Bewirtschaftung der Liegenschaften liegt häufig in der Zuständigkeit des Trägers, der die Liegenschaften bereitstellt oder wird von externen Auftragnehmern übernommen.

## Beispiele zum Gebäudemanagement

### Beispiel 1: Universität Bern

#### **Zuständigkeit**

An der Universität Bern werden die Leistungen des Gebäudemanagements überwiegend von der Abteilung „Betrieb und Technik“ der Hochschulverwaltung erbracht. Darüber hinaus besteht die Abteilung „Raumverwaltung“.

#### **Finanzierung**

Die Finanzierung erfolgt im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung über entsprechende Titel des Hochschulhaushaltes.

#### **Leistungen**

Die Leistungen der **Abteilung „Betrieb und Technik“** sind insbesondere:

- Planung der Telefonanlagen
- Koordination von Unterhalts- und Baumaßnahmen
- Mitwirkung bei der Planung von Neu- und Umbauten
- Koordination von baulichen und betrieblichen Maßnahmen an Mietobjekten
- Installationen und Reparaturen durch die zentralen Werkstätten
- Entsorgung von Chemikalien und Elektroschrott
- Koordination und Beratung bei der Beschaffung und dem Einsatz von Dienstfahrzeugen
- Organisation des internen Transportsystems und der Umzüge von Instituten
- Hausdienst-Organisation
- Organisation der Gebäudereinigung
- Koordination der Hörraumreservierungen

Die Koordination der Raumnutzung wird von der Abteilung „Raumverwaltung“ durchgeführt.

### Beispiel 2: Universität Zürich

#### **Zuständigkeit**

Die Bewirtschaftung der Liegenschaften wird an der Universität Zürich von den Betriebsdiensten des jeweiligen Standorts durchgeführt.

#### **Finanzierung**

Die Finanzierung erfolgt unmittelbar aus dem Universitätshaushalt.

#### **Leistungen**

Die Betriebsdienste der Universität Zürich erbringen insbesondere folgende Leistungen:

- **Sicherheit und Umwelt:** Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Brandschutz, Umweltschutz, Schließanlagen, Bewachung
- **Materialdienst:** Post, Materialzentrum, Warenannahme, Kopierservice, Chemikalien-Entsorgung, Glasbläserei, Optik-Service

- **Service-Center:** Unterhalt und Betrieb der Gebäude und Grünflächen, bauliche Maßnahmen, Wartung, Reparaturen, Reinigung, Abfallentsorgung, Installationen, Energieversorgung, Telefonie, Mobiliar, Transporte
- **Veranstaltungen:** Hörsaaldisposition, Reservierung von Räumen, Veranstaltungsbetreuung
- **Information:** Zentrale Auskunftsstelle, Schlüsselausgabe, Fundbüro
- **Parkplätze und Fahrzeuge:** Parkplatzverwaltung, Vermietung von Dienstfahrzeugen

#### 4.2.6 Hochschulinternes Flächenmanagement

Das hochschulinterne Flächenmanagement hat zur Aufgabe, vorhandene Flächen auf die nutzenden Einrichtungen verteilen und wechselnde Anforderungen an die Flächenausstattung in die Praxis umsetzen.

Das Flächenmanagement erfolgt nach den vorliegenden Kenntnissen auf konventionelle Weise durch die Hochschulleitung bzw. entsprechende Gremien der Universität, die Entscheidungen zur Unterbringung der Einrichtungen und zur Nutzung der Flächen treffen. Unterstützt wird dies durch die Planungseinheiten der Hochschulverwaltung.

An manchen Universitäten werden die Kosten der Unterbringung in der Kostenrechnung berücksichtigt und diese Daten den hochschulischen Einrichtungen zugänglich gemacht. Eine Wirksamkeit im Sinne eines Steuerungsmodells ist damit allerdings nicht gegeben.

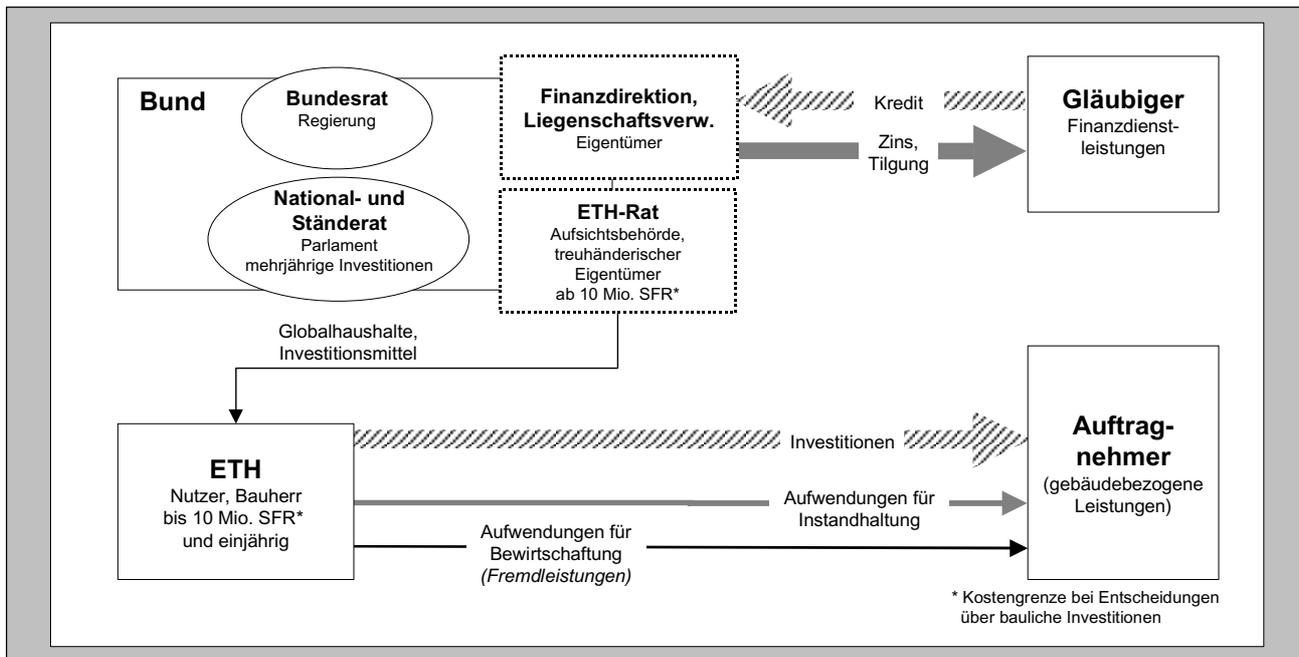
## 5. Zusammenfassung

Abschließend sollen die wichtigsten Merkmale des hochschulischen Liegenschafts- und Flächenmanagements in der Schweiz zusammengefasst werden. Dabei ist zwischen dem Bereich der ETHs und dem der kantonalen Hochschulen zu unterscheiden.

### ***Bereich der ETHs***

Das Liegenschafts- und Flächenmanagement der ETHs ist durch folgende Aspekte gekennzeichnet (vgl. *Abb.C.12* auf der folgenden Seite):

- Eigentümer der Liegenschaften ist der Bund, vertreten durch die Liegenschaftsverwaltung des Eidgenössischen Finanzdepartements.
- Der ETH-Rat ist treuhänderischer Verwalter der Liegenschaften. Er erfüllt koordinierende, planerische und unterstützende Aufgaben im Bereich Bau sowie den An- und Verkauf von Liegenschaften. Als intermediäre Einrichtung zwischen Bundesverwaltung und ETHs ist er zugleich Aufsichtsbehörde und Interessenvertretung.
- Die Einrichtungen des ETH-Bereichs führen Baumaßnahmen (Neubau, Instandhaltung) als Bauherr in eigener Verantwortung durch. Die Entscheidungen hierzu trifft grundsätzlich die Hochschulleitung. Die Ermittlung von Flächenbedarfen sowie die Planung und Durchführung von Baumaßnahmen übernehmen verschiedene Organisationseinheiten der Hochschulverwaltung.
- Die Finanzierung von Baumaßnahmen erfolgt über den Hochschulhaushalt, den der Bund bereitstellt. In Abhängigkeit von Kostengrenzen müssen eingestellte Mittel vor Maßnahmebeginn zusätzlich freigegeben werden.
- Das hochschulinterne Flächenmanagement wird im Wesentlichen durch Entscheidungen der Hochschulleitung und durch die Nutzungsplanung der Verwaltung bestimmt.



**Abb. C.12: Überblick zum Liegenschaftsmanagement im Bereich der ETHs**

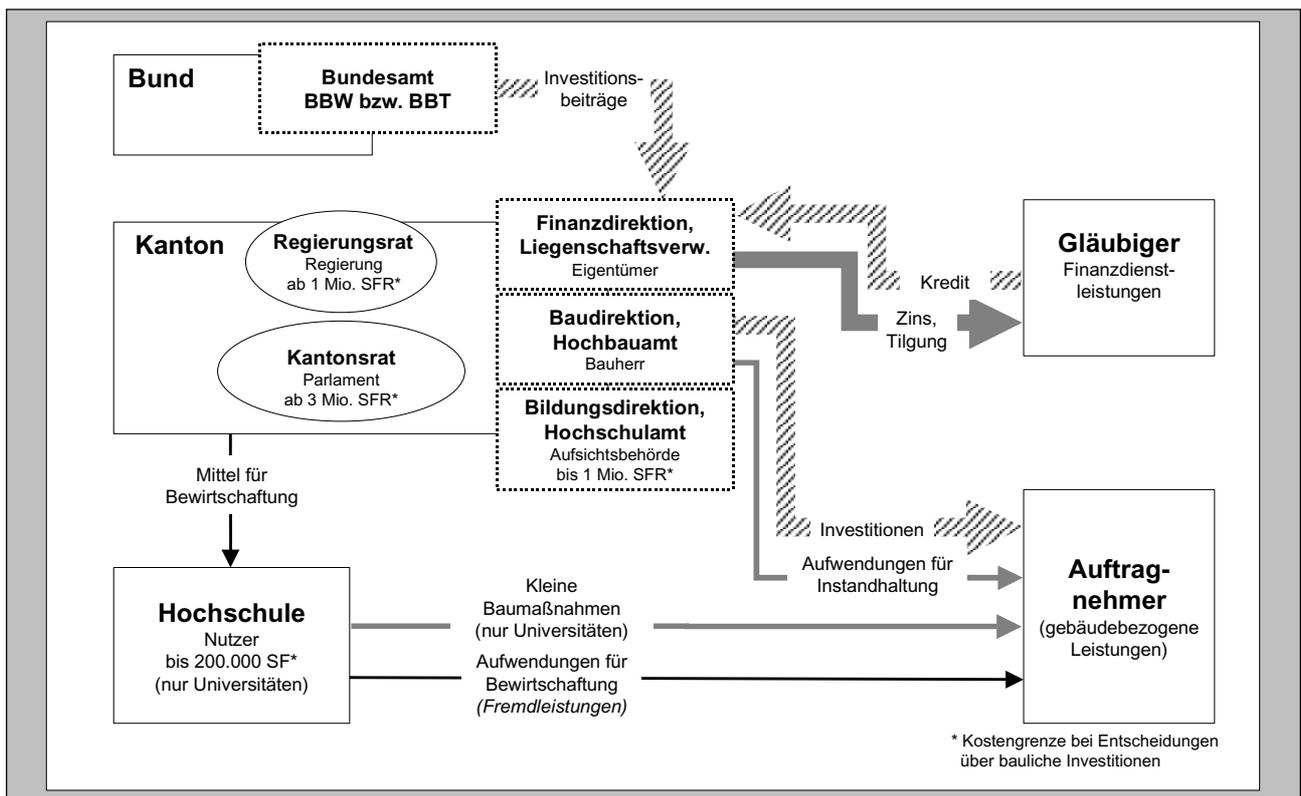
Die Besonderheiten des ETH-Bereiches liegen somit insbesondere darin, dass diese Einrichtungen Baumaßnahmen weitgehend selbstständig durchführen können und dass wesentliche Steuerungsfunktionen des Bundes, der alleiniger Träger dieses Hochschulbereichs ist, auf den ETH-Rat übertragen wurden. Hervorzuheben ist insbesondere die Koordination und Planung im Bereich der Liegenschaften durch den ETH-Rat sowie die Aufgabe, die vierjährigen Leistungsaufträge des Bundes in entsprechende jährliche Leistungsvereinbarungen und Budgets mit den Einrichtungen des ETH-Bereichs umzusetzen.

Die Übertragung von Steuerungs- und Koordinationsaufgaben auf eine intermediäre Einrichtung, wie im Fall des ETH-Rats, erscheint als Organisationsstruktur interessant und könnte als Anregung für die Reorganisationsvorhaben in Deutschland dienen.

### **Kantonale Hochschulen**

Kennzeichnend für das Liegenschafts- und Flächenmanagement der kantonalen Universitäten ist insbesondere (vgl. Abb. C.13 auf der folgenden Seite):

- Das Liegenschaftsmanagement stellt sich als Zusammenspiel von Universitäten und verschiedenen Einheiten der Kantonalverwaltung dar (Bildungsdirektion, Finanz- und Baudirektion).
- Eigentümer der Liegenschaften ist der Kanton, vertreten durch die Liegenschaftsverwaltung als Teil der Finanzdirektion.
- Aufgabe der Bildungsdirektion ist es vor allem, die Koordination innerhalb des Zuständigkeitsbereiches zu gewährleisten, Bedarfe zu definieren und Prioritäten festzulegen.
- Bauherr ist i.d.R. die Baudirektion, die u.a. auch für die Instandhaltung der Liegenschaften zuständig ist.
- Die Universitäten können Baumaßnahmen im Rahmen bestimmter Kostengrenzen selbstständig durchführen.



**Abb. C.13: Überblick zum Liegenschaftsmanagement der kantonalen Universitäten und Fachhochschulen**

- Der Bund wird lediglich im Rahmen der Mitfinanzierung, die über pauschalisierte Förderbeiträge erfolgt, tätig.
- Das hochschulinterne Flächenmanagement ist gekennzeichnet von einer Zuweisung der Flächennutzung durch die Hochschulleitung bzw. entsprechende Gremien.

Für den Fachhochschulbereich kann zusammenfassend festgestellt werden:

- Die Fachhochschulen der Schweiz stellen Verbünde von Teilschulen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Standorten dar. Sie sind aus ehemals selbstständigen Ingenieur- und Berufsfachschulen entstanden und werden derzeit in ein einheitliches System überführt.
- Die Teilschulen sind Nutzer von Liegenschaften, die i.d.R. der jeweilige Träger (häufig der Kanton) zur Verfügung stellt.
- Die Verfahren im Baumanagement entsprechen denen der kantonalen Universitäten. Sie sind damit gekennzeichnet von einer Verteilung der Aufgaben auf die Bildungs-, Finanz- und Baudirektionen sowie die Hochschulen.
- Ein durch Kostengrenzen festgelegter Bereich eigener Zuständigkeit besteht bei den Fachhochschulen nicht.
- Der Bund beteiligt sich an der Finanzierung der Fachhochschulen, wobei sowohl Investitionen als auch die Bewirtschaftung der Liegenschaften eingeschlossen sind.
- Das hochschulinterne Flächenmanagement ist von einer konventionellen Flächenzuweisung geprägt.

Charakteristisch für das Liegenschaftsmanagement der kantonalen Hochschulen ist somit die Verteilung der Aufgaben auf verschiedene Einheiten der Kantonsverwaltung sowie eine beschränkte Kompetenz der Hochschulen. Dabei sind die Universitäten aufgrund einer eigenen Rechtsfähigkeit,

einer umfangreicheren Personalausstattung und der Kompetenz, über kleinere Baumaßnahmen selbst zu entscheiden, in größerem Maße an den Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt als die Teilschulen der Fachhochschulen. Für letztere ist kennzeichnend, dass keine eigene Rechtspersönlichkeit besteht und Personal für Aufgaben des Immobilienmanagements nur in geringem Umfang vorhanden ist.

Grundlegende Reformen der Kompetenzverteilungen bzw. der Prozesse hat es in den vergangenen Jahren nicht gegeben. Im Vordergrund der derzeitigen Entwicklungen steht im Universitätsbereich u.a. der Aufbau von Kostenrechnungsinstrumentarien.

Im Bereich der Fachhochschulen ist der weitere Aufbau des Hochschulsektors u.a. durch eine Angleichung der Standards und eine Ausrichtung des Angebots am Bedarf sowie eine vermehrte Integration der Fachhochschulen in das Hochschulsystem der Schweiz entwicklungsbestimmend. Verbunden hiermit sind nach derzeitigem Kenntnisstand keine Strukturveränderungen im Liegenschaftsmanagement.