

MANFRED GÜNTHER



GRUNDSTÜCKSSACHVERSTÄNDIGER ÖBUV

---

VON DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER ZU BERLIN ÖFFENTLICH BESTELLT UND  
VEREIDIGT FÜR DIE BEWERTUNG VON BEBAUTEN UND UNBEBAUTEN GRUNDSTÜCKEN

MANUSKRIFT HANDLUNGSBEREICH 5

# Bauprojektmanagement

## Kapitel 8

### Überführung von Projekten in die Immobilienwirtschaft



### MANUSKRIFT HANDLUNGSBEREICH 5

#### Inhaltsverzeichnis

	Seite im Manuskript	
	Günther	IHK- Textband
<b>8. Überführung von Projekten in die Immobilienwirtschaft</b>		
8.1. Der Erfolg einer Immobilie	1	
8.2. Facility Management	3	
8.3. Kaufmännische, technische und infrastrukturelle Maßnahmen	8	
8.4. Outsourcing	10	
8.5. Nach dem Projekt ist vor dem Projekt	11	

## 8. Überführung von Projekten in die Immobilienwirtschaft

### 8.1. Der Erfolg einer Immobilie

Das Projekt ist fertiggestellt, abgenommen, leichte Mängel wurden nachgebessert und das Projekt wurde dem Bauherrn oder dem Käufer gemeinsam mit einer detaillierten Projektdokumentation übergeben.

Die Projektentwicklung und –realisierung wurde erfolgreich abgeschlossen. Kostenziel und Terminplan wurden eingehalten, der Nutzerbedarf wurde erfüllt, Qualitäten und Standards sind wie geplant vorhanden und die eventuellen Zusatz- bzw. Mehrwertdienste wurden mit Begeisterung angenommen, wofür die Vollvermietung in Rekordzeit ein hinlängliches Indiz war.

**Es kommt aber immer wieder vor, dass die Betreiber von Immobilien mit derartigen, an sich hervorragenden Ergebnissen, hinterher nur teilweise oder gar nicht erfolgreich sind.**

Die Ursache hierfür liegt in der Definition des Immobilienerfolges an sich.

Die gültigen Erfolgskriterien der Projektentwicklung im engeren Sinne einschließlich der anschließenden Realisierung sind auf eine **Punktlandung** ausgerichtet, nämlich auf die abstrakte Definition eines Werkes im Zustand seiner Geburt. Mit der Übergabe und der anschließenden Inbetriebnahme beginnt aber erst die eigentliche Lebensgeschichte eines Bauwerkes.

Ein Bauwerk kann in seiner Betriebsphase nur dann genauso erfolgreich sein wie Entwicklung und Realisierung, wenn genau die gleichen Arbeitsprinzipien der Projektentwicklung nach der Übergabe des Projektes ihre logische Fortsetzung finden.

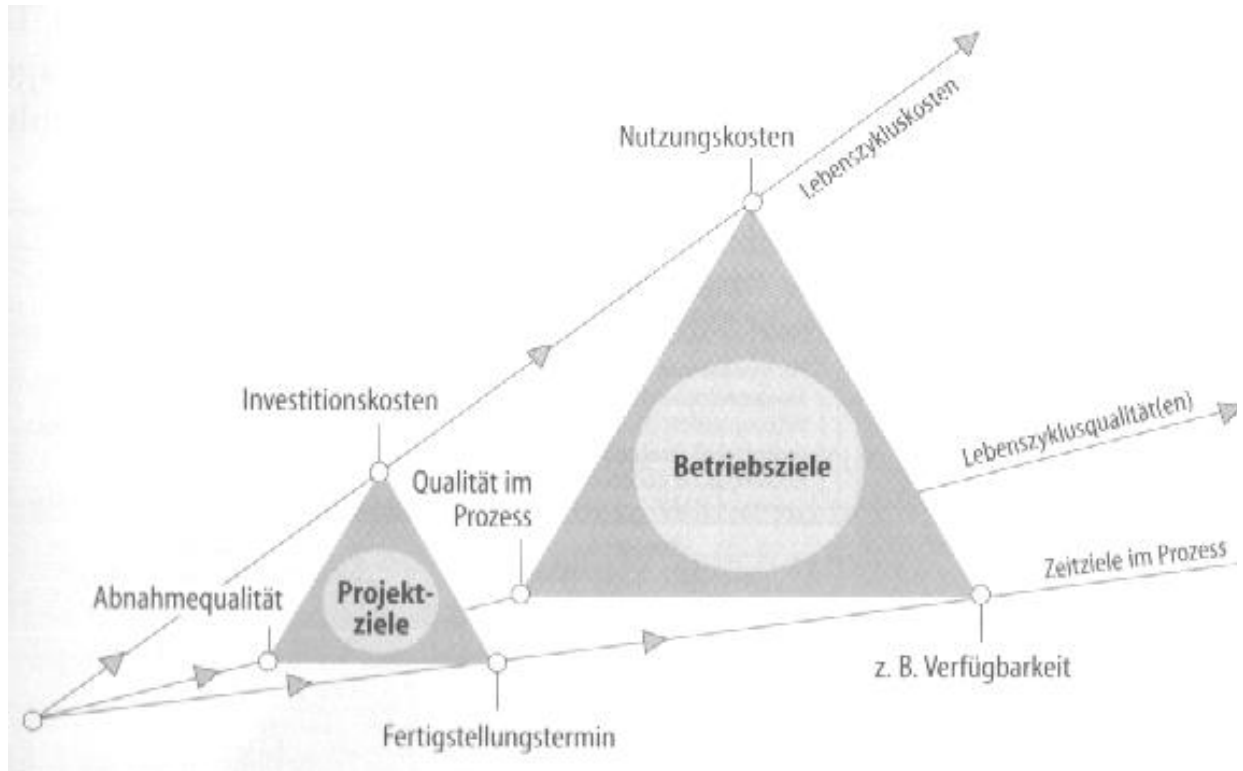
- Prozess- und zielorientiertes Management
- Strikte Markt- bzw. Kundenorientierung
- Ständige Überprüfung und Analyse des Nutzerbedarfs, der Qualitäten und Standards

Der Grundstein für den Immobilienerfolg in der Baubetriebsphase wird allerdings schon in der frühen Planungsphase gelegt.

Das bereits im Unterricht behandelte Modell der Projektentwicklung im weiteren Sinne und der Kalkulation der life-cycle-costs ist also nicht nur ein rein theoretischer Konstrukt, sondern es ist absolut erforderlich, bei der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit eines Projektes nicht nur die gesamten Herstellungskosten, sondern auch die Nutzungskosten des kompletten Lebenszyklus einzubeziehen.

Erst durch die Aufsummierung aller Kosten von der Projektidee bis zum Ablauf der wirtschaftlichen und technischen Lebensdauer gelangt man zu den eigentlichen Investitionskosten einer Immobilie.

Erinnern Sie sich bitte an den Exkurs und das Kapitel zum Thema Controlling. Bei der Entwicklung von Kennzahlen wurde als eine der wichtigsten der ROI (Return of Investment) angeführt. Allein die Tatsache, dass diese Kennzahl überhaupt existiert, ist der Beweis dafür, dass die Summe aller Geldströme nach Übergabe ein Vielfaches der gesamten Herstellungskosten ausmacht. Demzufolge müssten also auch die Betriebsziele Priorität vor den Projektzielen haben.



Aus der Sicht der Projektentwicklung im weiteren Sinne sind aber die Betriebsziele mit den Projektzielen gleichzusetzen.

Eine Immobilie ist also nur dann erfolgreich, wenn die Projektentwicklung im weiteren Sinne über den Tag der Übergabe hinaus lücken- und reibungslos fortgesetzt wird. Die Projektdokumentation ist dabei gewissermaßen nur die Abschlussbilanz der Herstellungsphase, die gleichzeitig die Eröffnungsbilanz der Baubetriebsphase darstellt.

Der Projektentwickler gibt also nur den Staffelstab an den Facility Manager weiter.

## 8.2. Facility Management

### Was ist Facility Management?

Definition des Deutschen Verbandes für Facility Management:

**Facility Management ist ein unternehmerischer Prozess, der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen (facilities) und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat. Facilities werden als strategische Ressourcen in den unternehmerischen Gesamtprozess integriert.**

... oder einfacher ausgedrückt:

**Facility Management ist Projektentwicklung ab Übergabe.**

**Was unterscheidet Facility Management von der Hausverwaltung und was gehört zum Facility Management?**

**1. Der Hausverwalter unterscheidet sich vom Facility Manager wie der Buchhalter vom Controller.**

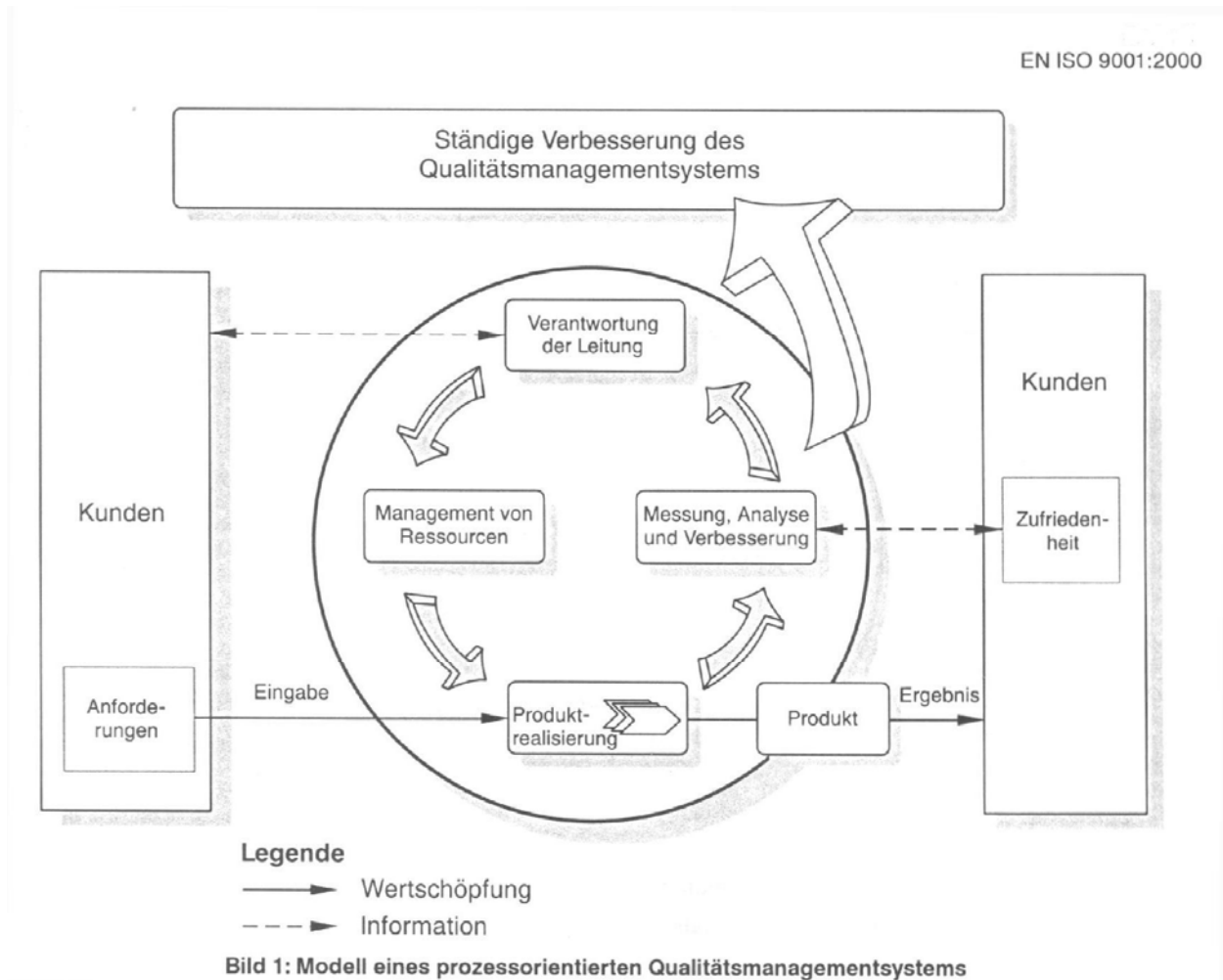
**2. Der Hausverwalter nimmt die Gegebenheiten hin, optimiert die Abrechnungs-, Überwachungs- und Kontrollinstrumente.  
Der Facility Manager ist der Projektentwickler ab dem Abnahme- und Übergabezeitpunkt für den Rest der Projektentwicklung im weiteren Sinne.**

**3. Der Hausverwalter erbringt seine Dienstleistung für den Eigentümer, der Facility Manager sieht darüber hinaus auch Nutzer, Betreiber und Mieter als Kunden an.**

Der beschleunigte Wandel in der gesamten Wirtschaft von der traditionellen Unternehmensführung hin zum prozess- und kundenorientierten Qualitätsmanagement, unabhängig davon, ob Produkte, Informationen oder Dienstleistungen Geschäftsgegenstand sind, macht auch vor der Bau- und Immobilienwirtschaft nicht halt.

Qualitätsmanagement orientiert sich strikt an der DIN-ISO 9001

Um für alle Wirtschaftsbereiche eine höhere Markttransparenz zu erhalten werden nicht mehr einzelne Produkte separiert betrachtet, sondern komplette Wertschöpfungsketten.



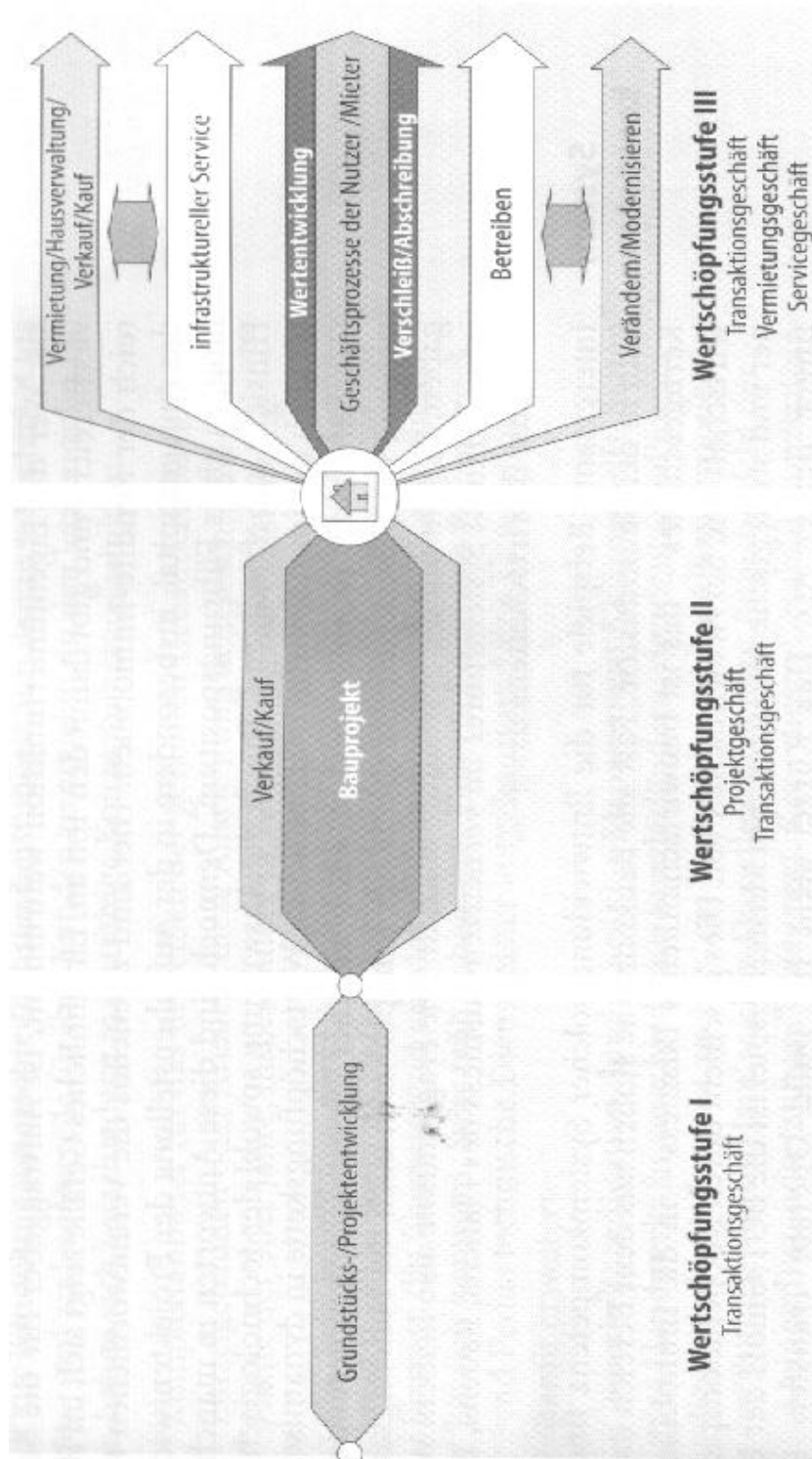
Was heißt das nun für die Bau- und Immobilienwirtschaft?

Grundsätzlich wird unterschieden zwischen...

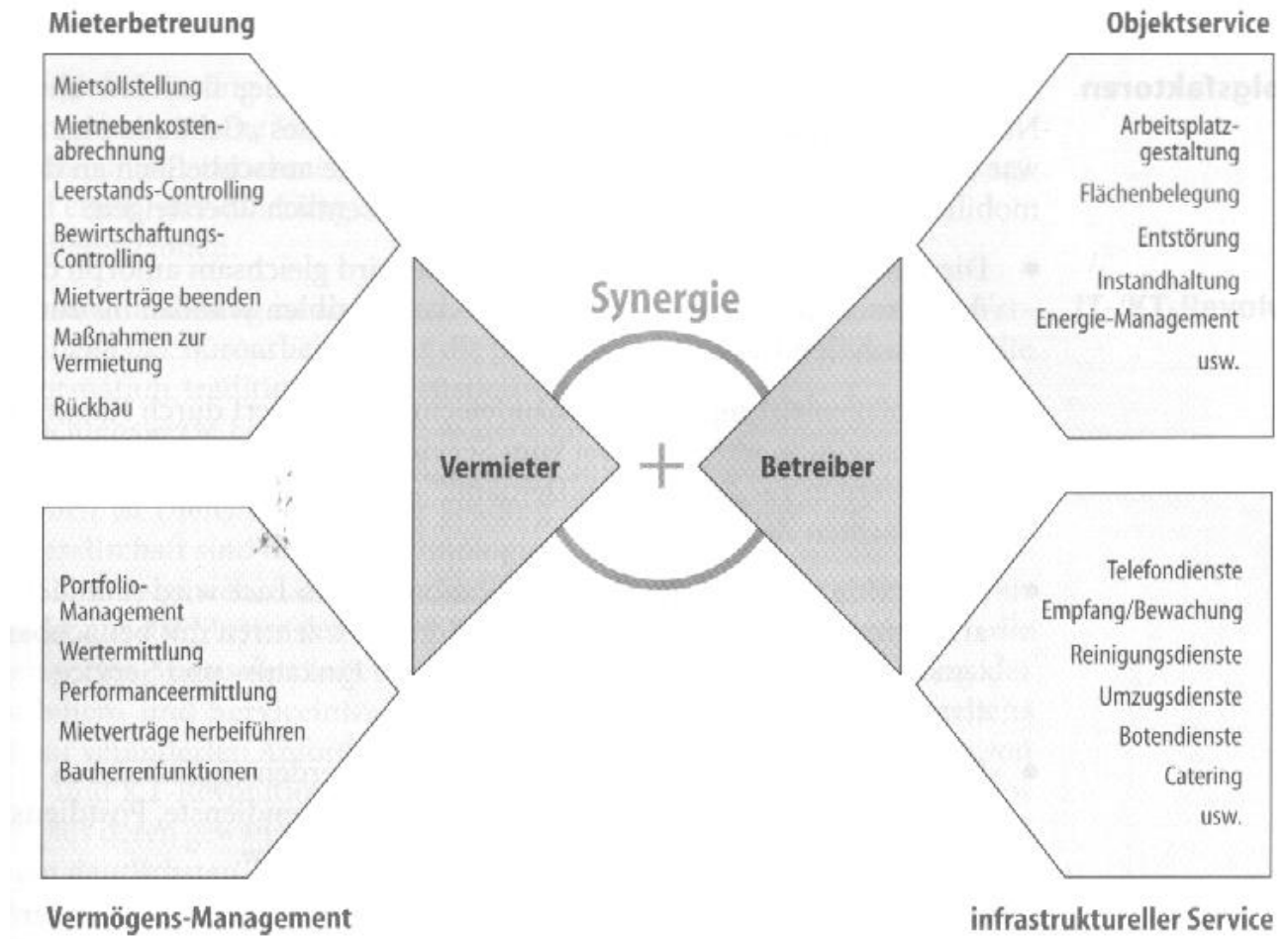
- technologischen Wertschöpfungsketten
- immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten und
- Wertschöpfungsketten durch Services und Dienstleistungen (added values)

Während technologische Wertschöpfungsketten ihren Ausgangspunkt in Rohstoffen und deren Veredelung haben, ist in der immobilienwirtschaftlichen Sicht der Ausgangspunkt das Grundstück und dessen Aufwertung durch Entwicklung von Immobilienwerten.

Facility Management ist nun ein integrierter Dienstleistungsansatz, in dem drei Wertschöpfungsketten aufeinandertreffen. Die nachfolgende Grafik soll dies verdeutlichen.



Das Resultat ist eine Geschäftssymbiose aus Hausverwaltung, Fortführung der Projektentwicklung und added values, besonders mit den Bereichen des infrastrukturellen Gebäudemanagements, wie Büroservice, Catering, Ver- und Entsorgungsdienstleistungen in einem sehr differenzierten Spektrum.



Verdeutlichen Sie sich bitte das Prinzip des Facility Managements, indem Sie zunächst diejenigen Aufgaben und Tätigkeiten markieren, die auch zur klassischen Hausverwaltung gehören. Markieren Sie dann die added values des Facility Management.

Durch Facility Management wird die Attraktivität der Mietflächen gesteigert.

Guter Service für Mieter bringt neben Ertragssicherung und einer Wertverbesserung der Liegenschaft auch eine verbesserte Kundenbindung, und die Benutzung dieser Vokabel ist an dieser Stelle kein Versehen.

Der Mieter ist nicht mehr nur ein Fremdkörper in der Immobilie, der deren Wert durch bestimmungsgemäße Nutzung mindert, und den man dafür so kräftig wie möglich zur Kasse bittet, sondern **der Mieter ist Kunde, im ursprünglichsten Sinne des Wortes.**

Durch die zuvor definierten added values und die strikte Kundenausrichtung wird die gesamte Performance einer Immobilie optimiert.



### 8.3. Kaufmännische, technische und infrastrukturelle Maßnahmen

Welche Maßnahmen nun ergriffen werden und welche Tätigkeiten im einzelnen ein gutes Facility Management ausmachen, kann nicht klar definiert. Es ist ja gerade das besondere am Facility Management, dass es sich dabei um einen dynamischen Prozess handelt. Demzufolge kann es keinen definierten Maßnahmenkatalog geben, sondern es werden die Maßnahmen ergriffen die erforderlich sind, und die Dienstleistungen angeboten, die das jeweilige Facility-Management-Unternehmen zu erbringen im Stande ist.

Im Grunde nutzt der Facilitymanager den gesamten „Werkzeugkasten“ des modernen Controlling.

Natürlich gibt es einen Mindestanspruch.

**Es darf nicht nur verwaltet werden, sondern es müssen Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden, um Abläufe zu optimieren, die technischen und wirtschaftlichen Merkmale des Bauwerkes zu verbessern und somit die gesamte Performance der Immobilie auf einem hohen Niveau zu halten.**

Es leuchtet sicher ein, dass die Möglichkeiten des Facility Managements bei rein wohnwirtschaftlichen Immobilien sehr begrenzt sind, obwohl auch hier die aufgeführten Maßnahmen überaus positive Effekte haben werden.

Die maximal möglichen Maßnahmen des Facility Managements kommen aber bei Gewerbeprojekten besonders zur Geltung.

- Büroobjekte
- Centermanagement
- Sonderimmobilien
- Eigengenutzte Produktionsanlagen

Die Aufgabenbereiche des Facility Managements bei diesen Objekttypen sind im Textband Bauprojektmanagement nur sehr oberflächlich beschrieben, da es hier nur darum geht, den *Zusammenhang* von Projektentwicklung und Facility Management darzustellen.

Wesentlich ausführlicher sind die Maßnahmen im Textband Immobilienbewirtschaftung erläutert.

Die nachfolgende Auflistung der Maßnahmenbereiche gibt einen Überblick über die Handlungsfelder des Facility-Management

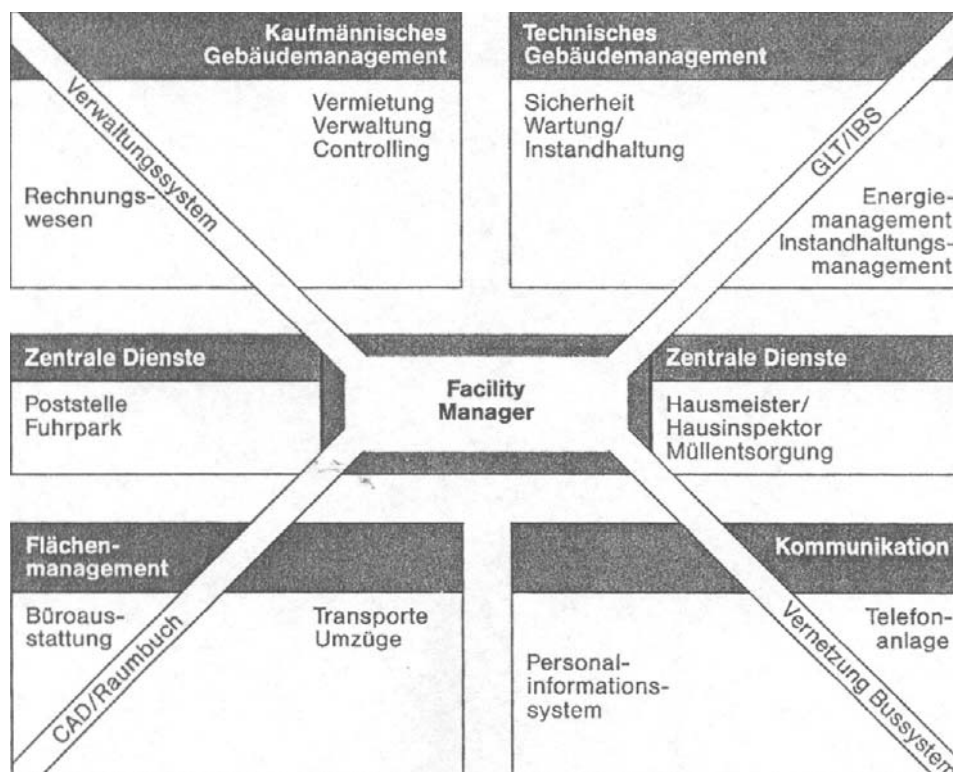
- **Kaufmännische Maßnahmen**
  - Abrechnungsmanagement
  - Verwalterleistungen
  - Mietermix

■ Technische Maßnahmen

- Flächenmanagement
- Flächenbewirtschaftung
- Kommunikationsmanagement
- Energiemanagement
- Gebäudetechnik und -automation
- Sicherheitstechnik
- Instandhaltungsmanagement
- Umweltmanagement

■ Infrastrukturelle Maßnahmen

- Mieterberatung (auch bei Kernkompetenzen des Mieters)
- Informationsdienste
- Sicherheitsmanagement
- Werbung / PR-Maßnahmen



### Eigengenutzte Produktionsanlagen

Die stärkste Form des Facility Managements ist sicherlich das sogenannte **Performance Contracting**. Bestimmte Facilities (Einrichtungen) bleiben im Eigentum des Errichters bzw. des Facility Managers. Der Nutzer „kauft“ lediglich *den von ihm gewünschten Nutzen*. Dabei muss der FM garantieren, dass der Nutzen stets vertragsgemäß zur Verfügung steht. Wann die jeweilige technische Einrichtung zu warten, zu reparieren oder zu erneuern ist, liegt allein im Risiko des Facility-Managers.

Der Extremfall kommt im Wesentlichen im Bereich eigengenutzter Industrieanlagen vor. Hier kauft das Facility-Management-Unternehmen das gesamte Grundstück einschließlich aller baulichen Anlagen und Einrichtungen. Sein Auftrag ist somit die komplette Aufrechterhaltung der Produktionsbereitschaft. Es kommt sogar vor, dass der FM Vertrag die Logistik beinhaltet, das geht bis zur Bereitstellung der für den Produktionsprozess erforderlichen Roh- und Betriebsstoffe am Produktionsort „just in time“.

### 8.4. Outsourcing

Kein Unternehmen des Facility Managements wird alle von ihm angebotenen added values selbst und mit eigenem Personal durchführen, sondern sich lediglich auf die Kernkompetenzen beschränken. Für die anderen Bereiche werden Subunternehmer eingeschaltet. Dieser Vorgang wird als Outsourcing bezeichnet.

Dabei darf nicht übersehen werden, dass das gesamte Objektmanagement zunächst einmal Aufgabe des Eigentümers ist. Demzufolge ist das Facility Management selbst schon ein Outsourcing-Prozess.

Für bestimmte Bereiche **verbietet** sich das Outsourcing grundsätzlich.

- Festlegung der Projektziele
- Soll-/Istvergleich der Zielerreichung
- Abrechnung und Controlling

Diese Kernaufgaben sind ja gerade im Wege des Outsourcing auf den FM übertragen worden.

Alle anderen Bereiche können durchaus auf andere übertragen werden.

Unternehmen des FM kommen aus den unterschiedlichsten Branchen. Klassische Hausverwaltungen, die nicht die Zeichen der Zeit verpassen wollen, müssen sich fast zwangsläufig zu FM-Unternehmen entwickeln.

Diese Unternehmen haben ihre Kernkompetenzen im kaufmännischen Bereich und werden diesen sicher nicht outsourcen. FM-Unternehmen kommen aber teilweise auch aus rein technischen Bereichen, wie zum Beispiel Gebäudeausrüster, die sich durch added values zu qualifizierten FM Unternehmen entwickelt haben.

Aber auch reine Dienstleister, wie zum Beispiel Gebäudereinigungsunternehmen, haben sich als leistungsfähige FM-Unternehmen etabliert.

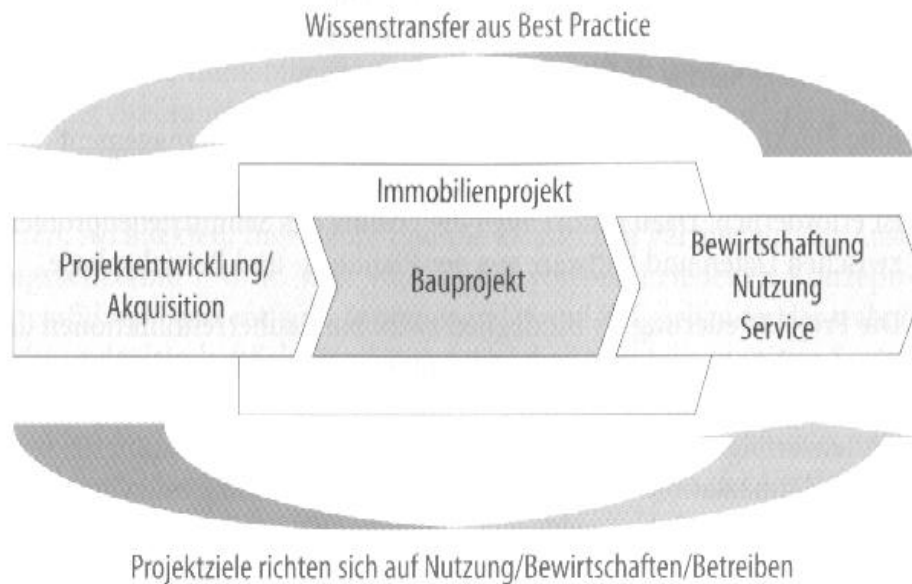
### 8.5. Nach dem Projekt ist vor dem Projekt

Mit dem Facility Management endet sowohl der Textband der IHK, als auch das Skript des Referenten, und wie Sie sicher vermuten ist das kein Zufall.

Mit dem Facility Management schließt sich der Kreislauf der Projektentwicklung im weiteren Sinn. Das Projekt am Übergabestichtag basierte auf Markt- und Standortanalysen, Befragungen potentieller Kunden, Risikoanalysen, Zielkostenplanungen und auf subjektiven Einschätzungen der Projektteilnehmer.

Auch bei perfektester Planung kann darüber, wie gut oder wie schlecht der Developer in seinen Prognosen lag, erst die Baubetriebsphase Aufschluss geben. Diese Erkenntnisse sammelt und wertet der Facility Manager. Auch er, als Developer der Betriebsphase, dokumentiert sein „Projekt“ und gibt der Projektentwicklung eine entsprechende Rückkopplung.

Auch die Projektentwicklung im weiteren Sinn ist ein dynamischer Prozess. Durch den Wissenstransfer des Facility Managers an den Projektentwickler ist gewährleistet, dass das nächste vergleichbare Projekt noch erfolgreicher wird.



Wir sind wieder am Anfang eines neuen Projekts. Allerdings dürfte nun die Frage eindeutig geklärt sein, warum der voraussichtlich spätere Facility Manager bereits in der ersten Projektsitzung der Vorplanungsphase mit am Tisch sitzt, und warum er einer der wichtigsten Projektteilnehmer ist, wenn es darum geht, die Projektziele zu formulieren.

Ich hoffe sehr, dass ich Ihnen mit diesem Skript und meiner Vortragsreihe das notwendige Fachwissen vermitteln konnte, das für die Prüfung und für die anschließende Praxis erforderlich ist.

Für Ihre anstehende Prüfung wünsche ich Ihnen viel Erfolg und im Vorgriff auf das hoffentlich positive Ergebnis...

**.....willkommen in der Profi-Liga!**