

Schwerpunkt: Gebäudemanagement

Transition Management zwischen Bau- und Bewirtschaftungsphase

Rund 80 Prozent der Kosten einer Immobilie entstehen in der Nutzungsphase. Doch wie hoch der Aufwand für Reinigung, Bewachung und Haustechnik ist, entscheidet sich bereits auf dem Reißbrett. So hängt von der Raumaufteilung ab, wie effizient die Arbeitsprozesse des Nutzers sind. Zudem sind energetische oder sicherheitsrelevante Aspekte bereits bei der Fassadengestaltung zu berücksichtigen. Aber auch die Dimensionierung von Lüftungs- und Kabelkanälen, ja sogar die Gestaltung der Grünanlagen beeinflussen die Bewirtschaftungskosten des Gebäudes. Hier kann aus Sicht des Autors ein externes Transition Management dabei helfen, optimale Lösungen zu erzielen und Mängel in der Planung und Bauausführung rechtzeitig zu erkennen. (Red.)

Die frühzeitige Sicherstellung und Optimierung von Prozessen, Infrastrukturen und Organisationsabläufen hat in der Regel entscheidenden Einfluss auf die spätere Inbetriebnahme und Bewirtschaftung einer Immobilie. In diesem Sinne erweist sich die Erstellung eines detaillierten Bewirtschaftungskonzeptes als unentbehrlich. Dass darin verschiedene Szenarien in der Planungs- und Errichtungsphase berücksichtigt werden sollten, erklärt sich von selbst. Immerhin nutzt ein solches Konzept nur, wenn es auch praxistauglich ist. Insbesondere die Übergangsphase vom Bau zur Bewirtschaftung spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle, die wichtiger kaum sein könnte.

Augen auf im Phasenübergang

In den Phasenübergängen liegen die essenziellen Probleme oft im Detail. Durch mangelhafte Abnahmen etwa werden immer wieder Baumängel in die Gewährleistungsphase verschleppt. Un-

vollständige Berichte der Sachverständigen verschleiern die „tatsächliche“ Abnahmereife einer Liegenschaft und schaffen damit Raum für Intransparenz und versteckte Kostenforderungen für die Zukunft. Bei der Abnahme der Gebäudeleittechnik beispielsweise wird zum Zeitpunkt der Abnahme meist nur ein rudimentärer Zustand der Fertigstellung erreicht. So erscheint die Anlage zwar abnahmefähig, gleichwohl es aber noch an ihrer Feinabstimmung auf das Gebäude und an einer vollständigen Fehlerbeseitigung fehlt. Dadurch kann und wird die Nutzung in der Praxis spürbar beeinträchtigt.

Zudem gefährden ausfallende behördlich geforderte Funktionen und Leistungen den Termin für die Nutzungsaufnahme (zum Beispiel Brandfallsteuermatrix, Entrauchung). Folgt auf die Abnahme ein unzureichendes Gewährleistungsmanagement, gehen berechnete Ansprüche schnell verloren. Unzulänglichkeiten in den Facility-Management-Konzepten und -Verträgen aufgrund von angestrebten und umgesetzten Kosteneinsparungen entpuppen sich in der Praxis oft als weiteres Problemfeld. Sie führen unweigerlich zu Schwierigkeiten im Betrieb der Immobilie. Doch es gibt noch ein weiteres Schlüsselproblem: Grundsätzlich fehlt es fast überall an einer sachdienlichen, ordnungsgemäßen Dokumentation.

Ein integriertes und sorgfältiges Übergangsmanagement (Transition Management) hilft, viele Probleme rechtzeitig zu beheben oder im Vorfeld zu vermeiden. Dabei leistet ein professionell durchgeführtes Transition Management einen

wesentlichen Beitrag. Dessen Kernelemente sind: proaktive Identifikation von Schwachstellen bei Schlüsselthemen, Analyse- und Bewertung, Ableitung geeigneter Lösungsansätze und Initiierung von Maßnahmen sowie Controlling.

Damit eine Immobilie zukunftssicher bewirtschaftet werden kann, bedarf es zunächst eines soliden Konzepts für einen geregelten und störungsfreien Gebäudebetrieb. Erst im Anschluss können einzelne Themenbausteine definiert und spezifische Leistungsbilder einschließlich hilfreicher Vorgehensweisen, Methoden und Kompetenzen aufgestellt werden.

Um wirtschaftlichen und energetischen Nachteilen vorzubeugen, erweist sich im Themenbereich „Gebäudeautomatisierung“ beispielsweise eine Überprüfung der Umsetzung geplanter Regelstrategien als vorteilhaft. Vor allem in den Phasenübergängen des Lebenszyklus einer Immobilie wird der dringende Bedarf einer umfassenden Schwachstellenanalyse deutlich, die die Themen Qualität, Mängel- und Abnahmemanagement, Sachverständigenprüfungen, entsprechende Dokumentationen, Gewährleistungsmanagement, Gebäudeoptimierung und Gebäudeautomation in den Mittelpunkt rückt.

Mängel im Fokus

Vor der eigentlichen Abnahme empfiehlt sich eine zusätzliche Qualitätssicherung, die sowohl vorhandene Mängel als auch die Abnahmereife bewerten hilft. Damit dieser wichtige Schritt gelingt, sollte im Vorfeld eine eingehende Analyse des Status quo selbstverständlich sein. Hierfür können Begehungen, wenn notwendig gemeinsam mit versierten Sachverständigen, initiiert, umgesetzt und gesteuert werden. Nur so können ein koordinierter Abnahmeprozess, ein vertragskonformes Abnahmeprotokoll und die notwendige Vorgangsdokumentation gelingen. Die beschriebene Herangehensweise hilft zudem, Abnahmemängel und Gewährleistungsmängel klar voneinander abzugrenzen.

Der Autor



Claus Mink

Geschäftsführung, ProFM Facility & Project Management GmbH, Groß-Bieberau

Sachverständigenprüfungen sind in diesem Zusammenhang zweifelsohne eine wichtige Stütze für vollständige und mangelfreie Prüfprotokolle über alle Gewerke hinweg. Sie sind außerdem die Grundlage und Dokumentation für eine erfolgreiche Abnahme. Nun mögen manche Bauherren oder Betreiber mutmaßen, dass im Tagesgeschäft wenig Zeit für eine solch forensische und detailtiefe Vorarbeit bleibt. Jedoch zahlen sich jene in Vorbereitung auf die optimale Organisation der Prozesse im Gewährleistungsmanagement in der Regel schnell aus.

Erfolgsfaktor Dokumentation

Selbstverständlich sollte eine vollständige und inhaltlich geprüfte Dokumentation bereits vor Abnahme bestehen und allen Interessensgruppen zur Abstimmung und Information vorliegen. Dafür bedarf es einer klaren und zweifelsfreien Einigung über Art und Umfang der Dokumentation. Die Notwendigkeit der Dokumentation der einzelnen Vorgänge präsentiert sich über alle Lebensphasen einer Immobilie hinweg. Insbesondere der Meilenstein des Phasenübergangs vom Bau in die Betriebsphase ruft nach einer aussagekräftigen Dokumentation bisheriger Vorgänge.

Ohne die Verschriftlichung vereinbarter Leistungen hinsichtlich Qualität, Güte und Beschaffenheit lässt sich eben nicht rechtssicher festmachen, ob Abweichungen vorliegen und Nachbesserungen eingefordert werden können. Bei diesem wichtigen und erfolgsentscheidenden Arbeitsschritt nehmen sich Eigentümer und Betreibergesellschaften gern externe Kompetenzträger zur Unterstützung, deren geübter Umgang mit komplexen Situationen und deren Erfahrung aus ähnlich gelagerten Projekten sich schnell als Mehrwert erweist. Steigen erfahrene Kompetenzträger frühzeitig in den Entstehungsprozess einer Immobilie ein, ergeben sich erfahrungsgemäß spürbare Vorteile für die Betreiber. Ihre Mitarbeit mündet in der Regel in einem lebensfähigen FM-Konzept (Mieter/Vermieter) und stellt die Weichen für einen effizienten Gebäudebetrieb.

Die Erfahrungen zeigen zudem, dass Anlagenbetreiber auch mit Blick auf die Organisation und Einrichtung übergreifender Gebäudefunktionen von einer Zusammenarbeit profitieren. Dabei stehen Tests übergeordneter Funktionen, der planmäßige Gebäudebetrieb und die

Nutzerakzeptanz im Fokus der Dienstleistung. In diesem Zusammenhang finden auch sicherheitsrelevante Fragestellungen wie beispielsweise eine Brandfallsteuermatrix Beachtung.

Komfortthemen, etwa die Büroklimatisierung, lassen sich mit Expertenhilfe oft ebenso effizient vorbereiten wie der Probetrieb einer Kantine. Überhaupt kann der Blick von außen wesentlich zur zukunftsorientierten Gebäudeoptimierung beitragen. Sei es im Bereich Gebäudesicherheit oder der energetischen Optimierung: Die Komplexität der verschiedenen Aufgabenstellungen erfordert die Einbindung und ein zielorientiertes Zusammenspiel kompetenter Ressourcen.

Um bestehende oder künftige Mieter bezüglich der vorhandenen Technik frühzeitig und vollständig zu informieren, bedarf es einer grundlegenden Nutzerberatung. Die Vorteile dieser Herangehensweise liegen auf der Hand: Durch ein optimiertes Nutzerverhalten und eine hohe Akzeptanz lässt sich beispielsweise nachweislich die Energieeffizienz steigern.

Darüber hinaus hilft die frühzeitige umfassende Optimierung der technischen Anlagen (Lüftung, wärme- und kältetechnische Anlagen), jene auf die tatsächlichen Anforderungen auszurichten und somit ihren Betrieb optimal zu gestalten. Eine zentrale Aufgabe im Sinne der Gebäudeoptimierung ist die Überprüfung des geplanten Betreiberkonzeptes auf Investitionssicherheit und Nachhaltigkeit. Hier zeigen sich in der Praxis häufig Verbesserungspotenziale, da die vorhandenen Konzepte nicht abschließend auf die realen Rahmenbedingungen abgestimmt sind. In diesem Kontext lassen sich auch geplante Arbeitsprozesse mit externen Dienstleistern auf den Prüfstand stellen und bestehende sowie künftig geschlossene Verträge optimal an dem tatsächlichen Bedarf ausrichten.

Nachhaltige Betreiberkonzepte

Oft kommen Einschränkungen des Bedienkomforts (Raumtemperatur, Raumfeuchte, Fenstersteuerung) erst durch den Mieter einer Anlage ans Tageslicht. In der Regel haben eingeschränkte Bedienmöglichkeiten nicht nur unzufriedene Mieter zur Folge, sie schränken auch Optimierungsmöglichkeiten ein. Noch gravierender schlagen solche Unzuläng-

lichkeiten finanziell zu Buche. Immerhin können mögliche Schäden an Anlagen aufgrund nicht abgestimmter Ablaufprozesse oder vermeintlicher Bedienfehler schnell teuer werden.

Die mangelhafte Energieeffizienz zeigt sich in der Regel mit überhöhten Nebenkosten. Aus Betreibersicht drohen in diesem Szenario erhebliche Folgekosten für die Behebung der Schäden und die Neuausrichtung der Gebäudeleittechnik. Kosten, die vermeidbar gewesen wären, wenn frühzeitig (zum Beispiel im letzten Drittel der Bauphase) Spezialisten ein professionelles Transition Management durchgeführt hätten. So wäre auch ein gewerkeübergreifender Abnahme- und Inbetriebnahmeprozess möglich gewesen, der unliebsame Folgekosten verhindern hilft.

Sei es in der Bau- oder der Bewirtschaftungsphase einer Immobilie: Überall erwarten den Betreiber ungeplante Herausforderungen. Rücken sie diese frühzeitig in den Fokus, schaffen Anlagenbetreiber wichtige Grundlagen für die Wirtschaftlichkeit ihrer Liegenschaften. Externe Spezialisten können helfen, Prozesse, Infrastrukturen und Organisationsabläufe optimal aufzustellen und somit – noch vor Inbetriebnahme – die Bewirtschaftung einer Immobilie zukunftssicher zu gestalten. ■