

2 Grundlagen für den Einsatz von Facility Management und das Lebenszykluskonzept

2.1 Die bisherigen Hauptleistungen und das Konzept der Kernkompetenzen

Bisher wurden die vielfältigen Definitionen rund um das Facility Management in Abhängigkeit vom Leistungsschwerpunkt der Anbieter- und Nachfragerunternehmen angesprochen. Bevor die einzelnen Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie betrachtet werden, ist die Frage zu beantworten, für welche Gebäude und welche Unternehmensleistungen sich das Facility-Management-Konzept anbietet.

Unabhängig davon, welchem Zweck Immobilien dienen und wem sie gehören, ist ihnen gemeinsam, dass sie eine dynamische Verbindung aus Gebäudeteilen und einem Spektrum von Leistungen in der und um die Immobilie und für ihre Nutzer darstellen.¹ Im Rahmen dieser Leistungen werden Makler und Hausverwalter tätig.

Die traditionellen Leistungen der kaufmännischen Verwaltung von Mietwohnungen im Bestand sind:²

- Pflege der Mietverhältnisse (Abschluss und Kündigung von Mietverträgen, Mietinkasso, regelmäßige Überprüfung der Miethöhe, Durchführung von Mieterhöhungsverfahren, Ermittlung und Durchführung aller Betriebskostenabrechnungen nach den vertraglichen Vorgaben, Führung der Mietkaution etc.
- Abschluss und laufende Überwachung der Versicherungsverträge sowie Abwicklung von Schadensfällen
- Einstellung und Entlassung, Einweisung und Überwachung von Mitarbeitern wie Hausmeister, Gärtner und Reinigungskräfte.

Die technische Verwaltung übernimmt zusätzlich u.a. die laufende Überwachung des baulichen Zustands, den Abschluss von Wartungsver-

¹ Vgl. Kriegesmann, B., Facility Management, Kap. 2.4.1, S. 2, m.w.N.

² Vgl. Falk, B., u.a., (Hrsg.) Fachlexikon, 2000, S. 812.

trägen, die Vorausplanung periodischer Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen sowie Modernisierungsmaßnahmen.

Die traditionellen Leistungen der Projektentwicklung sind zu unterteilen in die Projektentwicklung als reine Dienstleistung und die eigene Projektentwicklung. Während im ersten Fall der Entwickler im Namen und auf Rechnung des Investors agiert, führt er im zweiten Fall alle Maßnahmen auf eigene Rechnung und eigenes Risiko durch. Entsprechend hat er Eigentum am oder Verfügungsgewalt über das Grundstück, plant, erstellt und liefert das fertige Produkt Immobilie, ggf. nach erfolgreicher Vermietung oder veräußert es in einem Zwischenstadium an einen oder mehrere Investoren.³

Die Hauptleistungen des Maklers bestehen in der Vermittlung von Wohnraum zur Vermietung oder Verkauf sowie der Vermittlung von Gewerbeflächen zur Vermietung und zum Verkauf.⁴

Eine empirische Untersuchung aus dem Jahr 1995 belegt, dass Immobilienunternehmen im Durchschnitt 3,22 Tätigkeiten betreiben, wobei die Auswahl aus folgenden Bereichen erfolgte: Bauträger, Makler, Verkauf, Initiator, Projektierung, Vermittlung, Bauherrenbetreuung, Generalübernehmer, Subunternehmer, reine Bautätigkeit, Vermietung und Verpachtung eigener Wohnungsbestände sowie Vermietung und Verpachtung fremder Wohnungsbestände.⁵ Somit ist eine breite Leistungspalette charakteristisch für die Immobilienwirtschaft, zumal für Makler und Verwalter. Sie erbringen demnach bereits traditionell einen Teil der vom Facility Management geforderten Systemleistungen bzw. setzen einige der verstreuten Mosaiksteine des Gesamtleistungsspektrums zusammen.

Die Strategie der Diversifizierung scheint in der Hoffnung angewendet zu werden, das Risiko zu minimieren. Denn wenn in einem Geschäftsfeld die Umsätze zurückgehen, sichern die anderen Geschäftsfelder die Existenz. In einer von zyklischen Auf- und Abbewegungen gekennzeichneten Branche bietet sich diese Strategie an. Zudem können so Verbundgeschäfte realisiert bzw. Cross-Selling-Effekte ausgenutzt werden. Vor jeder Strategieplanung muss man jedoch herausfinden, wo man mit seiner Leistung bisher stand, und auch, wohin man möchte.

Eine erste Positionsbestimmung der bisherigen Unternehmenstätigkeit in ihren unterschiedlichen Facetten ist möglich anhand der Dimensionen „Kundeneinschätzung“ und „Unternehmensleistung“, das heißt der Kompetenz, die das Unternehmen in einem bestimmten Segment hat. Dabei

³ In Anlehnung an: Falk, B., u.a., (Hrsg.) Fachlexikon, 2000, S. 501.

⁴ Vgl. Hellerforth, M., Hausverwalter, S. 56ff.

⁵ Vgl. dieselbe, Unternehmen, S. 16.

können sich Divergenzen zwischen den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens und der Einschätzung durch die Kunden ergeben, wie in der folgenden Abb. 2.1 exemplarisch für unterschiedliche Hausverwaltungs- bzw. Maklerleistungen gezeigt. Wenn das Unternehmen z.B. im Segment der „Vermietung von Gewerberäumen“ tätig ist, besteht die Schwierigkeit, dass die Kunden die Unternehmensleistung nicht reell einschätzen, obwohl hier Kernkompetenzen vorhanden sind. In diesem Fall muss das Unternehmen durch Marketingmaßnahmen an seinem Leistungsimage arbeiten. Anders sieht es im Bereich der „Vermietung von Wohnraum“ aus. Die Kunden beurteilen die Unternehmensleistung besser, als sie sich tatsächlich darstellt, denn sie liegt nur etwas über dem Durchschnitt. Auch das muss ein Unternehmen erkennen und mit Maßnahmen der Mitarbeiterschulung usw. diesen Kompetenzmangel zu überwinden versuchen, denn einmal unzufriedene Kunden werden nicht wiederkommen, mehr noch, es besteht die Gefahr, dass Verbund-Kunden auch die Hausverwaltungsleistung nicht mehr so positiv beurteilen, weil sie einmal schlechte Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben. Verbundleistungen können also positive und negative Effekte auf das Gesamtunternehmen haben, so dass hier eine nicht zu unterschätzende Gefahr durch eine erweiterte Geschäftstätigkeit besteht.

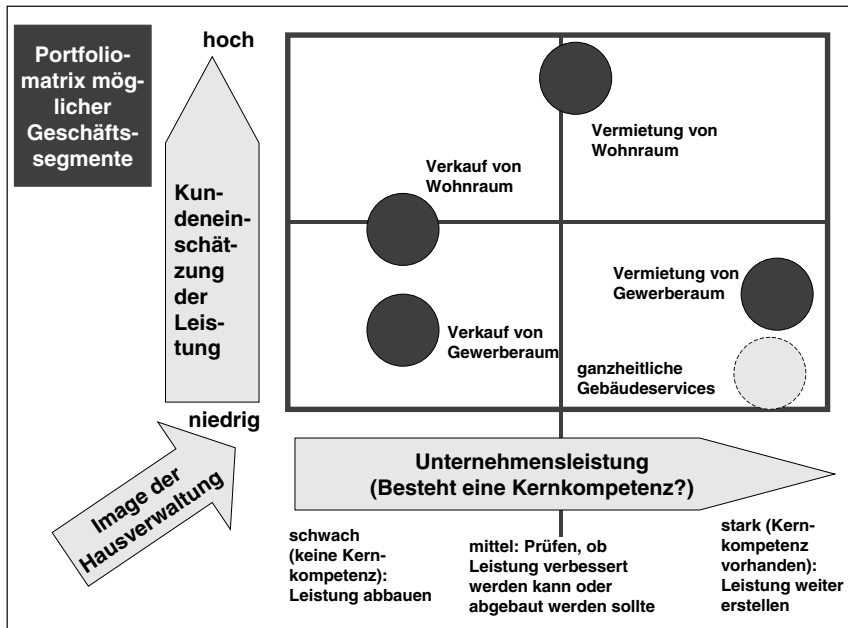


Abb. 2.1 Portfoliomatrix möglicher Geschäftssegmente

Das Beispielunternehmen denkt, nun darüber nach, im Rahmen der Erweiterung seines Kernleistungsspektrums „ganzheitliche Gebäudeservices“ anzubieten. Es besitzt offensichtlich Kernkompetenzen in diesem Bereich, muss sie aber erst den Kunden bewusst machen. Die Kernfrage lautet damit: Wie bringt ein Unternehmen die gesteigerte Serviceleistung in das Bewusstsein des Kunden?

Das Unternehmen sollte nur in die Bereiche investieren, in denen Kernkompetenzen bestehen oder kurzfristig aufgebaut werden können. Das Konzept der Kernkompetenzen wurde 1990 entwickelt und besagt, dass jedes Unternehmen eine bestimmte Anzahl von Kernkompetenzen haben sollte, auf deren Ausbau sich das Unternehmen konzentrieren sollte. Kerngeschäft sind die primären Prozesse eines Unternehmens, mit anderen Worten Tätigkeiten, die in direktem Zusammenhang mit dem Erreichen unternehmensinterner Ziele stehen. Ausgebaut werden sollten nur die Leistungen, die einen Wettbewerbsvorsprung generieren.

An Anfang jeder Veränderung des Leistungsprofils steht also die entscheidende Frage, was die Kernleistung bzw. die Kernkompetenz des eigenen Unternehmens ist. Immobilien, deren Erstellung, Vermietung, Verpachtung und deren Management sind doch das Kerngeschäft von Immobilienunternehmen, warum also über Leistungsveränderung, Leistungsverbreitung oder sogar Outsourcing nachdenken?

Die ehrliche Beantwortung dieser Frage greift sehr weit in die Geschäftsabläufe eines Unternehmens ein, da es hier um Führungsentscheidungen geht, nämlich um die Beantwortung von Fragen wie:

- Wo beginnt unser Kerngeschäft?
- Wo wollen wir uns mit unserer Leistung positionieren?
- Wie definieren wir unsere Leistung?

Denn: das Ausmaß der eigenen Wertschöpfung ist eine wichtige Dimension der Unternehmensidentität. Die Unternehmensgröße wird nämlich nicht nur von der Breite des Leistungsspektrums und dem daraus resultierenden Güter- oder Dienstleistungs- und -Absatzvolumen bestimmt, sondern auch von der Betriebstiefe,⁶ also der Frage, inwieweit die Leistung vom Unternehmen selbst oder unter Zuhilfenahme der Leistungen Dritter erstellt wird. Dies zeigt sich zumal bei Unternehmen, die Immobilien sowohl erstellen als auch verkaufen, d.h. neben der Dienstleistung des Projektmanagements und der Bauträgerschaft auch ein eigenes Bauunternehmen bzw. eine Baukolonne beschäftigen, gegebenenfalls gekoppelt mit einer Architektur- und Statikabteilung, so dass sie den Großteil der zur Erstellung und zum Verkauf der Immobilie notwendigen Leistungen im ei-

⁶ Vgl. Männel, W., Make-or-Buy-Entscheidungen, S. 307.

genen Haus erbringen können. Die Produktions- und Leistungstiefe kann aber auch während der Bewirtschaftungsphase groß oder klein sein.

Dann stellen sich Fragen wie: Gehört zur Kernleistung des Unternehmens auch die Putzkolonne, die regelmäßig Reinigungsleistungen erbringt und leichte Entrümpelungsarbeiten bei leer werdenden Wohnungen, der Betriebsmaler, das Gärtnerteam, der Betriebsmaurer usw., oder handelt es sich vielmehr um Zusatzleistungen, die traditionell miterbracht werden, durch die die Abteilung aber entweder nicht ausgelastet sind, so dass man Leistungen am Markt anbieten könnte oder die bei Fremdvergabe günstiger einzukaufen wären? Ist es in einer arbeitsteiligen Wirtschaft nicht sogar ein Gebot der Zeit, sich von einigen dieser Leistungen zu trennen und nur die stärksten auszubauen? Ziel könnte es somit sein, gut arbeitende Abteilungen zu verbessern und Abteilungen, bei denen die Kompetenz nicht ausreicht und auch nur unter unwirtschaftlichen Anstrengungen zu erhöhen ist, konsequent auszulagern. Dies ist insoweit wichtig, weil unter erhöhtem Wettbewerbsdruck keine unprofitablen Abteilungen mehr bestehen oder Leistungen mehr erstellt werden können, wenn das Unternehmen langfristig erfolgreich bleiben will. Schließlich geht es nicht nur um den Gewinn pro Periode, sondern auch um das Schaffen von Polstern für konjunkturell schlechte Jahre, wie viele Unternehmen der Bau- und der Immobilienwirtschaft in den letzten Jahren schmerzhaft und teilweise existenzvernichtend erfahren mussten und müssen.

Das Konzept der Kernkompetenzen ist für potenzielle Facility-Management-Anbieter aber auch noch unter einem anderen Aspekt interessant, denn es gibt Hinweise auf die Leistungen, die Nicht-Immobilienunternehmen, also möglichen Kunden, angeboten werden können.

2.2 Facility Management: Für welche Gebäude?

An dieser Stelle sei daran erinnert, dass Immobilien eine dynamische Verbindung aus Gebäudeteilen und einem mehr oder weniger großen Spektrum von Leistungen in und um die Immobilie und deren Nutzer darstellen. Entsprechend wird Facility Management meist als Konzept für „Intelligent Buildings“ dargestellt, also für hochtechnisierte, moderne Büroimmobilien oder auch für den öffentlichen Immobilienbestand. In komplexen Bürohochhäusern werden mit vielen Kilometern Kabel durch eine Gebäudeleittechnik, das sogenannte „Zentralnervensystem“, die technischen Anlagen kontrolliert und gesteuert. Dieses Prinzip ist genauso auf Wohngebäude anwendbar, und zwar mit einem „Kleinleitsystem“.⁷

⁷ Zu den Beispielen vgl.: Staudt, E./Kriegesmann, B./Thomzik, M., Facility Management, S. 36f.

In jedem Einfamilienhaus, aber natürlich auch in Mehrfamilienhäusern, kann ein Computer mit Rauchmeldern, Glasbruchsensoren und Türtastaturen zur Sicherung verbunden werden – nach Prinzipien, die bei Gewerbecomplexen oder bei Wohnimmobilien im Ausland⁸ schon lange angewandt werden. Ebenso ist es möglich, durch Mikro-Computer die Heizung und Beleuchtung jedes einzelnen Raumes einer Wohnung energiesparend zu steuern.⁹ Mittlerweile machen sich immer mehr Kleingewerbetreibende im Segment der Hausmeisterservices gerade für Privathaushalte selbständig und bieten ein relativ umfangreiches Leistungsspektrum an, welches von normalen Hausmeisterdiensten, über einfache Handwerkerleistungen bis hin zu Maler- und Gartenarbeiten reicht, also ein „Rundum-Kümmerner-Service“.

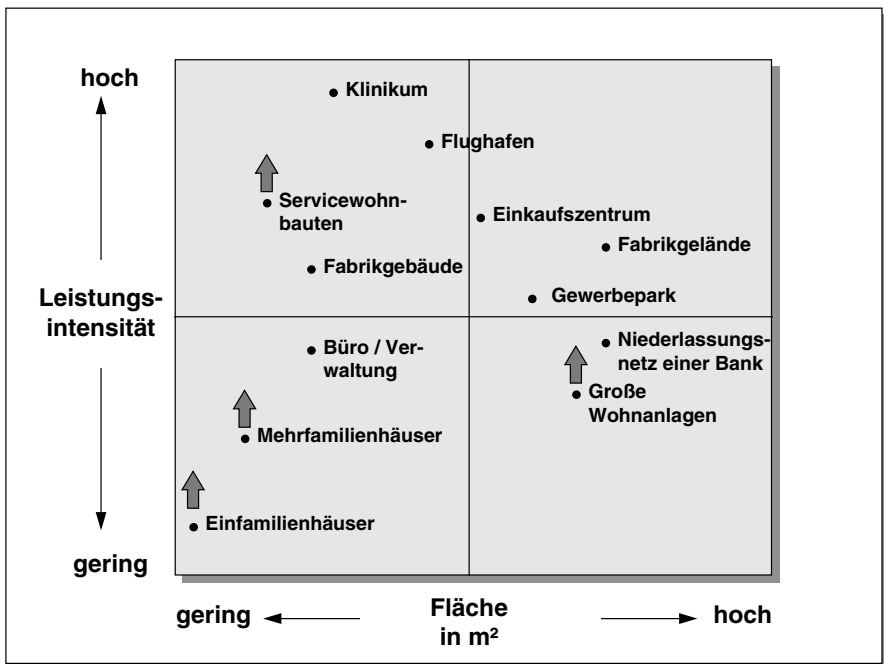


Abb. 2.2 Die Matrix der Immobilientypen nach deren Facility-Management-Leistungsintensität¹⁰

⁸ Vgl. Dürand, D. / Stein, I., Haus, S. 96ff.

⁹ Vgl. Küffner, G., Kommunikation, S. T2.

¹⁰ In Anlehnung an: Frutig, D., Facility Management, S. 4.

Das bedeutet aber, dass das Facility-Management-Konzept über private oder öffentlich genutzte Gewerbeimmobilien hinaus auf den Neubau-, Modernisierungs-, Instandhaltungs- und Bewirtschaftungsbedarf von Wohnimmobilien ausgedehnt werden kann und damit auch wohnungsbezogene Dienstleistungen in dieses Konzept einbezogen werden können und müssen. Stichworte dazu sind z.B.: die Alterspyramide, die steigende Zahl der Single- und Zwei-Personen-Haushalte und die Flexibilisierung der Arbeitswelt. Die vom Facility Management betroffenen Immobilientypen lassen sich in einer Matrix darstellen, die gleichzeitig deren grobe Eignung für Facility-Management-Konzeptionen nach dem Maßstab „Leistungsintensität“ erfasst (Abb. 2.2).

Die auf der horizontalen Achse abgetragene Fläche in Quadratmetern ist natürlich abhängig von dem individuellen Objekt. Auch große Flächen bei Wohnbeständen sind – wenn sie regional sehr weit auseinander liegen – einer durchgängigen Facility-Management-Konzeption weniger zugänglich als bei regionaler Nähe. Die Pfeile, die in dieser Matrix nur bei den Wohnimmobilien angedeutet sind, weisen auf Entwicklungspotentiale bezüglich Serviceintensität hin.

2.3 Maßgebender Faktor für die eigene Leistung: Die Beziehungen zu Immobilien

Im nächsten Schritt müssen nun die Beziehungen der Immobilienunternehmen zu Immobilien systematisiert werden, um festzustellen, welche ihrer Leistungsbereiche Facility Management tangieren. Dazu dient Abb. 2.3, die jedoch auch auf Unternehmen angewandt werden kann, deren Kerngeschäft nicht im Immobilienbereich liegt – also ebenfalls potenzielle Kunden der Immobilienunternehmen.

Generell wird zwischen eigenen und fremden Immobilien unterschieden. FM muss dann je nachdem, ob die Immobilie langfristig im Bestand gehalten werden soll und selbst- oder fremdgenutzt ist oder zur Verwertung ansteht, auf die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Beteiligten abgestimmt werden. Bei angemieteten, selbstgenutzten Immobilien sind die Rahmenbedingungen für FM eng und beschränken sich neben der Vorschlagsmöglichkeit gegenüber dem Vermieter auf die reinen Services, die mieterseitig vergeben werden. Bei Immobilien, die zur Vermarktung stehen, gibt es über die reine Maklertätigkeit hinausgehende Möglichkeiten, ein eventuelles Upgrading bzw. eine Weiterentwicklung der Immobilien mitzugestalten, aber auch das Leerstandsmanagement zu optimieren.

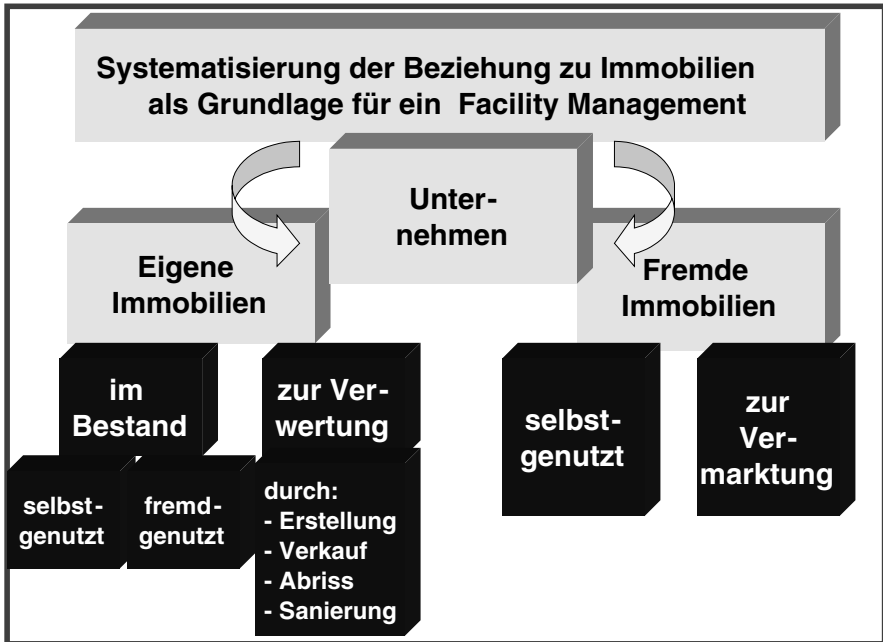


Abb. 2.3 Systematisierung der Beziehungen zu Immobilien aus der Sicht der Immobilienunternehmen

Für Wohn- und Gewerbeimmobilienunternehmen ist je nach ihrem Tätigkeitsschwerpunkt die Gebäudeerstellung, die Vermittlung, die Verwaltung oder die Vermietung das eigentliche Kerngeschäft. Im Gegensatz zu den Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen anderer Branchen ist für sie nicht nur Corporate Real Estate Management von Bedeutung, d.h. die Optimierung ihrer eigengenutzten Immobilien, sondern vor allem der Einsatz von FM bei den eigenen Immobilien, die sie verwalten, aber auch bei denen in Fremdverwaltung; und denkbar wäre in diesem Rahmen auch das Angebot von Facility-Management-Services als zusätzliche Unternehmensleistung.

Ansatzpunkte bei den verwalteten Gewerbeimmobilien ergeben sich durch Trends aus den USA wie den „Shared-Tenant-Service“ (STS). Dabei stellt der Vermieter oder ein anderer Dienstleister kleinen, innovativen Unternehmen modernste Technologie zur Verfügung, was dadurch tragbar wird, dass die Mieter alle daran partizipieren; ein Prinzip, das auch in Technologieparks oder Existenzgründerzentren angewandt wird. Je nach Größe der einzelnen Immobilie, des gesamten Immobilienbestandes und der Anzahl der Mieter bieten sich unterschiedliche zusätzliche Services oder erweiterte Leistungen im synergetischen Verbund an, zumal ange-

sichts eines sich verstärkenden Mietermarktes: Allgemein wird eine Reduktion des Flächenbedarfs prognostiziert und auch bereits beobachtet. Auf diese Art kann eine langfristige Mieterbindung erreicht werden. Es erfolgt demnach der Versuch einer Zusammenfassung der Kaufkraft aller Gebäudenutzer, so dass der Gebäudebetreiber, also das Immobilienunternehmen, einen Großkundenstatus erhalten und die günstigen Preise teilweise weitergeben kann. Diese Serviceangebote als Marketinginstrument stellen ein neues Geschäftsfeld dar.

Bei Standortveränderungen von Unternehmen, wenn es um die Verwertung von Betriebsimmobilien geht, werden Immobilienunternehmen häufig eingeschaltet, ebenso bei der Suche nach einem neuen Standort oder auch bei Desinvestitionsentscheidungen bezüglich Werkswohnungen. Es gibt somit genügend Anknüpfungspunkte für Leistungen, die über die Vermittlung oder auch den direkten Kauf durch das Immobilienunternehmen hinausgehen. Sind die Überlegungen der Nicht-Immobilienunternehmen mit dem Neubau von Gewerbeimmobilien verbunden, befindet sich die Unternehmensleitung – zumindest bei kleinen und mittelständischen Unternehmen – in dem Dilemma, eine Aufgabe übernehmen zu müssen, die nicht zu ihren Haupttätigkeiten gehört. Dabei können Immobilienunternehmen ebenfalls als „externe Berater“ oder Bauträger fungieren.

2.4 Das Lebenszykluskonzept im Überblick

Facility Management erstreckt sich über die sechs Lebenszyklusphasen von Immobilien, nämlich die Bedarfsermittlung, die Entwurfs- und Genehmigungsplanung, die Herstellung, die Inbetriebnahme sowie die Nutzung und die Verwertung, mit Interdependenzen zwischen Nutzungs- und Verwertungsphase, aber auch fließenden Übergängen zwischen Verwertung und neuer Bedarfsermittlung.

Grundsätzlich gilt es zu unterscheiden, ob es sich um eine bereits bestehende Immobilie handelt oder um die Neuerstellung eines Gebäudes. Im zweiten Fall, d.h. der Idealkonstellation, beginnt FM bereits während der Phase der Bedarfsermittlung und endet mit dem Ende des Lebenszyklus der Immobilie, gegebenenfalls erst nach mehrmaliger Revitalisierung und Sanierung.

Die heutige Lage in den ersten beiden Phasen, d.h. bei der **Bedarfsermittlung** sowie der **Planung** insbesondere von Gewerbeimmobilien, zeichnet sich dadurch aus, dass man Gebäudekonzepte sucht, die auch den zukünftigen Anforderungen gerecht werden. Dazu müssen Annahmen über zukünftige Erst-, aber auch Zweit- und Drittnutzer getroffen werden. Sie umfassen z.B. die Branche der Nutzer und daraus resultierend ihre spezifi-

schen Ausstattungsbedürfnisse und sogar die Unternehmensorganisation und -struktur, den Bedarf an Kommunikationstechnologie und zusätzlichen Services. All diese Überlegungen beeinflussen die Phase der Bedarfsermittlung, in der es um die Festlegung der Nutzungskonzeption in Abhängigkeit von den baurechtlichen Vorschriften geht und daraus resultierend um Bedarfsprofile sowie um die Festlegung von Flächen- und Ausstattungsstandards. Bereits in diesen Phasen muss über Maßnahmen nachgedacht werden, die einen wirtschaftlichen Betrieb der Immobilie gewährleisten können.

Diese groben Festlegungen manifestieren sich in der Phase der **Entwurfs- und Genehmigungsplanung** in der Konzeptweiterentwicklung und der Zusammenarbeit zwischen Architekt, Fachplanern, Statikern und Ingenieuren. Zudem erfolgen die Ausschreibungen, Verhandlungen, Nachverhandlungen und Vergaben. Eine Beachtung des FM bereits in der Planungsphase ist notwendig, da in diesem Stadium Entscheidungen getroffen werden, die die Bewirtschaftungs- und Instandhaltungskosten der nächsten 50 bis 100 Jahre beeinflussen; gleiches gilt für die Flexibilität des Gebäudes hinsichtlich neuer Nutzungen bzw. deren Kosten. Die ursprünglich relativ hohen Kosten der Errichtung, d.h. die direkten Investitionskosten, sind weit geringer als die Summe der übrigen Kostenarten, wenn man den gesamten Lebenszyklus betrachtet, denn innerhalb dieser Zeit fallen nicht nur Betriebskosten an, sondern es werden technische Elemente und Einrichtungen wie Heizungen, Installationen, Dächer und Fenster (mehrfach) erneuert.

Im Wohnimmobilienbereich ist – wie beim „Intelligent Building“ propagiert¹¹ – eine Flexibilität notwendig, die wechselnde Nutzerbedürfnisse, z.B. durch den Familienzyklus, aber auch durch Veränderungen in der Arbeitswelt und der allgemeinen technischen Standards berücksichtigt.

Die **Realisierung** bzw. **Herstellung** umfasst vor allem die Projektsteuerung sowie die Abstimmung und Koordination zwischen allen Baubeteiligten, so den Architekten, Bauunternehmen, Entwicklern, Investoren und Nutzern. In dieser Phase, in der häufig noch Konzepte über den Haufen geworfen werden, Sonderwünsche zu baulichen Veränderungen führen sowie Zeit und Kosten an Bedeutung gewinnen, soll Facility Management vermeiden, dass die eigentlichen – am Projektanfang hervorgehobenen – Nutzungsaspekte mit fortschreitender Projektdauer zugunsten anderer Aspekte in den Hintergrund treten. Zwischen der Phase der Erstellung und der Inbetriebnahme kommt es zur ersten Bruchstelle im Lebenszyklus: Die Baubeteiligten haben ihre Aufgaben erledigt, und nun beschäftigen sich die zukünftigen Nutzer mit der Immobilie.

¹¹ Vgl. zu Einzelheiten: Schneider, R. / Gentz, M., Office, S. 38.

Die Phase der **Inbetriebnahme** umfasst neben der Umzugsplanung und -durchführung, die zumal für Unternehmen eine große Rolle spielt, vor allem die Inbetriebnahme der Immobilie. Hier hat sich auch im Wohnbereich einiges verändert, denn z.B. ist die Inbetriebnahme der Heizungsanlage eines Niedrigenergiehauses erklärungsbedürftig und für den zukünftigen Nutzer mit einigem Aufwand verbunden. In der Phase der Inbetriebnahme einer Immobilie werden außerdem noch restliche Herstellungsarbeiten, so an den Außenanlagen, durchgeführt, die ebenfalls koordiniert werden müssen. Im Bereich der Gewerbeimmobilien ist diese Phase hinsichtlich der Gebäudeleit- und Klimatechnik ausgesprochen komplex und aufwändig, und es kann bis zur optimalen Steuerung des Gebäudes unter energetischen Aspekten mehrere Monate dauern. Bereits an dieser Stelle wirkt sich die Bruchstelle aus, die zwischen der Erstellungsphase und der der Inbetriebnahme liegt, denn wenn die Herstellungsunternehmen nicht auch die Wartung übernehmen, fehlen u.U. bereits hier Informationen.

In der **Nutzungsphase** wird Gebäudemanagement im engeren Sinn betrieben. Die Nutzungsphase wird dabei traditionell unterteilt in das infrastrukturelle, kaufmännische und technische Management der Immobilie sowie das Flächenmanagement. Hier geht es vor allem darum, bisher erbrachte isolierte Teilleistungen, die auf viele Akteure verteilt sind, sinnvoll zu Systemleistungen zu bündeln und im Sinne des bereits in der FM-Definition hervorgehobenen integrativen Ansatzes Abteilungsgrenzen zu überwinden. Hinzu kommt – am Anfang der Nutzungsphase – die Abwicklung von Mängeln, die Freigabe von Sicherheitsleistungen und das Management von Nachträgen. Gerade diese letzte Aufgabe zu Beginn der Nutzungsphase ergibt sich daraus, dass bereits anfänglich Positionen vergessen wurden und dass sich Anforderungen an das Gebäude verändert haben, z.B. durch veränderte Nutzungen und Nutzer. Immer wenn es hier zu Veränderungen am Gebäude kommt, die nicht adäquat nachgehalten bzw. dokumentiert werden, ergeben sich weitere Bruchstellen, so dass in der folgenden Phase der Verwertung, Informationen fehlen, was häufig zu Verzögerungen bei der Sanierung oder beim Abriss und zu Mehrkosten führt.

Die Übergänge zwischen Nutzungs- und **Verwertungsphase** sind fließend. Gerade bei Sanierungen wird Facility Management unter Berücksichtigung späterer Nutzerwünsche verstärkt eingesetzt.¹² Gleiches gilt bei Nutzerwechsel, wobei sowohl für den Investor als auch für den Selbstnutzer möglichst kurze Ausfallzeiten für Umbauten und Wartung angestrebt werden. Eine gute Planung dieser Phase empfiehlt sich auch unter dem Aspekt der Ressourcenschonung, denn 60 % des jährlichen Abfallauf-

¹² Vgl. Uhle, W., vordenken, S. 14-15.

kommens resultiert aus Baureststoffen.¹³ Wenn keine Möglichkeit der Revitalisierung besteht, wird das Objekt i.d.R. abgerissen, was unter Berücksichtigung der eventuellen Altlastenproblematik erfolgen muss, woran sich erneut die Phase der Bedarfsermittlung anschließt. Dies kann auch in mehrjährigem Abstand geschehen.

Demzufolge sind Immobilien dadurch gekennzeichnet, dass sie den dargestellten Lebenszyklus mehrfach durchlaufen.

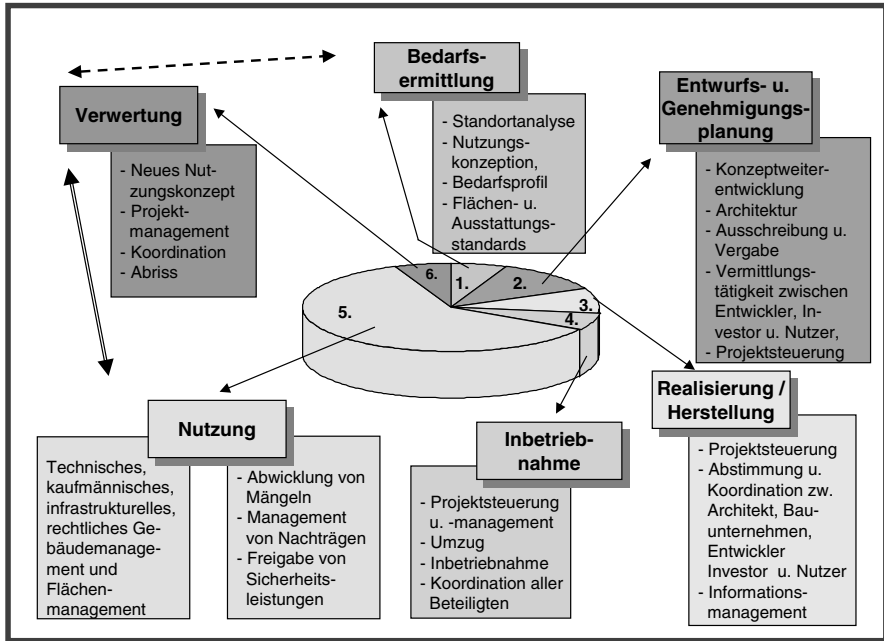


Abb. 2.4 Facility-Management im Lebenszyklus einer Immobilie

Das Lebenszykluskonzept verdeutlicht, dass nicht Einzelfaktoren im Vordergrund stehen dürfen, da die Zusammenhänge zwischen Bauwerk, technischem Ausbau und Nutzung so eng sind, dass Maßnahmen in einem Bereich unmittelbar Auswirkungen in einem anderen Bereich haben.

¹³ Vgl. Schneider, R. / Gentz, M., Office, S. 53.

2.5 Weitere Folgerungen aus dem Lebenszykluskonzept in ihrer Bedeutung für das FM

Das eben dargestellte Lebenszykluskonzept kann als theoretisches Optimumkonzept verstanden werden, weil – wie erwähnt – die meisten Gebäude schon errichtet sind, und, weil FM einen lebenszyklusüberschauenden und langfristig interessierten Investor voraussetzt, der – unabhängig von höheren Planungs- und Erstellungskosten und eventuellen Diskussionen mit Finanzierern – ein Gebäude erstellen und betreiben will, das wirtschaftlich im Sinne der FM-Konzeption ist. Diesen Idealinvestor wird man – außer ggf. im Bereich des CREM – in der Realität nur selten antreffen. Mit preiswerten und heruntergekommenen gebrauchten Immobilien kann man nach wie vor gutes Geld verdienen. Ebenso zwingen kürzer werdende Produktlebenszyklen Unternehmen zu kurzfristigen Änderungen im Gebäudebestand, die häufig bei deren Erstellung nicht absehbar waren. Und oft stellen sich architektonisch ansprechende Gebäude, die schon während der Planung und Erstellung als FM-optimal gepriesen werden, im Gebäudebetrieb als unwirtschaftlich und teuer dar. Dies alles soll nur darauf hinweisen, dass FM als „Kunst für die Kunst“ nicht wirtschaftlich ist, sondern, dass es genauer Analysen und Konzepte sowie der Einbeziehung von Fachleuten verschiedener Disziplinen bedarf, um FM optimal auf das geplante oder auch bestehende Gebäude und die darin stattfindenden Prozesse anzuwenden und hierbei das Ziel der Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen zu verlieren.

Warum lohnt es so sehr, früh planend und steuernd in den Prozess einer Projektentwicklung oder auch Verwertung im Sinne einer Sanierung, Revitalisierung o.Ä. einzusteigen? Bereits bevor der erste Spatenstich getan ist, stehen 80 % der geplanten Kosten fest, mit Beginn der Nutzung sind es 90 %.

Dies untermauert auch Abb. 2.6 im Überblick, die die Baufolgekosten einiger Gebäudearten wiedergibt. Sie werden dargestellt in Prozent der Baukosten p.a., woraus dann errechnet ist, nach wie vielen Jahren die Herstellungskosten im Durchschnitt überschritten sind.

Die Bewirtschaftungskosten der hier dargestellten öffentlichen Gebäude überschreiten die Baukosten nach durchschnittlich 5-7 Jahren. Geht man von einer nur 50jährigen Lebensdauer einer Immobilie aus, werden die Baukosten während dieser Zeit 7 bis 10 Mal ausgegeben. Hieraus erkennt man unschwer, wie wichtig eine frühzeitige Einbeziehung des FMs ist und zwar unabhängig davon, wer die Kosten wirtschaftlich trägt, denn Betriebskosten sind vermehrt zum Wettbewerbsfaktor geworden, und wahrscheinlich wird sich dieser Trend fortsetzen; allerdings ist das Bewusstsein dafür in der Praxis bei den Baubeteiligten, den Investoren, Geldgebern und Käufern noch weitgehend unterentwickelt.

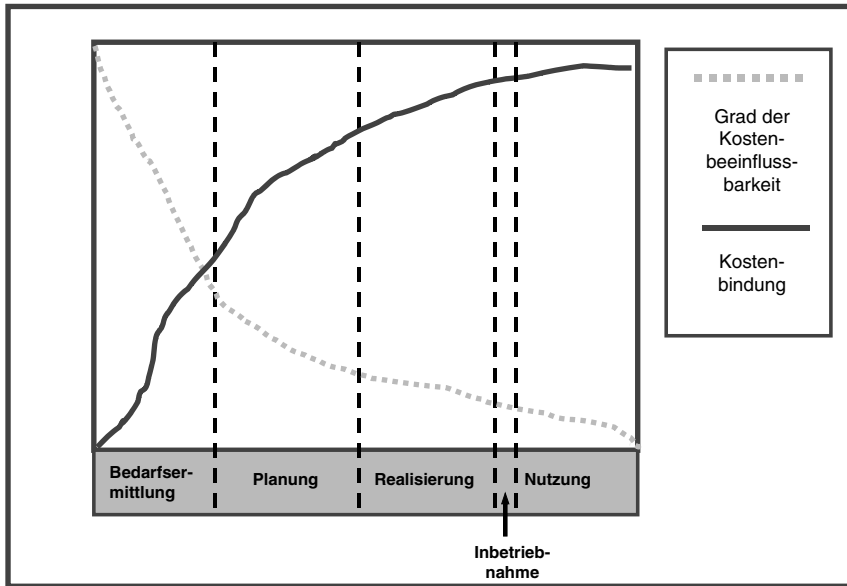


Abb. 2.5 Frühzeitige Kostenbindung bei der Projektplanung und -entwicklung

Baufolgekosten einiger Gebäudearten

Gebäudeart	Baufolgekosten in Prozent der Baukosten p.a.	Überschreitung der Herstellkosten nach...
Büro- und Verw.	8,5 %	11-12 Jahre
Produktionsgeb.	10 %	10 Jahre
Verkehrsanlagen	10 %	10 Jahre
Freibäder	15 %	6-7 Jahre
Sporthallen	17 %	5-6 Jahre
Hallenbäder	21 %	4-5 Jahre
Krankenhäuser	26 %	4 Jahre
Schulen / Kindergärten	31 %	3-4 Jahre

Abb. 2.6 Baufolgekosten einiger Gebäudearten¹⁴

¹⁴ Vgl. Keller, S. Baukostenplanung, S. 57.

Eine Möglichkeit, diese Kosten bereits vor ihrer Entstehung lebenszyklusorientiert in den Griff zu bekommen, ist als Konzept der strategischen Bauteile bekannt geworden. Strategische Bauteile sind solche, deren Eigenschaften in Hinblick auf die Nutzungskosten und Flexibilitätseigenschaften kritisch sind.¹⁵ Demnach erfolgt die in der Abb. 2.7 dargestellte Gebäudestrukturierung.

Primärstruktur	Nutzungsdauer ca. 50 Jahre: Tragwerk Rohbau Treppen, Aufzüge, Installationsschächte
Sekundärstruktur	Nutzungsdauer 15-20 Jahre: Gebäudetechnik Innenausbau Datenbanken Leitsysteme Gebäudeautomation
Tertiärstruktur	Nutzungsdauer 3 - 6 Jahre: Zonierung der aktuellen räumlichen Anforderungen einzelner Arbeitsgruppen Innenausbau Möblierung Kopierer
Quartiärstruktur	Nutzungsdauer unter 3 Jahren: Hard- und Software Virtuelle Projektbüros

Abb. 2.7 Das Konzept der strategischen Bauteile¹⁶

Mit Hilfe einer derartigen Vorstrukturierung können durch den Facility Manager Optimierungspotenziale an den Bauteilen herausgearbeitet werden, die besonders langfristig im Gebäude vorhanden sind.

2.6 Resümee

Zum Abschluss dieser Betrachtungen noch ein Aspekt, der zumindest nachdenklich machen sollte: Es steht sicher fest, dass eine Großimmobilie

¹⁵ Vgl. Krimmling, J., Facility Management, S. 151.

¹⁶ Vgl. Friedrichs, K., Gebäudeplanung, S. 67.

heute nur dann erfolgreich entwickelt, erstellt und betrieben werden kann, wenn ihr ein überzeugendes FM-Konzept zugrunde liegt, besser noch, wenn FM bereits in der Entwurfsphase integriert wird. Denn hier werden die Weichen für die Zukunft gestellt. Und seit Gebäudedaten elektronisch festgehalten und weiterverarbeitet werden können, ist auch die Basis für eine ganzheitliche Bearbeitung der Immobilie während des Lebenszyklus gegeben. Ob die heutigen Instrumente allerdings in zehn Jahren noch „innovativ“ sind, darf bezweifelt werden, das Gebäude wird dann aber wahrscheinlich noch stehen.¹⁷ Hinzu kommt, dass die Entscheidungen, so die Ausnutzung der Grundstücke betreffend oder die Gestaltung der Außenanlagen oder Fassaden, den momentanen Strömungen der Gesellschaft angepasst werden, damit zum Zeitpunkt der Fertigstellung eine möglichst attraktive Immobilie vermarktet werden kann,¹⁸ diese Bauweise und architektonische Gestaltung kann aber ebenfalls schnell überholt sein.

Des Weiteren ist der Trend zu beobachten, dass man in Immobilien nicht mehr eine über mehrere Jahrzehnte nutzbare und im Bedarfsfall umzubauende Gebäudehülle sieht; sondern aufgrund der Globalisierung, verbunden mit kürzerer Produktlebensdauer, werden gerade Produktionsimmobilien auf kürzere Nutzungsdauer auslegt, so dass der Lebenszyklus drastisch verkürzt wird.

Was bedeutet das alles für Immobilienunternehmen? Zusammenfassend lässt sich sagen: Es ist bereits durch den Trend zum Facility Management zu derart großen Marktveränderungen gekommen, dass sie auch das Geschäft der konventionellen Marktteilnehmer verändern werden, zumal in Zeiten schlechter Konjunktur. Insoweit sollten diese Unternehmen agieren und gemäß dem im Unternehmen vorhandenen Know-how die Leistung horizontal oder vertikal erweitern, gegebenenfalls dafür an anderer Stelle straffen. Welche Möglichkeiten sich dabei bieten, wird im Folgenden detailliert anhand des Lebenszyklus einer Immobilie und an den Schnittstellenbereichen aufgezeigt.

Ziel eines jeden Unternehmens kann und soll es aber nicht sein, das Leistungsspektrum rund um den Lebenszyklus einer Immobilie abzudecken. Vielmehr geht es darum, aufgrund der eigenen Stärken Angebote zu entwickeln, die für bestimmte Ausschnitte aus dem Gesamtgebiet des Facility Managements intelligente Lösungen für die Kunden darstellen.

¹⁷ Vgl. Escher, G., Facility-Manager, S. 55.

¹⁸ Vgl. Skiba, H., Planungsprozesse, Kap. 2.8.1, S. 1.



<http://www.springer.com/978-3-540-32196-5>

Handbuch Facility Management für
Immobilienunternehmen

Hellerforth, M.

2006, XXVI, 773 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-32196-5