

Werttreiber Gebäudemanagement

Werterhalt durch Facility Management

Torsten May

Dass Facility Management (FM) ein wertbeeinflussender Faktor ist, beginnen Immobilieneigentümer zu akzeptieren. Bis sie die FM-Leistungen auch wertzuschätzen wissen, wird es aber wohl noch einige Zeit brauchen. Denn für den Werterhalt der Immobilie ist es am besten, wenn der Facility Manager die Investitionsstrategie des Eigentümers kennt, um sein Angebot passgenau darauf abzustimmen, argumentiert der Autor. Zudem schaffen nach seiner Meinung neue Vergütungssysteme eine bessere Interessenkongruenz zwischen Immobilienbesitzer und FM-Dienstleister als Bonus-Malus-Regeln. (Red.)

Facility Manager haben einen erheblichen Einfluss auf den Werterhalt von Immobilien. Immer häufiger sind sie bereits während der Bauphase beratend tätig, um somit Betriebserfahrungen optimal einbringen zu können. Beim späteren Betrieb bestehen so bessere Voraussetzungen, Einfluss auf die Betriebs- und Instandhaltungskosten zu nehmen. Aber auch ohne baubegleitendes Facility Management liegen in der intensiver werdenden Zusammenarbeit mit den Eigentümern, deren Vertretern, Facility Managern und Nutzern große Chancen, die Erlösseite und damit den Wert der Immobilie zu steigern.

Bewusstseinswandel bei den Eigentümern der Immobilien

Zunächst einmal ist die Dienstleistung des Facility Managements aus Sicht des Eigentümers allerdings selber ein Faktor, der die Betriebskosten der Immobilie beeinflusst. In der jüngeren, vom raschen Weiterverkauf von Immobilien geprägten Vergangenheit war es für die Eigentümer in erster Linie wichtig, die Kosten für das FM so niedrig wie möglich zu halten. Mit dem Kauf der Objekte übernahm der neue Eigentümer in der Regel die bestehenden FM-Verträge. Der Aspekt des Werterhalts spielte dabei eine untergeordnete Rolle, da aufgrund der kurzen Haltedauer die zu erzielende Verkaufsrendite und nicht die Instandhaltung im Vordergrund stand.

Teilweise wurden Immobilien sogar bereits während der Bauphase mehrfach veräußert – in einem ersten Schritt wurde die Projektidee mit Baugenehmigung verkauft, später wurde das Projekt im Stadium der Ausbauplanung oder in der

Rohbauphase weiterveräußert. Bei jedem Verkauf ging es im Wesentlichen darum darzustellen, dass ein Facility Management zu den kalkulierten Bedingungen möglich war. Dabei sollte die Rendite des Käufers nicht durch zu hohe FM-Kosten geschmälert werden. Entsprechend hart war der Preisdruck auf die FM-Anbieter; das Leistungsangebot war auf die kurze Haltestrategie des Eigentümers abgestimmt.

Heute stellt sich die Situation anders dar. Infolge der Finanzmarktkrise ist die Haltedauer von wenigen Monaten auf einige Jahre gestiegen. Die langfristige Wertentwicklung steht nunmehr im Fokus – und damit letztendlich also die Frage, wie ein Gebäude und dessen technische Einrichtungen im Hinblick auf einen möglichen Verkauf wertoptimiert bewirtschaftet werden können. Aspekte wie der Zustand der technischen Gebäudeausrüstung, also Aufzüge, Klima- und Lüftungstechnik oder Stromversorgung, sowie der Gebäudehülle stehen mit steigendem Gebäudealter stärker im Blickpunkt der technischen Due Diligence des Käufers. Entsprechend der geänderten Rahmenbedingungen haben sich somit die Anforderungen an die FM-Dienstleister geändert.

Die FM-Verträge haben in der Regel immer noch recht kurze Laufzeiten, die

Der Autor

Torsten May ist Leiter Gebäudemanagement bei STRABAG Property and Facility Services und gesamtverantwortlich für die bewirtschafteten Objekte der Region Mitte.

oft deutlich unter der geplanten Haltedauer des Eigentümers liegen. Dies hat den Grund, dass Eigentümer das Facility Management nach wie vor als Kostenfaktor sehen. Es herrscht hier eine Art Einkaufsmentalität.

Eigentümer möchten noch während der Haltedauer die Möglichkeit haben, den Vertrag nachverhandeln zu können. In den meisten Fällen sind aber ohnehin Verlängerungsoptionen vorgesehen, die auch immer häufiger von den Eigentümern gezogen werden. Eine weitere Besonderheit: FM-Verträge enthalten heute oft Bonus-Malus-Regelungen. Sie greifen, falls bestimmte wertbeeinflussende Aspekte übererfüllt oder kritische Punkte verletzt werden. Interessanter für beide Parteien sind sicherlich Gain-Share-Modelle, bei denen Verbesserungen incentiviert und Optimierungserfolge geteilt werden.

Die Erlösseite lässt sich durch innovatives FM verbessern, indem die Attraktivität eines Objektes verbessert wird, ohne dabei die Kostenseite wieder zusätzlich zu strapazieren. Grundvoraussetzung für ein solches Modell ist ein hohes Maß an Partnerschaft und Vertrauen zwischen dem Eigentümer und dem FM-Dienstleister. Nur wenn gegenseitiges Vertrauen besteht und die vorgeschlagenen Maßnahmen auch im Sinne der Strategie des Eigentümers durchgeführt werden, kann das optimierte Betreiberkonzept erfolgreich sein. Das Konzept sollte von FM-Dienstleistern erarbeitet werden, die bereits seit einigen Jahren ein Objekt bewirtschaften. Sie verfügen über detaillierte Objektkenntnis, haben die Instandhaltungskosten im Blick und gewährleisten die Verfügbarkeit der technischen Einrichtungen.

Neue Modelle der Zusammenarbeit

Attraktivitätssteigernde Maßnahmen können beispielsweise innovative Raumkonzepte sein. Multifunktionale Flächen, Vitalisierung von Bestandsimmobilien und Green-Building-Zertifizierungen lassen den Nutzwert der Immobilie steigen. Auch bedarfsgerechte Reinigung sowie Zusatzdienste wie Concierge-Services und Bewirtungskonzepte lassen das Umfeld schnell attraktiver werden. Im technischen Bereich steht neben den gesetzlichen Anforderungen die Verfügbarkeit im Fokus. So werden zum Beispiel anstelle von Vorgaben zu Wartungsintervallen und Instandhaltungsbudgets zunehmend Service Levels zur Verfügbarkeit der einzelnen Anlagen vereinbart.

Entscheidend ist, dass der FM-Dienstleister die Anlagestrategie des Eigentümers kennt und ihn aus FM-Perspektive im Hinblick auf Chancen und Risiken dieser Strategie proaktiv berät. Dabei ist es sinnvoll, dass der FM-Dienstleister so früh wie möglich – idealerweise schon in der Planungsphase oder baubegleitend – beratend hinzugezogen wird. Denn dann ergeben sich die besten Chancen, durch FM die Erlösseite eines Gebäudes positiv zu beeinflussen.

Komplexe Managementleistungen gefragt

In Anbetracht dieser Situation sowie der ständig steigenden Komplexität moderner Immobilien wachsen auch die Anforderungen an das konzeptionelle Know-how und die Managementkompetenz der Dienstleister. Technischer Sachverstand alleine reicht oft nicht aus. Vielmehr ist eine komplexe Managementleistung eines ganzen Expertenteams erforderlich. Am Beispiel Palais-Quartier in Frankfurt am Main wird dies deutlich.

Das Areal in der Frankfurter Innenstadt umfasst neben einer großen Shopping-Mall ein Luxushotel sowie ein Bürogebäude und das als Eventbereich rekonstruierte Thurn und Taxis Palais. Hier sind die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Nutzer aufeinander abzustimmen. Allein die Koordination der Warenlieferung für alle Gebäude über einen Andienungshof stellt eine logistische Herausforderung an den FM-Dienstleister dar.

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beteiligten ist dabei der Schlüssel zum Erfolg. Werterhalt durch Facility Management ist längst nicht mehr nur Instandhaltung, sondern vielmehr Wertentwicklung für den Eigentümer. Um diese komplexer werdenden Aufgaben erfüllen zu können, muss dementsprechend die Kompetenz ausgebaut werden.

Der FM-Dienstleister benötigt mehr denn je gewerkeübergreifendes, aber auch kaufmännisches und juristisches Know-how. Werterhalt von Immobilien ist Kerngeschäft von FM-Dienstleistern. Darüber hinaus muss die Bewirtschaftung der Strategie des jeweiligen Eigentümers entsprechen. Durch den effizienten Einsatz von Ressourcen und innovativen Betreiberkonzepten lassen sich – übrigens nicht nur in Zeiten von Finanzkrisen – deutliche Verbesserungen erzielen, die zum Werterhalt einer Immobilie beitragen.

FM-Objekt: das Shoppingcenter My Zeil im Palais-Quartier Frankfurt

