

Möglichkeiten und Grenzen der Revitalisierung von Büroflächen

Günter Heidorn und Guido Eisfeller

Mit Facility Management ist (fast) alles möglich, möchte man nach den Ausführungen der Autoren meinen. Zumindest versprechen sie, dass aus einer heruntergekommenen Bürobude ein hoch modernes Office-Center zu „zaubern“ sei. Dabei würden auch Feng-Shui und Geomantie genutzt. Doch nicht alles was möglich ist, macht betriebswirtschaftlich auch Sinn. Zwar könne die Vitalisierung von Büroräumen die Produktivität der Mitarbeiter nachhaltig steigern, doch sei dies allein vom Gebäudezuschnitt nicht immer zu vertretbaren Kosten zu realisieren. (Red.)

Eine Vielzahl von Bürobestandsimmobilien steht unter heftigem Marktdruck, weil sie nicht den veränderten Qualitätsanforderungen der Nutzer entsprechen und in ihren Kostenstrukturen problematisch sind. Aus diesen Gründen können sie im Wettbewerb gegenüber Neubauten, die die veränderten Rahmenbedingungen berücksichtigen, oft nicht bestehen. Der Leerstand älterer Büroimmobilien, die häufig an attraktiven Standorten zu finden sind, kommt einer Vernichtung von Immobilienwerten gleich, denn in vielen Fällen lassen sich diese „ungeliebten Altlasten“ in attraktive und effiziente Gebäude verwandeln.

Harte Fakten und weiche Faktoren

Die Revitalisierung von Bürobestandsimmobilien ist eine Herausforderung für ein modernes und zukunftsorientiertes Facility Management. Es ist seine Aufgabe, die geeigneten Entscheidungsgrundlagen für die Revitalisierungsmaßnahmen zu formulieren und die Umsetzung zu steuern. Dabei bewegt sich das Facility-Management in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Auffassungen, welche Ziele mit einer Revitalisierung erreicht werden soll, denn renditeorientierte Investoren, Immobilienfonds oder Portfoliomanager formulieren durchaus andere Erfolgsfaktoren als die beteiligten Immobiliennutzer.

Unternehmen suchen kontinuierlich nach neuen Wegen, kostenorientiert und effizient zu wirtschaften. Dabei stehen in der Regel nur die Investitionskosten im Fokus, obwohl diese im Lebenszyklus eines Gebäudes tatsächlich nur den deutlich kleineren Teil der Nutzungsaufwendungen einnehmen. Der weitaus

größere Kostenblock liegt in den Betriebs- und Sekundärkosten der Immobiliennutzung. Der Blick auf die reinen Investitionskosten ist daher nicht ausreichend aussagekräftig für das Treffen der richtigen Entscheidungen.

Auch die Beschäftigten stellen neue Anforderungen. Es bestehen Veränderungen hin zu mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung aber auch zu einem steigenden Altersdurchschnitt der Erwerbsbevölkerung. Die Anforderungen an die Unternehmen, attraktive, motivierende und für die Beschäftigten belastungsarme sowie leistungsförderliche Arbeitsbedingungen anzubieten, steigen zunehmend. Bürosituation und Produktivität beeinflussen sich wechselseitig, zwischen Motivation und Frustration ist oft nur ein schmaler Grad. In den westlichen Industrienationen werden die „weichen“ Faktoren im Verhältnis von Mensch und Arbeit immer wichtiger. Auch darauf muss das Facility Management die richtigen Antworten geben.

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien verändern die Arbeitsprozesse rasant und in immer kürzeren Zyklen. Da ein enger Zusammenhang zwischen der Arbeitsorganisation und der Gestaltung der Bürostrukturen be-

Die Autoren

Günter Heidorn ist Geschäftsführer Key Account Management/Internationale Beziehungen und **Guido Eisfeller** ist Leiter Flächenmanagement/Office Performance bei der Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH, Frankfurt am Main.

steht, müssen die Arbeitsbedingungen entsprechend flexibel anzupassen sein. Rein nach Renditegesichtspunkten realisierte Immobilien bieten dies erfahrungsgemäß nur selten. Daher ist hier ein perfektes Zusammenspiel vieler komplexer Faktoren erforderlich.

Integration unterschiedlicher Interessen

Die Möglichkeiten und Grenzen des Facility Managements ergeben sich aus der Auffassung, dass ausschließlich rendite- und investitionsmittelbezogene Betrachtungen zu keinem nachhaltigen Erfolg führen. Um den richtigen Rahmen einer Revitalisierungsmaßnahme abzustecken, ist ein Wertemanagement mit einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Einbeziehung der so genannten „Soft-Facts“ aufzubauen. Das Facility Management und das Flächenmanagement liefern hier die „Leitplanken“ und stellen die Verbindungen zwischen Eigentümer-, Mieter- und Nutzerinteressen her.

- **Eigentümerinteressen:** wirtschaftliches, reduziertes Investitionsvolumen und Steigerung der Vermietungsattraktivität sowie wirtschaftliche Nachhaltigkeit.
- **Mieterinteressen:** angemessener Mietzins, niedrige Bewirtschaftungskosten, effizienter Flächenverbrauch pro Arbeitsplatz oder Mitarbeiter sowie maximale Unterstützung der Unternehmensanforderungen (Organisation, Image, Flexibilität).
- **Mitarbeiterinteressen:** Unterstützung der Arbeitsabläufe und Tätigkeitsanforderungen durch die Gebäude- und Bürostrukturen sowie ein hochwertiges und motivierendes Arbeitsumfeld (Störfreiheit, Belastungsminimierung, Ergonomie).

Dabei ist es nicht sinnvoll, die Wirtschaftlichkeitserhöhung ausschließlich durch die Minimierung der Bereitstellungs- und Bewirtschaftungskosten zu erreichen. Die Grenze aus Sicht des Facility Managements stellt die Nutzungsqualität dar. Wird diese nicht ausreichend in die Kostenüberlegungen einbezogen, entsteht zwar ein kostenoptimiertes Objekt – aber was ist mit der Unternehmensperformance aufgrund unzureichender Gebäude- und Büroqualität?

Der Gegenpart ist die Steigerung der Nutzungsqualität und damit der Unternehmensperformance als Mittel der Wirtschaftlichkeitserhöhung. Auch hier bestehen Grenzen – diesmal jedoch nach

Flächen- und Akustikoptimierung durch spezielle Bauelemente



Quelle: De-Te-Immobilien

oben. Die Höhe des Flächenverbrauchs pro Arbeitsplatz und die Höhe der gebäudestrukturellen Kosten sind dafür Beispiele. Dem liegt zugrunde, dass sich die Nutzungsqualität bis zu einem Grenzwert immer weiter steigern lässt, die dafür einzusetzenden Mittel aber in keinem Verhältnis mehr dazu stehen. Die Wirtschaftlichkeit fällt nach Überschreitung eines optimalen Kosteneinsatzes im Verhältnis zum Nutzwert wieder ab.

Revitalisierung und neue Bürokonzepte

Zusätzlich zu den rein monetären Erwägungen und den harten Fakten verschieben sich die Schwerpunkte. Ein vorausschauendes Facility Management hat erkannt, dass die Revitalisierungsprojekte nicht mehr mit der klassischen Denke zu

planen und realisieren sind. Es ist zu berücksichtigen, dass bei diesem sensiblen Gesamtsystem das Risiko des Scheiterns deutlich höher ist als bei den konventionellen Planungsansätzen. Die Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH (De-Te-Immobilien) nutzt genau diese Erkenntnis in ihren Realisierungsprojekten und berücksichtigt folgende Punkte:

- ganzheitliche, verzahnte und wirtschaftliche Planung,
- profitabler nutzen und effizienter umnutzen,
- qualitativ hochwertige Büroflächen durch aktiviertes Arbeitsumfeld.

Im Fokus steht dabei die Unternehmensleistung und Mitarbeiterproduktivität

Vitalisierung eines Bürobereichs bei großen Gebäudetiefen



Quelle: De-Te-Immobilien

durch oder trotz eines verringerten Flächenverbrauches. Das sieht zunächst nach einer widersprüchlichen Formel aus. Die Einspar- und Flächenoptimierungsprogramme können nämlich schnell die Performance der Mitarbeiter und Leistungseinheiten negativ beeinflussen. Der erhoffte Gewinn auf der Kostenseite würde schnell auf der Produktivitätsseite aufgeessen. Die Vorgabe, mit weniger Fläche auszukommen, macht eine Steigerung der Organisationsfähigkeit des revitalisierten Gebäudes und dessen Arbeitsumfeldqualität zwingend erforderlich.

Höhere Flächeneffizienz durch Schalldämmung

Eine erhöhte Flächeneffizienz kann beispielsweise durch eine ganzheitliche akustische Behandlung erst ermöglicht werden. Aktuelle Erkenntnisse zu den Schalleinwirkungen auf den Menschen und dessen Leistungsfähigkeit zeigen, dass die Störeinwirkungen aufgrund ungenügender akustischer Verhältnisse einen hohen Belastungsfaktor darstellen. De-Te-Immobilien setzt hier die akustischen Systemkomponenten des Partners Renz-Solutions ein. Mit der besonderen Qualität dieser Systemelemente bei der Absorption insbesondere der tiefen Frequenzen wird eine akustische Raum- und Arbeitsqualität erreicht, die vor dem Hintergrund der Flächenminimierung neue Potenziale erschließt. Der flexible Ausbau der neuen Büro-Lösungen beginnt mit dem veredelten Rohbau. Dabei werden die Bausteine Beleuchtung, Akustik, Klima, Daten- und Elektroanbindung zu einem Gewerk zusammengefasst, ganzheitlich mit seinen Wechselwirkungen geplant und frühzeitig in die Revitalisierungsplanung eingebracht.

Der Vergleich von konventionellen Bürolösungen und deren Auslastungsintensität mit der Belegungsdichte und neuen Qualität der Multi-Space-Bürolandschaft ermöglicht im Telekom-Konzern durch umfassende Pilotprojekte nachgewiesene Flächeneinsparungen von 20 bis 30 Prozent bei gleichzeitig steigender Mitarbeiterzufriedenheit. Über Mieteneinsparungen durch zusätzliche Arbeitsplätze und den dadurch möglichen Standortoptimierungskonzepten rechnen sich die Vitalisierungsszenarios in der Regel in zwei bis fünf Jahren. Die Lösungen sind so angelegt, dass die Generationswechsel schrittweise und zum Teil bei laufendem Betrieb wachsen. Das Facility Management schafft weitere Erfolgsfaktoren, die über Investitions- und Betriebskosten hinaus für die Effizienz der Organisation und

Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter sorgen. Dazu zählen neben der Auswahl der geeigneten Bürotypologie entsprechend der Tätigkeitsprofile und der Zuordnungen nach den Organisations- und Kommunikationsstrukturen, weitere Faktoren wie das richtige Licht, akustische und visuelle Störfreiheit und unter anderem geeignete klimatische Verhältnisse.

Dabei verknüpft De-Te-Immobilien projektspezifisch auch Elemente fernöstlicher Betrachtungsweisen und der Vitalisierung mit modernen Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft. Die Auswirkungen von Farben, Formen und Materialien spielen hier eine nicht zu unterschätzende Rolle. So ist es zum Beispiel anerkannt, dass die Wahl der richtigen Lichtfarbe (neutralweiß an Büroarbeitsplätzen) eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungserbringung und Fehlerreduzierung durch die Mitarbeiter ist.

Diese Erkenntnis – im Bereich der Lichttechnik vollkommen unbestritten – wird bei der Farbgestaltung der Raumbegrenzungen mit ihren viel größeren Flächenwirkungen leider häufig vernachlässigt. Mit dem Partner Vital-Energi entsteht im Zusammenspiel von Flächenmanagement, innovativen Raumkonzepten, baubiologischen und raumpychologischen Aspekten und dem Wissen aus Feng-Shui und Geomantie das vitale Bürogebäude. Natürlich ist dem Ganzen auch ein Rahmen gesetzt. Ein vorausschauendes Facility Management bietet jedoch die Möglichkeiten, diese differenzierten Anforderungen in Revitalisierungsprojekte zu integrieren. Bevor man sich zu einer Umsetzung entschließt, sind die Grenzen jedoch zu analysieren.

- Lässt die vorhandene Gebäudetypologie eine zukunftsorientierte Bürostruktur und ausreichende Flexibilitätsgrade überhaupt wirtschaftlich zu? Dem liegt zugrunde, dass die wirtschaftliche Nutzung von Einzelbüros, Teambüros, Kombibürostrukturen oder Open-Space-Konzepten von der Gebäudetiefe determiniert wird.

- Welche Verdichtungsgrade in der Flächennutzung sind zulässig, um einerseits kostenoptimal in den Betriebskosten zu handeln und andererseits die Produktivität der Mitarbeiter und der Organisation positiv zu beeinflussen? Hier spielen neben den Organisationsanforderungen auch bauseitige Gegebenheiten wie Rastermaße, Tragwerk und die möglichen Brandschutzkonzepte eine große Rolle.

- Welche immobilienbezogenen Strategien spielen bei der Revitalisierung eine Rolle? Häufig werden diese Projekte in enger Zusammenarbeit mit einem Mieter gestartet. Hier ist zu beantworten, welche Individualisierungsgrade vor dem Hinblick einer allgemeinen Marktkonformität für zulässig erachtet werden.

Ein zeitgemäßes Facility Management beantwortet diese Fragen unter Einbeziehung aller Wechselwirkungen zugunsten erfolgreicher Revitalisierungsprojekte. Wenn das Richtige getan wird, kann aus einer ungeliebten Altlast eine echte Konkurrenz entstehen – diesmal aber im Wettbewerb zu einigen Neubauten. ■