

Facility Management

Leitfaden für Architekten, Innenarchitekten,
Landschaftsarchitekten und Stadtplaner



Hilmar Czerwinski

Impressum

Herausgeber: Architektenkammer Nordrhein-Westfalen, © 2006
Zollhof 1, 40221 Düsseldorf
Tel.: (02 11) 49 67-0; Fax: (02 11) 49 67-99
info@aknw.de; www.aknw.de

Autor: Dipl.-Ing. Hilmar Czerwinski
Mitarbeit: Arbeitsgruppe »Facility Management« der Architektenkammer NRW:
Ing.-grad. Jutta Düchting
Dipl.-Ing. Wolfgang Esser
Dipl.-Ing. Jürgen Lintner
Dipl.-Ing. Bernhard Schnidder
Dipl.-Ing. Herbert Lintz

Redaktion: Dipl.-Journ. Christof Rose, AKNW

Gestaltung: Funken Art Studio Düsseldorf

Druck: Moeker Merkur Druck GmbH, Köln

Redaktioneller Hinweis:

Die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen setzt sich für die Gleichstellung von Mann und Frau ein. Sie erachtet es als wichtig, diese Haltung auch in der bewussten Verwendung von Sprache zum Ausdruck zu bringen. Die Architektenkammer achtet deshalb in allen Veröffentlichungen darauf, dass z.B. bei der Nennung von Berufsbezeichnungen nicht allein die maskuline Form verwendet wird. Nach Möglichkeit wird immer wieder im Laufe des Textes auch die feminine Form genannt. Im Interesse der Leserinnen und Leser dieser Publikation wird dem Textfluss und einer guten Lesbarkeit höchste Priorität eingeräumt.

Inhalt

	Vorwort	5
1	Einführung	7
1.1	Die wirtschaftlichen und beruflichen Rahmenbedingungen	9
1.2	Ziele und Schwerpunkte des Leitfadens	11
1.3	Facility Management – ein Markt für Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner	11
1.4	Kosten- und Nutzenvorteil für Investoren, Betreiber und Nutzer	14
2	Begriffsdefinition Facility Management/Abgrenzung zu anderen Immobilien-Strategien	17
3	Facility Management als Managementaufgabe	23
3.1	Grundlagen und Leitlinien des FM	25
3.2	Betriebswirtschaftliche Aspekte im FM	26
4	FM-Leistungen – Aufgabenbereiche für Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner	29
4.1	Allgemein	31
4.2	Beratungsleistungen zum Aufbau von FM-Organisationen	31
4.2.1	Unternehmensberatung (Consulting)	31
4.2.2	Beratungsleistungen zur dv-technischen Prozessunterstützung (Informationsmanagement, CAFM)	33
4.3	Beratungsleistungen und operative Leistungen für verschiedene Nutzergruppen	34
4.4	Aufgabenbereiche des FM auf der Grundlage des Lebenszyklus von Immobilien	37
4.4.1	Projektvorbereitungsphase	37
4.4.2	Projektplanungsphase	37
4.4.3	Projektrealisierungsphase	38
4.4.4	Bewirtschaftungsphase	38
4.4.5	Umbauen/Erweitern/Sanieren	38
4.4.6	Abbriss/Verwertung	38
4.5	Lebenszyklusübergreifende Aufgabenfelder	38
4.5.1	Flächenmanagement	38
4.5.2	Energiemanagement	39
4.5.3	Instandhaltungsmanagement	40
4.6	Outsourcing und Public-Private-Partnership (PPP)	41
5	Netzwerke für FM-Leistungen	45
6	Honorierung von FM-Leistungen	49
7	Zusammenfassung/Fazit	53
8	Abkürzungsverzeichnis	58
9	Literatur/Anschriften	59
9.1	Literatur	59
9.2	Anschriften und Internetadressen	59
10	Glossar	60

Vorwort

Der Markt für Architektur bezogene Dienstleistungen befindet sich seit geraumer Zeit in einem grundlegenden Wandel. Bauherren und Investoren gehen zunehmend dazu über, Gebäude als langfristige Investitionsobjekte zu betrachten, die entsprechend unterhalten und gepflegt sowie ggf. fortentwickelt werden müssen. Die baulichen Mängel zahlreicher älterer Objekte der Öffentlichen Hand, die sich aus einem eklatanten Mangel an kontinuierlicher Unterhaltung ergeben haben, sind Mahnung und Verpflichtung, bei allen künftigen Bauprojekten die langfristigen Kosten für Unterhalt und Pflege von vornherein mit einzukalkulieren.

Der Wert des Gebäudebestandes der Kommunen in Deutschland wird auf über zwei Billionen Euro geschätzt. Man vermutet allein bei den Bewirtschaftungskosten Einsparpotenziale von über 150 Milliarden Euro. Diese Summen machen deutlich, welches Volumen der Markt hinter dem Schlagwort »Facility Management« umfasst.

Der umfassende Ansatz, ein Konzept für den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes zu entwickeln, das Planung, Bewirtschaftung, Pflege, Anpassung und ggf. Rückbau bzw. Verkauf einschließt, befindet sich in vielen Bereichen de facto noch in der Erprobungs- und Entwicklungsphase. Entsprechend vielfältig sind die beruflichen Hintergründe der Akteure, die sich in diesem Bereich engagieren und auf dem Markt ihre Dienstleistungen anbieten.

Die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen möchte ihre Mitglieder dazu ermutigen, sich mit diesem komplexen neuen Themenfeld vertraut zu machen und sich den Tätigkeitsbereich für das eigene Leistungsspektrum zu erschließen. Wir halten es - auch aus berufspolitischer Sicht - für wichtig, dass Architektinnen und Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner ihre koordinierende, steuernde Funktion innerhalb des Prozesses der Objektentwicklung nutzen, um das Facility Management für den Berufsstand zu erschließen und dauerhaft in das Berufsbild der Architekten zu integrieren.

Zahlreiche Facetten und Teilleistungen des Facility Managements waren schon immer integraler Bestandteil der Arbeit von Architektinnen und Architekten. Auch wer als Architekt nicht ausdrücklich im Bereich FM arbeitet, sollte die Entwicklungen in diesem Sektor beobachten und nachvollziehen.

Dieser Leitfaden versteht sich als Arbeitsbroschüre für Mitglieder der Architektenkammer NRW. Er bietet einen umfassenden Überblick über den Status Quo und skizziert darüber hinaus Entwicklungen, die in den nächsten Jahren zu erwarten sind. Ich lade Sie herzlich dazu ein, sich einen systematischen Überblick über das Aufgabenfeld zu verschaffen und über eine Neu-Positionierung des eigenen Dienstleistungsangebotes nachzudenken. Nicht nur der Markt für Architektenleistungen befindet sich in einem rasanten Wandel - unser Berufsbild wandelt sich mit ihm.

Es grüßt Sie
Ihr



Hartmut Miksch
Präsident der Architektenkammer
Nordrhein-Westfalen



1 Einführung

Private Unternehmen und öffentliche Institutionen erkennen mehr und mehr die Bedeutung der Werterhaltung und Wertsteigerung ihres Immobilienvermögens. Als Weg zur Renditesteigerung und nachhaltigen Nutzung von Immobilien wird auch in Deutschland in der Immobilienwirtschaft der Managementansatz des »Facility Managements« (FM) angewendet. Neben dem »Bauen im Bestand«, dem Stadtumbau, dem »nachhaltigen Bauen« und der Entwicklung von »neuen« innerstädtischen Wohnformen ist FM als Dienstleistung rund um die Immobilie ein Markt für Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner mit einem großen Wachstumspotenzial in Deutschland und im europäischen Wirtschaftsraum.

Um an dieser Entwicklung teilzuhaben, müssen Berufsbild, Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Arbeitsweisen ständig weiterentwickelt werden. Dabei wird insbesondere die Aus- und Fortbildung in den Aufgabenbereichen der Immobilienwirtschaft ein Schwerpunkt sein. Die Akademie der Architektenkammer NRW stellt für Kammermitglieder ein entsprechend ausgerichtetes Seminarangebot bereit.

1.1 Die wirtschaftlichen und beruflichen Rahmenbedingungen

Nach dem Wiedervereinigungsboom ist die Bau- und Immobilienwirtschaft in der Bundesrepublik in eine schwere Struktur- und Anpassungskrise geraten. In vielen Regionen Deutschlands wird das Bild durch Überkapazitäten auf der Angebots- und Anbieterseite geprägt. Gleichzeitig leben wir in einem europäischen Wirtschaftsraum, in dem ein großer Teil der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung im Dienstleistungssektor erbracht wird. Diese Tatsache scheint in den Köpfen einiger Dienstleister in Deutschland – und dazu zählen auch Architekten und Ingenieure – noch nicht ganz angekommen zu sein.

Der Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen hin zu einer modernen Dienstleistungsgesellschaft wird begleitet durch eine gewaltige Expansion des europäischen Marktes. Seit dem 1. Mai 2004 hat sich der europäische Wirtschaftsraum, der insbesondere auch ein Markt der freien Dienstleistungen ist, um weitere acht Länder aus Mittel- und Osteuropa erweitert. In etwa sechs Jahren wird dieses Europa auf 30 Mitgliedstaaten angewachsen sein. Parallel zum wirtschaftlichen Strukturwandel in Deutschland und der Europäisierung unseres Wirtschaftsraumes haben sich die geopolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Welt im Sinne einer »Globalisierung« geändert.

Ferner ist es durch die heutigen Informations- und Kommunikationstechniken möglich geworden, Räume und Zeit zu verbinden bzw. zu überbrücken. Die Wertschöpfungsketten werden in immer kleinere Teile aufgespaltet und an verschiedenen Teilen der Erde erbracht und wieder zusammengefasst.

Trotz des seit den 70er-Jahren existierenden Trends in unserem Wirtschaftsraum, sich von Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft gehören, zu trennen (»Outsourcing«), wurde

**Markt mit großem
Wachstumspotenzial**

**Fort- und Weiter-
bildungsangebot der
Akademie der
Architektenkammer**

**Wertschöpfung durch
Dienstleistungen**

**Globalisierung und
Informations-
technologie als
Triebfeder von
Veränderungen**

Erweiterung des Berufsbildes und Veränderungen im beruflichen Umfeld

gerade in der Bau- und Immobilienwirtschaft die Entwicklung neuer Produkte, Verfahren und Formen der Zusammenarbeit vernachlässigt. Ähnlich wie in der Automobilindustrie ist im Immobilienbereich mit dem Ziel der nachhaltigen Kosteneinsparung mit einem Outsourcing von Dienstleistungen, die nicht zum »Kerngeschäft« eines Unternehmens gehören, zu rechnen. In Deutschland hat sich hierdurch ein stetig wachsender Markt entwickelt. Die Teilnahme von Architektinnen und Architekten an diesem Trend muss einhergehen mit einer Erweiterung des Berufsbildes und einem adäquaten Verständnis von Eigenvermarktung. Architekten werden sich zukünftig auch als Facility Manager im Immobilienbereich mit technischen, infrastrukturellen und betriebswirtschaftlichen Dienstleistungen deutlicher positionieren müssen.

Neben dem beschriebenen Strukturwandel in der Wirtschaft, der Globalisierung und Technisierung wird in absehbarer Zukunft das berufliche Umfeld der Architektinnen und Architekten voraussichtlich von folgenden Entwicklungen geprägt werden:

- Migration und Überalterung der Einwohner der Bundesrepublik sowie dem damit verbundenen Rückgang der Bevölkerung in einigen Regionen,
- Verlagerung der Nachfrage vom Neubaubereich zum Bauen im Bestand (Stadtumbau),
- verstärkter Wettbewerb durch Öffnung der Märkte und Internationalisierung,
- neue Formen der Zusammenarbeit im Rahmen der Wertschöpfungsprozesse rund um die Immobilien, wobei die starren Grenzen zwischen Bauwirtschaft, Immobilienwirtschaft und Servicebranchen sich immer weiter öffnen (Übernahme von ganzheitlichen Angeboten entlang des Lebenszyklus der Gebäude),
- Neuausrichtung deutscher Baukonzerne zu Dienstleistern im Immobilienbereich mit industriell geprägten Fertigungsabläufen,
- konsequente Kunden-, Markt-, Dienstleistungs- und Serviceorientierung im Immobilienbereich,
- Public Private Partnerships (PPP) werden insbesondere im Bereich der Öffentlichen Hand an Bedeutung enorm zunehmen.

Wandel im Selbstverständnis

Prof. Christoph Hommerich (Hommerich Forschung, Bergisch Gladbach) empfiehlt als Konsequenz seiner Studie »Zukunft der Architekten – Berufsbild und Märkte«, die er 2004/05 im Auftrag der Architektenkammer NRW durchführte, dass »auf Seiten der Architekten ein Wandel des Selbstverständnisses im Sinne von weg vom reinen Planer und Baumeister hin zu einem aktiven Begleiter eines Objektes und zwar von der Entwicklung bis zum Abriss« stattfinden solle.

1.2 Ziele und Schwerpunkte des Leitfadens

Zeitgleich mit dem Rückgang der Neubautätigkeit, insbesondere im öffentlichen Hochbau, im Büro- und Gewerbebau sowie im Einzelhandel, sind immer mehr Eigentümer von Immobilien darauf bedacht, ein Gebäude nicht nur kostengünstig zu erstellen, sondern auch kostengünstig zu betreiben. Aufgrund dessen rücken professionelle Betrachtungsweisen des Lebenszyklus von Gebäuden in das Blickfeld der Immobilienwirtschaft. Gleichzeitig werden hierfür verstärkt Lebenszyklus-Strategien mit den Begriffen »Facility Management«, »Gebäudemanagement«, »Baumanagement«, »CREM« etc. angeboten. In der Fachliteratur und den Fachdiskussionen sowie in Veranstaltungsreihen von Fortbildungsakademien tauchen diese Begrifflichkeiten ebenfalls auf. Um mehr Licht ins Dunkel dieser Begrifflichkeiten zu bringen und um deutlich zu machen, dass FM wesentlich komplexer ist als »technische Hausmeisterdienste«, soll das Thema strukturiert erläutert und gegen andere Strategien im Umgang mit Immobilien abgegrenzt werden.

Neben der Begriffsdefinition auf der Grundlage von in der Fachwelt anerkannten Festlegungen und Normen sollen die Aufgabenfelder des Facility Managements für den Berufsstand dargestellt werden. Ferner soll deutlich gemacht werden, dass sich durch die intensive Hinwendung zu den Aufgabenbereichen des FM sowohl für Freischaffende als auch für Angestellte neue Märkte erschließen, die letztendlich zu einem erweiterten Berufsbild führen.

Dieser Leitfaden will Anreize geben, sich mit den Aufgabenfeldern des Facility Managements im Büro und im Kollegenkreis auseinander zu setzen. Er versteht sich als Sachstandsbericht zu einem Veränderungsprozess im beruflichen Umfeld.

1.3 Facility Management – ein Markt für Architektinnen und Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner

Da Informationen über Marktuntersuchungen und Statistiken im europäischen Raum¹ fehlen, muss sich die Betrachtung auf den deutschen Wirtschaftsraum beschränken. Die Marktrecherche im Rahmen dieser Untersuchung stützt sich auf folgende Informationen: In einer Studie der GEFMA² für FM-Leistungen »Marktstruktur 2000, Studien/Trends« wird das Marktvolumen für FM-Leistungen in Deutschland auf 26,5 Mrd. EUR geschätzt. Das infrastrukturelle Facility Management (Reinigungsdienste, Catering, Sicherheitsdienste, etc.) bildet dabei den Schwerpunkt. Wachstum erwartet die GEFMA in den Bereichen Umzugsmanagement, Entsorgungsdienste, Postdienste sowie durch die Bündelung dieser Leistungen. Im Segment des technischen Facility Managements vermutet die GEFMA ein steigendes Potenzial auch durch Betreibermodelle (PPP), Contracting, etc.

Erläuterung von Begrifflichkeiten aus der Immobilienwirtschaft

FM nimmt den Lebenszyklus von Immobilien in den Blick

Anreize schaffen für ein Aufgabenfeld mit Zukunft

1) Die Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants hat inzwischen die Marktstudie »Facility Management im europäischen Umfeld – eine Branche im Wandel« vorgelegt, die jedoch im Rahmen dieser Untersuchung nicht ausgewertet werden konnte.

2) GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e. V., www.gefma.de

Verteilung des Marktvolumens nach Aufgabenbereichen

Die Verteilung des Marktvolumens von 26,5 Mrd. Euro auf die Segmente des infrastrukturellen, technischen und kaufmännischen Facility Managements stellt sich nach der GEFMA-Studie wie folgt dar:

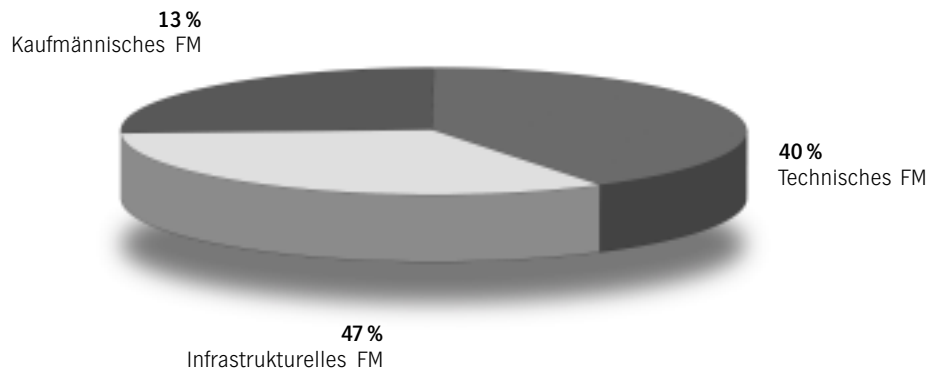


Abb. 1 Verteilung des Marktvolumens, Quelle: GEFMA, Marktstruktur 2000

Die Segmentierung des Marktes nach Nutzern/Betreibern von Immobilien zeigt, dass die Industrie, Banken/Versicherungen und die Öffentliche Hand die wesentlichen Marktteilnehmer sind. Nicht unerhebliche Wachstumspotenziale dürften aufgrund der Reform des Gesundheitswesens bei den Krankenhäusern/Kliniken und bei der Öffentlichen Hand liegen.

Marktsegmente nach Nutzern/Betreibern

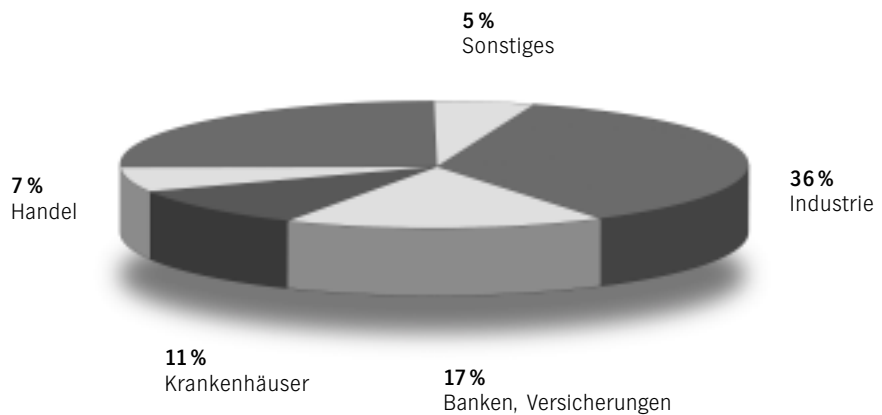


Abb. 2 Segmentierung des FM-Marktes, Quelle: Helbling Management Consulting GmbH, München

Die IKB – Deutsche Immobilienbank AG (Düsseldorf)³ stellt vor dem Hintergrund einer eher schleppenden Entwicklung fest, dass der Markt für FM-Leistungen sich trotz des theoretisch hohen Umsatzpotenzials in einer »Formierungsphase« befindet. Nach anfänglichen Wachstumseuphorien haben sich die Erwartungen bezüglich des Leistungsvolumens mittlerweile merklich eingetrübt. Gleichzeitig merkt die IKB an, dass Immobilien für Unternehmen mit hohen Fixkosten und hohen Kapitalbindungen verbunden sind und sich in diesem Bereich durch Einführung eines strategisch integrierten FM enorme Kosten in der Bewirtschaftungsphase einsparen lassen.

Ähnlich wie in der Automobilindustrie sei im Immobilienbereich zunehmend mit einem Outsourcing von ganzen Prozessen zu rechnen. An Bedeutung gewinnen werde nicht die Vergabe von einzelnen Dienstleistungen wie Reinigung, Sicherheit oder Instandhaltung, sondern die aktive Bewirtschaftung von Gebäuden durch ein strategisches und ganzheitliches FM als Teil der gesamten Wertschöpfungskette. Die IKB vermutet bei einer mittelfristig moderaten Entwicklung des gesamten Leistungsvolumens überproportionale Steigerungen für gebündelte Leistungen, insbesondere für das strategische FM.

Anfang des Jahres 2005 wird im Rahmen einer Studie des Forschungszentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI)⁴ festgestellt, dass deutsche Unternehmer zwar seit dem Jahr 2000 ihre Immobilien um 15 % reduziert haben, aber immer noch wesentlich mehr Kapital im Immobilienbereich gebunden haben als ihre internationalen Wettbewerber. Ferner verursachen die Immobilien neben Personalkosten mit 15 % den zweitgrößten Kostenanteil in den untersuchten Unternehmen. Während in Deutschland die Eigentumsquote der Unternehmen bei 60 % liegt, beträgt sie in Großbritannien etwa 40 % und in den USA sogar nur 30 %. Laut Studie streben die Deutschen ebenfalls eine Quote von 30 % bzw. unter 30 % an. Somit entsteht ein Potenzial von rd. 50 Milliarden Euro, das in den kommenden Jahren auf den Markt drückt.

Im März 2004 hat die Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI) die Ergebnisse ihrer Studie »Immobilienmanagement der Öffentlichen Hand – Public Real Estate Management« vorgestellt. Nach Selbsteinschätzung der Kommunen schlummern (ungenutzt, falsch genutzt) in Deutschland 2,0 bis 2,3 Billionen Euro an Immobilienwerten. Der Sanierungs- und Modernisierungsbedarf wird auf 1.350 bis 1.500 Mrd. Euro geschätzt. Gleichzeitig wird das Einsparungspotenzial bei den Bewirtschaftungskosten mit 150 Milliarden Euro beziffert. Neben Finanzierungsproblemen erweisen sich die Feststellung der tatsächlichen Bewirtschaftungskosten, des Sanierungsbedarfs und die daraus zu entwickelnden Optimierungsstrategien als besonders dringlich. 87 % der befragten Gemeinden messen diesen Themen eine hohe Bedeutung bei. Wichtige Erkenntnis dieser Studie ist, dass der »schlafende Riese« Öffentliche Hand ein Markt mit hohem Wachstumspotenzial ist, der insbesondere auch ein hohes Outsourcing-Potenzial besitzt.

Der FM-Markt befindet sich in einer Formierungsphase

Outsourcing und Konzentration auf das Kerngeschäft

Deutsche Unternehmen trennen sich vom Immobilienbesitz

Der »schlafende Riese«: die Öffentliche Hand

3) IKB, Deutsche Immobilienbank, Immobilienbrief Nr. 3/2003

4) Quelle: Rheinische Post, Wirtschaftsteil. Von der FBI wurden 148 deutsche Unternehmen mit mindestens 8000 Mitarbeitern befragt, darunter alle Unternehmen im Dax-Index.

Nach Meinung der IKB, Deutsche Industriebank⁵, ist von der Umstrukturierung des deutschen Gesundheitsmarktes insbesondere der Akutklinikbereich betroffen. Mit rd. 64 Mrd. Euro umfasst dieser Markt 3% des Bruttoinlandproduktes. Durch die Einführung der Fallpauschalen werden die Gesundheitsanbieter massiv zur Kostenreduktion und Effizienzsteigerung gezwungen.

Nach einer Konvergenzphase, die 2008 beendet sein wird, sind vermutlich einige kommunale Krankenhäuser aufgrund fehlender Zuschüsse in ihrer Existenz gefährdet. Private Träger werden kommunale Häuser übernehmen und mit innovativen Konzepten (z.B. Verzahnung von Akutklinik, ambulanter Versorgung, Reha und Pflege sowie Wellness-Angeboten) für frischen Wind sorgen. Um die betriebswirtschaftlichen Ziele zu erreichen, müssen Arbeitsabläufe (Prozesse) optimiert und integrative Bewirtschaftungsmethoden eingeführt werden. Als Voraussetzung werden umfangreiche Umbauten, Erweiterungen und Ergänzungsneubauten erforderlich.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass in den kommenden Jahren ganz neue Teilmärkte entstehen, die ein enormes Beschäftigungspotenzial für Dienstleistungen »rund um die Immobilie« haben. Als Folge dieser Entwicklung entstehen neue Betätigungsfelder und damit Verdienstmöglichkeiten für Architekten sowohl auf den nationalen als auch den europäischen und internationalen Märkten. Ein Land mit einer derartigen Architektendichte muss an dieser Entwicklung teilhaben. Auf den sich anbietenden Feldern müssen Produkt- und Verfahrensinnovationen in Zusammenarbeit mit den an der Bau- und Immobilienwirtschaft Beteiligten entwickelt werden.

1.4 Kosten- und Nutzensvorteil für Investoren, Betreiber und Nutzer

Die Bedeutung der Immobilien und deren Bewirtschaftung sowie der damit betrauten Personen ist in vielen Unternehmen eher gering, da der Bau- und Immobilienbereich oft nicht zum Kerngeschäft gehört. Das Topmanagement hat den Fokus in der Regel noch nicht auf diesen Unternehmensbereich gerichtet. Aufgrund dessen wird das Immobilienmanagement oftmals nur funktionserhaltend oder rein technologisch betrachtet. Der betriebswirtschaftliche Aspekt wurde bisher vernachlässigt. In den letzten Jahren gewinnen die Immobilien jedoch als Kostenfaktor und wertvolle Ressource zunehmend an Bedeutung. Insofern ist die Kenntnis und umfassende Transparenz der Kosten in allen Lebenszyklusphasen eine wesentliche Voraussetzung für das Handeln im Rahmen eines Facility Managements.

In der Regel beginnt die Auseinandersetzung mit den Kosten von Immobilien erst in der Nutzungsphase. Schon nach kurzer Zeit haben die Nutzungskosten die Erstellungskosten überschritten. Für die Gebäudearten ergibt sich ein differenziertes Bild (Abb. 3).

Abb. 3 Nutzungskosten in Relationen zu den Baukosten⁶

Gebäudeart	Nutzungskosten p.a.	Überschreitung der Baukosten nach x Jahren
Schulen/Kindergärten	31 %	3-4 Jahre
Krankenhäuser	26 %	4 Jahre
Sporthallen	17 %	5-6 Jahre
Produktionsgebäude	10 %	10 Jahre
Bürogebäude	8,5 %	11-12 Jahre

Ganz allgemein kann festgehalten werden, dass 15 bis 20% der Gesamtkosten einer Immobilie in der Planungs- und Bauphase entstehen und in der Regel 80 bis 85% der Kosten in der Betriebsphase anfallen.

In der Literatur werden die Einsparpotenziale durch die Einführung eines Facility Managements mit 20 bis 30% der Nutzungskosten im Verlauf der Lebensdauer einer Immobilie prognostiziert. Während die IKB, Deutsche Immobilienbank, die Einsparpotenziale auf 15 bis 20% im Bereich der Nutzungskosten schätzt, kommt eine Analyse der Sparkassentochter REAL I.S. auf bis zu 50% Einsparpotenziale im Nutzungskostenbereich bei bayerischen Kommunen. Neben dieser enormen Kostenersparnis liegt ein weiterer Vorteil für die Anwender von FM in der Regel in der Erhöhung der Verfügbarkeit der Immobilien bzw. der Produktionsflächen. Je nach Technikausstattung hat die Verfügbarkeit einen großen Einfluss auf die Produktivität eines Unternehmens. Des Weiteren zielt das FM durch Beachtung der Wechselwirkung zwischen Mensch, Arbeitsplatz und Produktivität auf die bestmögliche Organisation der Arbeitsplätze ab.

Ferner will FM die Effizienz der Raumnutzung z.B. durch Desksharing, Teleworking etc. verbessern. Das Motto lautet: »Alle Kosten gehen von der Fläche aus«. Hierbei darf nicht übersehen werden, dass durch eine FM-orientierte Flächennutzung auch Flächen bzw. Büro- und Betriebsgebäude anders genutzt, vermietet oder gar veräußert werden können. Durch Veräußerungsgewinne lassen sich die Kapitalausstattungen von Unternehmen steigern und die Betriebskosten senken. Nicht zuletzt wird durch die Erhöhung der Dienstleistungsqualität die Kundenzufriedenheit steigen. Durch die Einführung eines ganzheitlichen Facility Managements kann der Kunde bzw. die Unternehmensführung sich wesentlich besser auf das Kerngeschäft konzentrieren.

Die Nutzungskosten im Vergleich zu den Baukosten

Große Einsparpotenziale durch FM

Erhöhung der Verfügbarkeit von Immobilien

FM-orientierte Flächennutzung

6) Unter Verwendung von: ecomed-Handbuch »Facility Management«

**These: Der Architekt
als »geborener«
Facility Manager**

Unsere These lautet: »Kein Berufsstand ist so qualifiziert für Facility Management-Leistungen wie der Berufsstand der Architekten«. Architekten begreifen Gebäude (Immobilien) ganzheitlich. Schon in der Antike bzw. seit Beginn der Produktion von Großbauten ist es Aufgabe des Architekten, die am Bau Beteiligten mit ihrem umfangreichen Spezialwissen zusammenzuführen und ergebnisorientiert über den gesamten Bauprozess zu steuern.

Auch im heutigen Planungs- und Errichtungsprozess werden Architektur, Technik, Nutzung und Wirtschaftlichkeit zusammengebracht. Integration und Koordination unterschiedlicher Aufgaben und Anforderungen sind Leistungen von Architekten.

Durch die Integration von betriebswirtschaftlichem Denken und Projektmanagement erweitern Architekten ihre Kompetenz. Mit der Erbringung von qualifizierten Dienstleistungen auf den nationalen und europäischen Märkten entstehen neue Verdienstchancen außerhalb der HOAI.



2 Begriffsdefinition Facility Management/Abgrenzung zu anderen Immobilien-Strategien

Die Ursprünge des Facility Managements und der Bezeichnung ganz bestimmter Vorgehensweisen im Immobilienbereich liegen in einer Entwicklung, die in den USA in den 50er-Jahren begonnen hat. Seinerzeit suchten professionelle Immobilienbetreiber Methoden, mit denen die Aktivitäten der Betriebsführung und Instandhaltung im Sinne einer Produktivitätserhöhung zu verbessern waren. Inzwischen gibt es ganz unterschiedliche Definitionen und Begrifflichkeiten für den Umgang mit Immobilien, die je nach Anwendergruppe für verschiedene Zwecke genutzt werden. Die in Deutschland gebräuchlichsten Begriffsdefinitionen für das Facility Management kommen von IFMA⁷, GEFMA, VDMA⁸ und DIN.

Jede der Definitionen ist von den spezifischen Interessen der Institutionen und der dort Vertretenen geprägt. Die Spannungsbreite der Begriffsbestimmung geht von Hausmeisterdiensten über das Gebäudemanagement bis hin zum strategisch orientierten Denken in komplexen und vernetzten Dienstleistungen. Die unterschiedlichen Interessen lassen sich fokussieren auf das Eigentum (Rendite, Werterhaltung), die Nutzung (Komfort, niedrige Mieten, günstige Nebenkosten) und den Betrieb (Effizienz, Zufriedenheit der Nutzer/Eigentümer, Ertrag aus Betrieb).

Da es in Deutschland keine allgemein verbindliche Definition für das Facility Management gibt, kann man derzeit nur fallweise vorgehen, indem man festlegt, welche Funktionen zum Facility Management gehören. Funktionen und Begriffe sollen im Folgenden jedoch anhand von normierten Begriffsdefinitionen dargestellt, kurz erläutert und gegenüber anderen Begrifflichkeiten abgegrenzt werden:

- **GEFMA (German Facility Management Association)**

»Facility Management ist die permanente Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um bauliche und technische Anlagen und Einrichtungen im Unternehmen sowie (Dienst-)Leistung, die nicht zum Kerngeschäft gehören«. »FM ist eine Managementdisziplin, die durch die ergebnisorientierte Handhabung von Facilities (Objekten) und Services (Dienstleistungen) im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility-Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt«.

- **IFMA (International Facility Management Association)**

»Facility Management integriert die Grundlagen der Betriebswirtschaft, der Architektur sowie der Verhaltens- und Ingenieurwissenschaften bei Koordination des physischen Arbeitsplatzes mit den Menschen und mit der Arbeit der Organisation«.

Ursprünge der Entwicklung in den USA

Das Verständnis von FM wird von den Interessen der Anwender geprägt

Definition: GEFMA, IFMA, DIN, CREM

FM ist eine Managementdisziplin

7) IFMA Deutschland, International Facility Management Association

8) VDMA, Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer

Die »drei Säulen« des Gebäude- managements

• Gebäudemanagement nach DIN 32736

»Gebäudemanagement ist die Gesamtheit aller Leistungen zum Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen auf der Grundlage ganzheitlicher Strategien. Dazu gehören auch die infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen«.

Während das FM den Lebenszyklus von Immobilien in den Blick nimmt, betrachtet das Gebäudemanagement die Bewirtschaftungsphase. Die »Leistungsbereiche des Gebäudemanagements« zeigt Abb. 4.

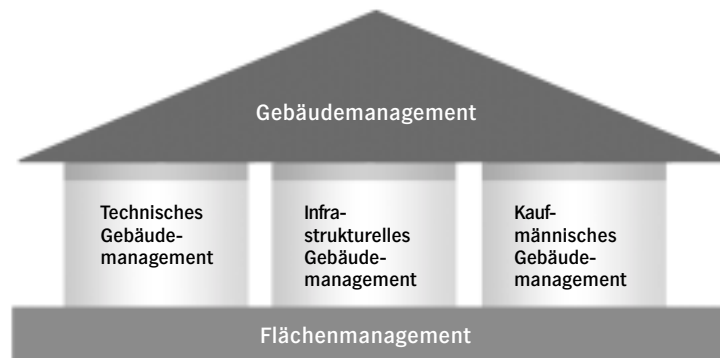


Abb. 4 Leistungsbereiche des Gebäudemanagements nach DIN 32736

CREM hat den Beitrag zum Unter- nehmensergebnis im Blick

• CREM (Corporate Real Estate Management)

Der Begriff CREM kommt aus den USA und zielt auf eine angemessene Kapitalverzinsung und Substanzerhaltung ab. Im Rahmen der strategischen Nutzung von Immobilien soll ein angemessener Beitrag zum Unternehmensergebnis erzielt werden. In Deutschland werden die dem CREM entsprechenden Funktionen auch mit Immobilienmanagement oder Liegenschaftsmanagement bezeichnet.

• Baumanagement

Das Baumanagement nimmt die Planungs- und Errichtungsphase eines Gebäudes in den Blick. Während das Baumanagement mit der Schlüsselübergabe endet, betrachtet FM den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes von der Projektentwicklung bis zum Rückbau bzw. Abriss einer Immobilie.

War Anfang der 90er-Jahre Facility Management nur wenigen Insidern in Deutschland ein Begriff, so entwickelt sich FM heute zu einem der wesentlichen Managementansätze zur Optimierung von Leistungsprozessen mit Blick auf die Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung im Immobilienbereich.

Fazit

Der Begriff FM deckt den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie und die damit verbundenen Funktionen ab. Baumanagement und Gebäudemanagement sind Bestandteile eines ganzheitlichen Facility Managements. In der Regel ist Facility Management keine »Einzelkämpferaufgabe«, sondern eine komplexe Teamaufgabe, die keine Inselbearbeitung zulässt. Gleichwohl ist es möglich, auch Teilaufgaben aus dem gesamten »Produktportfolio« des FM zu erbringen (s. Kapitel 4.4.).

**Ganzheitliche
Betrachtung des
Lebenszyklus
von Immobilien**



3 Facility Management als Managementaufgabe

Unternehmen und Behörden haben häufig eine Bauabteilung, eine Verwaltungsabteilung, einen Einkauf, eine Hausverwaltung, eine Organisationsabteilung etc. Die Organisation der Dienste rund um die Immobilien ist oftmals eine historisch oder auch zufällig entstandene Ansammlung von operativen und strategischen Dienstleistungen. Kennzeichnend in solchen Unternehmen ist, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auseinander fallen. Die Prozesse weisen eine hohe Anzahl von Schnittstellen auf und die Aufbauorganisation hat eine große Anzahl von Hierarchie-Ebenen.

In Europa kam es in den 80er-Jahren schrittweise zur Einführung des FM in die betriebswirtschaftliche Unternehmenspraxis. In Deutschland wurde 1989 die GEFMA – »German Facility Management Association« als nationaler Verband gegründet, dessen Ziel es ist, die Aktivitäten auf diesem Gebiet zu fördern. Auf der Grundlage von bereits gemachten Erfahrungen sind die GEFMA-Richtlinien entstanden, die kontinuierlich in Abgleichung von nationalen und internationalen Trends, Standards und Management-Praktiken weiterentwickelt werden. Als Möglichkeit der Verständigung sind sie für die Praxis im deutschsprachigen Raum von großer Bedeutung.

Wie bereits erwähnt, ist Facility Management ein integrativer Managementansatz rund um die Immobilien. Das FM hat eine ganzheitliche Sicht auf alle Dienstleistungen und den Lebenszyklus von Gebäuden. Eine weitere Besonderheit von FM ist die Eigenschaft der betrieblichen Querschnittsfunktion sowie die strategische Bedeutung. Die integrativen Elemente des FM sind die Facilities (Gebäudetechnik, Liegenschaften, Außenanlagen, Einrichtungen etc.), das Management (planen, bauen, steuern, kontrollieren) und die Services (Sicherheit, Reinigung, Catering, Bürodienste etc.). Die ganzheitliche Sicht bezieht sich auf das phasen- und periodenübergreifende sowie das funktions- und objektübergreifende Planen und Handeln.

Um einen Nutzen aus dem integrativen Ansatz zu generieren, muss eine grundsätzliche und somit strategische Entscheidung zur Einführung eines FM von der Unternehmensleitung getroffen werden. Bei der Vorbereitung der Entscheidung im Sinne der Einführung von FM helfen z.B. folgende Indizien: Es fehlt eine Kosten-Leistungs-Rechnung, Betriebskosten werden als zu hoch betrachtet, es fehlen Qualitätsstandards, Aufträge werden von verschiedenen Stellen erteilt usw.

3.1 Grundlagen und Leitlinien des FM

Die Immobilie hat als Kostenfaktor und wertvolle Ressource im Unternehmen eine immer größere Bedeutung. Insofern ist die Kenntnis der Kosten und ihre Transparenz in allen Lebenszyklusphasen einer Immobilie grundlegende Voraussetzung für das Facility Management. Sehr vereinfacht sind die Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie in Abb. 5 (S. 37) dargestellt. In allen Phasen – insbesondere der Nutzungsphase – haben Kosten- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sowie die daraus abgeleiteten Optimie-

»Barocke« Aufbauorganisationen erkennen und Schnittstellen beseitigen

Ganzheitliche Sicht auf die Facilities, Management und Services

Argumente zur Einführung von FM

Kenntnis der Kosten und Leistungen

rungsstrategien einen zentralen Stellenwert. Die Kostenerfassungen und -betrachtungen sind durch eine Reihe von Normen und Richtlinien (DIN 276 – Kosten im Hochbau, DIN 18960 – Nutzungskosten im Hochbau, GEFMA-Richtlinie, II. BV – Zweite Berechnungsverordnung) inzwischen standardisiert. Neben der Nutzungsphase treten immer mehr auch die Phasen der Planung und Erstellung in den Fokus, da in diesen Phasen die Beeinflussbarkeit der Kosten, auch die der Nutzungsphase, am größten ist.

Facility Management steht immer vor der Aufgabe, projekt- und objektbezogene Informationen zu erzeugen bzw. sich ihrer zu bedienen. Im Rahmen eines Informationsmanagements entstehen zwangsläufig Informationssysteme, die auf Basis der elektronischen Datenverarbeitung notwendiges Datenmaterial liefern, um FM-Prozesse steuern oder auch notwendige Entscheidungen treffen zu können. Effizient sind Informationssysteme, die den grundsätzlichen Fragestellungen entsprechen, nämlich: Über welche Informationen muss der Nutzer verfügen? Und welche Informationen werden zur konkreten Prozess-erfüllung benötigt? Informationssysteme bestehen aus alphanumerischen und graphischen Daten sowie aus Dokumenten aus dem Liegenschaftsbereich.

Das Leistungsprofil des FM-Beraters (Consulting) lässt sich grundsätzlich in drei Wirkungsbereiche einteilen:

- Consulting zur Einführung von FM
- FM-Prozessgestaltung und -führung beim Anwender (intern)
- FM-Prozessgestaltung und -führung beim Anbieter (extern)

In allen drei Bereichen geht es dabei immer um Prozessoptimierung, Organisationsentwicklung, Leistungskonzentration, Service-Level-Bestimmung und Qualitätssicherung.

3.2 Betriebswirtschaftliche Aspekte im FM

Bei der Realisierung der Nutzungspotenziale im Rahmen von FM spielen betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente (Werkzeuge) eine große Rolle. Die Betriebswirtschaft soll helfen, Entscheidungen qualitativ besser (schneller), rechnerisch genauer sowie verursachungsgerechter zu treffen. Neben den klassischen Instrumenten des Rechnungswesens (wie Kostenstellenrechnung, Plankostenrechnung und Budgetierung etc.) werden zunehmend auch moderne Managementinstrumente im FM eingesetzt. Von neueren Ansätzen sind beispielhaft Managementinformationssysteme (MIS) und Datawarehousesysteme zu erwähnen. Diese Systeme sind im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass sie eine Selektion und Verdichtung von Daten aus CAFM- und anderen betrieblichen DV-Systemen (z. B. SAP/R3) ermöglichen.

Gängige betriebswirtschaftliche Methoden im FM sind zum Beispiel:

- Erfassen und Bewerten von Immobilien durch anerkannte Bewertungsverfahren
- Kostenrechnung in Form der Objekt- und Prozessorientierung
- Verursachergerechte Kostenzurechnung, Berücksichtigung von Eigen- und Fremdnutzung etc.
- Controlling-Instrumente wie Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Kennzahlensysteme, Plankostenrechnung und Budgetierung
- Benchmarking durch Vergleich mit anderen FM-Leistungen, anderen Gebäuden
- Qualitätsmanagement durch FM-spezifische Qualitätskriterien wie Erfüllung von Vertragsleistungen, Einhaltung von Gesetzen, Kundenzufriedenheit, Werterhaltung oder umweltschonende Tätigkeiten



4 FM-Leistungen – Aufgabenbereiche für Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner

4.1 Allgemein

Im Folgenden werden die Aufgabenbereiche des FM nach jeweils unterschiedlichen operativen und strategischen Handlungsfeldern bzw. Nutzergruppen beschrieben und dargestellt. Wie im klassischen Tätigkeitsbereich des Architekten gelten auch hier gewisse Handlungsgrundsätze, die helfen sollen, Schwerpunkte zu definieren und Interessenskonflikte zu vermeiden.

Wie im Projektmanagement beinhaltet die Beratungsleistung (Consulting) im Facility Management immer vier übergeordnete Handlungsschwerpunkte:

- Organisation, Information und Dokumentation
- Qualitäten und Quantitäten
- Kosten und Finanzierung
- Termine und Kapazitäten

Die Leistungserbringung folgt dem auch für den Architekten geltenden Grundsatz: Wer berät, kann nicht gleichzeitig planen oder gewerbliche Dienstleistungen übernehmen. Oberstes Ordnungsprinzip ist demnach die strikte Trennung zwischen Planung, Ausführung und Kontrolle.

4.2 Beratungsleistungen zum Aufbau von FM-Organisationen

4.2.1 Unternehmensberatung (Consulting)

FM-orientierte Beratungsleistungen zielen darauf ab, in einem Unternehmen die organisatorischen Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines Facility Management Systems zu schaffen.

Dies kann sich z.B. auf die individuelle Definition der Voraussetzungen und/oder die Einführung verschiedener Managementinstrumente (Kosten-Leistungs-Rechnung, Controlling, Benchmarking etc.) erstrecken. In einem solchen Fall beschränkt sich die Beratung auf Teilleistungen aus dem gesamten Leistungsspektrum.

Für die erfolgreiche Einführung eines ganzheitlichen Facility Managements ist eine umfassende Beauftragung erforderlich, die insbesondere auch die Umsetzungsphasen beinhaltet. Mit einer phasenweisen Beauftragung der Leistungen – analog der Vorgehensweise nach HOAI – kann flexibel auf Veränderungen reagiert und können Teilerfolge auch kurzfristig (z. B. im Energiemanagement) generiert werden.

Beratungsleistung

Interessenkonflikte vermeiden durch klare Aufgabentrennung

Beratungsleistungen schaffen organisatorische Voraussetzungen

Phasenweise Beauftragung

Ziele definieren

Am Anfang einer Organisationsberatung sollte stets die Frage nach den Zielen, die im Unternehmen erreicht werden sollen, stehen:

- Was soll durch die Einführung von FM erreicht werden?
- Welche Leistungen (Gebäude- und/oder Verwaltungsleistungen) sollen betrachtet werden?
- Welchen Stellenwert soll FM im Unternehmen zukünftig einnehmen und wie soll die Organisationsform aussehen (Profitcenter, Tochterunternehmen, etc.)?
- Welche Aufgabenbereiche sollen hinsichtlich ihrer Outsourcingpotenziale untersucht werden?

Sehr ausführlich wurden die Beratungsleistungen des Facility Managements von der VBI-Fachgruppe Projekt- und Facility Management in Zusammenarbeit mit dem AHO untersucht.⁹

Die Phasen eines Beratungsprojektes

Der Ablauf bzw. die Phasen eines Beratungsprojektes lassen sich generell in vier Phasen, die aufeinander aufbauen, gliedern:

1. Basiskonzept

- Klären der Aufgabenstellung
- Ist-Analyse mit Kostenanalyse und aufgabenorientierter Analyse der Dienstleistungen (Aufgabenkritik)
- Ermittlung der Einsparungspotenziale und Kosten-Nutzen-Prognose
- Identifizierung von »best practice«-Verfahrensweisen im Unternehmen
- Ergebnisdokumentation und Terminrahmen

2. Umsetzungskonzept

- Aufbauorganisation und Ablauforganisation mit Definition der Hauptprozesse
- Aufstellen eines Pflichtenheftes mit Definition von Rollen und Zuweisung von Kompetenzen
- Definition der einzuführenden Managementinstrumente (Kostenrechnung, Controlling, Benchmarking etc.)
- Kostenbewertung unter Berücksichtigung von In- und Outsourcing
- DV-Konzepte
- Ergebnisdokumentation und Terminrahmen

9) Untersuchungen zum Leistungsbild »Facility Management Consulting«, VBI-Fachgruppe Projekt- und Facility Management, Nr. 16 der Schriftenreihe des AHO, 2. Auflage 2004

3. Projektinitiation/Einführung

- Verfahrensvorschlag zur Erstellung und Mitwirkung bei der Umsetzung von extern zu vergebenden Leistungen
- Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes mit Bewertung der Chancen und Risiken
- Ergebnisdokumentation

4. Umsetzungscontrolling

- Qualitätssicherung
- Betreuung und Beratung der Projektbeteiligten, ggf. Anpassungsvorschläge
- Kosten- und Terminüberwachung
- Ergebnisdokumentation

4.2.2 Beratungsleistungen zur dv-technischen Prozessunterstützung (Informationsmanagement, CAFM)

Im Rahmen der Beratungsleistungen werden prozessunterstützende DV-Leistungen und das Zusammenwirken der technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen DV-Systeme beschrieben. Ferner sind die Schnittstellen zu anderen DV-Systemen zu definieren. Anhand unternehmensspezifischer Anforderungen werden »Pflichtenhefte« für Soft- und Hardware erstellt. Voraussetzung für das IT-geführte Prozessmanagement sind transparente Abläufe in der FM-Organisation. Unterstützung durch IT-Systeme setzt unbedingt die Analyse und Modellierung der Prozesse (Abläufe) voraus. Professionell erarbeitete Arbeitsabläufe (Workflows) inklusive der dazugehörigen Funktionen, Beziehungen und ausbauorganisatorischen Schnittstellen besitzen oftmals leider Seltenheitswert in vielen Unternehmen.

Unter CAFM-Systeme versteht man die speziell für das FM entwickelte Auftrags- und Betriebssoftwaresysteme. Sie bestehen sowohl aus einem CAD-System zur Abbildung von geometrischen Daten und relationalen Datenbanken (RDB), mit denen sich Objekte, Organisationseinheiten oder Mitarbeiter abbilden lassen. Die jeweils erforderlichen Daten werden über bidirektionale Schnittstellen zwischen den graphischen Daten und den relationalen Datenbanken verfügbar gemacht. In vielen Unternehmen wird das ERP-System¹⁰ SAP im Bereich des Facility Managements genutzt.

Einige Anbieter von FM-Systemen bieten geeignete Schnittstellen zwischen den ERP-Systemen und den CAFM-Systemen an. Transparente Prozesse und integrierte CAFM-/ERP-Lösungen liefern den größten Nutzen bei der Unterstützung der Prozesse rund um die Immobilien im Zusammenspiel mit den Kernprozessen eines Unternehmens – wie z.B. der Herstellung von Automobilen oder der Wiederherstellung der Gesundheit.

Die Einführung von IT-Systemen setzt optimierte Arbeitsabläufe voraus

CAFM-Systeme verbinden graphische Daten mit betriebswirtschaftlichen Informationen

10) ERP = Enterprise Resource Planning

»So viel wie nötig – so wenig wie möglich«

Im Rahmen der Beratungsleistungen ist im Hinblick auf die enormen Folgekosten für die Pflege der Systeme darauf zu achten, dass nicht alles, was machbar ist, auch erforderlich ist. Unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten sollten nur betriebswirtschaftlich sinnvolle Systeme eingeführt werden. In der Regel werden mit 20 % der erfassten Daten 80 % der Geschäftsvorfälle erfasst. Nicht die letzte Schraube ist perfekt abzubilden, sondern die notwendigen Informationen sollen als wertvolle Arbeitshilfen Prozesse unterstützen. Weitergehende Informationen hierzu liefern die VDI-Richtlinie VDI 6009 und die GEFMA-Richtlinie 410.

4.3 Beratungsleistungen und operative Leistungen für verschiedene Nutzergruppen

Den Markteinschätzungen (s. Kap. 1.3) war nicht zu entnehmen, ob Objekte der Religionsgemeinschaften oder des Handwerks in den Erhebungen enthalten sind. Inwieweit der Markt hinsichtlich des Wohnungsbestandes untersucht wurde, konnte ebenfalls im Rahmen dieser Untersuchung nicht geklärt werden. Die anschließend aufgeführten Nutzergruppen und das aufgeführte Produktportfolio bzw. die Leistungen sind nicht abschließend, sondern nur beispielhaft zu verstehen. In der Regel können sowohl das gesamte Leistungsspektrum angeboten werden als auch Teilleistungen. Ein guter Einstieg in weitere Leistungsbereiche des FM's ist das Erbringen von bedarfsgerechten Teilleistungen.

Den Wert des Immobilienbestandes in Deutschland schätzt die Bundesregierung auf rund 7,5 Bio. Euro¹¹. Auf das selbst genutzte und vermietete Eigentum entfallen 3,37 Bio. Euro, 2,14 Bio. Euro sind Wohnungen im Besitz von Unternehmen, kommunalen Gebietskörperschaften und Wohnungsgesellschaften wert. Auf Gewerbeimmobilien mit Büro-, Industrie-, Hotel- und Handelsnutzung entfallen ca. 2,0 Bio. Euro.

• Private Immobilienbesitzer, Hausverwaltungen

Inwieweit private Immobilienbesitzer einen Bedarf an FM-Leistungen haben, ist ebenfalls nur auf einer gesicherten Datenbasis und anhand entsprechender Untersuchungen zu beantworten. Durch zunehmende Konzentration von Immobilienvermögen in privater Hand und die Zunahme der Veräußerungen von Bestandsimmobilien ist jedoch anzunehmen, dass auch hier ein interessanter Markt vorhanden ist.

Angeboten werden können z.B. Leistungen in folgenden Bereichen:

- technisches und kaufmännisches Facility-Management
- Verkehrswertgutachten, Wirtschaftlichkeitsanalysen, Gutachten und Beratungsleistungen
- Bestandsaufnahmen, Auswertung von Daten (Hausakte)

Wert des
Immobilienbestandes
in Deutschland

11) FAZ vom 29. Oktober
2004

Hausverwaltungen konzentrieren sich i.d.R. auf das kaufmännische FM. Angeboten werden

- Leistungen des technischen FMs
- Gutachten (Bauschäden, Mietminderungen etc.)
- Energieberatung etc.

• **Wohnungsgesellschaften**

Die Wohnungsgesellschaften haben die Möglichkeiten eines erfolgreichen FM erkannt und nutzen diese. Diese Unternehmen beschäftigen sich also zunehmend intensiver mit dem Thema. Oftmals bestehen seitens der mittleren Führungsebene Widerstände aufgrund des Outsourcing-Potenzials und der Straffungsmöglichkeiten in der Aufbau- und Ablauforganisation.

Folgende Aufgabenfelder wurden identifiziert:

- Beratungsleistungen zum Aufbau eines FMs
- Organisation und Durchführung des technischen Facility Managements einschl. Sanierung/Modernisierung sowie Leistungen des infrastrukturellen Facility Managements.
- Verkehrswertgutachten, u. a. gutachterliche Leistungen
- Energiemanagement
- Flächenmanagement
- Projektentwicklung

• **Mittelständische Unternehmen**

Informationen der IKB, Deutsche Immobilienbank¹², zeigen, dass anders als z. B. die großen börsennotierten Unternehmen die mittelständischen Firmen oftmals noch viel zu wenig Interesse am Thema FM haben. Das hat sich in letzter Zeit zum Teil durch Basel II geändert. Zunehmend werden »wertschaffende« Aktivitäten (Kerngeschäfte) und »wertvernichtende« Tätigkeiten (unterstützende Tätigkeiten) im Unternehmen identifiziert. Infolge dessen müssen die Immobilien im Bestand analysiert und bewertet werden, um möglich unerwünschte Folgen rechtzeitig zu erkennen. Durch Verkäufe von nicht genutzten oder falsch genutzten Immobilien können so genannte »stille Reserven« gehoben und die Eigenkapitalausstattung verbessert werden.

Angeboten werden können Beratungsleistungen, Gesamtleistungen und auch Teilleistungen.

• **Öffentliche Hand**

Der Bedarf an FM-Leistungen der Öffentlichen Hand (s. Kap. 3) wurde bisher deutlich unterschätzt. Die Baufolgekosten (Nutzungskosten) sind oftmals deutlich höher als bei den Objekten der Wirtschaft. In vielen Bereichen weisen die Gebäude einen enor-

Aufgrund des demographischen Wandels entsteht weiterer Beratungsbedarf

Internationale Finanzstandards erzwingen genaue Bestandsanalysen

12) IKB, Immobilienbrief Nr. 3/2004

Der Motor für Veränderungen der Öffentlichen Hand sind die Haushaltskonsolidierung, PPP und ein neues Finanzmanagement

men Instandhaltungsstau auf. Die Entscheider in Politik und Verwaltung verhalten sich jedoch oftmals bivalent. Einerseits werden Verschlankung der Verwaltung und Privatisierung gefordert, und andererseits wird versäumt, die Voraussetzungen für die Einführung von FM zu schaffen. Probleme bereiten auch oftmals die personalwirtschaftlichen Hindernisse und das kameralistische Rechnungswesen. Durch Einführung des neuen kommunalen Finanzmanagements dürfte dieser Umstand zukünftig der Vergangenheit angehören. Der Zwang zur Optimierung und Effizienzsteigerung im Immobilienbereich wird aufgrund der katastrophalen Haushaltslagen in vielen Kommunen sowie im Bund und bei den Ländern enorm steigen. Zunehmend ist in den Ländern und bei den Universitäten festzustellen, dass Gebäudemanagement- bzw. FM-Organisationen gegründet worden sind oder eingeführt wurden.

Der Markt bzw. der Bedarf an Dienstleistungen rund um die Immobilie wird zunehmend bei der Öffentlichen Hand auch durch PPPs abgedeckt. Aufgrund des Outsourcings von technischen Dienstleistungen zur Einsparung von Personal- und Sachkosten entsteht ein weiterer Bedarf an externen Dienstleistungen (s. Kap. 4.6).

- **Klinikmanagement (Caremanagement)**

Fachleute sehen derzeit im Bereich des Gesundheitswesens das größte, bisher nur ansatzweise erschlossene Potenzial. Neben den wenigen privat geführten Kliniken oder Krankenhäusern mit konsequenter Einführung von FM gibt es eine große Zahl von Einrichtungen im Gesundheitswesen, bei denen die Einführung von betriebswirtschaftlichen Denkungsweisen noch nicht durchgreifend und ganzheitlich durchgeführt wurde. Aufgrund der jüngsten Entwicklungen im Gesundheitswesen mit den gesetzlichen Anforderungen der Fallpauschalen-Vergütung dürfte sich in naher Zukunft der Zwang zur strikten Kosteneinsparung bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung enorm beschleunigen.

So ist damit zu rechnen, dass sich in absehbarer Zukunft auch die Universitätskliniken in NRW ganz von einer zentralen Bewirtschaftung durch das Land lösen und zu wirtschaftlich selbstständigen Einheiten umgewandelt werden.

Was für privatwirtschaftliche Unternehmen gilt, wird zukünftig auch auf Krankenhäuser und Universitätskliniken zukommen. Wie in der Privatwirtschaft wird sich die Erkenntnis durchsetzen, dass durch Einführung von FM der Unternehmenswert gesteigert wird und die Qualität der Dienste sich verbessert. Durch die methodische Unterstützung bzw. Fremdvergabe der Sekundärprozesse wird sich das Klinikpersonal zukünftig wesentlich besser auf die Kernprozesse der Behandlung und Pflege konzentrieren können.

Fazit: Auch im Krankenhaus- und Klinikbereich ist erhebliches Potenzial vorhanden, durch ganzheitliche Organisationsstrukturen wesentlich effizientere Arbeitsabläufe mit Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Kostentransparenz zu generieren.

Das neue Entgeltsystem wird auch im Gesundheitsbereich innovative Immobilienkonzepte erforderlich machen

• Investoren/Immobilienfonds

Mit steigender Tendenz wächst der Markt für Investorenmodelle. Bei dieser Gruppe ist in der Regel die konsequenteste Form der Verlagerung der FM-Verantwortung auf Dienstleister zu finden. Bezeichnend für diesen Markt sind die ausgeprägte Kundenorientierung und die durchgängige Planung über die gesamte Nutzungsdauer. Auch hier besteht ein großes Marktpotenzial von Beratungs-, Gesamt- und Teilleistungen.

4.4 Aufgabenbereiche des FM auf der Grundlage des Lebenszyklus von Immobilien

Die Aufgabenbereiche auf der Grundlage des Lebenszyklus von Immobilien werden ebenfalls nicht abschließend dargestellt, sondern nur beispielhaft erläutert. Die Lebensphasen selbst lassen sich an Hand der Abb. 5 darstellen.



Abb. 5 Facility Management ist die Gebäudebewirtschaftung über den gesamten Lebenszyklus.

4.4.1 Projektvorbereitungsphase

- Machbarkeitsstudien mit den Schwerpunkten Bedarfsanalyse und Zielformulierung sowie Betrachtung der Nutzerakzeptanz und einer anzustrebenden Nachhaltigkeit
- Standortanalyse und -bewertung für z. B. Gewerbeansiedlungen

4.4.2 Projektplanungsphase

- Ressourcenoptimierte Projektplanung (Flächenbedarf, Energiebedarf etc.)
- Bewertung von Planungen für Neu-, Um- und Erweiterungsprojekte mit dem Ziel der Optimierung unter Berücksichtigung des Lebenszyklus
- Beratung zur Optimierung von Planungen für Sanierungsmaßnahmen und Revitalisierungsvorhaben mit Fokussierung auf den Lebenszyklus
- Beratung zu Maßnahmen, die eine nachhaltige Projektrealisierung zum Ziel haben (z. B. Ausführung langlebigerer Konstruktionen, die weniger Wartungsaufwand verursachen)
- Beratung im Planungsprozess mit dem Ziel einer Kosten-Nutzen-optimierten Bewirtschaftung
- Erarbeitung von Strategien für Teilnutzung, Umnutzung, Außerbetriebnahme, Rückbau und Verwertung
- Planung von Dienstleistungen für die Bewirtschaftungsphase, Ausschreibung und Mitwirken bei deren Vergabe an Fachunternehmen

Durch Immobilienfonds wird die Professionalität in der Immobilienwirtschaft steigen

Die Phasen im Lebenszyklus von Immobilien

Projektentwicklung/
Konzept

Planung

Erstellung

4.4.3 Projektrealisierungsphase

- Beratung mit dem Ziel der Optimierung des Bauprozesses (wie z.B. Baustellenverkehrslogistik verbessern; anstreben einer »Just in Time«-Kette bei Maßnahmen mit geringen Vorhalte- und Lagerflächen)
- Beratung mit dem Ziel rationeller, möglichst automatisierter Fertigung und kostengünstiger Nutzungsänderung baulicher Anlagen

4.4.4 Bewirtschaftungsphase

Nutzung

Diese Leistungen/Aufgaben sind beispielhaft dargestellt in der DIN 32736 und/oder in den GEFMA-Richtlinien 110-200.

Sanierung

4.4.5 Umbauen/Erweitern/Sanieren

Die Leistungen entsprechen in der Regel den FM-Leistungen der Projektplanungs- und Projektrealisierungsphase.

4.4.6 Abriss/Verwertung

- Erarbeitung eines Verwertungskonzeptes etc.
- Entwicklung von Standortkonzepten und -analysen

4.5 Lebenszyklusübergreifende Aufgabenfelder

Auch die lebenszyklusübergreifenden Dienstleistungen können im Rahmen dieser Untersuchung nur schlaglichtartig angesprochen werden. Als Beispiele für lebenszyklusübergreifende Dienstleistung wurden folgende Aufgabenbereiche identifiziert:

- Beratungsleistungen
- Flächenmanagement
- Energiemanagement
- Instandhaltungsmanagement
- Informationstechnologie/CAFM
- Projektmanagement und Qualitätsmanagement
- Sachverständigenwesen

4.5.1 Flächenmanagement

Das Flächenmanagement ist ein wesentlicher und alle Leistungsphasen des FM tangierender Managementbereich. Die Aufgaben des Flächenmanagements sind abzugrenzen von den übergeordneten Aufgaben der Flächenzuordnung, die im Rahmen der Stadt- und Raumplanung zu erbringen sind. Die Planung, Konditionierung, Ausstattung und zweck-

mäßige Nutzung von Flächen ist eine zentrale Aufgabe des Flächenmanagements. Es ist zu unterscheiden zwischen strategisch-konzeptionellem Flächenmanagement und operativem Management der Flächen (Sauberkeit, Sicherheit etc.). Nicht die Verwertung der Immobilie steht im Vordergrund des strategischen Flächenmanagements, sondern die wirtschaftliche und qualitativ hochwertige Dienstleistung. Es geht um die bestmögliche Bereitstellung von Nutzflächen zur Unterstützung des Kerngeschäftes. Das Flächenmanagement hat inzwischen im Rahmen des Gebäudemanagements eine integrierende Funktion und ist damit quasi das Fundament des kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Gebäudemanagements.

Aufgrund des Mottos »Alle Kosten gehen von der Fläche aus« hat das Flächenmanagement auch in Deutschland nicht zuletzt durch die Weiterentwicklung der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft einen hohen Stellenwert erreicht. Schlagworte wie »Initiative Office 21«, »Heimarbeitplätze«, »Virtuelles Büro« oder »Future Office« lassen eine enorme Veränderung und Entwicklung insbesondere der Bürolandschaft erwarten. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Flächenmanagements wird deutlich, wenn man das Verhältnis der Miete zu den Betriebs- und Unterhaltungskosten betrachtet. Machen bei hochpreisigen Immobilien die Mietkosten bis zu 80% aus, beträgt das Verhältnis bei mittleren Standorten mit Mieten von ca. 12 €/m² immer noch 2 : 1. Im engen Zusammenhang mit dem Flächenmanagement steht das Umzugsmanagement. Beide Aufgabenbereiche haben, wie Beispiele aus der Praxis zeigen, enorme Optimierungs- und Einsparungspotenziale.

4.5.2 Energiemanagement

Überträgt man den Lebenszyklusgedanken auf die Ressource Energie, dann stellt sich Energiemanagement als Prozesskette, bestehend aus Beschaffung, Verteilung, Verbrauch und Abrechnung, dar. Die Ziele können sowohl ökologische als auch in erster Linie ökonomische sein.

Die Energieeinsparung ist sowohl ein ökonomischer als auch ökologischer Prozess. Voraussetzung ist die Transparenz der Energieverbräuche und der Vergleich (Benchmarking) mit ähnlichen Objekten bzw. Immobilien. Einsparpotenziale bestehen nicht nur im Bereich der Anlagentechniken, Betrieb und im Einkauf, sondern auch bei den Nutzern bzw. dem Verhalten der Nutzer.

Weitere Optimierungs- und Einsparungspotenziale liegen in der Planungs- bzw. Errichtungsphase von Gebäuden. Die Höhe des Energieverbrauchs eines Gebäudes wird durch den architektonischen Entwurf maßgeblich beeinflusst. Das betrifft insbesondere den Jahresheizwärmebedarf, den Kältebedarf und den Strombedarf. Thermische Gebäudesimulationen im Rahmen der Planung sind heute eine gebräuchliche Planungshilfe bei komplexen Baumaßnahmen.

»Alle Kosten gehen von der Fläche aus«

Energiesparpotenziale durch Energiemanagement

Die Optimierungspotenziale lassen sich entlang der Prozesskette »Beschaffen, Verteilen und Abrechnen« realisieren

Durch die konsequente Anwendung des Wissens um die Energieeinsparung lassen sich gerade im Neubau die Energieverbräuche nachhaltig senken. Dass dies nicht mit einem Verlust an Komfort verbunden ist, zeigen realisierte Bauprojekte. So wurde beim im Jahr 1999 fertig gestellten Couven Gymnasium in Aachen durch eine Kombination von Maßnahmen ein Heizenergieverbrauch realisiert, der unter dem des Standards für Niedrigenergiehäuser liegt.

Der Schwerpunkt bei der Einsparung von Energie ist im Altbaubestand zu finden. Ein wichtiger Schritt und Einstieg in das Energiemanagement dürfte die Beratung sein. Durch den Energiepass entstehen auch hier neue Handlungsmöglichkeiten und Aufgaben für Architektinnen und Architekten.

Wie ein organisatorischer und struktureller Ansatz zur Einführung eines Energiemanagements aussehen kann, zeigt folgende Abbildung:

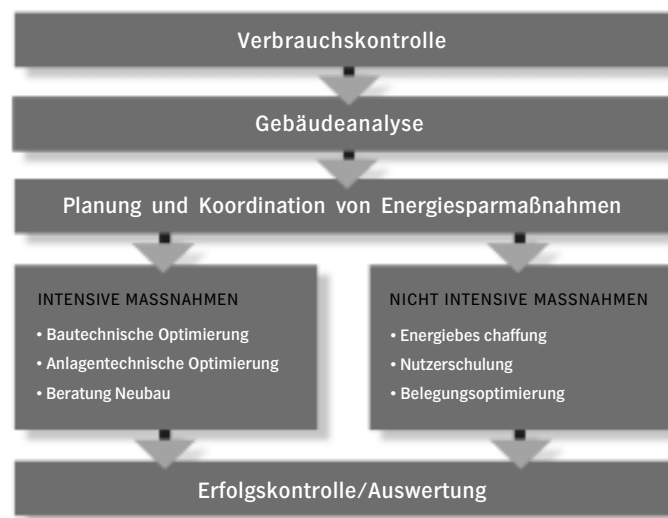


Abb. 6 Aufbau eines Energiemanagements

Energiemanagement ist heute für viele Immobilienbetreiber ein wichtiger Teil in der Konzeption neuer Projekte. Aufgrund der stetig steigenden Energiekosten ist dieses Thema zusätzlich wieder in den Blick der öffentlichen Diskussion geraten. Ein Umstand, der genutzt werden sollte.

4.5.3 Instandhaltungsmanagement

Unter Instandhaltung wird in vielen Unternehmen die Organisation verstanden, die für die Erhaltung der Betriebsmittel zuständig ist. In der Regel meint Instandhaltung jedoch mehr als nur die Erhaltung der Betriebsmittel. Je nach Definition gehören zur Instandhaltung auch der Betrieb und die Verbesserung (Sanierung und Modernisierung) der

Der Fokus liegt auf dem Altbestand

Struktur des Energiemanagements

Steigende Energiekosten generieren neue Aufgaben

Die Instandhaltung umfasst alle Maßnahmen zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit

Objekte. Je nach Betrachtungsweise kann man auch hier Leitungsprozesse (Management-tätigkeiten) und ausführende Tätigkeiten (operative Tätigkeiten) unterscheiden.

Stets ist das Instandhaltungsmanagement eine Abfolge von technologischen Prozessen, deren Elemente Personal, Betriebsmittel, Arbeitsmittel, Energie, Stoffe etc. sind. Auch hier ist es notwendig, die zum Teil segmentierten Zuständigkeiten zusammenzuführen und sie einer Organisationseinheit zu bündeln. Nur dann sind die Voraussetzungen für die Hebung von Optimierungs- und Einsparungspotenziale gegeben.

Unter dem Druck, die Betriebskosten einerseits zu senken, andererseits Produktionsabläufe zu verbessern und Nutzer zufrieden zu stellen, sind in den letzten Jahren eine Reihe von Strategien zur Instandhaltung von Immobilien entwickelt worden, die über das bisher übliche Maß hinausgehen. In der Betriebstechnik ist z. B. eine Strategie entwickelt worden, wonach nunmehr präventiv oder zustandsorientiert in Stand gehalten wird. Dadurch können betriebstechnische Anlagen effizienter und kostengünstiger in Stand gehalten werden, ohne Einbußen an Verfügbarkeit und Nutzungsdauer hinnehmen zu müssen. Im Rahmen eines Störungsmanagements mit der Bereitstellung von Störungsannahmestellen lassen sich ebenfalls die Anlagenzuverlässigkeit erhöhen und der Instandhaltungsumfang durch rechtzeitiges Agieren begrenzen. Zu einem effizienteren Störungsmanagement können auch Vereinbarungen auf der Grundlage »Vereinbarter Anlagenverfügbarkeit« beitragen.

In vielen Bereichen hat sich inzwischen auch die vorausschauende, geplante Instandhaltung und Bewirtschaftung von Immobilien etabliert. Voraussetzung für die geplante Instandhaltung und Bewirtschaftung ist eine strukturierte Erfassung der Objektzustände, der notwendigen Instandhaltungsmaßnahmen sowie die Erfassung der sonstigen Leistungen, Verbräuche und Betriebskosten. Grundlage einer strukturierten Instandhaltung ist eine klare Vorgehensweise in der Erfassung. Hier bieten sich eine allgemeingültige Objektstruktur sowie eine Codierung von Schadensbildern an. Ohne IT-Unterstützung wird man auch hier in der Regel nicht zu angemessenen Ergebnissen kommen.

Eine oftmals strittige Frage ist, ob die Instandhaltung zentral oder dezentral organisiert werden soll. Wie so oft gibt es auch hierfür kein Patentrezept. Die Entscheidung dezentral/zentral ist somit immer eine Entscheidung, die den jeweiligen Verhältnissen angepasst werden und mit der »Unternehmensphilosophie« in Einklang stehen muss.

4.6 Outsourcing und Public-Private-Partnerships (PPP)

In den 90er-Jahren wuchs die Akzeptanz für eine Herauslösung von ganzen Leistungen bzw. Leistungspaketen aus den Verwaltungs- und Bauabteilungen vieler Unternehmen (Outsourcing). Typisches Beispiel ist die externe Leistungserbringung von Reinigungs- und Bewachungsdiensten oder das Betreiben von Kantinen. Aber auch Leistungen des

Neue Strategien zur Senkung der Kosten und Erhöhung der Verfügbarkeit

Vorausschauende Instandhaltung setzt die genaue Kenntnis der Objekte voraus

Chancen und Risiken des Outsourcings

technischen Gebäudemanagements, wie Wartung und Instandsetzung der betriebstechnischen Anlagen oder das Energiemanagement, werden an externe Anbieter vergeben. Wurde anfänglich nur vom Nutzen der Privatisierung gesprochen, wuchs mit den Jahren an Erfahrung in vielen Unternehmen auch die Gewissheit, dass mit Outsourcing auch Risiken verbunden sind, die bei der Gestaltung von Verträgen zu berücksichtigen sind.

Die Chancen und Risiken hat Helbling in seiner Marktübersicht¹³ untersucht:

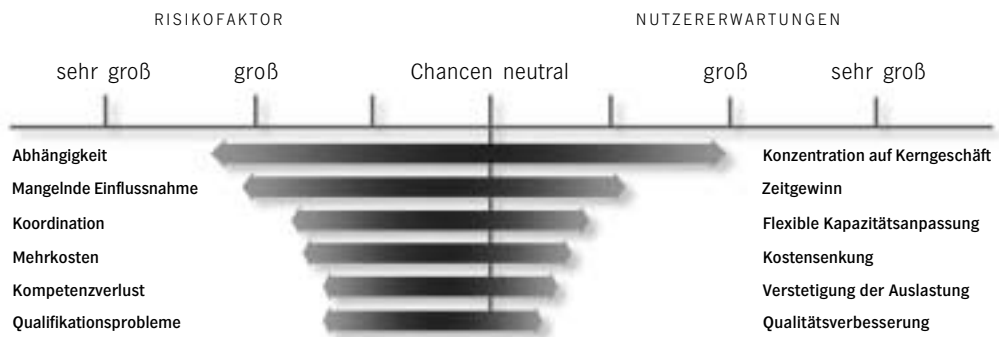


Abb. 8 Chancen und Risiken von Outsourcing

Outsourcing ist in verschiedenen Unternehmensformen möglich. Sollen die Dienste im direkten Einflussbereich eines Unternehmens bleiben, gründet man ein Profitcenter oder eine selbstständige Tochtergesellschaft. Auch die gemeinsame Gründung von Beteiligungsgesellschaften zwischen einem externen Dienstleister und einem Unternehmen ist eine gängige Form des Outsourcing. Bei allen Formen sind jedoch Rechts- und Steuerfragen zu klären, die ein besonderes Fachwissen erfordern.

Public Private Partnerships (PPP) haben sich inzwischen weltweit bei öffentlichen Bauaufgaben bzw. Immobilien etabliert. Statt selbst Immobilien wie Schulen, Verwaltungsgebäude, Krankenhäuser, Justizvollzugsanstalten im Rahmen eines Lebenszyklusansatzes zu planen, zu bauen, zu finanzieren und über viele Jahre zu betreiben, überlässt der Staat diese Aufgaben privaten Unternehmen. Für den Staat scheinen nicht zuletzt angesichts leerer Kassen diese Betreibermodelle vorteilhaft zu sein. Viele Vertreter der Öffentlichen Hand reizt die Aussicht, dass private Unternehmen Investitionsrisiken übernehmen und dabei noch wirtschaftlicher sein wollen, als der Staat dies leisten kann.

Bereits im Juni 2002 hat Bundeskanzler Gerhard Schröder auf dem Tag der Deutschen Bauindustrie zugesagt, dass die Bundesregierung durch eine langfristig angelegte Zusammenarbeit mit privaten Investoren im Rahmen von Public Private Partnership (PPP) öffentliche Bauvorhaben effizienter realisieren will als bisher. Dabei soll es nicht nur um die Bauphase gehen, sondern vor allem um die kostenmäßig wichtige Betriebsphase

Privatisierung von öffentlichen Dienstleistungen durch Public Private Partnership

13) Chancen und Risiken von Outsourcing – Quelle: GM Jahrbuch 99 (Helbling)

(etwa 70-80% der Gesamtkosten). Inzwischen wurde im Auftrag des Bundesbauministeriums von einem Konsortium von externen Beratern ein umfassendes Gutachten vorgelegt, das u. a. einen Leitfaden zur praxisorientierten Umsetzung von PPP-Projekten enthält. Auch das Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen hat einen Finanzierungsleitfaden »Public Private Partnership im Hochbau« veröffentlicht. Für die Bau- und Immobilienbranche eröffnen diese Kooperationsmodelle dringend erforderliche neue Betätigungsfelder. Laut Informationen der »Frankfurter Allgemeine Zeitung« vom 29. Oktober 2004 sind allein im Jahr 2004 Projekte in einem Umfang von mehr als 500 Mio. Euro im Rahmen von PPP angeschoben worden.

Nach Auffassung von Experten stehen die Chancen gut, dass Bund, Länder und Gemeinden in den kommenden Jahren in großem Umfang mit der privaten Wirtschaft kooperieren, um Schulen, Krankenhäuser, Justizvollzugsanstalten oder auch Straßen und Brücken zu planen, zu bauen, zu finanzieren und über Jahre zu betreiben. Damit würde Deutschland einen Weg gehen, der in anderen europäischen Ländern bereits beschritten worden ist.

Nachdem die Bundesregierung und die Länder einige Kompetenzzentren für die Beratung öffentlicher und privater Partnerschaften eingerichtet haben, sehen viele Fachleute in den kommenden Jahren einen enormen Bedarf an PPP-Beschaffungsprozessen. Unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus von der Bedarfsermittlung bis zur Verwertung werden Dienstleistungen im Sinne eines ganzheitlichen, integrierten Facility Managements nachgefragt. Insofern wäre es zu kurz gedacht, wenn Architekten allein den Blick auf den einmaligen Planungsprozess richteten.

**Der Markt für PPP
wird größer**

**Architekten als
umfassende
Dienstleister im
FM-Sektor**



5 Netzwerke für FM-Leistungen

Aus dem bisher Dargestellten ist deutlich geworden, dass Facility Management sowohl ein ganzheitlicher als auch interdisziplinärer Managementansatz ist. Waren bisher bei der Errichtung von Gebäuden stets bau-, haustechnische und kaufmännische Gesichtspunkte wichtig, so gewinnen zunehmend ganzheitliche Dienstleistungsangebote bei der Projektentwicklung, der Planung und Errichtung und dem sich anschließenden Betrieb, aber auch insbesondere bei der Beratung zum Aufbau von Facility-Management-Organisationseinheiten an Bedeutung.

Bei der Errichtung von Gebäuden wird bei professionellen Projektentwicklern und -betreibern Wert darauf gelegt, dass der Facility Manager frühzeitig mit dem Architekten und dem haustechnischen Fachplaner die zukünftigen Bewirtschaftungskosten (»zweite Miete«) prognostiziert und optimiert. Diese Leistungen lassen sich nicht mehr allein von einem ausschließlich auf die Leistungsphasen 1-9 oder 1-5 ausgerichteten Architekturbüro erbringen. Aus diesem Dilemma kommt nur der heraus, der sich mit so genannten »strategischen Partnern« aus den Bereichen Haustechnik, Immobilienbewirtschaftung, Projektentwicklung, ggf. Juristen zu »Netzwerken« zusammenschließt.

Um operative Leistungen im FM-Bereich erbringen zu können, bedarf es einer Zusammenarbeit mit bereits am Markt positionierten FM-Dienstleistern, die oftmals ganz unterschiedliche FM-Dienstleistungen erbringen.

Netzwerke haben den Vorteil, dass sie sich je nach Bedarf bzw. zu erwartendem Auftrag für den Einzelfall zusammenbinden lassen. Für die erfolgreiche Akquisition eines Auftrages sollte das Netzwerk schon vor Auftragserteilung bestehen. Angesichts der sich verändernden Marktstrukturen wird das Agieren des »Einzelkämpfers« auf längere Sicht nicht mehr von Erfolg gekrönt sein. Konzentration und Kooperation, interdisziplinäres Zusammenarbeiten sowie eine bedarfsorientierte Ausrichtung der Konzepte im Hinblick auf die potenziellen Nutzergruppen sind Notwendigkeiten, denen sich die Architekten stellen sollten, wenn sie im Wettbewerb um den FM-Markt bestehen wollen.

**Strategische Partner
suchen für
ganzheitliche
Dienstleistungen**



6 Honorierung von FM-Leistungen

In der Praxis stellt sich immer die Frage nach der Vergütung von FM-Leistungen. Der Einstieg in die Honorierung vieler FM-Leistungen wird die HOAI sein. Da der Architekt immer die Chance hat, FM-Leistungen über konkrete Baumaßnahmen erbringen zu können, erfährt z. B. der Anfang eines Projekts, die Leistungsphase (LP) 1, die bisher stets zu kurz gekommen ist, eine enorme Aufwertung. Die Bedarfsplanung als Bestandteil der Konzeptionsphase ist sicherlich noch als besondere Leistung in der Leistungsphase 1 zu verstehen.

Etwas anders verhält es sich mit Einzelfragen zur Standortentwicklung (Projektentwicklung), Marktrecherchen, Finanzierungsmodellen, Abklärung von bau- und planungsrechtlichen Aspekten, Öffentlichkeitsarbeit etc. Hier sollte nicht versucht werden, die HOAI anzuwenden. Es bietet sich vielmehr an, zu einem Pauschalhonorar auf der Grundlage von Tages- oder Halbtagesätzen zu einer Honorarvereinbarung zu kommen.

Die LP 2-7 der HOAI lassen sich z. B. für die Erzeugung von notwendigen und wichtigen Daten für den sich an die Fertigstellung anschließenden Betrieb einer Immobilie unter FM-Gesichtspunkten heranziehen. Inwieweit FM-gerechte Datenaufbereitung als besondere Leistungen abgerechnet werden kann, sollte im Einzelfall verhandelt werden. In der Regel schließt der Architekt sein Bauwerk mit der Leistungsphase 8 ab. Eine vertragliche Verpflichtung, die zur Leistungsphase 9 gehörende vollständige Datenerhebung und Dokumentation durchzuführen, besteht in der Regel nicht. Hieraus ergibt sich jedoch die große Chance, mit der Leistungsphase 9 in das Tätigkeitsfeld (Geschäft) des Facility-Managements einzusteigen. Dem Bauherrn bzw. Nutzer muss klar gemacht werden, dass die Aufbereitung der bereits vorhandenen Daten (z. B. der Flächendaten) der zukünftigen Bewirtschaftung dienen. Auf der Grundlage dieser Daten (»Stammdaten«) lassen sich Umzüge, Vermietungen, Reinigungsflächen, Instandhaltungen bzw. Bezugsmengen, Nutzungskennwerte im Sinne einer Kostenrechnung nach DIN 18960 unmittelbar nach Fertigstellung generieren.

Ganz allgemein kann festgestellt werden, dass die HOAI aus Sicht der Vergütung die Planungskosten für die Errichtung, den Umbau oder die Sanierung von Objekten erfasst. Nicht erfasst werden Beratungsleistungen zum Aufbau eines Facility Managements. Bei einem Abgleich mit der HOAI zeigt sich jedoch, dass viele FM-Leistungen nur nach genauer Leistungsbeschreibung als Sonderleistungen auf der Grundlage von Pauschalen oder auf Stundenbasis abgerechnet werden können. Erschwerend kommt hinzu, dass sich diese Leistungen am Anfang nur lückenhaft beschreiben lassen, da erst durch intensive Gespräche mit dem Auftraggeber deutlich wird, was dieser erwartet und braucht. Denkbar sind auch Vereinbarungen eines Erfolgshonorars auf Anteilsbasis bei Einsparungserfolgen.

Ein Leitfaden zur Definition und gleichzeitigen Abgrenzung von Facility-Management-Beratungs-Leistungen, die nicht durch die HOAI erfasst werden, ist die Untersuchung

»Aufwertung« der Leistungsphase 1

Die Leistungsphase 9 ist der Einstieg in das Gebäudemanagement

FM-Leistungen sind »Sonderleistungen« außerhalb der HOAI

zum Leistungsbild und zur Honorarermittlung für das »Facility Management Consulting« der VBI-Fachgruppe »Projekt- und Facility Management« in Zusammenarbeit mit dem AHO, 2. Auflage Juni 2004.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass sich für Architekten durch FM-Leistungen neue bzw. zusätzliche Verdienstmöglichkeiten ergeben, die außerhalb der HOAI liegen. Am besten wird der Architekt nach allgemeiner Auffassung in Fachkreisen mit einer Vereinbarung von Beraterhonoraren außerhalb der HOAI fahren.

Die Erarbeitung einer Honorarordnung analog der HOAI wird von Experten aufgrund der Vielfalt der Aufgaben in diesem Tätigkeitsbereich als nicht zielführend und für zu aufwändig erachtet.



7 Zusammenfassung/Fazit

Aus dem bisher Festgestellten wird deutlich, dass Facility Management nicht nur ein neuer Markt in einem globaler werdenden Wirtschaftsraum mit großem Wachstumspotenzial ist, sondern auch eine hochkomplexe, qualifizierte Dienstleistung mit einem großen Wertschöpfungspotenzial außerhalb der HOAI. An dieser Entwicklung müssen sich die Architektinnen und Architekten intensiv beteiligen.

Nach vielen Jahren des Rückganges der Bauproduktion in Deutschland, die begleitet wird von einer steigenden Zahl von Insolvenzen im Bereich der Architekturbüros und einem gnadenlosen Konkurrenzkampf um die weniger werdenden Aufträge, bietet der stetig expandierende Aufgabenbereich des Facility Managements eine Möglichkeit, sich gegenüber Wettbewerbern abzuheben und einen neuen Markt zu erschließen.

Um sich entsprechend zu positionieren, wird die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen diesen Prozess aktiv durch Öffentlichkeitsarbeit, Fort- und Weiterbildung sowie weitere berufspolitische Aktivitäten begleiten. Dabei kommt insbesondere der Aus- und Fortbildung eine besondere Bedeutung zu, denn Kompetenz im Bereich der Beratung oder der Immobilienwirtschaft kann nur durch gezielte und intensive Fortbildung erworben werden. Berufsanfängern wird ein Zusatzstudium an einer entsprechenden Hochschule empfohlen.

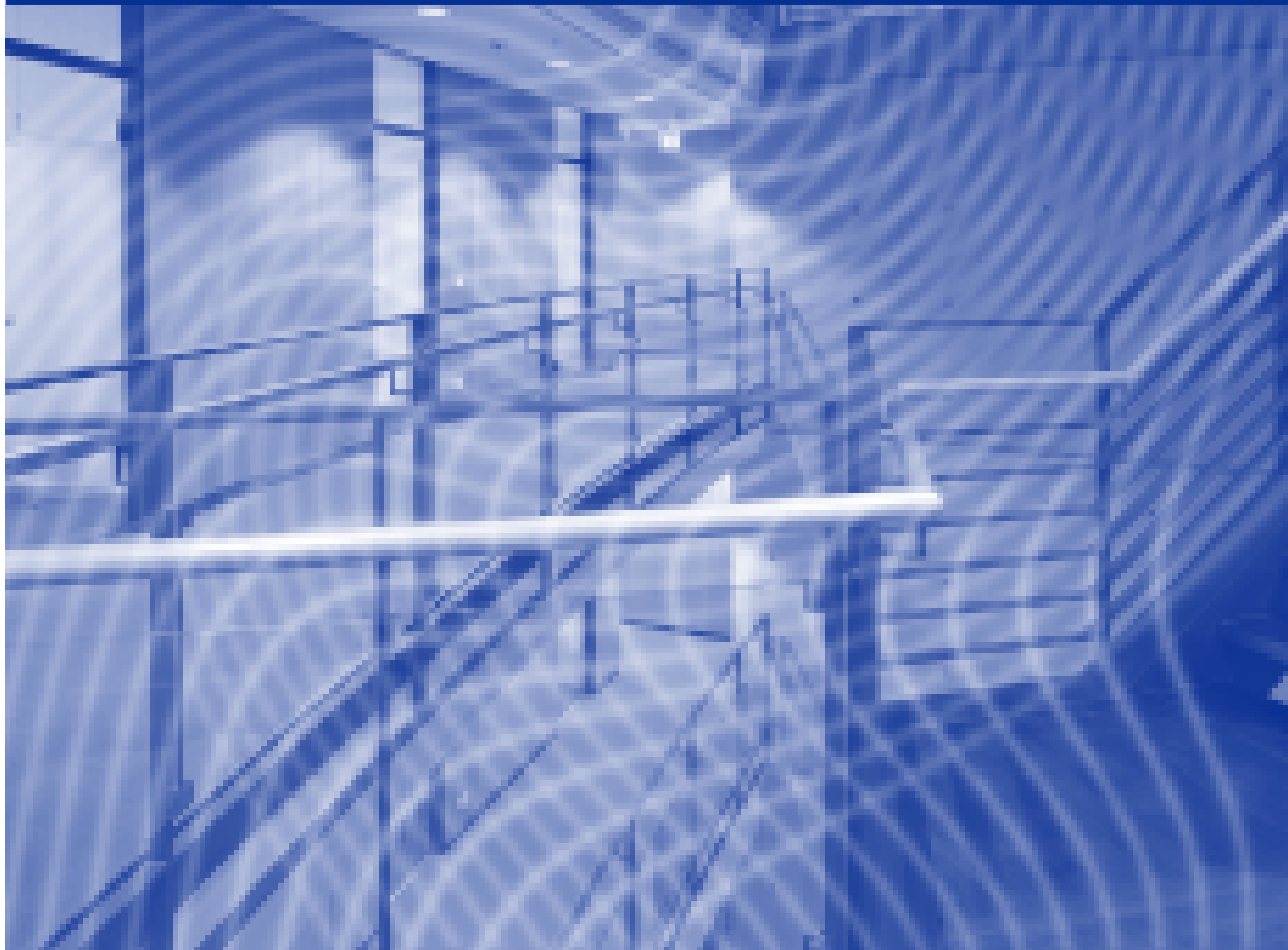
Facility Management ist eine neue Aufgabe für Architektinnen und Architekten

Die Architektenkammer NRW begleitet die aktive Erschließung dieses Aufgabenbereiches

Abkürzungsverzeichnis **8**

Literatur/Anschriften **9**

Glossar **10**



8 Abkürzungsverzeichnis

AMEV	Arbeitskreis Maschinen- und Elektrotechnik staatlicher Kommunalen Verwaltungen
CAD	Computer Aided Design
CAFM	Computer Aided Facility Management
CREM	Corporate Real Estate Management
DV	Datenverarbeitung
FM	Facility Management
GEFMA	Deutscher Verband für Facility Management e.V.
GM	Gebäudemanagement
IFMA	International Facility Management Association
IM	Immobilienmanagement
KGST	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
RDB	Relationale Datenbank
TGA	Technische Gebäudeausrüstung
TQM	Total Quality Management
VBI	Verband Beratender Ingenieure
VDI	Verband Deutscher Ingenieure

9 Literatur/Anschriften

9.1 Literatur

Schneider; Hermann: Facility Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001

Zehrer/Sasse, Handbuch Facility Management, eomed, 2004

Nävy, I.: Facility Management, Grundlagen, Computerunterstützung etc., Heidelberg 2000

Zeitschrift »Facility Management«, bau verlag

GEFMA, Richtlinien für Facility Management, s. Anschriften

DIN 32736, Gebäudemanagement, Begriffe

DIN 18960, Nutzungskosten im Hochbau, Begriffe, Nutzungskostengliederung

VBI »Untersuchungen zum Leistungsbild und zur Honorierung für das Facility Management Consulting«, VBI, 2. Auflage 2004

9.2 Anschriften und Internetadressen

Architektenkammer Nordrhein-Westfalen,
Zollhof 1, 40221 Düsseldorf, Tel. (02 11) 49 67-0, Homepage: www.aknw.de

VBI, Verband beratender Ingenieure e.V.,
Budapester Straße 31, 10787 Berlin, Tel. (03 0) 26 06 2, Homepage: www.vbi.de

VDI, Verein Deutscher Ingenieure,
Graf-Recke-Str. 84, 40239 Düsseldorf, Tel. (02 11) 62 14-0, Homepage: www.vdi.de

GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V.,
Dottendorfer Str. 86, 53129 Bonn, Tel. (02 28) 23 03 74, Homepage: www.gefma.de

Akademie der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen gGmbH,
Zollhof 1, 40211 Düsseldorf, Tel.: (02 11) 49 67-46/-48,
Homepage: www.akademie-aknw.de

Technische Akademie Wuppertal e.V.,
42097 Wuppertal, Tel.: (02 02) 74 95-0, Homepage: www.afm-taw.de

Internationales Institut für Facility Management,
Essener Straße 5, 46047 Oberhausen, Tel.: (02 08) 20 52 19 7, Homepage: www.i2fm.de

Fachhochschule Münster, Studiengänge Facility Management,
Röntgenstraße 7, 48149 Münster, Tel.: (02 51) 83 65 47 3,
Homepage: www.fh-muenster.de/zweif

10 Glossar

Die nachfolgend dargestellten Definitionen des Glossars wurden unterschiedlichen Publikationen entnommen (u. a. Reisbeck 2003; Preuß/Schöne 2003; Schöne 2002).

Ablauforganisation	Summe der Maßnahmen zur Regelung von Arbeitsabläufen durch Arbeits- oder Verfahrensanweisungen. Sie beinhaltet im Sinne eines Regelkreises die Prozesse der Planung, Abstimmung, Entscheidung, den Soll-Ist-Vergleich, die Abweichungsanalyse, das Vorschlagen/Abstimmen und Entscheiden von Anpassungsmaßnahmen zur Steuerung des Ist-Ablaufes zur Erreichung der festgelegten Ziele (Diederichs 1999).
Aufbauorganisation	Durch die Aufbauorganisation werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Mitarbeiter eines Unternehmens oder der Projektbeteiligten festgelegt. Grundsätze hierfür sind eine eindeutige Schnittstellenabgrenzung, die Festlegung von Weisungs-, Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnissen sowie Informationspflichten, die Ausgewogenheit von Leistung und Vergütung und die Bestimmung von Haftungs- und Gewährleistungsansprüchen (Diederichs 1999).
Baunutzungskosten	Nach DIN 18960 alle bei Gebäuden, den dazugehörenden baulichen Anlagen und deren Grundstücken unmittelbar entstehenden regelmäßig oder unregelmäßig wiederkehrenden Kosten vom Beginn der Nutzbarkeit des Gebäudes bis zum Zeitpunkt seiner Beseitigung. Die betriebsspezifischen Kosten und produktionsspezifischen Personal- und Sachkosten werden nach DIN 18960 nicht erfasst.
Bauunterhaltungskosten	Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Soll-Zustandes an Gebäuden und dazugehörenden Anlagen (Kostengruppe 6 gem. DIN 18960), jedoch ohne Reinigung und Pflege der Verkehrs- und Grünflächen nach Kostengruppe 5.7 und ohne Wartung und Inspektion der haus- und betriebstechnischen Anlagen nach Kostengruppe 5.6 (Diederichs 1999).
Benchmarking	Ist eine Methode, die Leistungsvergleiche mit genau definierten Kennzahlen ermöglicht. Dadurch ist die Durchführung von Kennzahlenvergleichen für externe und interne Objekte möglich.
CAD	»Computer Aided Design«, ein herstellereinspezifisches computergestütztes graphisches Zeichnungssystem zum Erstellen zwei- oder dreidimensionaler Zeichnungen. Die Basis eines CAD-Systems sind graphische Kerne auf Grundlage von geometrischen Algorithmen. CAD-Systeme können in der Regel nur geometrische graphische Daten verwalten.
CAFM-System	»Computer Aided Facilities Management-System«. Ein computergestütztes Gebäudeinformationssystem zur strategischen und operativen Unterstützung aller Dienstleistungen des Gebäudemanagements rund um den Mieter (Kunden). Der Kern eines CAFM-Systems sind gebäudebezogene prozessorientierte Auftrags- und Rechnungsstellungen auf Grundlage einer oder mehrerer Datenbanken und eines integrierten CAD-Systems.
Change Management	Change Management ist das Management des geplanten organisatorischen Wandels als nachhaltige Veränderung unter Berücksichtigung der Zielpluralität, die immer vorhanden ist, und der besonderen Schwierigkeiten der Gestaltung hochkomplexer und vernetzter sozialer Systeme.
Controlling	Regelkreisprozess im Management, um ein Ergebnis zu erreichen. Ursprung im Finanzbereich. Soll-Ist-Abweichungen werden identifiziert und sind Ausgangspunkt für Maßnahmen, um das Soll zu erreichen.

Due Diligence	Untersuchung, Prüfung und Bewertung eines potenziellen Beteiligungsunternehmens hinsichtlich betriebswirtschaftlicher, steuer- und allgemeinrechtlicher Aspekte als Grundlage für eine Investmententscheidung. Ziel ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden, die Einfluss auf die zukünftige Geschäftstätigkeit darstellen.
Insourcing	Maßnahmen, um externe Aufgaben des Gebäudemanagement in einen zentralen Unternehmensbereich, dem so genannten »Internen Dienstleistungszentrum« zu integrieren. Die Leistungen werden mit eigenen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen durchgeführt (Outsourcing).
Instandhaltung	Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Sollzustandes sowie zur Feststellung des Ist-Zustandes. Sie umfasst gem. DIN 321051 ►Wartung ►Inspektion und ►Instandsetzung.
Instandsetzung	Maßnahmen zur Wiederherstellung des Soll-Zustandes von Bauteilen und Betriebsmitteln (technischen Anlagen und Systemen) eines Gebäudes (vgl. ►Instandhaltung).
Kostenrechnung	Kaufmännische Dienstleistung: verursachungsgerechte Kostenzuordnung und -abrechnung der erbrachten FM-Dienstleistungen im Sinne der Vollkostenrechnung.
Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	Teilbereich des Rechnungswesens, in dem Kosten erfasst, gespeichert, den verschiedenen Bezugsgrößen zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet werden. Zur Kostenrechnung gehören Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung.
Lastenheft	Ein Lastenheft erfasst die wirtschaftlichen, technischen und organisatorischen Erwartungen des Auftraggebers. Das Lastenheft soll noch keine Lösungswege präsentieren, sondern folgt den Denkmustern des Auftraggebers. Die Verantwortung für das Lastenheft liegt naturgemäß beim Auftraggeber. Schwerpunkt des Lastenhefts sind die Forderungen hinsichtlich des gewünschten Ergebnisses. Forderungen hinsichtlich der Arbeitsmethodik werden z. B. in einem Projekthandbuch fixiert. Lastenheft und Projekthandbuch ergänzen einander.
Outsourcing	Unter Outsourcing versteht man die Auslagerung betrieblicher Aufgaben auf spezialisierte externe Unternehmen. Hierbei können Teil- oder Komplettauslagerungen vorgenommen werden. Die Vertragspartner des Outsourcing schließen hierbei in der Regel individuell zugeschnittene Verträge ab, die die konkreten Gegebenheiten berücksichtigen.
Profitcenter	Organisationseinheit mit ergebnisorientierter Führung und Gewinnerzielungsabsicht, oft in Form einer erwarteten Mindestverzinsung des investierten Kapitals. Erbringen die eigentlichen Marktleistungen und erzielen Erlöse bei externen Kunden.
Prozesse	Prozesse im FM werden als inhaltlich definierte, zeitlich-logische Abfolgen von Funktionen zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes (z. B. Instandhaltung einer Lüftungsanlage) verstanden. Prozesse bestehen aus der Erbringung von Leistungen unter Definition eines vorherbestimmten Ergebnisses. Durch die Einführung von FM werden im Rahmen der Prozessoptimierung die Leistungen des technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen FMs organisatorisch gebündelt.

Public Private Partnerships (PPP)	Unter Public Private Partnerships versteht man Partnerschaftsmodelle zwischen der Öffentlichen Hand und privaten Unternehmen, wobei beide Partner spezifische Inputs in einen gemeinsamen Leistungsprozess einbringen. Die Öffentliche Hand definiert das Vorhaben, wählt die Partner aus, beteiligt sich an der Vorbereitung der Finanzierung und behält bei der Errichtung und/oder im Betrieb den Einfluss auf privatwirtschaftlicher bzw. gesellschaftsrechtlicher Basis. Die privaten Partner übernehmen in einem jeweils genau zu definierenden Ausmaß Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb des Projekts. Dies bedeutet nicht automatisch, dass Private diese Funktionen besser oder billiger als die Öffentliche Hand erledigen, sondern dass das mit diesen Funktionen verbundene Risiko auf einen Privaten übertragen und somit für die Öffentliche Hand kalkulierbar wird.
Vorgabe alphanumerischer Daten	Definition der Daten zur Identifizierung der FM-Objekte, der beschreibenden Daten (Raumbuch), der Minimalattribute von FM-Objekten.
Vorgabe grafischer Daten	Die Vorgabe der grafischen Daten umfasst die Erstellung der Feinspezifikation für grafische Daten, die Festlegung einer Dateinamenskonvention, die Definition der Ebenenstruktur für CAD-Zeichnungen und die Vorgabe für sonstige digital erfasste Daten (gescannte Skizzen und Zeichnungen).
Wartung	Maßnahmen zur Bewahrung des Soll-Zustandes von Bauteilen und Betriebsmitteln der technischen Anlagen und Systeme eines Gebäudes (Instandhaltung).

Notizen

Notizen