

Kleine Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen vom 2. April 2004**Privatisierung öffentlicher Aufgaben auf dem Prüfstand (Vervollständigung)**

Die Anfrage soll für folgende Unternehmen einzeln beantwortet werden:

Bau Management Bremen GmbH,

Bremer Aufbau-Bank GmbH,

Bremer Marketing-Gesellschaft mbH,

Facility Management GmbH.

Die Übertragung von öffentlichen Aufgaben auf juristische Personen des privaten Rechts wird als ein wesentliches Instrument zur Produktivitätssteigerung der öffentlichen Verwaltung genutzt. Mit der Neuorganisation der Aufgabenwahrnehmung wurde die politische Zielsetzung verbunden, trotz der stets zu erbringenden Sparleistungen die öffentlichen Aufgaben bürgerfreundlich und zugleich effizient anbieten zu können. Unter dieser Zielsetzung wurden die oben genannten Gesellschaften in privater Rechtsform gegründet und mit der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben beauftragt.

Vor diesem Hintergrund und mit der Zielsetzung, die Effekte des Neuordnungsprozesses der Aufgabenwahrnehmung in privaten Rechtsformen bewerten zu können, fragen wir den Senat:

1. Welche konkreten Erwartungen und Ziele wurden bei der privatrechtlichen Ausgliederung verfolgt, in welcher Form wurden die Ziele festgelegt, welche Leistungen sollten erbracht werden und wie, insbesondere mit welchen Kennzahlen, überprüft der Senat die Zielerreichung dieser privatrechtlichen Ausgliederung?
 - 1.1. Hat es zwischenzeitliche Modifikationen vom ursprünglichen Ausgangskonzept bzw. von der Zielsetzung gegeben?
 - 1.2. Gibt es Überschneidungen im Leistungsspektrum mit anderen Gesellschaften mit öffentlicher Beteiligung?
 - 1.3. Wenn ja, was waren die Gründe, und wer hat die Modifikation veranlasst?
 - 1.4. Inwieweit sind die mit der privatrechtlichen Neugliederung verbundenen Ziele und Erwartungen heute erreicht worden?
 - 1.5. Welche konkreten finanziellen und haushaltswirksamen Ergebnisse sowie volkswirtschaftliche Effekte sind generell durch den Privatisierungsprozess und jeweils konkret bei den mit der Wahrnehmung der öffentlichen Aufgabe beauftragten Gesellschaften erzielt worden?
2. Ist die Geschäftsleitung mit einem Mitglied des öffentlichen Dienstes Bremens besetzt worden?
 - 2.1. Welche personalrechtlichen Modelle sind hierbei angewendet worden, und wie haben sich diese auf die Personal- und sonstigen Ausgaben für das Führungspersonal im Vergleich zu den vorherigen Ausgaben des Führungspersonals innerhalb der Verwaltungsstruktur ausgewirkt?
 - 2.2. Welche erfolgsabhängigen Anreizsysteme wurden mit der Geschäftsführung der Gesellschaft zur Erreichung der unter Frage 1 aufgeführten Ziele vereinbart?

3. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?
- 3.1. Welche Aufgaben wurden vom Zeitpunkt der Privatisierung übertragen, und welche Aufgaben sind in der Gesellschaft vom Zeitpunkt der Privatisierung an neu entstanden bzw. wurden zusätzlich übertragen?
- 3.2. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Rechtsformänderung pro Jahr entwickelt?
4. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?
- 4.1. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Gründung pro Jahr entwickelt?
- 4.2. Wie hat sich die Produktivität in der Gesellschaft auf der Basis von Kennziffern seit Gründung im Vergleich zur Fachverwaltung entwickelt?
5. Welche finanziellen Mittel stehen der Gesellschaft für die Aufgabenwahrnehmung des privatisierten öffentlichen Aufgabenfeldes und dem für die Gesellschaft zuständigen Fachressort zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten sowie nach verschiedenen übertragenen Aufgaben)?
- 5.1. Welche finanziellen Mittel standen der Fachverwaltung für die Wahrnehmung des Aufgabenfeldes vor der Privatisierung zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten)?
- 5.2. Welche Relation ergibt sich aus dem Einsatz finanzieller Mittel und der Produktivität der Gesellschaft im Vergleich zur Fachverwaltung?

Klaus Möhle, Karoline Linnert und Fraktion Bündnis 90/Die Grünen

D a z u

Antwort des Senats vom 24. Juni 2004

Das Interesse des Parlaments am Thema „Privatisierung“, das sich in der entsprechenden Großen und Kleinen Anfrage ausdrückt, nimmt der Senat zum Anlass, die erfolgreiche Reformpolitik der letzten zehn Jahre in der Freien Hansestadt Bremen zu reflektieren. Diese war und ist geprägt von einem tiefgehenden aufgabenkritischen Ansatz und zielt auf eine umfassende Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung ab. Privatisierung ist dabei nur eine Facette dieser Neuordnungsaktivitäten, es geht generell um Art und Umfang der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben in Bremen.

Die Anfrage richtet sich an die Ziele der organisatorischen Veränderungen und deren Erreichung. Aus den Darstellungen zu den einzelnen, konkret abgefragten Gesellschaften wird deutlich, dass die Gründe für eine veränderte Organisationsform höchst unterschiedlich sind. Dennoch gibt es aber „quer“ zu den einzelnen Gesellschaften und den Ressorts, denen sie zugeordnet sind, gemeinsame Grundzüge: größere Flexibilität und erhöhte Transparenz hinsichtlich der Steuerung, mehr Kundennähe und verbesserter Service, der sich vor allem als „Dienstleistung aus einer Hand“ abbildet und eine deutlich stärkere Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit in der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben in Bremen insgesamt sind die herausragenden Merkmale der heutigen Organisationsstruktur des „Konzern“ Bremen.

Bevor in den Anlagen zu den einzelnen Gesellschaften die konkreten Fragen nach der Umsetzung der Betriebsformveränderungen beantwortet werden, erfolgt an dieser Stelle noch ein Überblick:

- I. Zunächst werden die Ausgliederungen der letzten Jahre in einen größeren Kontext sowohl der Reformanstrengungen Bremens als auch der Staatsmodernisierung generell gestellt.

- II. Mit Blick auf die Steuerung der ausgegliederten Einheiten durch die Politik und die zuständigen Ressorts spielt das Beteiligungscontrolling eine herausragende Rolle. Deswegen werden übergreifend Informationen zur Neuordnung des Beteiligungsmanagements gegeben.
- III. Ebenfalls im Querblick zu allen Gesellschaften werden Informationen zur personalrechtlichen Situation der Geschäftsführer der Gesellschaften und zur Personalentwicklung vorangestellt.

I. Privatisierung öffentlicher Aufgaben in Bremen

1. Bremen verfügt heute über eine vielfältige Organisationslandschaft zur Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben – Organisationsflexibilität und materielle Privatisierung im Kontext der Verwaltungsreform

Die Freie Hansestadt Bremen hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Aktivitäten in anderer Form als der „klassischen“ Verwaltung organisiert. Dazu gehören Eigen- und Wirtschaftsbetriebe sowie privatrechtliche Gesellschaften, sie sich oft im alleinigen oder Mehrheitsbesitz der FHB befinden. Unbeschadet der rechtlichen Selbständigkeit dieser Unternehmen bildet die FHB mit ihren in Mehrheitsbesitz stehenden Unternehmen eine wirtschaftliche Einheit. Die bremischen Unternehmen sind – auch in der formalen Ausgründung in Unternehmen privater Rechtsform – Instrumente zur Erfüllung bisher öffentlicher Aufgaben.

Die größere Organisationsvielfalt und insbesondere eine rechtliche Unabhängigkeit erfordern, dass korrespondierend zu der zunehmenden Verlagerung der Aufgaben in eine Privatrechtsform eine ausreichende Kontrolle sichergestellt ist. Damit der „Konzern Bremen“ ein gutes „Gesamtergebnis“ vorlegt, müssen die Beteiligungsunternehmen in die politischen Ziele und Leitbilder eingebunden werden und ihre Geschäfte mit diesen Zielen abstimmen und koordinieren, ohne deren Selbständigkeit im Kern zu tangieren. Zur Sicherung der Steuerungs- und Kontrollverpflichtung sind geeignete Instrumente abzuleiten und ausreichende, nach dem jeweiligen Bedarf strukturierte, Informationen insbesondere für die Aufsichtsorgane und die Politik bereitzustellen. Dies musste in Bremen erst aufgebaut werden (siehe II.).

Zahl und Bedeutung der Beteiligungen sind in den vergangenen Jahren angestiegen. Der Grund liegt darin, dass die FHB, wie viele andere Kommunen, den Weg einer tiefgreifenden Verwaltungsreform eingeschlagen hat mit dem Ziel, öffentliche Aufgaben transparenter, leistungsstärker und kostengünstiger zu erbringen. Die FHB betreibt seit Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre eine erfolgreiche Reformpolitik, die seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts von einem konzentrierten, aufgabenkritischen Ansatz geprägt war und auf eine umfassende Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung abzielt.

Die Auslagerung öffentlicher Aufgaben in die private Rechtsform spielt dabei eine bedeutende Rolle, da sie eine effektive und effiziente Form der Aufgabenerfüllung bietet:

- Seit den 80er Jahren wird allerorten in Deutschland der Staat auf den verschiedenen Ebenen modernisiert. Darunter wird u. a. verstanden, die Formen der Aufgabenwahrnehmung zu reflektieren und zu optimieren. Dabei stellt sich die Frage nach der Organisation nicht abstrakt und zusammenhanglos: Abgeleitet aus strategisch motivierten Überlegungen zur Aufgabenwahrnehmung werden die notwendigen Funktionsbereiche in einer adäquaten Aufbau- und Ablauforganisation abgebildet. Die Frage der Rechtsform ist damit zunächst nachrangig und sie stellt sich in den verschiedenen Politikfeldern von Wirtschaft bis Soziales, von Bau bis Bildung, von Kultur bis Inneres usw. sehr unterschiedlich. Privatisierung ist nie Selbstzweck, sondern eine mögliche Form zur Erreichung gesetzter Ziele.
- Dabei ist der Reformansatz von dem Gedanken geleitet, dass auch die öffentlich verantworteten Aufgaben nicht per se innerhalb des besonderen Systems der klassischen „Verwaltung“ am besten zu bearbeiten sind. Selbst eine Verwaltung, die mittels aus der Betriebswirtschaft übernommener Instrumente (Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung, Con-

trolling), die unter der Überschrift „Neue Steuerung“ in den letzten zehn Jahren eingeführt wurden und werden, zielorientierter, effizienter und transparenter arbeitet, verfügt nicht über die gleichen Möglichkeiten wie eine privatwirtschaftliche Organisation.

- Fragen der Organisation staatlicher Aufgaben und damit der Verwaltungsorganisation können allerdings nicht kontextfrei beantwortet werden, es müssen verschiedene Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Ein wesentliches Moment ist, dass unabhängig von der lokalen Situation sowohl Bürger als auch Unternehmen heute ganz andere Erwartungen an die Dienstleistungsqualität der öffentlichen Verwaltung haben als vor Jahrzehnten:
 - Auf der Oberfläche geht es um Kundenerwartungen hinsichtlich Zugangswege (Stichwort: eGovernment, Vertriebsorganisation), Öffnungszeiten, Ablauf von Behördengängen usw. Allein daraus resultieren völlig veränderte Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter/-innen und an die Organisation insgesamt.
 - Darüber hinaus spielen aber auch die Vorstellungen der Bürger über Art und Umfang der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben eine Rolle: Der Staat soll und kann nicht jede Aufgabe selbst übernehmen, unabhängig davon, dass er in der Pflicht ist, ihre Durchführung zu gewährleisten, soweit es sich weiterhin um öffentliche verantwortete Aufgaben handelt. Aber es ist klar, dass die fachliche, politische und finanzielle Verantwortung der öffentlichen Hand für die Aufgabenerfüllung auch bei der Überführung der Wahrnehmung von öffentlichen Aufgaben in eine andere Rechtsform bestehen bleibt.

Diese veränderten Erwartungen drücken sich auch in einer veränderten Bewertung der Arbeit von Verwaltungen aus: Es wird auch nach dem „value for money“ gefragt, und der zunehmende Finanzdruck führt zu einer Diskussion über Prioritäten. Dabei beurteilen Bürger und Unternehmen die staatliche Aufgabenwahrnehmung heute zunehmend nach ihrer Wirkung im Sinne der Zielerreichung („Outcome“).

- Im Ergebnis bedeutet dies, dass die Handlungsmaxime bei der Organisation immer die bestmögliche Erfüllung der Aufgabe sein muss. Idealtypisch kann dabei zunächst von der konkreten aktuellen Organisation abstrahiert und aus den Erfordernissen der Aufgabe ein Modell entwickelt werden. Das Umfeld und die aktuelle Organisation sind dann erst für die Erarbeitung eines Umsetzungsplans relevant. Dass dieser theoretische Ansatz in der Praxis meist nicht in Reinform realisiert wird, belegt nur, dass es bei Ausgliederungsdiskussionen immer um Konkrete gehen muss. Auf der einen Seite wird die Formel „Privat ist besser“ der komplexen Problemstellung nicht gerecht, andererseits gilt aber auch, dass kein Politikbereich von Veränderungen der Betriebsform ausgenommen ist. Privatrechtliche Organisationsformen sind in allen Bereichen außer in einem sehr kleinen Kernbereich hoheitlichen Handelns denkbar, auch wenn auf Gewinn angewiesene unternehmerische Aktivitäten nicht in allen Bereichen möglich sind (nicht für jede öffentliche Aufgabe existiert ein Markt oder lassen sich Marktprinzipien vollständig einführen).

Die Fragen nach den Verselbständigungen und ihrer Bewertung sind also in einem größeren Zusammenhang zu sehen. Dementsprechend sind zwar die konkreten Fragen der Anfrage für die einzelnen Gesellschaften zu beantworten (siehe Anlagen), aber bei den jeweiligen Gesellschaften dürfen der Reformkontext insgesamt und die konkreten Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der Umwandlungsentscheidung nicht außer Acht gelassen werden.

2. Privatrechtliche Organisationen machen vieles anders, aber nicht alles besser – Was hat sich in Bremen prinzipiell verändert?

Einige wesentliche Merkmale privatrechtlicher Organisationen sind hohe Flexibilität und damit Reaktionsfähigkeit auf externe Veränderungen, effiziente Steuerung durch Anreizsysteme und konsequente Kundenorientierung – alle Prozesse beginnen und enden beim Bürger als Kunden. Bei aller He-

terogenität der konkreten Erwartungen und Ziele ging es in Bremen bei privatrechtlichen Ausgliederungen vorrangig um die Stärkung der Leistungsfähigkeit, die Bündelung, Optimierung und Kostenreduzierung von Leistungen, die Schaffung von Kosten- und Leistungstransparenz sowie die Herstellung von Beteiligungsfähigkeit.

Veränderungen werden am deutlichsten sichtbar durch Vergleich. Dazu bietet sich der Status quo ante an, aber auch ein denkbarer zukünftiger Zustand. Denn meist ist gerade bei der Verwaltungsmodernisierung der Vergleich mit der Aufgabenwahrnehmung vor der Reform nicht möglich, da die relevanten Kriterien in der alten Organisation nicht oder nur sehr schwer messbar waren (z. B. weil keine Kosten- und Leistungsdaten vorlagen). Einen Ausweg bietet die Fortschreibung des Status quo ante und der qualitative Vergleich: Wo wären wir heute, wenn wir nichts verändert hätten?

- Eine Antwort auf diese Frage muss sich aufs Konkrete beziehen. Aber „vor der Klammer“ lässt sich feststellen, dass die organisatorischen Veränderungen der letzten Jahre in Bremen insgesamt zu dynamischen Aufbrüchen geführt haben. Da der Prozess der Verwaltungsmodernisierung noch nicht abgeschlossen ist, ist die folgende Charakterisierung auch in die Zukunft extrapoliert: Die starren Grenzen innerhalb der Verwaltung sind überwunden, das Beharren auf Zuständigkeiten wird in vielen Bereichen durch ein Denken in (kundenorientierten) Prozessen abgelöst, die Instrumente für eine stärker an Wirtschaftlichkeit orientierte Arbeitsweise werden eingeführt usw.
- Die größte Veränderung aber ist wohl die verbesserte Fähigkeit zu weiteren Veränderungen: Wenn Aufgaben von Gesellschaften wahrgenommen werden, die den üblichen Regeln privatwirtschaftlicher Unternehmen unterliegen, lassen sich Strukturen, aber auch die Personalsituation (und hier vor allem die Leitung) leichter verändern - wenn auch bei den Gesellschaften in Bremen in der Praxis durch Überleitungsverträge anfangs nur eingeschränkt. Prinzipiell entsteht ein dynamisches Feld öffentlicher Dienste, das ständig in (produktiver) Bewegung ist: Die Gesellschaften wurden nicht „für die Ewigkeit“ gegründet, sondern bei Bedarf werden Gesellschaftszwecke der Realität angepasst, Unternehmensaufgaben neu zugeschnitten oder verschiedene Unternehmen zusammengeführt und auch die Beendigung von ambitionierten privatwirtschaftlich organisierten Projekten ist eine Option, die kein Scheitern darstellt, sondern Souveränität bei der Organisation staatlicher Aufgaben beweist.
- Die Veränderungen finden sich nicht nur in den ausgegliederten Gesellschaften und Eigenbetrieben, sondern auch in den „Dienststellen“ des „Konzern Bremen“: Kaum ein Bereich der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung ist in Bremen noch als „klassische“ Verwaltung organisiert, weil allorten Schnittstellen zu den ausgegliederten Einheiten bestehen. Dies führt (neben der Binnenmodernisierung) zu einem steten Fluss des „Neuen“ und bisher „Fremden“ in den eigenen Arbeitsbereich hinein – mit dem Ergebnis, dass mancherorts der Wunsch nach anderen Organisationsformen von innen heraus entsteht.

Die Vervielfältigung der Organisationsformen führte in den vergangenen Jahren zur Zielstellung der Steuerung in Form eines „Konzernmanagement“, das zur Aufgabe hat, die Einhaltung übergreifender Konzernziele wie z. B. Haushaltssanierung, Produktivitätssteigerung, Verwaltungsmodernisierung für alle Formen der Leistungserbringung sicherzustellen. Mit der schrittweisen Einführung eines Controlling systems für alle Konzernbereiche, insbesondere der Entwicklung eines Beteiligungscontrollings (siehe II.) und eines konzernweiten Personalcontrollings werden die Weichen dafür gestellt, einen einheitlich überprüfbareren Bezug zu stellen. Da der öffentliche Dienst letztendlich ein Dienstleister für die Gesellschaft als Ganzes und die Bürger und Unternehmen im Einzelnen ist, sollten wo immer möglich und notwendig entsprechende Ansätze verfolgt werden. Dies erfordert den Abschied von einem traditionellen Verständnis der Aufgabenwahrnehmung, das sich fast ausschließlich an der ordnungsgemäßen Durchführung und wenig am Kun-

dennutzen orientiert und durch seine innere Logik hervorragende Leistungen seiner Mitarbeiter/-innen bestenfalls zulässt statt sie zu fördern (und zu fordern).

3. Eine Bewertung des Erfolgs von Ausgliederungen kann nicht pauschal erfolgen – Ziele, Motivation und Chancen von Verselbständigungen sind in jedem Politikfeld anders

Was haben die Bremer Investitions-Gesellschaft, die Bremer Arbeit, die kmb und die haneg gemein? Dass sie Gesellschaften mit beschränkter Haftung sind. Und dass der Hauptanteils- oder alleinige Gesellschafter die FHB ist. Sonst aber auch fast nichts. Deswegen erfolgt die vertiefte Analyse der Erfolge der Bremer Modernisierungspolitik differenziert: Dazu werden die Fragen der Anfragen zu den einzelnen Gesellschaften detailliert beantwortet (siehe Anlagen).

Wie oben dargestellt, spiegeln sich Grundcharakteristika von verselbständigten Einheiten in der Bewertung des Erfolgs wider, allerdings mit verschiedenen Akzenten je nach Aufgabenfeld der Gesellschaft: Ein Querblick der Ausführungen zu den einzelnen Gesellschaften zum Fragenkomplex 1 und dort insbesondere der Frage 1.4 zeigt, dass sich bei den Gesellschaften entsprechend der Zielsetzung bei der Verselbständigung und mit Blick auf die Erfolge grob mindestens die folgenden drei Gruppen unterscheiden lassen:

- a) Serviceleistungen, die nicht am Markt eingekauft werden sollen oder können, sollen durch hocheffiziente eigene Serviceeinheiten erbracht werden.

Ein Beispiel für diesen Ansatz bietet der Liegenschaftsbereich: Die Immobiliennutzung durch die öffentlichen Dienste selbst, aber auch die spezialisierten Gebäude zur Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben unterscheiden sich prinzipiell nicht vom „Rest der Welt“. Bei den als Büro genutzten Immobilien ist die Ähnlichkeit zu anderen Großorganisationen wie Banken und Versicherungen evident. Aber auch spezialisierte Gebäude wie Schulen und Kindertagesstätten müssen nicht zwingend innerhalb der „Verwaltung“ bewirtschaftet werden. Und selbst für die Bewirtschaftung von Spezialbauten wie Feuerwachen und Polizeistationen lassen sich externe Organisationsformen finden.

Die FHB hat deswegen für die Aufgabenkomplexe „Bewirtschaftung der eigenen Immobilien“ und „Unterstützung der Nutzer (Ressorts) bei der Beschaffung von Büroräumen und Nutzflächen“ Serviceeinheiten geschaffen, die in ihrer privatrechtlichen Organisationsform erheblich effizienter wirtschaften können (siehe Anlagen zu GBI, BMB, FMB). Dazu gehört auch, dass sie die „Produktionstiefe“ verringert haben und unter Wirtschaftlichkeitsaspekten entscheiden, welche Leistungen sie selbst erbringen oder zukaufen.

- b) „Nicht der Kunde läuft, sondern die Verwaltung“ – das gilt nicht nur für E-Government, sondern für alle Arten von Kundenserviceeinrichtungen.

Vor allem im vielfältigen Bereich der Wirtschaftsförderung, von Gewerbeflächen bis Förderprogrammen, hat sich die Neuaufstellung in Gesellschaften bewährt: Die öffentlichen Dienste bieten hier konsequent „one-face-to-the-customer“ und sind in der Abwicklung genauso effizient wie die Kunden. Die nachgewiesenen Erfolge der verschiedenen Einrichtungen insbesondere der BIG-Gruppe zeigen, dass insbesondere die Verfahrensvereinfachung durch Bündelung und Einrichtung kompetenter „one-stop-agencies“ Kosten senkt und hohe Anerkennung erfährt.

- c) Bei manchen Aufgaben kann sich die FHB nicht auf Bremen beschränken – eine andere Aufstellung sichert die notwendige Ausweitung der Aktivitäten.

Bremen kann als Hafenstadt nicht darauf verzichten, an der Gestaltung der deutschen Seehafenlandschaft mitzuwirken. Die engen rechtlichen Grenzen der Betätigungsmöglichkeiten als Verwaltung, aber auch als Eigenbetrieb waren deswegen eine von mehreren Motivationen, eine Hafengesellschaft außerhalb der Verwaltung zu organisieren. Bremen-

ports wirkt als Gesellschaft u. a. maßgeblich an der Konzeption und am Bau des Tiefwasserhafens mit – eine Chance für die Hafenvirtschaft, aber auch für den bremschen öffentlichen Bereich, da erst das Betätigungsfeld über die bremschen Häfen hinaus und die anderen Arbeitsmöglichkeiten in einer Gesellschaft statt in einem Hafenamts sicherstellen, dass das erforderliche Wissen auf hohem Niveau in Bremen erhalten bleibt.

Die Zusammenstellung belegt, dass bei den verschiedenen Gesellschaften die Gründe für die Verselbständigung im Spektrum der Modernisierungsmotive jeweils unterschiedlich gewichtet sind. Allen gemein ist, dass zwar ihre jeweiligen Schwerpunkte für sich allein schon Grund genug für die Ausgliederung waren, sich aber die Vorteile der Ausgliederung auch aus dem Zusammenspiel der anderen Chancen ergeben.

4. Die Diskussion ist mit dieser Antwort auf die Anfrage nicht beendet – um den jeweils in einer Situation „richtigen“ Weg muss immer wieder erneut gerungen werden.

Auch wenn Bremen im Vergleich hinsichtlich Verselbständigungen Vorreiter war und ist, steht dahinter – das belegt das bis hierher Gesagte – keine ideologisch begründete „Privatisierungsmanie“. Vielmehr nimmt sich Bremen die Freiheit, das Mögliche nicht nur zu denken, sondern auch zu tun – mit dem Mut zum Experiment. Extensive Analysen als „Trockenübungen“ über eine Abschätzung von Chancen und Risiken einer organisatorischen Veränderung sind weder zielführend noch sinnvoll: Am Ende bietet sich erstens oft keine bessere Entscheidungsgrundlage, weil erst die Praxis zeigen kann, ob es geht. Und zweitens wird wertvolle Zeit verschwendet, in der eine effizientere Organisation schon reale Einsparungen ermöglichen könnte.

Für die Politik des Senats bedeutet dies, dass weiterhin bei der Modernisierung die Ausgliederung stets als eine starke Option mit in Betracht gezogen wird – und zwar zunächst unabhängig von vermuteten oder tatsächlichen Restriktionen des jeweiligen Aufgabenbereichs oder Politikfeldes. Dabei wird – wie auch schon bisher – Augenmaß angewandt und der historische und aktuelle Kontext nicht außer Acht gelassen. In diesem Sinne stellt diese Antwort sowohl ein klares Bekenntnis zur bisherigen Politik dar als auch das Angebot zur vertiefenden und zukunftsorientierten Diskussion mit der Bürgerschaft sowie mit der interessierten, beteiligten Öffentlichkeit.

II. Neuordnung des Beteiligungsmanagements

Privatrechtliche Ausgliederungen von öffentlichen Aufgaben können nur dann sinnvoll betrieben werden, wenn sie hinsichtlich der Erwartungen und Zielsetzungen einer umfangreichen Ergebniskontrolle durch die öffentliche Hand unterliegen. Zur Realisierung dieser unverzichtbaren Voraussetzung will die Freie Hansestadt Bremen (Land und Stadt) durch den Aufbau eines Beteiligungsmanagements ein Instrumentarium schaffen, mit dem die einzelnen Gesellschaften und ihre Gesamtheit zielgerecht hinsichtlich der in sie gesetzten Erwartungen gesteuert werden können.

Während privatwirtschaftliche Konzerne seit jeher eigene Organisationseinheiten zur Beteiligungssteuerung vorhalten, hatte diese wichtige Steuerungsaufgabe in der Verwaltung bisher keine besondere Priorität. Ein Beteiligungsmanagement befand sich in Bremen – wie auch bundesweit – erst in den Anfängen. Die unternehmensspezifische Erfassung von Kennziffern war allenfalls begrenzt gegeben, so dass eine zielgerichtete Steuerung auch von Beteiligungen nur in entsprechendem Umfang möglich war. Die bremsche Beteiligungsverwaltung war eher auf einzelfallbezogene Problemlösungen ausgerichtet und überwiegend von historischen Entwicklungen geprägt.

Das mit Unterstützung der PwC im Jahre 2000 entwickelte neue Beteiligungsmanagement ist Teil des neuen Steuerungsmodells des „Konzern Bremens“ begriffen. Zu den wesentlichen Inhalten des NSM zählen folgende Elemente:

- Kontrakte zu strategischen und operativen Zielstellungen,
- Controlling mit Hilfe eines unternehmensspezifischen Kennzahlensystems,
- adressatenorientierte(s) Informationsaufbereitung und Berichtswesen,

- Anpassung der Steuerungsorganisation an die geänderten Strukturen und Aufgabenverteilungen.

Die unter den vorstehenden Aspekten neu entwickelte Struktur des bremischen Beteiligungsmanagements ist dreistufig und besteht aus Bürgerschaft und Senat als Konzernspitze, unterstützt durch eine Querschnittseinheit Beteiligungsmanagement beim Senator für Finanzen (QEBM), den Fachressorts mit den entsprechenden Organisationseinheiten als dezentrales Beteiligungsmanagement sowie den Beteiligungsgesellschaften selbst. Entsprechend dem neuen Steuerungsmodell erfolgt auf der Ebene des dezentralen Beteiligungsmanagements die fachliche und inhaltliche Steuerung der Beteiligungen (Ziel- und Budgetvereinbarung, Finanz- und Leistungscontrolling etc.) durch das jeweilige Fachressort. Ergänzend bereitet die QEBM im Auftrag des Senats das zentrale Controlling und die Geschäftsprozesse, soweit erforderlich, vereinheitlichende Funktion auf. Auf der Ebene der Beteiligungsgesellschaften liegt die Verantwortung für die operative Umsetzung der öffentlichen Aufgaben im Rahmen der vereinbarten Zielstellungen und Handlungsspielräume. Mit dieser Organisation sind die jeweiligen Handlungsaufträge klar definiert.

Das Beteiligungscontrolling arbeitet zurzeit mit folgenden Systemelementen:

- Zielformulierung/Planung,
- Zielkontrolle,
- Zielsteuerung,
- Berichtswesen,
- Leitfaden (Handbuch).
- Zielformulierung

Zur Zielformulierung sollen in Kontrakten Leistungs-, Finanz- und Personalziele festgelegt werden. Diese Ziele definieren die Maßstäbe, an denen sich die Realisierung auszurichten hat und die Maßstäbe, an denen die Ist-Ergebnisse gemessen werden können. Die Zielvereinbarungen werden zwischen dem jeweiligen Fachressort und der Gesellschaft ausgehandelt.

Kontrakte sind bisher mit sieben für die Einführung des Beteiligungsmanagements vorgesehenen Pilotgesellschaften geschlossen worden. Nach der Erprobungsphase soll das Kontraktmanagement auf alle wesentlichen Beteiligungsgesellschaften der FHB ausgeweitet werden.

- Zielkontrolle

Die Zielkontrolle erfolgt durch ein Kennzahlen- und Berichtssystem, in dem neben Standarddaten auch unternehmensspezifische Leistungskennzahlen festgelegt werden. Durch quartalsweises Beteiligungscontrolling sollen Planabweichungen frühzeitig erkannt werden, um gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen gegensteuern zu können. Bei akuten finanziellen Problemen in den Gesellschaften ist daneben eine Risikoberichterstattung vorgesehen.

Soll-Ist-Vergleiche erfolgen für relevante Beteiligungsgesellschaften bereits seit einigen Jahren. Für die sieben Pilotgesellschaften ist das Berichtswesen auf die neue Form des Kennzahlen- und Berichtssystems ausgeweitet worden. Nach Beendigung der Pilotphase soll dieses Berichtssystem für alle relevanten Beteiligungsgesellschaften der FHB angewendet werden.

- Zielsteuerung

Werden bei der Zielkontrolle Soll-Ist-Abweichungen festgestellt, müssen zunächst die Ursachen analysiert werden. Entsprechend den Ursachen sind Maßnahmen zur Gegensteuerung bzw. zur Beseitigung der Ursachen zu erarbeiten. Eine derartige Zielsteuerung steckt noch in den Anfängen.

Eine Überprüfung der Zielerreichung erfolgt durch Effizienzkontrolle nach Neugründung. So wird z. B. die Arbeit- und Jugendwerkstätten Bremen GmbH (AJB) aufgelöst, weil durch die Veränderung der arbeitsmarktpolitischen Förderbedingungen die Existenzgrundlage für diese Gesellschaft weitgehend weggefallen ist. Weiterhin notwendige Aufgaben der AJB wurden auf andere Träger verlagert. Als weiteres Beispiel ist die BildungPlus

eLearning GmbH zu nennen. Hier hat sich der Zielmarkt der Gesellschaft nicht wie erwartet entwickelt, weshalb ein rentierlicher Geschäftsbetrieb nicht möglich wurde. Entsprechende Konsequenzen wurden gezogen.

- Berichtswesen

Zum Beteiligungscontrolling gehört das adressatenorientierte Berichtswesen, das allmählich aufzubauen und zu optimieren ist. Bislang werden den zuständigen Gremien regelmäßig Quartalsberichte der Gesellschaften vorgelegt. Darüber hinaus erfolgt jährlich eine Jahresberichterstattung über das Jahresergebnis der Gesellschaften. Mittelfristig werden im Zusammenhang mit der Einführung des doppelten Rechnungswesens die Voraussetzungen für einen konsolidierten Konzernabschluss im Beteiligungsbereich zu schaffen sein. Zur öffentlichen Darstellung wird alle zwei Jahre ein Beteiligungsbericht herausgelegt, der alle wesentlichen Grundinformationen der Gesellschaften enthalten soll. Darüber hinaus wird den beteiligten Fachdeputationen sowie der Bremischen Bürgerschaft jährlich ein Beleihungsbericht über die Entwicklung der beliehenen Gesellschaften vorgelegt.

- Leitfaden (Handbuch)

Zur Koordination der Beteiligungen der FHB anhand der Definition einheitlicher Standards wurde im Jahre 2003 ein Handbuch für das Beteiligungsmanagement der FHB erarbeitet. Es stellt im Wesentlichen die Grundlagen der Beteiligungssteuerung, die Kommunikations- und Entscheidungswege, anzuwendende Planungsmethoden, die Kontroll- und Überwachungsmethoden, die Berichtsinhalte und -zeitpunkte sowie Musterverträge (z. B. Gesellschaftsvertrag, Geschäftsführeranstellungsvertrag, Tantiemeregelung) dar.

Die in der Entwicklung befindliche Neuorganisation des Beteiligungsmanagements mit konsequenter Einbindung der Beteiligungsgesellschaften in die landespolitischen Ziele sowie Bereitstellung hinreichend strukturierter Informationen soll und wird die Transparenz erhöhen und eine fundierte Entscheidungsfindung sowie eine neue Qualität der Planung ermöglichen; damit wird auch die Grundlage für eine Informationsversorgung der Bremischen Bürgerschaft verbessert werden.

III. Zur personalrechtlichen Situation der Geschäftsführer und zur Personal und Sachkostenentwicklung

1. Personalrechtliche Modelle der Geschäftsführer

Da die überwiegende Anzahl der Geschäftsführer der bremischen Gesellschaften vom freien Markt angeworben worden ist, ist der Marktwert unter Beachtung des Aufgabenspektrums die Bezugsgröße für das zu vereinbarenden Geschäftsführergehalt. So sind von rd. 90 hauptamtlichen Geschäftsführern der bremischen Beteiligungsgesellschaften, an denen Bremen einschließlich der Tochtergesellschaften der BLG und BIG mit 50 % oder mehr beteiligt ist lediglich 12 % aus dem öffentlichen Dienst. Bei der Besetzung der Geschäftsleitung mit einem Mitglied des öffentlichen Dienstes Bremens wird – wie bei externer Besetzung der Geschäftsleitung auch – mit den Geschäftsführern ein Geschäftsführeranstellungsvertrag auf Basis des im Beteiligungshandbuch vorgegebenen Musters abgeschlossen. Der jeweilige Geschäftsführer wird mit seiner Bestellung in der Regel aus dem bremischen öffentlichen Dienst beurlaubt. Für beurlaubte Beamte mit Rückkehrrecht werden bei der Bemessung des Geschäftsführergehaltes deutliche Abschläge vorgenommen. Weiterhin sind von den Gesellschaften gegebenenfalls zu leistende Altersversorgungen in Abzug zu bringen. Ein Ausscheiden von beamteten Bediensteten aus dem öffentlichen Dienst erfolgt wegen der (in Abhängigkeit von der Länge der Dienstzeit) hohen Kosten der Nachversicherung in der Rentenversicherung nicht.

Ein Vergleich der Geschäftsführergehälter in den Gesellschaften mit den vorherigen Ausgaben innerhalb der Verwaltungsstruktur ist in der Regel weder sinnvoll noch angemessen, da die Geschäftsführeraufgaben und Verantwortlichkeiten nicht mit den Aufgaben innerhalb der Verwaltung identisch sind.

Lineare Gehaltserhöhungen für alle Geschäftsführer der bremischen Beteiligungsgesellschaften wurden bislang durch Senatsbeschluss mit Bezug auf Tarifsteigerungen im öffentlichen Dienst zeitversetzt festgelegt. Dies ist letztmalig im Jahre 1995 geschehen, da die späteren Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst keine Grundlage für eine Erhöhung hergaben.

Zusätzlich zu dem Geschäftsführergehalt soll nach dem neuen Beteiligungsmanagement eine Tantiemevereinbarung als Gehaltsbestandteil vereinbart werden. Sie soll leistungsbezogen gewährt werden und mit den Zielen des Kontraktes zwischen Fachressort und Gesellschaft korrespondieren. Die Höhe der erreichten Tantieme soll vom Aufsichtsrat der Gesellschaft in der Sitzung, die über den Jahresabschluss des vorausgehenden Wirtschaftsjahres berät, festgesetzt werden. Tantiemeregulungen erfolgen grundsätzlich bei Neuabschlüssen bzw. Verlängerungen von Geschäftsführeranstellungsverträgen.

2. Personalentwicklung

a) Anzahl der Beschäftigten

Die Anzahl der Beschäftigten in Vollzeiteinheiten hat sich in den Gesellschaften in höchst unterschiedlicher Form entwickelt. In der Gründungsphase sind bei den meisten Gesellschaften Transformationsprozesse von Beschäftigung zwischen Gesellschaft und Kernbereich zu beobachten. Durch unterschiedliche Gründungszeitpunkte sind diese Prozesse, bei denen in nicht unerheblichem Maße Personal zwischen der Kernverwaltung und den Gesellschaften transferiert wird in einem unterschiedlichen Stadium angelangt. Eine Darstellung der Beschäftigungsentwicklung der Gesellschaften erweist sich daher als schwierig.

Vergleichbare Werte gibt es nur für die Jahre 2002 und 2003. Zu diesem Zeitpunkt haben alle Gesellschaften den Transformationsprozess zumindest formal beendet. Im Jahr 2002 lag die Beschäftigung in allen Berichts-Gesellschaften bei 877,8 Vollzeitkräften, im Jahr darauf bei 887,7. Hinter dieser moderaten Steigerung von 1,1 % insgesamt verbergen sich zum Teil starke Schwankungen bei einzelnen Gesellschaften, die z. B. auf Rückführungen zum Kernbereich gründen. Auch diese Angaben sind methodisch nicht unproblematisch, da Verschiebungen zwischen Kernbereich und Gesellschaften nicht von der durch unternehmerische Entscheidung bedingten Beschäftigungsveränderung zu unterscheiden ist. Beim Vergleich der Beschäftigungsentwicklung der Gesellschaften mit der Entwicklung im Kernbereich ergeben sich weitere methodische Probleme.

In der Kernverwaltung sind andere Formen der Verwaltungssteuerung als in den Gesellschaften notwendig. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass dort keine über den unternehmerischen Erfolg vermittelten Voraussetzungen für organisatorischen Wandel bestehen. Das Personalmanagement, mit der wesentlichen Zielsetzung der Konsolidierung der öffentlichen Haushalte, ist daher in den letzten Jahren durch die Entwicklung adäquater, auf diese „bürokratischen“ Voraussetzungen abgestimmten Instrumente bestimmt gewesen. Hier gehen Einsparungen durch die zentrale Steuerung von Beschäftigungsvolumen und Personalausgaben einer Aufgabenkritik voraus.

Dagegen war es Zielsetzung der Ausgliederung öffentlicher Aufgaben, mit der Ermöglichung unternehmerischer Gesamtverantwortung und der Einführung unternehmerischer Methoden und Instrumente Effizienz- und Effektivitätsgewinne zu erzielen. Hierbei ging es sowohl um eine Reduzierung des Personals als auch um den optimalen und flexiblen Einsatz des Personals in nun unternehmerisch strukturierten Einheiten. Dabei ist grundsätzlich davon auszugehen, dass eine Anpassung der Beschäftigungsvolumina sowohl die Zunahme als auch die Abnahme an Beschäftigung – abhängig von der Entwicklung der Aufgaben – bedeuten kann. So kann eine erfolgreiche Erweiterung der Geschäftsfelder auf verwaltungsfremde Dienstleistungen in den Gesellschaften auch zu steigender Beschäftigung führen.

Unternehmerische Flexibilität bezieht sich dabei nicht nur auf die Personalmenge, sondern auch auf die Personalstruktur, insbesondere auf

die Qualifikation des Personals. Insgesamt sind daher mit der Ausgliederung begründete Zielvorstellungen verbunden, die eine flexible Anpassung des Personals an sich verändernde Umweltbedingungen deutlich besser und zeitnäher ermöglichen als in dem durch enge rechtliche Beschränkungen gekennzeichneten Kernbereich des öffentlichen Dienstes, wo andere Formen der Steuerung greifen müssen.

Datenlage

In der bisherigen Phase, die man als Phase der Konzernbildung bezeichnen kann, ging es vorrangig darum, Strukturen und Bedingungen zu schaffen, um öffentliche Aufgaben in nunmehr privatrechtliche Organisationsformen verantwortlich wahrnehmen zu können. Zentrale Steuerungs- und Berichtsformen mussten parallel hierzu erst aufgebaut und etabliert werden. Dies gilt auch für den Bereich des Personals. Es ist nunmehr in einer Phase der Konzernkonsolidierung notwendig und von zentralem Steuerungsinteresse, auf eine gesicherte Datenbasis von Grunddaten über das Personal im Konzern Bremen, also auch in den bremischen Gesellschaften zurückgreifen zu können. Ab dem Haushalt 2004 wird durch den Finanzsenator ein konzernweites Personalcontrolling-System aufgebaut. Mit Hilfe einer monatlichen Erfassung von personalrelevanten Daten der bremischen Gesellschaften und einer Zusammenführung mit den Daten der bremischen Dienststellen des Kernbereiches können dann erstmals vergleichende Analysen zu Personalausgaben und Beschäftigungshöhe erstellt werden.

b) Entwicklung der Personalkosten

Auch für die Entwicklung der durchschnittlichen Personalkosten gelten die vorherigen grundsätzlichen Bemerkungen. Bei den meisten untersuchten Gesellschaften steigen die durchschnittlichen Personalkosten an. Im Kernbereich sind in den Jahren seit 1999 die durchschnittlichen Personalkosten pro Vollzeitkraft zwischen 1,6 % und 2,3 % pro Jahr gestiegen. Insgesamt steigen die Personalkosten pro Vollzeitkraft zwischen 1999 und 2003 um 8,4 % an.

Bei den Gesellschaften können Steigerungen von bis zu 37 %, aber auch Absenkungen von rund 17 % seit 1999 beobachtet werden. Die Heterogenität dieser Angaben macht deutlich, dass auch hier – analog zur Beschäftigungsentwicklung – eine Konsolidierung sowie die Vergleichbarkeit der Angaben erst im Laufe der Zeit zu erwarten ist.

Zudem kann beim Wandel von einer behördlichen zu einer marktorientierten Struktur an vielen Stellen Bedarfe für höherqualifiziertes, spezialisiertes Personal entstehen. Es kommen auch Geschäftsaufgaben wie Marketing, Controlling etc. hinzu, die im Kernbereich nicht oder nur sporadisch wahrgenommen wurden.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass durch die Nachfrage nach hochqualifizierten Dienstleistungen in den Gesellschaften eine Beschäftigungsstruktur geschaffen wird, die im Vergleich zur bisherigen Kernverwaltung durch durchschnittlich höherqualifizierte Arbeitsplätze gekennzeichnet ist. Während im Kernbereich eine gleichmäßige strukturelle Verteuerung des Personals, insbesondere durch Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst zu beobachten ist, gehen die wachsenden Löhne und Gehälter in den Gesellschaften häufig auf eine flexiblere Orientierung und Anpassung von Beschäftigungsverhältnissen an sich ändernde Anforderungen und Umweltbedingungen zurück. Die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse ist tendenziell differenzierter und heterogener als im Kernbereich. Um auch hierzu differenziertere Aussagen treffen zu können, ist die Ausdehnung des Personalcontrollings auf den Konzern Bremen notwendig.

3. Sachkostenvergleich

Eine Aufstellung der Sachkosten für die Wahrnehmung der Aufgaben ist nur mit Hilfe einer Kosten- und Leistungsrechnung möglich, die in der Verwaltung bei Gründung der Gesellschaften nicht vorhanden war und zurzeit in den Verwaltungen aufgebaut wird. Im Rahmen der Verwaltungsreform nimmt

die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens eine Schlüsselrolle ein. Diese Maßnahmen sind in einem Projekt zur Einführung des Integrierten öffentlichen Rechnungswesens (IöR) gebündelt worden, das voraussichtlich Ende 2008 abgeschlossen sein wird. Das IöR stellt vor allem ein betriebswirtschaftliches Rechnungswesen einschließlich einer flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung dar und basiert auf produktgruppenorientierten Wirtschaftsplänen mit Aufwands- und Ertragsinformationen, die einen betriebswirtschaftlichen Planungs- und Controllingprozess ermöglichen. Dieser Umstrukturierungsprozess in der bremischen Verwaltung wird die notwendige Transparenz schaffen.

IV. Anlagen

Die in den Anlagen beigefügten Stellungnahmen zu den einzelnen Gesellschaften sind aufgrund der dezentralen Zuständigkeit von den Fachressorts unter Beteiligung der Gesellschaften verfasst worden.

Die Beantwortung der Einzelfragen für die Gesellschaften sind in den folgenden Anlagen dargestellt:

Bau Management Bremen GmbH	Anlage 1
Bremer Aufbau-Bank GmbH	Anlage 2
Bremen Marketing GmbH	Anlage 3
Facility Management GmbH	Anlage 4

Bau Management Bremen GmbH

1. Welche konkreten Erwartungen und Ziele wurden bei der privatrechtlichen Ausgliederung verfolgt, in welcher Form wurden die Ziele festgelegt, welche Ziele sollten erbracht werden und wie, insbesondere mit welchen Kennzahlen überprüft der Senat die Zielerreichung dieser privatrechtlichen Ausgliederung?

Vorab ist zu bemerken, dass Aufgaben und Mitarbeiter der BMB mit Wirkung zum 1. Januar 2003 in die GBI integriert worden sind. Die nachfolgenden Angaben beziehen sich deshalb im Wesentlichen nur auf den Zeitraum bis zum 31. Dezember 2002.

Am 2. Dezember 1997 hat der Senat der Freien Hansestadt Bremen unter anderem folgende Beschlüsse zur Neuordnung des Bereiches Liegenschaften gefasst:

Der Senat begrüßt die Vorschläge des Gutachtens zur Optimierung des bremischen Liegenschaftswesens im Bereich der Nutzung und Verwaltung des Immobilienvermögens, der Gebäudebewirtschaftung und des Baumanagements für die Hochbauaufgaben (gemeint war damit der Endbericht der Unternehmensberatung McKinsey vom 31. Oktober 1997 „Organisationsuntersuchung zur Neuordnung der Aufgabendurchführung und Investitionsfinanzierung – Teilprojekt Liegenschaftswesen“).

McKinsey hatte in seiner Organisationsuntersuchung dargelegt, dass das bremische Liegenschaftswesen von mangelnder Wirtschaftlichkeit und hoher Intransparenz geprägt sei. Wörtlich heißt es dort auf Seite 2: „Kernprobleme der heutigen Organisation sind mangelnder Leistungswettbewerb, fehlende Kostentransparenz und Steuerungssysteme und die organisatorische Zersplitterung von Verantwortlichkeiten.“

Um diese Mängel zu beseitigen und notwendige Einsparungen zu realisieren, sollten marktwirtschaftliche Steuerungssysteme und Organisationsprinzipien eingeführt und die Leistungsfähigkeit der drei Aufgabenfelder Vermögensmanagement, Gebäudebewirtschaftung (Facility Management) und Baumanagement optimiert werden. Wesentliches Element bei der Neustrukturierung sei die Einführung marktwirtschaftlicher Steuerungssysteme und Organisationsprinzipien. Hierzu sollten folgende Maßnahmen umgesetzt werden:

- Ressourcenverantwortung dezentralisieren,
- Anreizsystem entwickeln,
- marktwirtschaftliche Kunden-Lieferanten-Schnittstellen einführen,
- Leistungswettbewerb einführen,
- Steuerungs- und Ausführungseinheiten trennen,
- Kosten- und Leistungstransparenz schaffen.

Die Eintragung in der Bau Management Bremen GmbH (BMB) in das Handelsregister erfolgte im Jahr 1999. Der Gegenstand des Unternehmens wurde im Gesellschaftsvertrag wie folgt aufgenommen:

- Die Gesellschaft erbringt für die Freie Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde Bremen) Managementleistungen auf dem Gebiet des Bauwesens und für die BRD delegierbare Bauherrenleistungen einschließlich Projektabwicklungen. Die Gesellschaft handelt bei ihrer Tätigkeit regelmäßig im Namen und im Auftrag Bremens bzw. der BRD aufgrund von Vollmachten, die außerhalb dieses Gesellschaftsvertrages erteilt werden. Dabei handelt es sich insbesondere um Dienstleistungen, die die Freie Hansestadt (Land bzw. Stadtgemeinde) bisher behördlich erbracht hat und nun unter Einschaltung der Gesellschaft erledigen will;
- Wahrnehmung der Bauherrenaufgaben bei allen baulichen Maßnahmen im Bereich des öffentlichen Hochbaus; mit Ausnahme der Aufgaben, die der Gesellschaft für Bremen Immobilien mbH auferlegt wurden;
- Wahrnehmung von delegierbaren Bauherrenaufgaben einschließlich Projektentwicklung für die BRD im Rahmen der bundesunmittelbaren und der bundesmittelbaren Verwaltung im Land Bremen;

- soweit rechtlich zulässig, die Beratung und Betreuung sonstiger Dritter in beruflichen Angelegenheiten;
- Wahrnehmung der Gebäudeunterhaltungspflichten des öffentlichen Eigentümers für das öffentliche Grund- und Gebäudevermögen;
- Beratung und Vertretung Bremens in allen beruflichen Angelegenheiten;
- Beratung und Vertretung Bremens in beruflichen Gremien öffentlicher Körperschaften mit Aufgaben aus den Bereichen Hochbau, Bautechnik, Bauwirtschaft, Architekten- und Ingenieurwesen;
- Koordinierung der beruflichen Datenverarbeitungs-Anwendungen einschließlich der Führung des Liegenschaftsinformationssystems sowie der Koordination anderer Datenverarbeitungs-Anwendungen mit dem Liegenschaftsinformationssystem;
- das Energiemanagement für die öffentlichen Hochbauten.

Die wesentlichen Kennzahlen, anhand deren der Senat und die parlamentarischen Gremien die Erreichung der Ziele überprüfen, finden sich in den vierteljährlichen Controllingberichten zum Beteiligungsmanagement, in denen auch über die BMB berichtet wird (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Leistungskennzahlen).

- 1.1. Hat es zwischenzeitliche Modifikationen vom ursprünglichen Ausgangskonzept bzw. von der Zielsetzung gegeben?

Trotz erster Erfolge aufgrund der Neustrukturierung des Bau- und Liegenschaftswesens ergaben sich Anhaltspunkte dafür, dass die McKinsey-Einsparziele nicht erreicht werden konnten. Daraufhin hat die vom Senat eingesetzte Staatsräte-Lenkungsgruppe zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung empfohlen, die Unternehmensberatung Roland Berger & Partner mit der Untersuchung des Bereichs „Bildung/Liegenschaften“ zu beauftragen. Der Senat ist dieser Empfehlung gefolgt und hat den Abschlussbericht dieser Unternehmensberatung am 12. Dezember 2000 zur Kenntnis genommen sowie der Umsetzung der vorgeschlagenen Neustrukturierung zugestimmt.

Eine wesentliche Modifikation der bereits beschriebenen ursprünglichen Zielsetzungen der BMB hat es aufgrund der Roland Berger-Empfehlungen nicht gegeben. Nach eingetretenen personellen Verschiebungen u. a. aufgrund von Bewerbungsverfahren zwischen BMB und GBI und wegen erwarteter Synergieeffekte aus einer Zusammenführung der Bauabteilung von BMB und der GBI wurde die Überleitung des Personals zur GBI und zu anderen Eigenbetrieben Mitte 2002 durch den Senat beschlossen. Aufgrund dessen wurden durch Personalüberleitungsverträge alle Mitarbeiter mit Wirkung zum 1. Januar 2003 auf andere Gesellschaften und Eigenbetriebe übertragen.

- 1.2. Gibt es Überschneidungen im Leistungsspektrum mit anderen Gesellschaften mit öffentlicher Beteiligung?

Nein, es gibt klare Zuständigkeitsregelungen.

- 1.3. Wenn ja, was waren die Gründe und wer hat die Modifikation veranlasst?

Vergleiche Antwort zu 1.1.

- 1.4. Inwieweit sind die mit der privatrechtlichen Neugliederung verbundenen Ziele und Erwartungen heute erreicht worden?

Mit der privatrechtlichen Neugliederung hat der Senat in seiner Entscheidung am 2. Dezember 1997 die Erwartung verbunden, dass die von McKinsey in ihrer Organisationsuntersuchung genannten Ziele (vergleiche 1.) umgesetzt werden. Dies ist in folgender Weise ausgeführt worden:

Die von Bremen verfolgte Absicht, bisher behördlich wahrgenommene Aufgaben auf dem Gebiet des Baumanagements im Interesse einer effizienteren und wirtschaftlicheren Aufgabenwahrnehmung auf die BMB zu übertragen, ist im März 1999 erfolgt.

Das Ziel, die beruflichen Aufgaben möglichst kostengünstig und in einer enger an die Bedürfnisse der Privatwirtschaft orientierten Weise durchzuführen, wurde bereits im ersten Geschäftsjahr erreicht. Bereits zwei Monate nach Gründung der

Gesellschaft wurde die Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt, die bis zum heutigen Tage ausgebaut und verfeinert wurde und die Grundlage für die Bilanzierung der effektiven Zielumsetzung bildet.

Der wesentliche Teil der eingetretenen prognostizierten Effekte, der nicht aus den erstellten Bilanzen abzulesen ist, ist der Bereich der Kosteneinsparungen bei Neu- und Umbauten sowie Sanierungen. Durch die Bündelung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern in der BMB, konnten durch die Wahrnehmung der Bauherrenaufgaben und die Betreuung und Beratung in baufachlichen Angelegenheiten Termine und Kostendeckelungen eingehalten und baufachliche Alternativen aufgezeigt werden. Die BMB, die alle ihre Entscheidungen über die inhaltliche Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben im Benehmen mit den Nutzern traf, hat im Wesentlichen dazu beigetragen, dass die Zufriedenheit der Nutzer, hinsichtlich der Abwicklung und Umsetzung von baulichen Maßnahmen, stark gestiegen ist.

- 1.5. Welche konkreten finanziellen und haushaltswirksamen Ergebnisse sowie volkswirtschaftlichen Effekte sind generell durch den Privatisierungsprozess und jeweils konkret bei den mit der Wahrnehmung der öffentlichen Aufgabe beauftragten Gesellschaften erzielt worden?

Die für die Geschäftsbesorgungsentgelte (GBE) angesetzten Beträge, die zur Abdeckung der Personalkosten, der Sachaufwendungen und der Abschreibungen geplant wurden und auf den Werten, die in der Vergangenheit angefallenen Kosten basierten (Ausnahme: Abschreibungen), konnten im ersten Geschäftsjahr um ca. 800 TDM, im Jahr 2000 um ca. 1.850 TDM und in 2001, trotz einer Vorabreduzierung um 630 TDM, um weitere 1.623 TDM unterschritten werden und sind in den Bilanzen der Jahre 1999 bis 2001 von den Wirtschaftsprüfern testiert. Ab dem Geschäftsjahr 2002 standen keine Geschäftsbesorgungsentgelte für die BMB zur Verfügung, so dass die Gesellschaft ihre Aufwendungen durch Aufträge und den damit verbundenen Erlösen selbst decken musste.

2. Ist die Geschäftsleitung mit einem Mitglied des öffentlichen Dienstes Bremens besetzt worden?

Die Geschäftsleitung der BMB wurde 1999 durch einen Abteilungsleiter des Senators für Bau, Umwelt und Verkehr (technischer Geschäftsführer) und einen kaufmännischen Geschäftsführer (extern) besetzt. Nach dem Ausscheiden des technischen Geschäftsführers im Jahre 2001 wurde die BMB von dem kaufmännischen Geschäftsführer weitergeführt.

- 2.1. Welche personalrechtlichen Modelle sind hierbei angewendet worden, und wie haben sich diese auf die Personal- und sonstigen Aufgaben für das Führungspersonal im Vergleich zu den vorherigen Ausgaben des Führungspersonals innerhalb der Verwaltungsstruktur ausgewirkt?

Der technische Geschäftsführer war ursprünglich Leiter der Abteilung beim Bausenator, die im Wesentlichen in die BMB überführt wurde. Die Übertragung der Geschäftsführungsfunktion war mit einer Beurlaubung aus dem öffentlichen Dienst verbunden. Nach Gründung der BMB und Überführung des Personals sind beim Fachressort keine operativen Aufgaben verblieben. Wahrgenommen werden lediglich steuernde Funktionen, die zurzeit mit ca. 1,5 Stellen abgedeckt werden (vergleiche Antwort zu Nr. 3.2).

- 2.2. Welche erfolgsabhängigen Anreizsysteme wurden mit der Geschäftsführung der Gesellschaft zur Erreichung der unter Frage 1 aufgeführten Ziele vereinbart?

Mit den Geschäftsführern wurden Ziel- und Tantiemevereinbarungen geschlossen. Im Übrigen wird auf den allgemeinen Teil der Vorlage verwiesen.

3. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

In der BMB hat sich die Anzahl der Beschäftigten wie folgt entwickelt (Stellen im Jahresdurchschnitt):

1999	2000	2001	2002	2003
28,75	31,25	32,00	31,50	0

- 3.1. Welche Aufgaben wurden vom Zeitpunkt der Privatisierung übertragen, und welche Aufgaben sind in der Gesellschaft vom Zeitpunkt der Privatisierung an neu entstanden bzw. wurden zusätzlich übertragen?

Zu den der BMB übertragenen Aufgaben siehe Antwort zu Nr. 1. Weitere Aufgaben sind nicht neu entstanden und wurden nicht zusätzlich übertragen.

- 3.2. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Rechtsformänderung pro Jahr entwickelt?

Aufgaben einer Fachverwaltung für die Gesellschaften und Betriebe des Liegenschaftswesens werden aktuell in einer Größenordnung von ca. 1,5 Vollzeitstellen beim Senator für Bau, Umwelt und Verkehr wahrgenommen.

4. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

Die Personalkosten pro Vollzeitkraft haben sich bei der BMB wie folgt entwickelt:

1999*	2000	2001	2002	2003**
56.250 €	67.081 €	69.439 €	66.603 €	0 €

* verkürztes Geschäftsjahr

** Überleitung in die GBI

Die oben genannten Personalkosten basieren auf der Gewinn- und Verlustrechnung des jeweiligen Jahresabschlussberichts.

- 4.1. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der für die Gesellschaften und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

In der beim Senator für Bau, Umwelt und Verkehr zuständigen Fachverwaltung betragen die durchschnittlichen Personalkosten zurzeit 66,97 T€.

- 4.2. Wie hat sich die Produktivität in der Gesellschaft auf der Basis von Kennziffern seit der Gründung im Vergleich zur Fachverwaltung entwickelt?

Eine Aussage über die Produktivität der Gesellschaft im Vergleich zur Produktivität der Fachverwaltung ist nicht möglich, weil zum Zeitpunkt der Übertragung von Aufgaben auf die Gesellschaft keine Kosten- und Leistungsrechnung bestand. Im Zuge der Verwaltungsreform ist vorgesehen, in der Kernverwaltung ein flächendeckendes Integriertes öffentliches Rechnungswesen einschließlich einer Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen, das solche Aussagen zukünftig ermöglichen wird.

Ein Indikator für die Produktivität der BMB ist der betriebliche Ertrag in T€ pro Mitarbeiteräquivalent (MÄ). Dieser hat sich seit der Gründung wie folgt entwickelt:

Jahr	1999	2000	2001	2002	2003
Ertrag pro MÄ (in T€)	105	148	193	237	0

5. Welche finanziellen Mittel stehen der Gesellschaft für die Aufgabenwahrnehmung des privatisierten öffentlichen Aufgabenfeldes und dem für die Gesellschaft zuständigen Fachressort zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten sowie nach verschiedenen übertragenen Aufgaben)?

Der BMB standen Mittel für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben in dem Umfang der vereinbarten Geschäftsbesorgungsentgelte zur Verfügung (vergleiche Antwort zu Nr. 1.5). Der Aufwand der BMB wurde bis einschließlich 2001 auf Nachweis vergütet. Die Geschäftsbesorgungsentgelte wurden vom ersten Geschäftsjahr an nicht in der vereinbarten Höhe in Anspruch genommen. Seit dem 1. Januar 2002 standen keine Geschäftsbesorgungsentgelte mehr zur Verfügung. Die Gesellschaft musste durch die Akquisition von Aufträgen (Bund, Gesellschaft für Bremer Immobilien/Sondervermögen, Hochschulen und Krankenhäuser) die

Finanzierung der Aufwendungen selbst sicherstellen. Die folgenden Prozentsätze belegen die positive Entwicklung der BMB.

	Kundenanteil in %				
	1999	2000	2001	2002	2003
FHB (Geschäftsbesorgungsentgelt)	60	38	25	0	0
Bund (Kostenerstattung)	33	27	17	13	0
Dritte (Marktentgelte)	7	35	58	87	100

- 5.1. Welche finanziellen Mittel standen der Fachverwaltung für die Wahrnehmung des Aufgabenfeldes vor der Privatisierung zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten)?

Der Fachverwaltung standen vor der Privatisierung Mittel in der Größenordnung des mit der BMB festgelegten Geschäftsbesorgungsentgeltes zur Verfügung. Im Jahr 2001 entsprach dies einer Summe von ca. 2,27 Mio. €.

- 5.2. Welche Relation ergibt sich aus dem Einsatz finanzieller Mittel und der Produktivität der Gesellschaft im Vergleich zur Fachverwaltung?

Ein Produktivitätsvergleich zwischen der Aufgabenerledigung der Fachverwaltung und der BMB ist aufgrund fehlender Daten nicht möglich. Es wird dazu auf die Antworten zur Frage 4.2 und den allgemeinen Teil verwiesen.

ANLAGE 2

Bremer Aufbau-Bank GmbH

1. Welche konkreten Erwartungen und Ziele wurden bei privatrechtlichen Ausgliederungen verfolgt, in welcher Form wurden die Ziele festgelegt, welche Leistungen sollten erbracht werden und wie, insbesondere mit welchen Kennzahlen überprüft der Senat die Zielerreichung dieser privatrechtlichen Ausgliederung?

Der Senat hat im Rahmen der Umsetzung der McKinsey-Empfehlungen am 22. Dezember 1998 beschlossen, unter dem Dach einer Holding-Organisation mit der Bremer Investitions-Gesellschaft mbH als Muttergesellschaft die BAB als Struktur- und Förderbank des Landes zu errichten, und dafür die Erteilung einer Banklizenz zu beantragen. Ziel war es, im Rahmen der Zusammenfassung der bremischen Wirtschaftsförderungsaktivitäten in der BIG-Gruppe bei der Beantragung, Gewährung und Abwicklung von Finanzierungsdienstleistungen durch die BAB Förderung und Service aus einer Hand anzubieten. Durch die Konzentration der Finanzierungsaufgaben der Wirtschaftsförderung bei der BAB wird in der Gesellschaft qualifiziertes Know-how für die Wahrnehmung dieser Aufgaben gebündelt und vorgehalten. Das gilt insbesondere auch in Bezug auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen in den Bereichen Risikosteuerung und -management.

Die BAB ist im Jahre 2000 mit Erteilung der Banklizenz durch Umfirmierung aus der Hanseatische Gesellschaft für öffentliche Finanzierungen mbH („HAGÖF“) hervorgegangen und nahm zum 1. Januar 2001 ihren Geschäftsbetrieb als Bank auf.

Die zum damaligen Zeitpunkt bereits bestehenden Beteiligungsprogramme sowie das Landesbürgschaftsprogramm, das bereits der HAGÖF mit Geschäftsbesorgungsvertrag vom 15. Dezember 1999 übertragen worden war, wurden von der BAB weitergeführt.

Mit Geschäftsaufnahme der Bank im Januar 2001 wurde das bisher von der HAGÖF in eingeschränktem Umfang wahrgenommene Kreditgeschäft als Instrument der Wirtschaftsförderung neu konzipiert und ausgebaut. Das heutige Kerngeschäft der Bank, die Kreditfinanzierung von vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) stellt ein eigenständiges Förderinstrument der Bank dar.

Zur Stärkung der Leistungsfähigkeit und der Qualität der Wirtschaftsförderung verfolgt die Bank folgende Ziele:

- Erweiterung des Förderinstrumentariums, insbesondere durch Vergabe von Mittelstandskrediten und der Ausweitung der Finanzierung öffentlicher Unternehmen und Projekte.
- Qualitätssteigerung der Dienstleitung durch kundennahe Entscheidungen und flachere Entscheidungsabläufe (Kreditausschuss/Aufsichtsrat) sowie Angebot verschiedener Dienstleistungen „aus einer Hand“ innerhalb der BAB und der BIG-Gruppe.
- Transparenz und Messbarmachung von Leistungen mit Hilfe des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens und Controllings.

Die Transparenz und die Messbarkeit der Leistungen der BAB sind hergestellt durch Aufbau eines steuerungsrelevanten und aussagefähigen Kennzahlensystems. Die BAB nutzt die in der BIG-Gruppe eingeführten SAP-Module und nimmt über das monatliche Bankberichtswesen hinaus an der Controlling-Berichterstattung der BIG-Gruppe gegenüber der FHB teil. Die wesentlichen Kennzahlen, anhand derer der Senat und die parlamentarischen Gremien die Erreichung der Ziele überprüfen, finden sich in den vierteljährlichen Controllingberichten zum Beteiligungsmanagement. Dem Aufsichtsrat und dem Gesellschafter legt sie regelmäßig Plan-Ist-Vergleiche vor und hat zu diesem Zweck eine mehrjährige Strategieplanung erarbeitet.

- 1.1. Hat es zwischenzeitliche Modifikationen vom ursprünglichen Ausgangskonzept bzw. von der Zielsetzung gegeben?

Es gab keine grundsätzlichen Modifikationen.

Die bei Gründung der BAB bereits bestehenden Überlegungen zur Neuordnung der Wohnungsbauförderung wurden durch ein Umsetzungskonzept im Mai 2000 konkretisiert und vom Senat in Stufen beschlossen. In einem ersten Schritt wurden zunächst die neu bewilligten Wohnungsbaudarlehen von der BAB ausgezahlt und verwaltet. Anschließend erfolgte die sukzessive Übernahme des Altbestandes (rd. 8.500 Darlehen) von den ursprünglich vier Geschäftsbanken/Treuhandinstituten durch die BAB. Dieses größtenteils bereits privatisierte Geschäft wurde mit Übertragung auf die BAB indirekt wieder auf die öffentliche Hand zurück übertragen. Zum 1. Juli 2003 wurden dann in einem zweiten Schritt auch die Bewilligung der Förderung, die Abwicklung der Förderverhältnisse die Zuschussförderung sowie die Fördermittelverwaltung auf die BAB übertragen.

Die Steuerungsaufgaben, wie z. B. die Aufstellung der Wohnraumförderungsprogramme und der Förderungsbedingungen bleiben in der Verantwortung der öffentlichen Hand.

Die Durchführung der beschlossenen Programme erfolgt dann durch die BAB.

Dieser Ergänzung der Tätigkeit der BAB durch Übertragung der Wohnungsbauförderung lag folgende Zielsetzung zugrunde:

- Herstellung der Transparenz bezüglich des Wohnungsbauvermögens,
- Effizienzsteigerung durch Bündelung der Förderung bei der BAB, insbesondere Reduzierung des Verwaltungsaufwandes durch die Zusammenlegung der bewilligenden mit der darlehensverwaltenden Stelle,
- Verwaltung der Wohnraumförderungsprogramme aus einer Hand,
- Qualitätssteigerung für die Kunden aus einer Hand (kurze Wege, kundennahe Entscheidungen),
- Kosten- und Personaleinsparungen.

- 1.2. Gibt es Überschneidungen im Leistungsspektrum mit anderen Gesellschaften mit öffentlicher Beteiligung?

Überschneidungen des Leistungsspektrums im Sinne der Erbringung gleichartiger Leistungen durch BAB und andere Gesellschaften liegen nicht vor.

- 1.3. Wenn ja, was waren die Gründe, und wer hat die Modifikation veranlasst?

Entfällt (siehe Antwort zu 1.2.).

1.4. Inwieweit sind die mit der privatrechtlichen Neugliederung verbundenen Ziele und Erwartungen heute erreicht worden?

Die Ziele sind erreicht worden.

Das Förderinstrumentarium der FHB wurde durch Neuaufbau des Mittelstandsgeschäftes der BAB erweitert und die Finanzierungsaktivitäten insgesamt ausgeweitet.

Die Qualitätssteigerung der Dienstleistungen wurde realisiert durch die konsequente Zusammenführung von Finanzierungsaufgaben bei der BAB (Kredite, Beteiligungen, Bürgschaften, Wohnungsbauförderung) und der damit einhergehenden Verfahrensvereinfachung. Die Kundenorientierung wird durch die klare Trennung von Kundengruppen und der jeweils bedarfsgerechten Ausgestaltung der Programme sichergestellt.

Zudem arbeitet die BAB im Verbund der BIG-Gruppe eng mit den anderen Gesellschaften zusammen, um für die Kunden „Service aus einer Hand“ zu bieten. Zur Überprüfung ihrer Verfahren aus Kundensicht hat sich die BAB im Jahre 2002 gemäß der DIN EN ISO 9001:2000 zertifizieren lassen.

Die Ziele der Neuordnung der Wohnungsbauförderung wurden erreicht. Die Bewirtschaftung der Förderungsmittel sowie die Verwaltung des Wohnraumförderungsprogramms erfolgt sowohl für Bremen wie auch für Bremerhaven zentral bei der BAB und somit aus einer Hand.

Durch die Zusammenlegung der bewilligenden Stelle mit der darlehensverwaltenden Stelle hat der Kunde lediglich einen Ansprechpartner. Damit entfallen lange Wege und lange Entscheidungsprozesse. Der Verwaltungsaufwand wird reduziert, da sich lediglich nur noch eine Stelle mit dem Antrag befasst. Aus der Zusammenlegung werden Kostenersparnisse insbesondere aufgrund der erreichten Personaleinsparung generiert.

1.5. Welche konkreten finanziellen und haushaltswirksamen Ergebnisse sowie volkswirtschaftliche Effekte sind generell durch den Privatisierungsprozess, und jeweils konkret bei den mit der Wahrnehmung der öffentlichen Aufgabe beauftragten Gesellschaften erzielt worden?

Der BAB sind das Bürgschaftsgeschäft und die Wohnungsbauförderung übertragen worden, Aufgaben, die bis zum Übertragungszeitpunkt von der öffentlichen Verwaltung selbst bzw. anderen Kreditinstituten (Wohnungsbaudarlehen) wahrgenommen wurden. Mit Überleitung der Wohnungsbauförderung auf die BAB werden Einsparungen – insbesondere Personaleinsparungen – erzielt, die zusammen mit den Einnahmen aus den Verwaltungskostenbeiträgen mittelfristig eine Kosteneinsparung gegenüber dem bisherigen Verfahren um 1 Mio. € p. a. bewirken.

Beim Bürgschaftsgeschäft wird ebenfalls von einer Kosteneinsparung aufgrund der Aufgabenwahrnehmung durch die BAB ausgegangen, die sich durch Reduzierung der externen Beratungs- und Verwaltungshonorare sowie durch geringere Sach- und Personalkosten ergibt. Konkrete Aussagen über die Höhe der Einsparung sind nicht möglich, da eine Kosten- und Leistungsrechnung zur Ermittlung der Personal- und Sachkosten bei der öffentlichen Verwaltung zum Zeitpunkt der Aufgabenübertragung (1999/2000) nicht vorhanden war. Bei der Übertragung der Wohnungsbauförderung (ab 2001) wurde ein externes Gutachten über das Einsparungspotenzial dieser Maßnahme in Auftrag gegeben, weshalb hierzu Aussagen möglich sind.

Durch die Tätigkeit der BAB insgesamt werden – insbesondere durch die Mittelstandsförderung – erhebliche volkswirtschaftliche Effekte durch die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen und Steueraufkommen erwartet.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Übertragung öffentlicher Aufgaben an die Gesellschaften in der Regel zu Einsparungen im Bereich des Personalhaushalts der öffentlichen Verwaltung geführt hat.

Die bremische Wirtschaftsstrukturpolitik unternimmt große Anstrengungen, neue Arbeitsplätze zu schaffen, die vorhandenen Arbeitsplätze zu sichern, die Finanz- und Wirtschaftskraft des Landes zu stärken und dazu beizutragen, den bremischen Haushalt zu sanieren.

Das Ziel der Privatisierung öffentlicher Aufgaben war/ist u. a. durch Qualitätssteigerung und Beschleunigung der Abläufe im Lande Bremen effektiver und zielgerichteter zu gestalten und die Attraktivität Bremens zu steigern. Dieses Ziel ist erreicht worden. Die effektivere Umsetzung der Wirtschaftsstrukturpolitik trägt zur Erreichung dieser Ziele erheblich bei. In diesem Sinne kann von positiven volkswirtschaftlichen Effekten der Privatisierung öffentlicher Aufgaben gesprochen werden.

2. Ist die Geschäftsleitung mit einem Mitglied des öffentlichen Dienstes Bremens besetzt worden?

Nein.

- 2.1. Welche personalrechtlichen Modelle sind hierbei angewendet worden, und wie haben sich diese auf die Personal- und sonstigen Ausgaben für das Führungspersonal im Vergleich zu den vorherigen Ausgaben des Führungspersonals innerhalb der Verwaltungsstruktur ausgewirkt?

Entfällt (siehe Antwort zu 2.).

- 2.2. Welche erfolgsabhängigen Anreizsysteme wurden mit der Geschäftsführung der Gesellschaft zur Erreichung der unter Frage 1 aufgeführten Ziele vereinbart?

Es wurden bisher keine Tantiemevereinbarungen mit der Geschäftsführung geschlossen. Im Übrigen wird auf den allgemeinen Teil der Vorlage verwiesen.

3. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

Die Anzahl der Beschäftigten, umgerechnet auf Vollzeitkräfte (= Beschäftigungsvolumen), berechnet sich aus den aktiv Beschäftigten. Es wurde sowohl das Beschäftigungsvolumen jeweils zum 31. Dezember eines Jahres ausgewiesen als auch im Jahresdurchschnitt. Während die erstgenannte Kennzahl alle Nachteile einer Stichtagsbetrachtung ausweist, hat letztere Kennzahl einen qualitativ höheren Aussagewert.

	1999	2000	2001	2002	2003
Summe Beschäftigungsvolumen (Stichtagsbetrachtung)	6,00	11,50	17,50	28,50	48,00
dav. Treasury	1	1	1		
Risikomanagement/Controlling	1	1	1		
Kredit	2	3	4	7	
Wagniskapital/Bürgschaften	5	7,5	7,5	7,5	7,5
Innenrevision	1	1			
Wohnungsbauförderung	3	10	26,5		
Kredit Risikomanagement	2				
Sekretariat	1	2	2	3	2
Generalbevollmächtigter	1				
Summe Beschäftigungsvolumen (Durchschnittsbetrachtung)	5,42	8,58	15,25	24,38	36,33

Die Entwicklung des Beschäftigungsvolumens korreliert mit der Aufgabenentwicklung und der Zunahme des Geschäftsvolumens. Ab dem Jahr 2000 wurde das Bürgschaftsgeschäft von der BAB übernommen und das Kreditgeschäft sukzessive aufgebaut. Die Banklizenz gilt seit 1. Januar 2001. Die Wohnungsbauförderung wurde seit 2001 aufgebaut. Insgesamt hat sich die Zahl der Beschäftigten per Ende 2003 gegenüber dem 31. Dezember 2000 um 36 auf 48 erhöht.

Die wesentliche Erhöhung ist auf die Übernahme der Wohnungsbauförderung zurückzuführen. Hier wurden insgesamt 26,5 Mitarbeiter zum 31. Dezember 2003 beschäftigt (davon zugewiesene Beamte 3,75, überlassene Mitarbeiter 11,75).

- 3.1. Welche Aufgaben wurden vom Zeitpunkt der Privatisierung übertragen, und welche Aufgaben sind in der Gesellschaft vom Zeitpunkt der Privatisierung an neu entstanden bzw. wurden zusätzlich übertragen?

Die BAB ist durch Umfirmierung aus der HAGÖF hervorgegangen, die 1998 im Wege der Verschmelzung ihrer Muttergesellschaft, der Bremer Gesellschaft für Wirtschaft und Arbeit mbH, auf die BIG zur einhundertprozentigen Tochter der BIG wurde (vergleiche Antwort zu 1.). Eine Privatisierung im eigentlichen Sinne hat somit nicht stattgefunden. Im Zuge der Neuordnung der BIG-Gruppe wurde das bei der BIG vorher angesiedelte mittelständische Beteiligungsgeschäft in die HAGÖF eingebracht und im Zuge der Gründung der Bremer Unternehmens-Beteiligungsgesellschaft mbH privatwirtschaftlich umstrukturiert. Das Bürgschaftsgeschäft folgte im Jahr 2000, das Kreditgeschäft mit dem Mittelstand wurde sukzessive vorbereitet und mit Erteilung der Banklizenz 2001 aufgenommen. Die Übertragung der Wohnungsbauförderung erfolgte ab 2001 in Stufen. Im Jahr 2003 wurde die BAB Beteiligungs- und Managementgesellschaft Bremen mbH („BBM“) zur Erweiterung des Beteiligungsgeschäftes gegründet und in die Geschäftsaktivitäten eingegliedert.

- 3.2. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Rechtsformänderung pro Jahr entwickelt?

Für die BAB ist als Fachressort der Senator für Finanzen zuständig. Mit der Betreuung sowie dem Fach- und Finanzcontrolling der BAB ist im Finanzressort ein Bediensteter mit 0,5 Vollzeitäquivalenten betraut. Vor der Übertragung des Bürgschaftsgeschäfts auf die BAB per 1. Januar 2000 haben drei Bedienstete mit 1,8 Vollzeitäquivalenten diese Aufgaben wahrgenommen. Für das Aufgabenfeld Wohnungsbauförderung ist der Senator für Bau, Umwelt und Verkehr zuständig.

Die Förderaufgaben im Bereich des Wohnungsbaus wurden zum 1. Juli 2003 auf die Bremer Aufbau-Bank GmbH übertragen. Die Steuerungsaufgaben auf Landesebene und im kommunalen Bereich werden weiterhin durch den Senator für Bau, Umwelt und Verkehr wahrgenommen.

Die Bremer Aufbau-Bank GmbH hat die Förderaufgaben im Bereich des Wohnungsbaus nicht das volle Kalenderjahr 2003 durchgeführt, sondern nur im zweiten Halbjahr. Dieser Zeitraum bedeutete eine Übergangsphase sowohl für die Bremer Aufbau-Bank GmbH als auch für den Senator für Bau, Umwelt und Verkehr. Diese Zeit war geprägt durch den Aufbau und die Weiterentwicklung organisatorischer, personeller und technischer Strukturen.

In dem für das Wohnungswesen zuständigen Referat des Senators für Bau, Umwelt und Verkehr sind neben der Referatsleiterin sechs Beschäftigte mit 5,13 Vollzeitstellen u. a. für das Aufgabenfeld Wohnraumförderung tätig. Neben der Wahrnehmung von Landesaufgaben im Bereich des Wohnungswesens ist u. a. auch die Fach- und Rechtsaufsicht über die Bremer Aufbau-Bank GmbH hinsichtlich der Wohnungsbauförderung, über das Amt für Wohnungswesen in der Stadtgemeinde Bremen und über das Amt für Bauförderung in Bremerhaven Aufgabe des Referates. Auf die Fach- und Rechtsaufsicht über die Bremer Aufbau-Bank GmbH hinsichtlich der Wohnungsbauförderung entfallen davon rd. drei Stellen.

4. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

Hierzu wird auch auf die einführenden Erläuterungen zur Frage 3 verwiesen.

Die ermittelten Personalkosten setzen sich zusammen aus den Gehältern der Beschäftigten und dem gesetzlichen sozialen Aufwand des Arbeitgebers. Da die Personalkosten für zugewiesene Beamte und überlassene Angestellte in der BIG-Gruppe unter den Sachkosten (Fremdpersonalaufwand) subsumiert werden, werden diese gesondert dargestellt. Bei der ausgewiesenen Gesamtsumme handelt es sich jedoch um einen „bereinigten“ Personalaufwand, d. h. er bezieht sich auf die unter 3. ermittelte Beschäftigtengruppe (aktiv Beschäftigte), um Verzerrung in der Darstellung der Kennzahl „Personalkosten pro Vollzeitkraft“ zu minimieren. Aus diesen Gründen entspricht die „Summe Personalkosten“ nicht der im testierten Jahresabschluss ausgewiesenen GuV-Position „Personalaufwand“.

Dargestellt werden die Personalkosten im Verhältnis zum Beschäftigungsvolumen als Jahresdurchschnittswert, damit die unterjährigen Entwicklungen Berücksichtigung finden.

	1999	2000	2001	2002	2003
Personalaufwand (€)	307.448	493.124	930.468	1.423.936	1.698.005
Fremdpersonalaufwand (€)	0	0	0	9.855	433.465
Summe Personalkosten (€)	307.448	493.124	930.468	1.433.791	2.131.470
Beschäftigungsvolumen (Durchschnittsbetrachtung)	5,42	8,58	15,25	24,38	36,33
Personalkosten pro BV in T€ (Durchschnittsbetrachtung)	57	57	61	59	59

- 4.1. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

In 2003 beliefen sich die durchschnittlichen Kosten für das Beschäftigungsvolumen (Vollzeitäquivalent) im Bereich des Senators für Finanzen für die unter 3.2 aufgeführten Mitarbeiteräquivalente auf 61.687 € (0,5 = 30.844 €) und vor der Übertragung des Bürgschaftsgeschäfts in 1999 auf 46.921 € (1,8 = 84.458 €). Um die Vergleichbarkeit zu den von den Gesellschaften ermittelten Daten gewährleisten zu können, blieb der Bereich des Senators bei dieser Berechnung – ebenso wie bei den Gesellschaften der Bereich der Geschäftsleitung – unberücksichtigt.

Wie in der Antwort zu Frage 3.2. ausgeführt, hat die Bremer Aufbau-Bank GmbH die Förderaufgaben im Bereich des Wohnungsbaus nicht das volle Kalenderjahr 2003 durchgeführt, sondern nur im zweiten Halbjahr. Für das zum 1. Juli 2003 übertragene Aufgabenfeld der Wohnungsbauförderung ist daher noch keine Personalkostenentwicklung darstellbar.

- 4.2. Wie hat sich die Produktivität in der Gesellschaft auf der Basis von Kennziffern seit Gründung im Vergleich zur Fachverwaltung entwickelt?

Die Produktivität misst das Verhältnis einer Arbeitsleistung zu den eingesetzten Produktionsfaktoren, z. B. Arbeit und Kapital. Da die BAB überwiegend als Dienstleister tätig ist, ist die Arbeitsproduktivität als die aussagekräftigste Produktivitätskennziffer heranzuziehen. Dabei ist zu beachten:

- Die Arbeitsproduktivität berücksichtigt nicht die Wirkung einer Leistung.
- Da sich wesentliche Bereiche in 2003 noch im Aufbau befanden oder noch befinden, ist die Ermittlung der Arbeitsproduktivität in diesen Bereichen noch nicht aussagefähig.
- Die BAB dokumentiert die Ergebnisse ihrer Arbeit regelmäßig und umfassend. So werden aussagefähige Kennzahlen im quartalsweisen Controllingbericht festgehalten und in den Aufsichtsratssitzungen ausführlich erläutert. Folgende Kennzahlen geben Auskunft über die Leistungen der BAB:

	1999	2000	2001	2002	2003
Bilanzsumme in Mio. €	550	573	623	929	983
davon Forderungen an Kunden	260	220	254	385	468
Treuhandvermögen	7	11	32	228	221
Anzahl Kredite	63	71	76	109	150
davon BIG/FHB				69	80
KMU (mittelst. Unternehmen)				40	70
Neuabschlüsse Kredite (Stück)		7	10	34	68
davon BIG/FHB				6	20
KMU (mittelst. Unternehmen)				28	48

	1999	2000	2001	2002	2003
Landesbürgschaften in Mio. €		1.285	1.221	1.261	1.412
Wohnungsbauförderung					
Anzahl Verträge			178	8.066	7.867
Vertragskapital in Mio. €			30	264	261
Laufende Anfragen und Anträge			323	490	595
davon Wagniskapital/Bürgschaften			174	160	141
KMU (mittelst. Unternehmen)			62	92	88
FHB/BIG			33	30	25
Wohnungsbauförderung			54	208	341

Für die Aufgabenwahrnehmungen Bürgschaftsgeschäft und Wohnungsbauförderung durch die Fachverwaltungen vor Übertragung auf die BAB wurden von der öffentlichen Verwaltung noch keine Kennzahlen ermittelt, die eine Aussage über die Produktivität zulassen würden.

5. Welche finanziellen Mittel stehen der Gesellschaft für die Aufgabenwahrnehmung des privatisierten öffentlichen Aufgabenfeldes und dem für die Gesellschaft zuständigen Fachressort zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten sowie nach verschiedenen übertragenen Aufgaben)?
- 5.1. Welche finanziellen Mittel standen der Fachverwaltung für die Wahrnehmung des Aufgabenfeldes vor der Privatisierung zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten)?

Die BAB erhält für ihre Aufwendungen zur Erledigung der von den Ressorts übernommenen Aufgaben Bürgschaftsgeschäft und Wohnungsbauförderung angemessene kostendeckende Vergütungen. Die Einzelheiten regeln Vergütungsvereinbarungen. Eine institutionelle Förderung der BAB besteht nicht.

Die Förderaufgaben im Bereich des Wohnungsbaus wurden vor der Übertragung in der Stadtgemeinde Bremen im Amt für Wohnung und Städtebauförderung und in der Stadtgemeinde Bremerhaven im Amt für Bauförderung ausgeführt.

Die dortigen Mitarbeiter waren nicht ausschließlich mit den übertragenen Aufgaben befasst, sondern haben daneben weitere Aufgaben ausgeführt. Dabei handelt es sich beim Amt für Wohnung und Städtebauförderung insbesondere um Aufgaben des damaligen Referates 76 des Senators für Bau und Umwelt, die in Personalunion wahrgenommen wurden und um Haushalts- und Personalangelegenheiten anderer Abteilungen des Amtes. Entsprechendes gilt für das Bremerhavener Amt für Bauförderung, wo die vorgenannten Aufgaben in Personalunion für den Magistrat der Stadt bzw. andere Abteilungen des dortigen Amtes erledigt wurden.

Eine differenzierte Aussage über die Finanzmittel des später ausgegliederten Aufgabenfeldes ist deshalb nicht möglich.

- 5.2. Welche Relation ergibt sich aus dem Einsatz finanzieller Mittel und der Produktivität der Gesellschaft im Vergleich zur Fachverwaltung?

Aus den in den unter Nr. 5.1 genannten Gründen kann der Vergleich der Produktivität nicht dezidiert vorgenommen werden. Nach einem Gutachten der KPMG ist jedoch zu erwarten, dass insbesondere bei den Personalkosten mittelfristig eine Kosteneinsparung gegenüber dem bisherigen Verfahren um 1 Mio. € p. a. bewirkt wird (siehe oben Nr. 1.5.).

Da die Bremer Aufbau-Bank GmbH wie in den Vorbemerkungen zu 3. ausgeführt, die Förderaufgaben im Bereich des Wohnungsbaus nicht das volle Kalenderjahr 2003 durchgeführt hat, sondern nur im zweiten Halbjahr, können derzeit weder repräsentativen Daten zu den Kosten genannt werden noch kann ein Vergleich der Kosten der Fachverwaltung mit den der Bremer Aufbau-Bank GmbH vorgenommen werden.

Im Übrigen wird auf den allgemeinen Teil der Vorlage verwiesen.

Bremen Marketing GmbH (BMG)

Die Bremen Marketing GmbH (BMG) wurde am 1. Dezember 1996 mit Wirkung zum 1. Januar 1997 gegründet. Die Stadtgemeinde Bremen hält 75 % der Gesellschafteranteile. 25 % der Gesellschafteranteile werden vom Bremen Marketing Förderverein e. V. gehalten.

1. Welche konkreten Erwartungen und Ziele wurden bei privatrechtlicher Ausgliederung verfolgt, in welcher Form wurden die Ziele festgelegt, welche Leistungen sollten erbracht werden und wie, insbesondere mit welchen Kennzahlen überprüft der Senat die Zielerreichung dieser privatrechtlichen Ausgliederung?

Mit der Gründung der BMG wurden folgende Erwartungen verbunden:

- Verbesserung von Bekanntheit und Image der Stadtgemeinde Bremen,
- Verstärkung des public-private partnership bei der Verfolgung dieser Zielsetzung,
- konzeptionelle Fundierung des Standortmarketings,
- bessere Koordination in der Förderung überregional wirksamer Kultur- und Sportveranstaltungen.

Die Ziele wurden in der Beschreibung der Aufgaben im Gesellschaftsvertrag der BMG formuliert. Sie werden in den jährlichen Zuwendungsbescheiden des Senators für Wirtschaft und Häfen wiederholt bzw. aktualisiert.

Der Abschluss eines Kontrakts (Zielvorgaben, Leistungskennzahlen) gemäß Handbuch Beteiligungsmanagement ist für 2006 vorgesehen. Allerdings berichtet die BMG im jährlichen Bericht über die Verstärkung des Standortmarketings über Kontaktzahlen der eingesetzten Werbemittel, über Besucherzahlen und regionalwirtschaftliche Effekte ausgewählter Projekte.

Darüber hinaus wird in den quartalsweisen Controllingberichten an den Senator für Wirtschaft und Häfen eine Reihe von Kennzahlen aufgeführt. Neben den für das Betriebsergebnis relevanten Positionen wie Zuschüsse, Umsätze, Aufwendungen usw. werden die Marketingaktivitäten beschrieben. Dabei geht es um die eingesetzten Werbemittel, deren Auflagen und Kosten sowie die erzielten Kontakte. Zudem wird über die geförderten Veranstaltungen berichtet; Zuschüsse und Besucherzahlen werden erfasst und in Relation gesetzt sowie werbliche Aktivitäten der Veranstalter dokumentiert.

- 1.1. Hat es zwischenzeitliche Modifikationen vom ursprünglichen Ausgangskonzept bzw. von der Zielsetzung gegeben?

Das von der BMG entwickelte Konzept des integrierten Standortmarketings, die Strategien und Maßnahmen werden kontinuierlich optimiert und veränderten Markt- und Rahmenbedingungen angepasst. Im Konzept für die Verwendung der Verstärkungsmittel Standortmarketing wurde die Zielsetzung in Form einer Zielhierarchie neu gefasst:

1. Frequenz,
2. Bekanntheit,
3. Image.

Damit wurden die Aktivitäten der BMG auf die Anziehung von Besuchern der Stadt und ihrer Angebote (Tages- und Übernachtungsgäste) fokussiert. Reine Imagekommunikation bildet daher nicht den Schwerpunkt, da sie nur einen höchst mittelbaren Einfluss auf die Erzeugung regionalwirtschaftlicher Effekte ausübt.

- 1.2. Gibt es Überschneidungen im Leistungsspektrum mit anderen Gesellschaften mit öffentlicher Beteiligung?

Eine Reihe von Gesellschaften sind auf dem Gebiet des Standortmarketings tätig. Die Marketingaufgaben orientieren sich an den jeweils spezifischen Zielgruppen der Gesellschaften, so dass es in der Praxis nicht zu Überschneidungen oder Konkurrenzen kommt. Die BMG versteht sich als Dienstleisterin für Konzeption, Koordination und Kommunikation und übernimmt als solche Agenturfunktionen auch für andere Gesellschaften und auch für Senatsressorts. Mit der Bremer Touristik-

Zentrale (BTZ) hat sich ein reibungsloses Zusammenwirken eingespielt. Auch wenn es bei BMG und BTZ am ehesten zu Zielgruppenüberschneidungen kommt, so sind die Tätigkeitsfelder durch die Wahl der jeweils eingesetzten Instrumente und durch eine permanente Abstimmung der Aktivitäten klar abgegrenzt.

1.3. Wenn ja, was waren die Gründe und wer hat die Modifikation veranlasst?

Modifikationen bei Zielen, Strategien und Maßnahmen nimmt die BMG selbst als Reaktion auf operative Erfahrungen vor und berichtet darüber dem zuständigen Fachressort und den Gremien.

1.4. Inwieweit sind die mit der privatrechtlichen Neugliederung verbundenen Ziele und Erwartungen heute erreicht worden?

Die mit der Gründung der BMG verbundenen Ziele und Erwartungen sind in vollem Umfang erreicht worden. Die Reaktionen anderer Städte auf die Arbeit der BMG belegen, dass mit der BMG ein erfolgreiches Modell auf den Weg gebracht wurde. Ähnliche Konstruktionen wurden inzwischen in Hannover, Oldenburg und jüngst in Hamburg gegründet. Die BMG betrachtet diese Wettbewerber als Herausforderung, auf dem Weg der kontinuierlichen Optimierung ihrer Arbeit weiter voran zu schreiten.

Der Blick von außen auf die Arbeit der BMG stützt die positive Einschätzung des Senats. So schrieb die Fachzeitschrift „Kunstforum“ (Ausgabe März/April 2004) in ihrem Artikel „Wie die Städte ihre Kultur gut oder schlecht vermarkten am Beispiel Bremen, Berlin, Hamburg und Köln“, in dem die Arbeit der BMG ausgesprochen positiv bewertet wurde: „Neidisch blickt man da von der Elbe nach Bremen.“ Die Wochenzeitung „Die Zeit“ stellte in einem Artikel über Kulturtourismus (Nr. 14 vom 25. März 2004) fest: „In Bremen macht man es vor.“ Seit die BMG über Verstärkungsmittel verfügt, schwimme sie auf einer Erfolgswelle.

1.5. Welche konkreten finanziellen und haushaltswirksamen Ergebnisse sowie volkswirtschaftliche Effekte sind generell durch den Privatisierungsprozess und jeweils konkret bei den mit der Wahrnehmung der öffentlichen Aufgabe beauftragten Gesellschaften erzielt worden?

Die Verstärkung der 1994 aktionsbezogen begründeten public-private-partnership (Imagekampagne „Bremen – Lassen Sie sich überraschen“) erbringt einen jährlichen privaten Beitrag von ca. 500.000 € in Form von Barzahlungen und Rabatten für Anzeigen, Plakatierung und Funkspots für das integrierte Standortmarketing. Darüber hinaus unterstützt die BMG Einrichtungen und Veranstalter bei der Akquisition von Sponsor-Mitteln.

Durch die Konzentrierung der Vergabe von WAP-Fördermitteln für Kultur- und Sportveranstaltungen konnten Planungsvorläufe organisiert werden, die die touristische Vermarktbarkeit dieser Angebote entscheidend verbessert haben. Dadurch und durch die zwischen entwickelte offensive Vermarktung konnte die Erzeugung volkswirtschaftlicher Effekte ebenfalls entscheidend verstärkt werden. Insbesondere an Hand der Beispiele der Kunsthallen-Ausstellungen „Blauer Reiter“ und „van Gogh“ konnten diese Effekte wissenschaftlich fundiert nachgewiesen werden. Sie beziffern sich auf 6 bzw. 10 Mio. €.

Besucherbefragungen haben ergeben, dass auch bei kleineren geförderten Ausstellungen stets knapp die Hälfte der Besucher nicht aus Bremen kommt. Ein weiteres Beispiel: Passantenbefragungen und Frequenzzählungen in der Bremer City haben belegt, dass durch die offensive Kommunikation der Baustellenproblematik („Buddel-Kampagne“) in den Jahren 2001 und 2002 der zu erwartende Einbruch verhindert wurde.

2. Ist die Geschäftsleitung mit einem Mitglied des öffentlichen Dienstes Bremens besetzt worden?

Die Geschäftsleitung der BMG besteht aus einem hauptamtlichen und einem nebenamtlichen Geschäftsführer. Als nebenamtlicher Geschäftsführer fungiert der HVG-Geschäftsführer, der aus der freien Wirtschaft angeworben wurde.

Die hauptamtliche Geschäftsführung war zunächst ebenfalls mit einem aus der freien Wirtschaft Angeworbenen besetzt. Im Anschluss hat der damalige Sprecher des Senats die zweite Geschäftsführungsfunktion zunächst und zum zweiten Mal in unbezahltem Nebenamt übernommen. Seit dem 1. September 1999 führt er die Geschäfte der BMG hauptamtlich.

- 2.1. Welche personalrechtlichen Modelle sind hierbei angewendet worden, und wie haben sich diese auf die Personal- und sonstigen Ausgaben für das Führungspersonal im Vergleich zu den vorherigen Ausgaben des Führungspersonals innerhalb der Verwaltungsstruktur ausgewirkt?

Der jetzige hauptamtliche Geschäftsführer der BMG wurde – als politischer Beamter – bei seinem Wechsel mit den bis dato erworbenen Versorgungsansprüchen in den Ruhestand versetzt. Eine Weiterführung der Geschäftsleitung im Nebenamt wäre nicht zielführend gewesen.

Eine hauptamtliche Leitung hat es in der Verwaltungsstruktur – im Referat Bremen-Werbung der Senatspressestelle – nicht gegeben. Die Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung für den durch die Gründung der BMG erweiterten Aufgabenbereich Bremen-Werbung, heute integriertes Standortmarketing, entspricht der Zielsetzung, das Standortmarketing zu verstärken und zu professionalisieren.

- 2.2. Welche erfolgsabhängigen Anreizsysteme wurden mit der Geschäftsführung der Gesellschaft zur Erreichung der unter Frage 1 aufgeführten Ziele vereinbart?

Erfolgsabhängige Anreizsysteme wurden im laufenden Vertrag mit dem hauptamtlichen BMG-Geschäftsführer nicht vereinbart, für eine Verlängerung ab 1. September 2004 ist dies allerdings vorgesehen. Im Übrigen wird auf den allgemeinen Teil der Vorlage verwiesen.

3. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

Zu Beginn hatte die BMG vier Beschäftigte. Heute hat sie im Kernbereich 5,85 Stellen. Außerdem bietet sie gemeinsam mit Senatspressestelle und BTZ einen Verbundausbildungsplatz.

Zurzeit ist das Projekt Kulturhauptstadt mit 4,6 befristet Beschäftigten (zuzüglich Intendanz) hinzu zu zählen (höchster Stand im 1. Halbjahr 2004, danach wieder absinkend).

- 3.1. Welche Aufgaben wurden vom Zeitpunkt der Privatisierung übertragen, und welche Aufgaben sind in der Gesellschaft vom Zeitpunkt der Privatisierung an neu entstanden bzw. wurden zusätzlich übertragen?

Das „Auftragsvolumen“ der BMG hat sich von rd. 3,2 Mio. € zu Beginn (ISP-Basisfinanzierung, private Barleistungen, Kultur- und Sport-WAP) auf über 12 Mio. € (vergleiche auch zu 5.) (zusätzlich: Verstärkungsmittel, City-Initiative, Neubürgeragentur, Projekt Kulturhauptstadt inklusive Sponsoreinnahmen) erhöht. Jährlich wechselnd übernimmt die BMG Auftragsbudgets wie z. B. die Buddel-Kampagne oder city-of-science.de.

Lässt man bei dieser Betrachtung das vergleichsweise personalintensive Projekt Kulturhauptstadt außen vor, so hat sich das Auftragsvolumen im Kerngeschäft der BMG immer noch mehr als verdreifacht, wohingegen die Zahl der Beschäftigten nur um 46 % gestiegen ist.

- 3.2. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Rechtsformänderung pro Jahr entwickelt?

Bei der Antwort zu dieser Frage ist Folgendes zu berücksichtigen:

Die BMG ist durch eine Ausgründung des Referats Bremen-Werbung aus der Senatspressestelle hervorgegangen. Die Mitarbeiter des Referats Bremen-Werbung sind komplett in die GmbH übergeleitet worden. Eine operativ tätige Fachverwaltung für Bremen-Werbung gibt es seither nicht mehr.

Mit der Betreuung, sowie dem Fach- und Finanzcontrolling der Gesellschaft sind im Ressort Wirtschaft und Häfen zwei Bedienstete mit insgesamt 0,25 Vollzeitäquivalenten betraut (Stand 2003).

4. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

Als Ausgründung aus dem öffentlichen Dienst ist die BMG per Überleitungsvertrag grundsätzlich an den BAT gebunden. Personalkostensteigerungen sind daher im Wesentlichen durch Tarifsteigerungen bedingt.

- 4.1. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

In 2003 beliefen sich die durchschnittlichen Kosten für das Beschäftigungsvolumen (Vollzeitäquivalent) im Bereich des Senators für Wirtschaft und Häfen für die unter 3.2. aufgeführten Mitarbeiteräquivalente auf 56.700,- €. Dabei berücksichtigt wurde der Versorgungsabschlag. Um die Vergleichbarkeit zu den von den Gesellschaften ermittelten Daten gewährleisten zu können, blieb der Bereich des Senators bei dieser Berechnung – ebenso wie bei den Gesellschaften der Bereich der Geschäftsleitung – unberücksichtigt.

- 4.2. Wie hat sich die Produktivität in der Gesellschaft auf der Basis von Kennziffern seit Gründung im Vergleich zur Fachverwaltung entwickelt?

Aus der Antwort zu 3.1. ist eine erhebliche Leistungssteigerung bei unterproportional gestiegener Beschäftigtenzahl ersichtlich.

5. Welche finanziellen Mittel stehen der Gesellschaft für die Aufgabenwahrnehmung des privatisierten öffentlichen Aufgabenfeldes und dem für die Gesellschaft zuständigen Fachressort zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten sowie nach verschiedenen übertragenen Aufgaben)?

Der Bremen Marketing GmbH stehen folgende Mittel zur Verfügung (Zahlen für 2004, auf 1.000 gerundet):

Beiträge des Bremen Marketing Fördervereins (zuzüglich geldwerter Medienrabatte in Höhe von ca. 200.000 €)	289.000 €
ISP-Mittel Standortmarketing	1.227.000 €
Mittel zur Verstärkung des Standortmarketings (davon 25 % für Bremerhaven)	5.100.000 €
Einwohnerbezogenes Standortmarketing (Bremen-Service)	1.000.000 €
Sport- und Kultur-WAP	1.533.000 €
City Marketing	549.000 €
Bewerbung zur Kulturhauptstadt Europas	1.000.000 €
Sponsoren-Mittel (2004 und 2005/Stand 10. Mai 2004) zuzüglich 290.000 € an Rabatten und Sachsponsoring	862.000 €

Die Personalkosten für die „BMG-Stammkräfte“ belaufen sich auf 565.000 € (Arbeitgeberbrutto).

Sachkosten (Miete, Büromaterial, Reisekosten usw.) entstehen in Höhe von 183.000 €.

Für die Bewerbung zur Kulturhauptstadt Europas 2010 entstehen Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 573.000 €. Diese setzen sich zusammen aus 439.000 € für Honorar- und Aushilfskräfte, die künstlerische Leitung sowie einen festangestellten Projektleiter sowie 134.000 € für Mieten, Bürobedarf, Reisen etc.

- 5.1. Welche finanziellen Mittel standen der Fachverwaltung für die Wahrnehmung des Aufgabenfeldes vor der Privatisierung zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten)?

Dem Referat Bremen-Werbung standen 1990 rund 1 Mio. € zur Verfügung. Dieser Etat sank in den Folgejahren aufgrund der konsumtiven Sparmaßnahmen auf rund 40.000 €. Im Gegenzug wurden ab 1998 rund 1,23 Mio. € für sanierungsbegleitendes Standortmarketing im ISP bereit gestellt. Einen Etat Bremen-Werbung gibt es bei der Senatspressestelle seither nicht mehr.

- 5.2. Welche Relation ergibt sich aus dem Einsatz finanzieller Mittel und der Produktivität der Gesellschaft im Vergleich zur Fachverwaltung?

Eine solche Relation ist nicht ermittelbar, weil es eine operativ tätige Fachverwaltung Bremen-Werbung nicht mehr gibt. Die operativen Aufgaben der BMG und die strategischen bzw. Controlling-Aufgaben der Fachverwaltung beim Senator für Wirtschaft und Häfen sind nicht vergleichbar.

Im Übrigen wird auf den allgemeinen Teil der Vorlage verwiesen.

Facility Management Bremen GmbH (FMB)

1. Welche konkreten Erwartungen und Ziele wurden bei privatrechtlichen Ausgliederungen verfolgt? In welcher Form wurden die Ziele festgelegt? Welche Leistungen sollten erbracht werden und wie, insbesondere mit welchen Kennzahlen, überprüft der Senat die Zielereichung dieser privatrechtlichen Ausgliederung?

Am 2. Dezember 1997 hat der Senat der Freien Hansestadt Bremen unter anderem folgende Beschlüsse zur Neuordnung des Bereiches Liegenschaften gefasst:

Der Senat begrüßt die Vorschläge des Gutachtens zur Optimierung des bremischen Liegenschaftswesens im Bereich der Nutzung und Verwaltung des Immobilienvermögens, der Gebäudebewirtschaftung und des Baumanagements für die Hochbauaufgaben (Gemeint war damit der Endbericht der Unternehmensberatung McKinsey vom 31. Oktober 1997 „Organisationsuntersuchung zur Neuordnung der Aufgabendurchführung und Investitionsfinanzierung – Teilprojekt Liegenschaftswesen“).

McKinsey hatte in seiner Organisationsuntersuchung dargelegt, dass das bremische Liegenschaftswesen von mangelnder Wirtschaftlichkeit und hoher Intransparenz geprägt sei. Wörtlich heißt es dort auf Seite 2: „Kernprobleme der heutigen Organisation sind mangelnder Leistungswettbewerb, fehlende Kostentransparenz und Steuerungssysteme und die organisatorische Zersplitterung von Verantwortlichkeiten.“

Um diese Mängel zu beseitigen und notwendige Einsparungen zu realisieren, sollten marktwirtschaftliche Steuerungssysteme und Organisationsprinzipien eingeführt und die Leistungsfähigkeit der drei Aufgabenfelder Vermögensmanagement, Gebäudebewirtschaftung (Facility Management) und Baumanagement optimiert werden. Wesentliches Element bei der Neustrukturierung sei die Einführung marktwirtschaftlicher Steuerungssysteme und Organisationsprinzipien. Hierzu sollten folgende Maßnahmen umgesetzt werden:

- Ressourcenverantwortung dezentralisieren,
- Anreizsystem entwickeln,
- marktwirtschaftliche Kunden-Lieferanten-Schnittstellen einführen,
- Leistungswettbewerb einführen,
- Steuerungs- und Ausführungseinheiten trennen,
- Kosten- und Leistungstransparenz schaffen.

Am 17. Juli 1998 hat der Senat der Gründung der FMB zugestimmt. Mit der Gründung der FMB ist die Schaffung eines Kompetenzzentrums für Dienstleistungen im Bereich des Facility Managements im Kontext eines Zentraleinkaufs verbunden. Zuvor hatte jede Dienststelle selbst für sich entsprechende Dienstleistungen am Markt eingekauft. Ziel war es, den Einkauf zu professionalisieren, Nachfragemacht am Markt zu entwickeln und das Fremdvergabepotential in der Gebäudereinigung auszuschöpfen.

Grundlage für das Leistungsprofil der FMB ist der Geschäftsbesorgungsvertrag (GBV) vom Juni 1999. Zum Tätigkeitsspektrum gehört demnach der Fremddienstleistungseinkauf insbesondere in den Bereichen:

- Gebäudereinigung,
- Hausmeisterdienste einschließlich Kleinreparaturen,
- Glas- und Fassadenreinigung,
- Reinigung und Pflege von Außenanlagen,
- Winterdienste und Gehwegreinigung,
- Umzüge und Transportdienste,
- Bewachung und Zugangskontrolle,

- Catering, Spül- und Wirtschaftsdienste,
- Pförtner- und Empfangsdienste,
- Entsorgung, Umweltschutz und Seuchenhygiene,
- Wartungen und technische Dienstleistungen im Bereich der gesamten Haustechnik.

Darüber hinaus werden als Geschäftsfelder genannt:

- Fuhrparkmanagement,
- die Beratung der Nutzer bei der Inanspruchnahme von Gebäudediensten. Die FMB hält fachliches Know-how vor und zieht, soweit erforderlich, im Einvernehmen mit den Nutzern und auf deren Kosten weitere Spezialisten hinzu.

Im Bereich Fuhrparkmanagement ist die FMB nicht tätig geworden.

Darüber hinaus sollte die FMB einen Eigenbetrieb mit dem Arbeitstitel „Bremer Gebäudeservice Betrieb“, in dem die Eigenreinigungskräfte der bremischen Verwaltung zusammengefasst werden sollten, steuern. Dieser wurde jedoch nicht gegründet.

Mit dem GBV wurden keine öffentlichen Aufgaben übertragen. Es handelt sich vielmehr um Tätigkeiten, wie sie auch in privaten Organisationen anfallen können. Auch beinhalten die Geschäftsfelder keine allgemeinen Mittelzuweisungen aus dem Haushalt. Vielmehr muss jedes Geschäftsfeld mit der Gestaltung von bilateralen Leistungsbeziehungen mit den jeweiligen bremischen Einrichtungen (Ämter, Eigenbetriebe etc.) gefüllt werden, wenngleich es einen Anschlusszwang gibt.

Mit Wirkung zum 1. März 2004 wurde zwischen dem Senator für Bau, Umwelt und Verkehr, der Facility Management GmbH und dem Eigenbetrieb Gebäude und Technikmanagement (GTM) ein Kontrakt abgeschlossen. Dieser präzisiert die strategischen Ziele der Gesellschaft und legt für den Zeitraum 2004 bis 2007 konkrete Leistungs- und Finanzvorgaben fest. Als wesentliche übergeordnete Ziele sind hierin benannt:

- Die GTM/FMB bündeln die bisher behördlich erbrachten Leistungen aus dem Bereich des Gebäude- und Technikmanagements.
- Die Entgelte für die erbrachten Leistungen sollen sich soweit möglich an marktüblichen Preisen orientieren. Dabei ist sicherzustellen, dass ein Vergleich auf identischen Leistungen hinsichtlich der Quantität und Qualität beruht.
- Nachfrageschwankungen seitens der Ressorts ist durch den Aufbau flexibler Strukturen zu begegnen.
- Die Zusammenarbeit mit Dritten ist eine Option, um die Effizienz des Gebäude- und Technikmanagements weiter zu steigern.
- Kundenzufriedenheit.

1.1. Hat es zwischenzeitliche Modifikationen vom ursprünglichen Ausgangskonzept bzw. von der Zielsetzung gegeben?

Trotz erster Erfolge aufgrund der Neustrukturierung des Bau- und Liegenschaftswesens ergaben sich Anhaltspunkte dafür, dass die McKinsey-Einsparziele nicht erreicht werden konnten. Daraufhin hat die vom Senat eingesetzte Staatsräte-Lenkungsgruppe zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung empfohlen, die Unternehmensberatung Roland Berger & Partner mit der Untersuchung des Bereichs „Bildung/Liegenschaften“ zu beauftragen. Der Senat ist dieser Empfehlung gefolgt und hat den Abschlussbericht dieser Unternehmensberatung am 12. Dezember 2000 zur Kenntnis genommen sowie der Umsetzung der vorgeschlagenen Neustrukturierung zugestimmt.

Eine wesentliche Modifikation der bereits beschriebenen ursprünglichen Zielsetzungen hat es aufgrund der Roland Berger-Empfehlungen nicht gegeben; allerdings wurden in Umsetzung dieser Empfehlungen eine Reihe von Maßnahmen in organisatorischer und haushaltsmäßiger Hinsicht vollzogen:

- Gründung des Eigenbetriebes Gebäude- und TechnikManagement Bremen (GTM) für alle gebäudebezogenen Dienstleistungen (Hausmeisterdienste, Bauunterhalt, Reinigung etc.),
- personelle Verflechtung von Funktionen der FMB mit denen des GTM.

In den Jahren 2002 und 2003 wurden in organisatorischer Hinsicht weitere Veränderungen durch Auflösung der mit baulichen Aufgaben betrauten Einheiten Baumanagement Bremen GmbH (BMB) und dem Bremer Baubetrieb (BBB) vorgenommen. Sie sind in die bestehenden Einrichtungen integriert worden (BMB zu GBI und BBB im Wesentlichen zu GTM), um zusätzliche betriebliche Synergieeffekte zu nutzen bzw. die Verlustsituation des Bremer Baubetriebes mittelfristig zu beheben. Des Weiteren ist der Neuordnungsprozess ähnlich wie in den anderen Bundesländern durch die flächendeckende Gründung von Sondervermögen, in die das Immobilienvermögen des Landes und der Stadtgemeinde Bremen eingebracht wurde, fortgesetzt worden.

Durch die Gründung des Eigenbetriebs GTM und die in Personalunion wahrgenommene Geschäftsführung (siehe Nr. 2) arbeiten FMB und GTM nunmehr im Verbund und realisieren insbesondere im Bereich der Fremdleistungsüberwachung Synergieeffekte durch die Hausmeister von GTM. Darüber hinaus wird der Bereich „Wartungen und technische Dienstleistungen im Bereich der gesamten Haustechnik“ inzwischen nicht mehr von der FMB, sondern von GTM wahrgenommen. Außerdem erfolgt durch die FMB in einzelnen Fällen eine Personalgestellung von Führungspersonal an GTM.

- 1.2. Gibt es Überschneidungen im Leistungsspektrum mit anderen Gesellschaften mit öffentlicher Beteiligung?

Andere Gesellschaften haben bisher keine Aufgaben oder Geschäftsfelder übertragen bekommen, die durch die FMB wahrzunehmen sind.

- 1.3. Wenn ja, was waren die Gründe, und wer hat die Modifikation veranlasst?

Siehe unter 1.1.

- 1.4. Inwieweit sind die mit der privatrechtlichen Neugliederung verbundenen Ziele und Erwartungen heute erreicht worden?

Die FMB hat den Einkauf von Dienstleistungen im Bereich des Facility Management erfolgreich professionalisiert und durch die Schaffung des Zentraleinkaufs entsprechende Nachfragemacht am Markt entwickelt. Dies zeigt sich insbesondere in der besseren Qualität der eingekauften Leistungen und im Hinblick auf die erzielbaren Einkaufspreise (vergleiche auch 1.5.).

- 1.5. Welche konkreten finanziellen und haushaltswirksamen Ergebnisse sowie volkswirtschaftliche Effekte sind generell durch den Privatisierungsprozess und jeweils konkret bei der mit der Wahrnehmung mit der öffentlichen Aufgabe beauftragten Gesellschaft erzielt worden?

Haushaltswirksame Einsparungen werden konkret durch die Fremdvergabe von Reinigungsdienstleistungen nach Ausscheiden von Kräften der Eigenreinigung erzielt. Die von der FMB mit der Gebäudereinigerinnung geschlossene Vereinbarung über den Einsatz von tarifgebundenen, sozialversicherungspflichtigen Reinigungskräften ist hierbei ein wesentliches akzeptanzsicherndes Element.

2. Ist die Geschäftsleitung mit einem Mitglied des öffentlichen Dienstes Bremens besetzt worden?

Nein. Seit dem 1. Januar 2002 ist der Geschäftsführer in Personalunion mit der Geschäftsführung des Eigenbetriebs Gebäude- und TechnikManagement Bremen betraut.

- 2.1. Welche personalrechtlichen Modelle sind hierbei angewendet worden, und wie haben sich diese auf die Personal- und sonstigen Ausgaben für das Führungspersonal im Vergleich zu den vorherigen Ausgaben für das Führungspersonal innerhalb der Verwaltungsstruktur ausgewirkt?

Entfällt.

- 2.2. Welche erfolgsabhängigen Anreizsysteme wurden mit der Geschäftsführung der Gesellschaft zur Erreichung der unter Frage 1 aufgeführten Ziele vereinbart?

Die im Rahmen des Kontraktes vereinbarten Zielsetzungen sind Gegenstand einer Zielvereinbarung zwischen der Geschäftsführung und dem Senator für Bau, Umwelt und Verkehr. Im Übrigen wird auf den allgemeinen Teil der Vorlage verwiesen.

3. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

In der nachfolgenden Tabelle wird die Anzahl der Beschäftigten (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) mit jeweiligem Stand zum 31. Dezember dargestellt:

1999	2000	2001	2002	2003
4,5	7,4	9,1	13,7	15,6

- 3.1. Welche Aufgaben wurden vom Zeitpunkt der Privatisierung übertragen, und welche Aufgaben sind in der Gesellschaft vom Zeitpunkt der Privatisierung an neu entstanden bzw. wurden zusätzlich übertragen?

Siehe unter Nr. 1.

- 3.2. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Rechtsformänderung pro Jahr entwickelt?

Die Entwicklung einer Zeitreihe ist wegen der zahlreichen Organisationsänderungen seit 1999 und der nur zu schätzenden Anteilszuordnungen nicht sinnvoll.

Die FMB ist seit ihrer Gründung zweimal umressortiert worden. Die FMB begann im Bauressort, wechselte zum Finanzressort und kehrte wieder zum Bauressort zurück. Aufgaben einer Fachverwaltung für die Gesellschaften und Betriebe des Liegenschaftswesens werden aktuell in einer Größenordnung von ca. 1,5 Vollzeitstellen beim Senator für Bau, Umwelt und Verkehr wahrgenommen.

4. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der Gesellschaft seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

In der nachfolgenden Tabelle werden die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt mit jeweiligem Personalstand zum 31. Dezember dargestellt:

1999	2000	2001	2002	2003
55.000 €	57.000 €	57.000 €	57.000 €	58.000 €

Bei dem bei der FMB beschäftigten Personal handelt es sich ausschließlich um Führungspersonal oder um qualifizierte Sachbearbeiter, welches nicht aus der bremischen Verwaltung rekrutiert werden konnte, sondern am Markt akquiriert werden musste.

- 4.1. Wie haben sich die Personalkosten pro Vollzeitkraft im Durchschnitt in der für die Gesellschaft und dem Aufgabenfeld zuständigen Fachverwaltung seit der Gründung pro Jahr entwickelt?

In der beim Senator für Bau, Umwelt und Verkehr zuständigen Fachverwaltung betragen die durchschnittlichen Personalkosten zurzeit 66,97 T€.

- 4.2. Wie hat sich die Produktivität in der Gesellschaft auf der Basis von Kennziffern seit Gründung im Vergleich zur Fachverwaltung entwickelt?

Eine Aussage über die Produktivität der Gesellschaft im Vergleich zur Produktivität der Fachverwaltung ist nicht möglich, weil zum Zeitpunkt der Übertragung von Aufgaben auf die Gesellschaft keine Kosten- und Leistungsrechnung bestand. Im Zuge der Verwaltungsreform ist vorgesehen, in der Kernverwaltung ein flächendeckendes Integriertes öffentliches Rechnungswesen einschließlich einer Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen, das solche Aussagen zukünftig ermöglichen wird.

5. Welche finanziellen Mittel stehen der Gesellschaft für die Aufgabenwahrnehmung des privatisierten öffentlichen Aufgabenfelds und dem für die Gesellschaft zuständigen Fachressort zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten sowie nach verschiedenen übertragenen Aufgaben)?

Die FMB handelt im Rahmen des zentralen Fremdleistungseinkaufs im Namen und auf Rechnung der jeweiligen Dienststelle. Die Kosten der FMB werden nach dem Besteller-Ersteller-Prinzip über Einzelvergütungsvereinbarungen mit den Dienststellen auf der Grundlage des Geschäftsbesorgungsvertrages zwischen Bremen und der FMB abgerechnet.

Dem Senator für Bau, Umwelt und Verkehr als zuständigem Fachressort stehen für die Aufgabenwahrnehmung nur insoweit Mittel zur Verfügung, wie es diese in seiner Rolle als Nutzer und Mieter von Gebäuden sowie als Besteller von Gebäudedienstleistungen benötigt. Darüber hinausgehende Mittel stehen dem Senator für Bau, Umwelt und Verkehr nicht zur Verfügung.

- 5.1. Welche finanziellen Mittel standen der Fachverwaltung für die Wahrnehmung des Aufgabenfeldes vor der Privatisierung zur Verfügung (differenzierter Ausweis nach Personal- und Sachkosten)?

Vor der Gründung der FMB waren in den jeweiligen Dienststellen einzelne Mitarbeiter mit zumeist jeweils geringen Arbeitsanteilen in diesem Bereich tätig. Nach Gründung der FMB haben diese Mitarbeiter im Rahmen des Besteller-Ersteller-Prinzips die Bestellerfunktion gegenüber der FMB eingenommen. Wenngleich es zwar in diesen Bereichen aufgrund der Aufgabenverlagerung zu einer Aufgabenreduzierung gekommen ist, so ist doch der jeweilige Einzelfall im Regelfall kaum messbar. Ein differenzierter Ausweis der Personal- und Sachkosten ist angesichts dieser dezentralen Organisationsform über alle Dienststellen der bremischen Verwaltung hinweg nicht möglich.

- 5.2. Welche Relation ergibt sich aus dem Einsatz finanzieller Mittel und der Produktivität der Gesellschaft im Vergleich zur Fachverwaltung?

Ein Produktivitätsvergleich zwischen der Aufgabenerledigung der Fachverwaltung und der FMB ist aufgrund fehlender Daten nicht möglich. Es wird dazu auf die Antworten zur Frage 4.2. und den allgemeinen Teil verwiesen.