

Ist Qualität im FM die Schlüsselfunktion für den Immobilienwert?

Durch die Heterogenität der Aufgaben, durch das unterschiedliche Rollenverständnis der am Lebenszyklus von Immobilien Beteiligten sowie durch die daraus jeweils entstandenen Einzelziele gelingt es bis heute nicht, klare und durchgängig anwendbare Qualitätsfestlegungen zu formulieren, die zur Basis einer Preis-/Leistungsbewertung oder Kosten-/Nutzenbetrachtung werden können.

Beste Qualität in allen Lebensbereichen, das soll sein. So vermittelt es die Werbung dem Bürger. Eine europäische Norm hat man auch schon lange dafür geschaffen. Unter deren Anwendung soll der Lieferant über geregelte oder eventuell sogar reglementierte Verfahrensabläufe die Erzeugung der Qualität sicherstellen, beziehungsweise er kann diese seinem Kunden damit vermitteln. Zugelassene Prüforganisationen zertifizieren die Betriebe und überwachen in entsprechenden Zeitabständen bei Geschäftsleitung und Mitarbeitern die Einhaltung der anhand der Norm selbst gesetzten Verfahrensabläufe. Diese Vorgehensweise ist in vielen Bereichen unserer Wirtschaft Standard geworden. Wie kommt es dennoch immer wieder zu spektakulären Ausreißern wie zum Beispiel zu Rückholaktionen bei den Automobilherstellern? Verfahrensanweisungen sind es offensichtlich nicht alleine, die Qualität entstehen lassen. Klare und vor allem aber messbare Parameter müssen es sein, an denen Qualität festgemacht wird. Gilt dies auch für den zunehmend an Bedeutung gewinnen-

den Wirtschaftszweig des FMs und für die einzelne Immobilie?

Wahrnehmung der Ist-Situation des FM

Der Begriff FM wird in sehr unterschiedlichem Zusammenhang benutzt. Alles dreht sich zwar irgendwie um die Immobilie, ihre technischen Anlagen und die dazugehörigen Services, aber die Inhalte differieren stark. So steht der Begriff heute für:

- EDV-Lösungen mit umfangreichen Flächen-, Raum- und Bewirtschaftungs-Datensätzen.
- Eine leere und substanzlose Worthülse einer notwendigen, aber weiterhin fehlenden integrierten Zusammenarbeit aller Beteiligten. Die «actio» der Planung und die «reactio» in der Nutzungsphase haben selten eine Bindung. Der Lebenszyklus

Der Autor macht den Vorschlag, einen Gebäudepass verbunden mit einem «Requirement-Engineering» zu entwickeln, um für differenzierte Qualitätsmerkmale den Massstab für die Preiswürdigkeit der Immobilie beziehungsweise der dazugehörigen Services zu verankern.

des Gebäudes ist der Rahmen, für den das Bild noch fehlt.

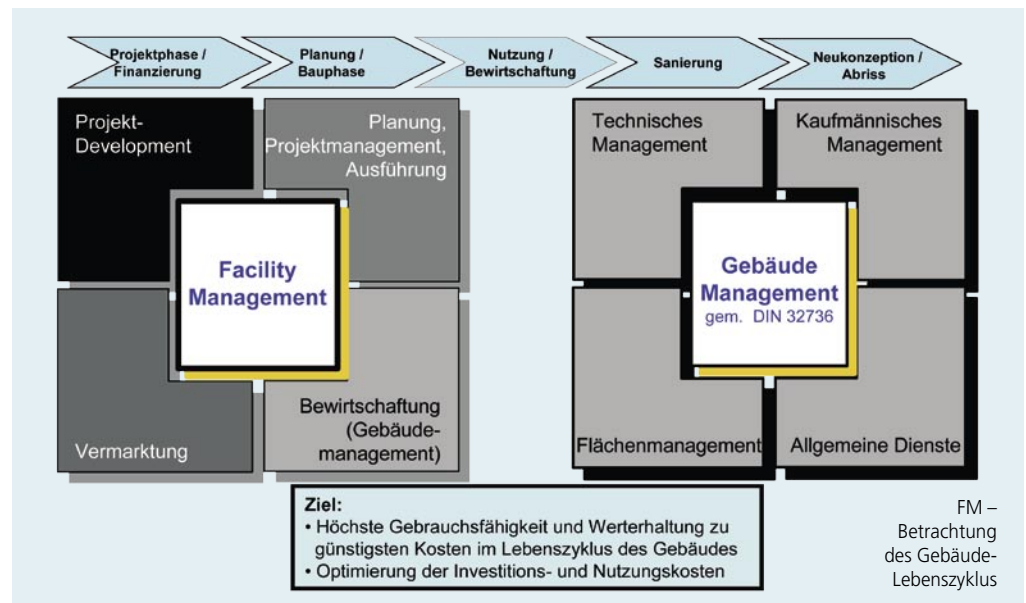
■ Outsourcing-Massnahmen zur Lösung von Produktivitäts- und Kostenproblemen bei den Serviceleistungen als geschäftsunterstützende Sekundärprozesse.

■ Lösungsansätze für spezielle Finanzierungsformen und/oder für Personalprobleme insbesondere der öffentlichen Hand.

Bereits diese knappe Schilderung zeigt die unterschiedlichen Blickrichtungen und die verfolgten Ziele der Beteiligten aus deren Rollenverständnis auf. Die Beteiligten sind ausserdem in den jeweiligen Phasen der FM-Aufgaben sehr unterschiedlichen Wettbewerbssituationen ausgesetzt, was die Ausgestaltung einheitlicher Denk- und Lösungsansätze deutlich erschwert.

Ein Blick auf die grundsätzlichen Aufgaben und das FM-Verständnis soll den Weg in die Diskussion eines einheitlichen Qualitätsansatzes ebnen.

■ Planer und Berater kennen die Honorarordnung. Um Geld zu sparen, versuchen die Auftraggeber diese teilweise zu umgehen durch vermeintliche Leistungskürzungen in den Leistungsphasen bzw. bei den beschriebenen



Prof. Dr.-Ing.
Peter Haller
TU Berlin
IAI-Dozent und
Partner der
Pamco Schweiz

Aufgaben/Leistungen und Inhalten sowie den «Von-Bis»-Ansätzen für die Grundhonorare. Die Auskömmlichkeit eines Planerhonorars muss vielfach bezweifelt werden, die Folgen können leider immer wieder besichtigt werden. «Kostenreduktion und Schnelligkeit um den Preis einer nachlassenden Genauigkeit und der notwendiger Abstimmung werden zur allgemeinen Handlungsmaxime».

■ Das Konjunkturproblem des Baugewerbes aufgrund rückläufiger Bauinvestitionen hat seit Jahren bis heute keine Erholung erfahren. Der Schrumpfungprozess setzt sich fort. Das Leistungsangebot ist trotz vieler Insolvenzen immer noch höher als die Nachfrage, was die Baupreise und die Rentabilität der Unternehmen nach wie vor unter Druck hält. Die Grossen der Branche haben sich neue Betätigungsfelder – regional und inhaltlich – gesucht. Sie haben für sich neben anderem den FM-Dienstleistungsbereich entdeckt. Mit den unterschiedlichen Zielen, Verantwortlichkeiten (damit auch einhergehend die notwendige Klärung des Rollenverständnisses) und dem Haftungsumfang in Planung, Durchführung und Bewirtschaftung der Gebäude verbinden sich damit auch differierende Qualitätsansätze.

■ Der Konzentrationsprozess im FM-Dienstleistungssektor hat Fahrt aufgenommen, wie man unschwer aus den Firmenverkäufen der letzten Zeit erkennen kann. Die Professionalität auf der Anbieterseite im Gebäudemanagement nimmt damit deutlich zu, das Problem einer sauberen und durchgängigen Qualitätsdefinition jedoch ist damit aber noch lange nicht gelöst.

■ Die Beschreibung einer Verrichtung (Tätigkeit) ist keine Gewähr für deren richtige und vollständige Erbringung. Auch die Prozessbeschreibung gemäss DIN/ISO und deren Zertifizierung ist noch keine Garantie, dass der Serviceleistende danach arbeitet. Das Ergebnis des Handelns ist nicht konkretisiert, nicht messbar und auch nicht reproduzierbar. Die Definition des geschuldeten Erfolges ist alleine zielführend.

■ Um die geschlossene Lösung darstellen zu können, bieten die grossen Player der Branche umfassende Gesamtlösungen

(«von der Wiege bis zur Bahre») für die Immobilie an. Sie dehnen ihre Wertschöpfungskette auf den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes aus. Derartige Lösungen lassen allerdings beim Auftraggeber, insbesondere bei deren Einkäufern, die Praxis zeigt dies in vielen Fällen, das Gefühl aufkommen, vom Auftraggeber von der Wiege bis zu Bahre abhängig zu sein und dabei vielleicht sogar auch die Vorteile eines Wettbewerbs in einzelnen Phasen zu verlieren.

Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen für die FM-Branche

Die Globalisierung führt noch immer zu einer starken Ausbreitung der Märkte und einer damit verbundenen Verlagerung der Produktion und der Arbeitsplätze ins Ausland. Neue Gebäudeflächen zur Expansion der Produktion oder Büroflächen für die Verwaltung werden nicht nachgefragt. Die Flächenleerstände sind im Gegenteil in hohem Masse vorhanden, neue Industriebrachen entstehen.

Die Erwartungshaltung ist, dass eine Kompensation und Schaffung neuer Arbeitsplätze in anderen Dienstleistungsbereichen, auch im FM-Bereich, adäquat erfolgt. Wir brauchen dafür Wirtschaftswachstum, das momentan in ungenügendem Masse vorhanden ist. Selbst wenn diese jedoch zu verzeichnen wäre, fordert das Wachstum aber zugleich einen hohen Preis durch eine wachsende ökonomische Ungleichheit und eine zunehmende soziale Instabilität. Sie hat die Kapitalismus- bezie-

hungweise «Heuschrecken»-Debatte ausgelöst. Die schnelle und teilweise spekulative Verlagerung der riesigen Finanzströme ist der Treibsatz dafür.

Das Verhaltensmuster «The winner takes it all» hat Diskussionen über die Corporate Governance der Unternehmen, über die Gehälter/Abfindungen im Top-Management und die Stagnation der unteren und mittleren Einkommen provoziert und somit auch über die materielle und soziale Ungleichheit der Menschen heraufbeschworen.

An sich richtige Outsourcingprozesse, die das selbstständige Handeln des Einzelnen und die Professionalisierung im Sinne eines verstärkten Unternehmergeits fördern, werden als Arbeitsplatzabbau verteufelt. Die Ursache liegt leider häufig genug nicht in der besseren Idee oder höheren Professionalität der Leistungserbringung, sondern in niedrigeren Personalkosten (Menge und Bezahlung), weil man nur so glaubt, den Preiskampf bestehen zu können.

Marktstudien der Vergangenheit haben den FM-Bereich als einen herausragenden Wachstumsmarkt angesehen, der er sicherlich auch noch ist. Allerdings ist nicht zu verkennen, dass die alleinige Wandlung der Eigenleistung in Fremdleistung noch keine neuen Arbeitsplätze schafft, sondern nur in eventuell kostengünstigere verlagert.

Es zeigt sich aus der Ursachenvielfalt, dass uns der mentale und emotionale Anker fehlt, der das Vertrauen in die Wirtschaft wiederherstellt und die Menschen als «nützliche» Mitglieder

der Gesellschaft Anerkennung erhalten. Überlagert wird diese Situation durch einen weiteren Effekt. Dem Markt wird zudem Kapital durch hohe Sparquoten entzogen, weil man für das Alter persönlich vorsorgen muss. Man erkennt, dass der Staat die bisherige Altersvorsorge nicht mehr leisten kann. Die jetzt einsetzende Selbstvorsorge hierfür und für eine mögliche Arbeitslosigkeit stellt ein weiteres Hindernis für ein steigendes Konsumverhalten und geringe Inlandsnachfrage dar, obwohl uns ein stabiler Export auszeichnet. Das Problem der stotternden Konjunktur löst sich damit nicht. Fortbestehende Arbeitslosigkeit und Haushaltsprobleme durch weiter steigende soziale Ausgabenlasten bei geringen Steuereinnahmen sind fast zwangsläufig. Wir leben auf Pump bei unserer nachfolgenden Generation durch die sich fortsetzende Staatsverschuldung und steigende Zinslast. Die Spirale dreht sich nach unten. Der Staat muss dies vermeiden, daher ist der verstärkte Griff auf die Zahlungsfähigkeit des Bürgers über erhöhte Steuern (zum Beispiel Mehrwertsteuer), Zuschläge oder andere Abgaben zu erwarten.

Die Konsequenz für den Bürger aus dieser Entwicklung lautet jetzt immer mehr: «Billig ist besser», weil man sich nicht weniger leisten kann oder will.

So entsteht über den Preis ein starker Druck auf die Qualität. Die neuerdings anzutreffende und durch Marketingmassnahmen verschiedener Anbieter im Konsumgütersektor besonders forcierte Einstellung der Bevölkerung, dass «Geiz geil ist», verstärkt die Situation, dass alles billig sein muss und in Folge auch billig produziert werden muss, gegebenenfalls dann auch eingeführt wird.

An der Einstellung der Verbraucher ist zunächst nichts Verwerfliches, für Top-Qualität den bestmöglichen, das heisst den geringsten Preis zu bezahlen. Im Konsumgüterbereich haben sich alle Beteiligten, Markenartikelhersteller und Handel, darauf einstellen müssen, weil auch dort wie überall folgende Randbedingungen zutreffen:

■ Der qualitäts- und preisbewusste Verbraucher lässt sich nicht täuschen.

■ Ein enttäuschter Kunde ist in der Regel immer ein verlorener



Die Lebenszykluskosten einer Immobilie setzen sich aus den Anschaffungskosten sowie den verschiedenen Betriebskosten zusammen, (Bild: J. Zimmermann)

Kunde, und für einen verlorenen Kunden müssen, das sagt die Erfahrung, sieben neue Kunden geworben werden.

Das «Entweder-Oder» der traditionellen Wettbewerbsstrategie, nämlich «Qualitätsführer» oder «Preisführer», hat sich durch diese Verbrauchereinstellung in ein Miteinander gewandelt. Dies bedeutet dann aber auch die Notwendigkeit zur Entwicklung einer klaren Qualitätsstrategie und -segmentierung ähnlich wie in der Hotelbranche, die für den Kunden jederzeit nachvollziehbar und reproduzierbar und erlebbar sein muss. Der FM-Bereich macht hier keine Ausnahme. Eine solche durchgängige Qualitätsstrategie fehlt allerdings bis heute, sie ist nur in Teilbereichen vorhanden.

Die Verbraucher von FM-Leistungen

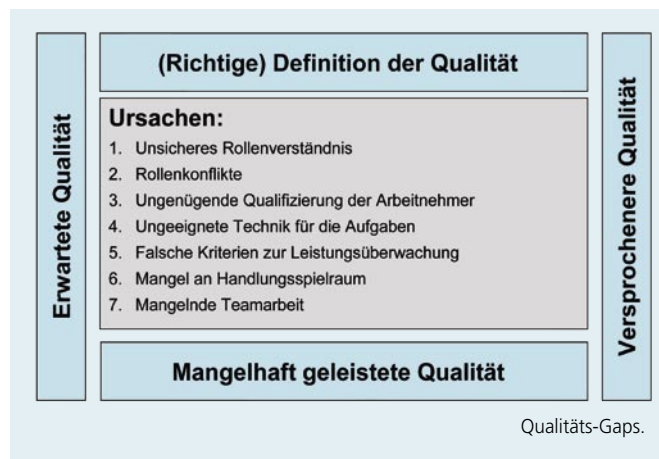
Der Endverbraucher als Nutzer der Gebäude, um welche Zweckbindung oder Dienstleistung es sich auch immer handelt, kommt in den seltensten Fällen als Diskussionssteilnehmer für die Qualitätsfragen vor, obwohl gerade ihn eine mangelhafte Qualität trifft. Die Vertragsverhältnisse sehen ihn allerdings fast nie vor, aber alle Beteiligten beziehen sich auf ihn. Seine Ansprüche sind fast immer nur mittelbar erfasst und artikuliert von Beauftragten wie:

- Bau-/Verwaltungsabteilung,
- Planer/Berater,
- Behörde.

Häufig genug tauchen somit Diskrepanzen (Kluft, engl. gap) zwischen den Wünschen, Erwartungen und Ansprüchen des Nutzers und dem schriftlich Vereinbarten, dem Expliziten auf, insbesondere wenn auch noch Risiken auf den Schwächeren verlagert werden.

Häufig impliziert der Verbraucher Wünsche in die Vertragsdurchführung, ohne diese tatsächlich auszuformulieren, die der Lieferant der Dienstleistung, dann auch unentgeltlich, zu erbringen hat. Es sind Aufgaben wie Beratungsleistungen gemeint oder angesprochen: «Der professionelle Lieferant müsse seinem Kunden von sich aus Verbesserungsvorschläge ausarbeiten oder zusätzliche Dienstleistungen erbringen».

Von einer klaren Qualitätsdefinition, eventuell sogar ausgewogenen, kann also nicht die Rede



sein und von einer vernünftigen Preis-/Leistungsrelation schon gar nicht.

Das Kunden-/Lieferantenverhältnis muss schon von Beginn an der Vertragsbeziehung belastet sein. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit scheint schwerlich entwickelbar zu sein. Nur «good will» könnte diese am Leben erhalten. Inzwischen ist kulantes Verhalten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aufgrund des enormen Kosten- und Preisdrucks zur Seltenheit geworden, juristische Auseinandersetzungen gewinnen die Oberhand.

Der Immobilienwert

Mit diesem beschäftigen sich viele der am Immobilien-Lebenszyklus Beteiligten, wie auch der Staat als Steuerbemessungsgrundlage.

Der Anschaffungswert der Immobilie hat als Anlagevermögen der Bilanz, wie die letzten Jahrzehnte gezeigt haben, eine ständige Wertsteigerung erfahren und zum Aufbau stiller Reserven geführt, die jetzt durchaus als strategisches Erfolgspotenzial genutzt werden können.

Der Verkehrswert einer Immobilie wird in der Regel über den Ertragswert getrieben, insbesondere bei vermieteten Gebäudeflächen. Dieser kann allerdings im Laufe der Jahre eine deutliche Diskrepanz zum Substanzwert aufweisen, insbesondere wenn die Ausstattungsstandards nicht mehr zeitgemäss sind, der Erhaltungszustand deutliche Mängel aufweist, der Nutzungskomfort oder die Gebäudeservices schlecht sind.

In diesen Fällen werden derartige Qualitätsprobleme zum Prüfstein eines realistischen Gebäudewerts. Eine Relation zwischen Immobilienwert und

signifikanter Qualitätsparameter fehlt, weil letztere nur in Teilen definiert sind.

Konsequenzen für den Immobilien-/FM-Bereich und das Rollenverständnis der Beteiligten

Beleuchten wir die Ausgangssituation. Die Lebenszykluskosten setzen sich aus den Anschaffungskosten sowie den verschiedenen Betriebskosten zusammen, die in einer frühen Phase der Projektentstehung am intensivsten zu beeinflussen sind und mit zunehmender Dauer des Projekts starr werden. Jeder weiss auch: Die während der Nutzung entstehenden Kosten sind um ein Mehrfaches höher als die einmaligen Investitionsaufwendungen bei der Anschaffung.

Ein Beispiel soll dies illustrieren: Bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Projektentwicklung werden die für einen Aufzug anfallenden Kosten weitgehend beeinflusst und festgelegt. Die dort getroffenen Einzelfestlegungen sind kostenwirksam und fast irreversibel. Eine Vergabeentscheidung ist noch nicht gefallen, Hersteller und sein Fabrikat sind offen. Damit ist für den späteren Betreiber noch völlig unklar, mit welchem Aufzug er es künftig zu tun haben wird und was im Einzelnen in der Instandhaltung und bei Betrieb/Nutzung zu erwarten sein wird hinsichtlich:

- Instandhaltbarkeit (maintainability).
- Verfügbarkeit (availability) und Zuverlässigkeit (reliability).
- Sicherheit (safety).
- Verbrauchswerte unter bestimmten Betriebsbedingungen. Es ist unschwer zu erkennen, dass in dieser Phase der Projektentwicklung bzw. Grundlagenmittlung neben sol-

chen technischen Parametern und Komfortbedingungen des Aufzugs auch Anforderungen adressiert sind, die bezüglich Schulung und künftiger Ersatzteilbevorratung wichtig werden und die spätere Nutzung ganz wesentlich bestimmen.

Für die Ermittlung der Lebenszykluskosten und eventuellen Optimierungsmassnahmen wäre es also notwendig, die Bedeutung und den Umfang der späteren Betreibermassnahmen und die Höhe der daraus resultierenden Kosten zu ermitteln. Derartige Anforderungswerte müssten also auch vertragliche Kenngrößen werden, die eventuell einer Bonus/Malusregelung unterlegt werden können. Sie schaffen die zweifelsfreie und unbestreitbare Grundlage für eine spätere Auseinandersetzung in Gewährleistungsfällen und bei Haftungsfragen. Solches Bewusstsein ist in der Regel gering ausgeprägt. Es fehlt an der häufig beanstandeten, gesamtheitlichen Bindung der Beteiligten, da sie durchaus unterschiedliche Ziele verfolgen. Ihr Rollenverständnis sei im Folgenden kurz dargestellt.

Planungsphase

■ Angesichts bestehender Renditevorstellungen der Anleger weicht das Immobilien-Anlagevermögen zunehmend ins Ausland aus.

■ Nach wie vor hohe Leerstände im Büro-Immobilien Sektor verschärfen den Preisdruck auf die Mieten.

■ Die Nachfrage nach Planungen stagniert.

■ Kostendruck lastet auf den Planerhonoraren trotz bestehender Honorarordnung. Der Honorarordnung wird vom AG häufig der Vorwurf gemacht, kein Anreiz für den Planer zu bieten, die späteren Baukosten nachhaltig senken zu wollen.

■ Die notwendige Detaillierung in der Planung und Abstimmung der Beteiligten unterbleibt und wird in die Baudurchführung verlagert – Fehler lassen sich im Baufortschritt nur schwer und dann teuer korrigieren.

■ Mangelhafte Leistungsbeschreibungen schaffen häufig eine unausgewogene Risikoverteilungen zwischen AG und AN zulasten des AN beginnend mit ungenügender Zeit zur Angebotserstellung.

■ Der FM-Dienstleister kommt im Planungsprozess selten vor.

Gestaltungswille des Architekten, Funktionalität, konstruktive Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit sind vielfache Gegensätze, die nur durch Konsensfähigkeit der handelnden Personen und Hintenanstellen der eigenen Dominanz überbrückt werden können.

Wir beschreiben teilweise Bauqualitäten sehr detailliert, über die erforderlichen Festlegungen und Begründungen für eine wirtschaftliche Betriebsführung verlieren wir in der Phase der Planung und Baudurchführung selten ein Wort.

Beschaffungsmanagement und Bauausführung

Die Wettbewerbssituation für den Planungsprozess sowie für die Baudurchführung und den späteren Bewirtschaftungsprozess (Gebäudemanagement) scheint zunehmend zu einer Ungleichheit der Waffen bei den Beteiligten zu führen. Geld zu verdienen und Kosten zu sparen stoßen sich hart im Wettbewerbsverfahren bis zur Auftragsvergabe.

■ Grosse Einkaufsorganisationen, gleichermassen wie Kartelle, sind vorhanden.

■ Aufträge für die Bauleistung wie auch die späteren Gebäudeservices werden immer öfter in Auktionsverfahren vergeben, bei denen der AN geringe Chancen hat, seine bessere Leistungsfähigkeit und Professionalität unter Beweis zu stellen; nur der Preis zählt.

■ Eine Philosophie, die der Baubranche anhängt, den Auftrag später durch ein «Nachtragsmanagement» aufzubessern, scheint zunehmend auch bei den Serviceleistungen des Gebäudemanagements Einzug zu halten. Sie wird durch die Art des Beschaffungsmanagements hervorgerufen und durch die vielen Facetten der Preisdruckursachen extrem verstärkt. Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit muss leiden, wenn in letzter Sekunde erstaunliche Nachlässe gegeben werden.

Inbetriebnahmephase

Eine Feststellung wiederholt sich fast immer bei jedem Bauvorhaben: Die Inbetriebnahmephase ist kurz geplant. Häufig genug werden damit auch noch eingetretene Bauzeitverzögerungen ausgeglichen. Erforderliche Prüfungen unterbleiben; eventuell

schon bei der Abnahme nicht erkannte Mängel werden erst in der Gewährleistungsfrist erkannt. Der Schuldvorwurf richtet sich dann häufig genug nicht an den Ausführenden, sondern an den Dienstleister, der sowohl bei der Planung als auch bei der Ausführung nicht beteiligt war. Haftungsprobleme sind nicht gelöst. Zudem sind vielfach die erforderlichen Revisionsunterlagen und Dokumente bei der Abnahme oder Übergabe nicht fertiggestellt, obwohl sie Basis für eine professionelle Bewirtschaftung der Immobilie sind.

Bewirtschaftungsphase

Der Gebäudemanager/Serviceleistende wird selten oder fast gar nicht in den Planungsprozess einbezogen; Erfahrungen bleiben brach liegen, wenn sie denn überhaupt systematisch vorhanden sind: *Konkret, welche Systemwahl führt mit welchen Materialien und welcher Betriebsweise zu welchen Kosten und welche Kostenveränderung tritt ein bei welcher technischen/betrieblichen Änderung.*

Man erwartet vom Dienstleister den professionellen, gut ausgebildeten und erfahrenen «Kümmerer», der sich möglichst ständig im Objekt aufhält. Allerdings vergisst man dabei, dass eine solche Mitarbeiter-Vorhaltung Geld kostet.

Lösungsansatz

Die Problemstellungen und Ursachen sind hinlänglich bekannt, Die Lösung der verschiedenen Einzelprobleme im Sinne einer gesamtheitlichen Betrachtung und eines ausgewogenen Wertemanagements ist die

■ durchgängige Qualitätsdefinition im Sinne eines Gebäudepasses und

■ ein konsequentes «Requirement-Engineering» mit messbaren und nachprüfbaren Leistungsparametern.

Wir müssen an der jeder Stelle des Lebenszyklus: «Das Richtige richtig tun», was grundsätzlich eine durchgängige Qualitätsdefinition (Gebäudepass) als verbindendes Element über alle Phasen des Lebenszyklus eines Gebäudes sowie alle Bau- und Serviceleistungen voraussetzt. Der Gebäudepass kann damit zur Grundlage und Massstab werden für

■ die verschiedenen Stufen der Leistungserbringung und

■ den Kostenrahmen beziehungsweise Kostenvergleich. Solche durchgängige Qualitätsdefinitionen setzen in den verschiedenen Bauphasen die Anforderungen (requirements) für alle Baubereiche des Roh- und Ausbaus, aber auch der Technischen Gebäudeausrüstung. Das «Requirement-Engineering» erfasst und prüft diese in allen Phasen des Gebäude-Lebenszyklus auf die späteren Auswirkungen bei der Bewirtschaftung (Kosten/Nutzen), korrigiert oder verwirft diese, wenn keine nachvollziehbare Begründung vorliegt.

Folgende immer wieder vorzufindende Einstellung muss dabei auch verändert werden:

■ Unklare Nutzungsvorgaben und Festlegungen verbunden mit einem «design freeze» während der Planungsphase erhöhen zwar die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, aber auch die Lust, noch bis zur vor dem Betonier- oder Montagevorgang ändern zu können. Das Kostenbewusstsein schwindet in solchen Fällen auch, weil die «neue Anforderung als unabänderlich» angesehen wird.

■ Eine Investitionsentscheidung, die durch Einhaltung von Baukosten und/oder genehmigten Budgets bzw. Genehmigungsgrenzen, getroffen wird, berücksichtigt nicht mehr, dass die technische minderwertige Lösung zum Beispiel wegen *mangelhafter Materialqualität Standzeit/Nutzungsdauer, Ausfallzeit einer Anlage sowie Platzbedarf für Reparatur (Montage/Demontage)* zu höheren Instandhaltungs- oder gar Folgekosten führen kann. Solche Entscheidungen werden gefördert, wenn die Investition aus einem anderen Budgettitel entnommen wird als der laufende Betrieb und Instandhaltung.

Es müssen daher auch die Prozessabläufe besser und folgerichtiger strukturiert werden. Es ist genügend Zeit zur Verfügung zu stellen, um in allen Phasen des Prozesses anforderungsgerecht arbeiten zu können. Hektik schadet allem und allen.

Diese Erwartungshaltung an die Prozesse gilt auch für den künftigen Betreiberprozess. Die Qualitätsziele sind in der Planungsphase zu definieren und gegebenenfalls in der Bauausführung noch anzupassen. Die Erkenntnisse aus der Nutzungs- und Bewirtschaftungsphase aus

anderen Immobilien und technischen Anlagen sind aber bereits zu diesem frühen Zeitpunkt einzubringen. Der professionelle Gebäudemanager muss solche Erfahrungen/Erkenntnisse nachprüfbar vorweisen können.

Neu eingeschlagene Wege wie GU-/GÜ-Modelle, Contracting- oder PPP-Modelle können das systemimmanente Grundsatzproblem durch Konzentration der Verantwortlichkeit auf einen Einzigen zwar lösen, die Hinweise aus dem Markt zeigen aber auch, dass eine derartige Abhängigkeit von einem Einzigen, eventuell über den Lebenszyklus hinweg, bislang nur geringe Akzeptanz bei den Auftraggebern erfährt. Es gilt deshalb das vorher Gesagte:

Anhand der raum- und anlagenbezogenen Anforderungen sind im Sinne des Gebäudepasses einzelne Service Level Agreements (SLA) mit dem Kunden über die jeweiligen Lebenszyklusphasen hinweg zu vereinbaren und im laufenden Betrieb auch einzuhalten.

Vorbild kann dazu die Flugzeugindustrie sein, die konsequent die Hierarchie aller Design-Anforderung, also auch der des Käufers und Betreibers an das Flugzeug aufnimmt und verfolgt sowie die Auswirkungen bewertet.

■ Keine Anordnung (requirement) darf ohne Bindung zu einer anderen stehen, ansonsten wäre sie überflüssig. Die bedeutet ein ausgeprägtes Management der Schnittstellen zwischen Beteiligten und Phasen des Lebenszyklus.

■ Jegliche Entscheidungen über die Erfüllung von nachgelagerten requirements werden einer ständigen Kosten-/Nutzenanalyse unterzogen.

Damit wird aber auch deutlich, mit Qualitätsmanagement im Sinne eines «Requirement Engineering», lässt sich die Vielfältigkeit der heutigen Aufgabenwahrnehmung und der Beteiligten beibehalten. Es bedeutet:

Alle Beteiligten müssen die Prozesse kennen, verstehen und bewerten und sich als gleichberechtigte Mitglieder einreihen. Dies setzt selbstverständlich auch voraus, dass bereits in der Aus- und Weiterbildung für die verschiedenen FM-Qualifikationsanforderungen derartige Fragestellungen einbezogen werden. ■