

EXPERTEN ZUM THEMA LIFE CYCLE MANAGEMENT

Hot Spot Lebenszyklus

Dem Betrieb von gewerblich genutzten Gebäuden kommt nicht nur vor dem Hintergrund der Energieeffizienz eine immer größere Bedeutung zu. Das Management über den Lebenszyklus von Immobilien entwickelt sich als integrales Optimierungsinstrumentarium zur eigenen Disziplin. *industrieBAU* hat Mitglieder des ILM-Programmkomitees zum Thema befragt.



Hiltrud Relecker,
Geschäftsführerin
VBI

Frau Relecker, auch Ingenieure betrachten die Lebenszykluskosten von Immobilien immer stärker. Warum ist das notwendig und welche Einsparpotenziale sind möglich?

Zum einen wünscht der Auftraggeber ganzheitliche Ansätze, die die gesamten Lebenszykluskosten abdecken. Zum anderen erwartet er eine Beratung, die die wirtschaftlichen Aspekte einer Erstinvestition in die Immobilie für bis zu 25 Jahre transparent und belastbar beschreibt. Durch dieses Lifecycle-Engineering ist bei den Bewirtschaftungskosten ein Einsparpotenzial von 25 bis 30 Prozent realistisch. Selbst anfallende Mehrkosten bei den Investitionen können somit in kürzester Zeit kompensiert werden. Hinzu kommt noch der ökologische Effekt beim Einsatz energiesparender Maßnahmen.



Professor Horst
Franke, Seniorpart-
ner Heiermann
Franke Knipp

Herr Franke, in Ihrem Buch „Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien“ beleuchten Sie speziell das Thema Konfliktmanagement. Warum spielt das im ILM heute eine Rolle?

Bauen, Verwalten und Veräußern von Immobilien in all ihren rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten ist schon durch die

Vielzahl der Beteiligten besonders streitanfällig. Bei der Planung, Genehmigung und Ausführung einer Baumaßnahme treffen viele Beteiligte mit ganz unterschiedlichen Vorstellungen und Zielsetzungen aufeinander. Bauen ist zudem nicht planbar wie die Herstellung eines Autos. Das Spannungsverhältnis zwischen Planung und Realisierung ist oft gewaltig. Alles steht unter hohem Kosten- und Zeitdruck. In den vergangenen mehr als zehn Jahren haben das stark zurückgehende Bauvolumen und die damit einhergehenden Insolvenzen das Thema „Streit lösen müssen“ weiter verstärkt.

Welche Alternativen gibt es zu einem langjährigen Bauprozess vor Gericht?

Ich bin auch Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Baurecht. Diese hat vor wenigen Wochen das so genannte Drei-Säulen-Modell der Öffentlichkeit vorgestellt. Es geht hierbei um die verschiedenen Möglichkeiten der außergerichtlichen Konfliktbewältigung in der Bau- und Immobilienbranche: Mediation, Schlichtung, Schiedsgericht.

Zentrales Anliegen ist es, die Parteien zu kooperativem, partnerschaftlichen Verhalten zu motivieren. Der Hauptvorteil der Mediation ist, dass die Parteien das Verfahren vollkommen in der Hand behalten. Der Mediator hat keine Zwangsmittel. Er bestimmt sozusagen durch das „Wort“.

Eine Schlichtung sollte bereits vor Beginn einer Baumaßnahme vereinbart werden. Sie eröffnet die Chance der begleitenden Deeskalation, die größere Streitigkeiten erst gar nicht entstehen lässt. Wird der Schlichter formal angerufen, so fällt er eine bindende Entscheidung. Gegen diese gibt es dann den Weg zum Schiedsgericht.

Das Schiedsgerichtsverfahren zeichnet sich genauso wie Mediation und Schlichtung durch die besondere Fachkunde der Schiedsrichter aus. Ein Schiedsgerichtsverfahren lebt durch seine Schnelligkeit und vor allen Dingen auch seine Nichtöffentlichkeit. Eine Entscheidung hat unter den Parteien die Wirkung eines rechtskräftigen gerichtlichen Urteils.



Mauritz Freiherr
von Strachwitz,
Geschäftsführer
IKB Immobilien
Management

Herr von Strachwitz, Kurt Biedenkopf hat bereits bei der ersten ILM-Konferenz 2005 davor gewarnt, dass eine unzureichende Rückkopplung zwischen Immobilien Lebenszyklus Management (ILM) und der Produktion von Immobilien zu Ineffizienz und Fehl-Allokationen von Kapital und Ressourcen führe.

Professor Biedenkopf hat recht. Als Architekt sage ich das, weil Nachhaltigkeit eine globale Aufgabe und Verantwortung ist. Aus Sicht einer Bank haben wir sehr langfristige Finanzierungen, so dass entsprechende Ineffizienz in unseren Risikobereich fällt. Deswegen prüft und begleitet unser Haus Immobilienengagements unter dem Aspekt der Life-Cycle-Kosten. Als Langfristfinanzierer haben wir eine Interessensparallelität mit der Nachhaltigkeit. Vor zwei Jahren haben wir unsere Projektsteuerung durch ein spezielles Tool, das Strategische Facilities Management, verfeinert, um diesem Anspruch gerecht zu werden.



Dr. Lars Bernhard Schöne, Leiter Real Estate Management, DeTeImmobilien

Herr Schöne, Klaus Töpfer hat während der ILM 2006 darauf hingewiesen, dass Lebenszyklusbetrachtungen besonders in der globalisierten Welt immer wichtiger werden. Können Sie das bestätigen?

Zweifelsohne ist die Welt in den letzten Jahren ganz nah zusammengedrückt. Insbesondere die abnehmende Bevölkerungszahl in Deutschland, die zunehmende Überalterung sowie die zunehmende Integration ausländischer Arbeitskräfte wird die Stadtplanung und auch die Architektur nachhaltig und beschleunigt verändern. Der Lebenszyklus einer Immobilie wird sich vielleicht vielmehr am Lebenszyklus der Menschen orientieren und wesentlich flexibler auf Veränderungen ausrichten müssen. Vielleicht ist unsere Immobilienwelt schon bald wesentlich internationaler auszurichten – ein Amerikaner wohnt und arbeitet eben anders als ein Japaner.



Géza-Richard Horn, Präsident Real FM Deutschland e.V.

Herr Horn, warum spielt das Thema Lebenszyklus Management für den Berufsverband RealFM eine so große Rolle?

Wir haben unseren Berufsverband RealFM e.V. im Herbst 2007 im Hinblick darauf gegründet, die Aspekte und Belange von Real Estate- und Facility Managern aus möglichst vielen Perspektiven und vor allem auch europaweit zu betrachten. Unsere Aufgabe und unser Ziel ist es, den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Fachleuten aus Unternehmen, Bildung und Wissenschaft, Politik und Verbänden zu fördern. Und natürlich um darüber hinaus die Weichen für Standards und Werkzeuge, die ein zukunftssicheres Im-

mobilien Lebenszyklus Management voraussetzt, zu stellen.

Glauben Sie, dass Life Cycle Management in Zukunft an Relevanz gewinnen wird?

Ich denke, im komplexen Umfeld des Planens, Bauens und Nutzens ist ILM ein entscheidendes Thema der Zukunft. Mehr denn je spielt die ganzheitliche Betrachtungsweise von Real Estate und Facility Management in der Wertbetrachtung einer Immobilie eine Rolle. Das spürt jeder Einzelne von uns in seinem beruflichen Alltag, das sind die Themen, die wir im Verband diskutieren.



Martin Reents, CEO conject AG

Herr Reents, Ihre These ist, dass Immobilienmanager heute immer mehr zu Risiko-Managern werden. Warum ist das so?

Der Lebens- und Nutzungszyklus von Immobilien wird immer kürzer, die Immobilie aus Renditegesichtspunkten immer riskanter. Um dem zu begegnen, müssen Immobilien heute über den gesamten Lebenszyklus aktiv gemanagt werden. Immobilienverantwortliche werden deshalb heute immer mehr zu klassischen Risikomanagern, die jederzeit eine hohe Transparenz und Flexibilität benötigen.

Die Risikoexplosion betrifft nicht nur die institutionellen Investoren, die ihre Immobilien vermieten, sondern auch Eigennutzer, die mit steigenden Betriebskosten und häufigen Umnutzungen zu kämpfen haben.

Ist für dieses Risikomanagement ein besonderes Handwerkszeug nötig?

In der gesamten Bau- und Immobilienbranche erleben wir seit einiger Zeit einen Strukturwandel. Immobilienvermögen werden immer mehr in spezialisierten Immobilienunternehmen gebündelt. Außerdem werden immobilienbezogene Abläufe in einem umfangreichen Busi-

ness-Process-Reengineering radikal verbessert. Geschäftsprozesse werden überdacht mit dem Ziel, sie effektiver zu gestalten. Dabei kommt der IT eine immer größere Rolle zu. Denn neue Technologien ebnen den Weg für unternehmensübergreifende Infrastrukturen mit dem Ziel, zum Beispiel über das Internet die gleiche Software gemeinsam zu nutzen und dadurch effektiver zusammenzuarbeiten.



Jens-Ulrich Maier, ECE Projektmanagement, Geschäftsführer Bau

Herr Maier, wie stellen Sie im Projektentwicklungsprozesses sicher, dass sich die Immobilie später am Markt durchsetzen kann?

Die ECE entwickelt grundsätzlich Immobilien, bei denen der Nutzer bereits im Vorfeld feststeht, oder bei denen wir die potenziellen Nutzer und ihre Anforderungen sehr genau kennen. Dennoch muss sich auch die ECE der Problematik stellen, dass die Lebensdauer einer Immobilie in der Regel deutlich länger ist als die Nutzungsdauer durch einzelne Mieter oder Eigentümer. Wir achten daher bei der Entwicklung einer Immobilie darauf, dass sie künftig möglichst flexibel und ohne großen Kostenaufwand umgenutzt werden kann.

Wie gelingt es Ihnen, alle Projektbeteiligten von vorn herein in den Entwicklungsprozess einzubeziehen?

Eine Besonderheit der ECE ist die Arbeit in interdisziplinären Teams. Bei der Entwicklung eines Shopping-Centers sind zum Beispiel der Entwickler, der Architekt, der Innenarchitekt, der Centermanager, der Vermieter, der Baumanager und der Controller von Anfang an dabei. Dies führt häufig zu kontroversen, aber konstruktiven Diskussionen, an deren Ende eine optimale Lösung für alle Bereiche steht. Nur durch diese enge Zusammenarbeit der verschiedenen Fachbereiche können Ästhetik, Funktionalität und Wirtschaftlichkeit einer Immobilie gleichzeitig beachtet und erreicht werden.