

Wenn Sie mit „weiche Stellung“ die **wichtige Weichenstellung durch die Einführung des zentralen Gebäudemanagements** meinen, lässt sich die Wirkung heute vor allem an drei Punkten festmachen: **Bündelung der Verantwortung, Professionalisierung des Immobilienmanagements und langfristige Wirtschaftlichkeit.**

Die damalige Entscheidung war deshalb wichtig, weil Gebäudewirtschaft nicht mehr als Summe einzelner Aufgaben – Bau, Unterhalt, Reinigung, Energie, Hausmeisterdienste und Bewirtschaftung – verstanden wurde, sondern als **einheitliche Aufgabe über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie.**

Für eine Würdigung von Siegfried Balleis würde ich es etwa so formulieren:

**Mit der Einführung des zentralen Gebäudemanagements wurde in Erlangen eine wesentliche organisatorische Weichenstellung für eine moderne und wirtschaftliche kommunale Immobilienbewirtschaftung vorgenommen.** An die Stelle der bis dahin vielfach getrennten Zuständigkeiten trat eine ganzheitliche Betrachtung der städtischen Gebäude – von der Planung und Errichtung über die Bewirtschaftung und Instandhaltung bis hin zur Sanierung oder späteren Verwertung.

Besonders wichtig war dabei die **Zusammenführung kaufmännischer, technischer und infrastruktureller Aufgaben.** Dadurch konnten Verantwortlichkeiten klarer zugeordnet, Doppelstrukturen abgebaut und Entscheidungen stärker unter dem Gesichtspunkt der gesamten Lebenszykluskosten getroffen werden. Auch Dienstleistungen wie Gebäudereinigung, Hausmeisterdienste, Energieversorgung und laufender Gebäudeunterhalt konnten stärker miteinander verzahnt werden.

Ein wesentlicher Erfolg dieser Organisationsentscheidung liegt darin, dass die Stadt damit frühzeitig die Voraussetzungen für ein **professionelles kommunales Immobilienmanagement** geschaffen hat. Die Gebäude wurden nicht mehr isoliert als einzelne Objekte betrachtet, sondern als ein zusammenhängendes städtisches Vermögen, dessen Werterhalt, Nutzung und Betrieb langfristig gesteuert werden müssen.

Diese Weichenstellung hat angesichts der später stark gestiegenen Anforderungen an **Energieeffizienz, Klimaschutz, Barrierefreiheit, Digitalisierung und nachhaltiges Bauen** zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Gerade bei einem großen kommunalen Gebäudebestand ist eine zentrale Steuerung Voraussetzung dafür, Sanierungsbedarfe zu erkennen, Investitionen zu priorisieren und Betriebskosten dauerhaft zu reduzieren.

**Der eigentliche Erfolg der damaligen Entscheidung zeigt sich deshalb weniger in einem einzelnen spektakulären Projekt als in der nachhaltigen Veränderung der Verwaltungsorganisation:** Aus vielen einzelnen Zuständigkeiten entstand eine integrierte Gebäudewirtschaft. Damit wurde eine Grundlage geschaffen, auf der die Stadt Erlangen ihre Immobilien auch Jahrzehnte später strategischer, wirtschaftlicher und nachhaltiger bewirtschaften kann.

Ja. Die inzwischen vorliegende **25-Jahres-Bilanz des Amts für Gebäudemanagement (GME)** ist hierfür besonders aufschlussreich. Sie bestätigt, dass die 2001 eingeleitete

Reform nicht nur eine organisatorische Veränderung war, sondern **messbare finanzielle, energetische und qualitative Effekte** hatte.

## 1. Finanzielle Einsparungen: knapp 1 Mio. Euro jährlich

Das stärkste messbare Ergebnis ist die wirtschaftliche Wirkung:

- Nach den ersten Jahren konnten **jährlich nahezu 1 Mio. Euro** eingespart werden.
- Die Stadt führt diese Einsparungen ausdrücklich auf **Effizienzsteigerungen im gesamten Gebäudemanagement und die energetische Sanierung zahlreicher Liegenschaften** zurück.
- Damit wurde eines der ursprünglichen Ziele der GME-Gründung – die **Optimierung der Gesamtkosten der Bewirtschaftung** – tatsächlich erreicht.

Das ist für die damalige Entscheidung besonders bedeutsam: Die Zentralisierung war also nicht nur verwaltungsorganisatorisch sinnvoll, sondern ließ sich auch **finanziell quantifizieren**.

## 2. Deutliche Energie- und CO<sub>2</sub>-Effekte

Noch eindrucksvoller ist die langfristige Energiebilanz.

Im Vergleich zu 1999 – also unmittelbar vor der Reform – konnte bis 2021:

- der Verbrauch an **nichtererneuerbarer Primärenergie um rund 38 %** gesenkt werden,
- die energiebedingten **CO<sub>2</sub>-Emissionen um rund 36 %** reduziert werden,
- unter Einbeziehung des zertifizierten Grünstrombezugs sogar eine **CO<sub>2</sub>-Reduktion von rund 58 %** erreicht werden.

Bereits um 2011 war eine Reduktion der energiebedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber 1999 um **33,8 %** erreicht. Durch den Bezug CO<sub>2</sub>-freien Stroms hatte sich die Emissionsbilanz damals innerhalb von rund zehn Jahren bereits nahezu halbiert.

Das zeigt: **Das Gebäudemanagement wurde zu einem zentralen Instrument der kommunalen Energie- und Klimapolitik.**

## 3. Energiemanagement wurde institutionell verankert

Ein wichtiger Erfolg der Reform war die Einrichtung einer eigenen **Stabsstelle Energie und Umwelt innerhalb des Gebäudemanagements**.

Sie übernimmt heute unter anderem:

- Überwachung der Verbrauchsdaten,
- Energiecontrolling,
- energiewirtschaftliche Planungsbegleitung,
- Nutzerberatung,
- Einführung energie- und wassersparender Technologien,

- Einsparprojekte,
- Schadstoffuntersuchungen.

Damit wurde Energieeffizienz von einem gelegentlichen Sanierungsthema zu einer **dauerhaften Managementaufgabe**.

#### **4. Aus vielen Zuständigkeiten wurde ein zentraler Dienstleister**

Die organisatorische Wirkung der Reform ist heute besonders deutlich.

Bei der Gründung 2001 wurden zunächst

- dezentrale Hausdienste,
- Reinigungskräfte,
- Hausverwaltungen,
- Mitarbeiter aus dem Umweltamt,
- Teile des Hochbauamtes

zusammengeführt. 2002 wurde auch das Hochbauamt integriert; bis 2005 folgten weitere Personal- und Aufgabenintegrationen, darunter die Verwaltung bebauter Grundstücke und Mietverträge.

Damit entstand tatsächlich die von Ihnen beschriebene **Dreiteilung in kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement**, ergänzt um Energie und Umwelt.

Heute bewirtschaftet das GME:

- **mehr als 250 Liegenschaften,**
- **rund 530.000 m<sup>2</sup>,**
- **etwa 380 Gebäude,**
- **darunter rund 70 angemietete Objekte,**
- **mit etwa 210 Beschäftigten.**

Das ist ein ganz erheblicher kommunaler Immobilienbestand.

#### **5. Einführung eines professionellen Gebäude-Controllings**

Eine weitere entscheidende Folge war die Einführung eines **CAFM-Systems** – also eines computergestützten Facility-Managements.

Damit wurden Gebäude, Grundstücke, Nutzungen, Verträge und technische bzw. kaufmännische Informationen in einer gemeinsamen Datenstruktur zusammengeführt. Ziel war ausdrücklich, den Gebäudebestand nicht länger als „Blackbox“ zu behandeln, sondern **Substanz, Nutzung, Kosten und Wert des kommunalen Immobilienvermögens transparent steuerbar zu machen**.

Das ist ein wichtiger qualitativer Sprung: Entscheidungen über Sanierung oder Neubau können dadurch zunehmend auf der Grundlage von **Daten und Lebenszykluskosten** getroffen werden.

## **6. Lebenszyklusdenken wurde zum festen Prinzip**

Genau hier liegt meines Erachtens die **größte strategische Bedeutung Ihrer damaligen Entscheidung**.

Das GME betrachtet heute ausdrücklich die verschiedenen Lebensphasen eines Gebäudes – von der Konzeption über Planung und Bau bis zu Betrieb, Sanierung, Umnutzung und letztlich Verwertung. Die Stadt verwendet die Betrachtung der **Lebenszykluskosten**, um bereits bei der Planung verschiedene Alternativen hinsichtlich ihrer langfristigen Kosten vergleichen zu können.

Damit wurde ein Prinzip umgesetzt, das Anfang der 2000er-Jahre im kommunalen Bereich noch keineswegs selbstverständlich war:

**Nicht die billigste Errichtung, sondern die wirtschaftlichste Lösung über die gesamte Lebensdauer des Gebäudes ist entscheidend.**

## **7. Ein besonders wichtiger Folgeerfolg: das Schulsanierungsprogramm**

Die zentrale Struktur ermöglichte auch die systematische Sanierung des kommunalen Gebäudebestands.

Das GME hat ein umfassendes **Schulsanierungsprogramm für die 33 Erlanger Schulen** auf den Weg gebracht. Die Stadt führt diese Sanierungen inzwischen als Daueraufgabe in eigener Verantwortung durch. Die aktuelle Bilanz hebt ausdrücklich hervor, dass dadurch die Stadt nicht die rechtlichen und wirtschaftlichen Risiken eingehen musste, die beispielsweise bei öffentlich-privaten Partnerschaften entstehen können.

## **8. Photovoltaik und erneuerbare Energien**

Auch bei der Nutzung der städtischen Dachflächen entwickelte sich das GME zum strategischen Akteur.

Bereits um 2011 verfügten die Erlanger Schulen über Photovoltaikanlagen mit einer Gesamtleistung von etwa **754 kWp**. Damit wurde ungefähr **ein Viertel des damaligen jährlichen Stromverbrauchs der Erlanger Schulen** erzeugt.

Heute geht die Entwicklung weiter: Photovoltaik, energetische Sanierung und der Ersatz fossiler Energieträger gehören zu den Kerninstrumenten für die **klimaneutralen städtischen Liegenschaften**.

## **9. Die Reform wirkt bis heute weiter**

Besonders interessant ist, dass die Grundidee aus dem Jahr 2001 auch **25 Jahre später noch die organisatorische Grundlage** bildet.

2026 beschreibt die Stadt das GME weiterhin als zentralen Dienstleister für die gesamte Stadtverwaltung. Für den Gebäudebestand stehen inzwischen ein Sachmittelbudget von **27,4 Mio. Euro** sowie – vorbehaltlich der notwendigen Genehmigungen – bis zu **41,2 Mio. Euro Investitionsmittel** zur Verfügung.

Und die ursprüngliche Idee wird inzwischen auf die Klimaneutralität ausgeweitet: Für sämtliche städtischen Gebäude wird aktuell ein **mehnjähriger energetischer Sanierungsfahrplan mit quantifizierten CO<sub>2</sub>-Einsparpotenzialen** erarbeitet.

## Die Bilanz für eine Würdigung von Siegfried Balleis

Für eine historische Würdigung würde ich die Ergebnisse deshalb auf **vier messbare Kennzahlen** verdichten:

| Bereich                         | Ergebnis                                           |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|
| Wirtschaftlichkeit              | nahezu 1 Mio. € Einsparungen jährlich              |
| Primärenergie                   | –38 % gegenüber 1999                               |
| CO <sub>2</sub> -Emissionen     | –36 % gegenüber 1999, mit Grünstrom sogar –58 %    |
| Photovoltaik an Schulen um 2011 | 754 kWp, etwa ¼ des damaligen Schulstromverbrauchs |

**Der eigentliche historische Erfolg liegt aber noch tiefer:** Aus der von Ihnen beschriebenen Zusammenführung vieler verstreuter Zuständigkeiten entstand ein **integriertes kommunales Immobilienmanagement**, das heute mehr als eine halbe Million Quadratmeter Gebäudefläche steuert. Die damalige organisatorische Weichenstellung hat damit die Voraussetzungen geschaffen, **Kosten zu senken, Energie zu sparen, CO<sub>2</sub> zu reduzieren, den Gebäudewert zu erhalten und Investitionen über den gesamten Lebenszyklus zu steuern.**

Für eine Würdigung Ihrer Amtszeit wäre daher die Formulierung „**eine der nachhaltigsten Verwaltungsreformen der Jahre 2000/2001**“ durchaus sachlich begründbar. Die heutige 25-Jahres-Bilanz des GME liefert dafür erstmals eine sehr gute empirische Grundlage.

