

Facility-Management eine Ingenieuraufgabe!?

Eine Betrachtung zur Bewirtschaftung von Liegenschaften

Autor:

Dipl.-Ing. Claus-Michael Kinzer,
Bürogemeinschaft Kinzer + Partner,
Architekten und Beratende
Ingenieure, Goslar, Halle



Facility-Management beinhaltet im wesentlichen die drei Geschäftsfelder: Bereitstellen von Immobilien und Anlagen, Bewirtschaftung von Immobilien und Anlagen, Verwertung von nicht mehr benötigten Immobilien und Anlagen. Die Aufgaben des Facility-Managements schließen dabei das technische Controlling und das Portfolio-Management mit ein. Das Facility-Management muß für Kostentransparenz hinsichtlich der laufenden Kosten, der künftigen Investitionen und der Werte der Immobilien oder Anlagen sorgen.

Die Immobilienkosten ohne Anlageninvestitionen betragen 3 % bis 10 % der Umsatzerlöse der Industrie. Rund 25 % des Betriebskapitals sind immobiliengebunden. Hinzu kommen die gebundenen Kosten in Anlagenteilen. Die Nutzungskosten einer Immobilie betragen im Regelfall das 3- bis 5-fache der Herstellungskosten.

Diese Zahlen belegen, daß man sich mit der Immobilie als Ganzes beschäftigen muß. Dabei meine ich die Immobilie, bestehend aus Grundstücken, den darauf befindlichen Gebäuden und ihren Anlagen. Wollen wir Ingenieure also auf dem zukunftsträchtigen Facility Management Markt federführend tätig sein und uns nicht nur auf die Zuarbeit für Entscheidungsträger beschränken, müssen wir Immobilien und Anlagen als Ganzes betrachten und uns ganzheitlich mit dem Problem der Kosten auseinandersetzen.

Kostentransparenz

Die mit den Immobilien verbundenen Kosten werden im Regelfall in unseren Systemen nicht eindeutig erfaßt. Häufig ergeben sich für diese immobilienbezogenen Kosten Überschneidungen mit traditionellen Kostenarten. Hierdurch sind die Immobilien und Anlagenkosten nicht transparent und gleichen sinnbildlich gesehen einem Eisberg, von dem nur die Spitze sichtbar ist, während der größte Teil des Volumens im Verborgenen liegt:

Bekannte Kosten („Eisbergspitze“):

- Kapitalkosten,
- Abschreibung
- Miete

Nicht ohne weiteres bekannte Kosten:

- Energiekosten
- Steuern
- Verwaltungskosten
- Versicherungskosten
- Bauunterhaltungskosten
- Wartungs- und Inspektionskosten
- Betriebskosten

• **Nebenkosten und sonstige Kosten**
Auch beim Wert der Immobilien bzw. der Anlagen fehlt die Transparenz. Häufig ist nur der Abschreibungsrestwert bekannt. Weiterhin ist möglicherweise auch der Bodenwert zum Zeitpunkt der Anschaffung bekannt, Aufgrund der einschlägigen handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften werden Immobilien häufig nur dadurch bewertet, daß in der Bilanz die um die Abschreibung verminderten Anschaffungs- und Herstellungskosten ausgewiesen werden.

Eine bekannte deutsche Großbank weist in der Bilanz ihres Unternehmens einen Wertansatz für Grundstücke und Gebäude von 3,2 Mrd. DM aus. Fachleute schätzen den Immobilienbestand des Unternehmens auf 12 Mrd. DM. Anhand dieser divergierenden Werte offenbart sich die Bedeutung der Thematik.

Shareholder Value

Um Wachstumspotentiale zu erkennen und die Kosten zu reduzieren, ist es erforderlich zu erkennen, welche Immobilien für ein Unternehmen betriebsnotwendig sind. Heutige Management-Strategien sind offen für die Erkenntnis, daß Immobilien nicht mehr nur als stille Reserve bzw. als Investitionen ohne Rendite zu sehen sind.

Das Finanzziel des unternehmerischen Handelns ist die Erzielung einer ausreichenden Kapitalverzinsung. Dieser im Grunde genommen einfache Gedankenansatz läßt die Steigerung des Unternehmenswertes in den Vordergrund rücken. Dies gelingt allerdings nur, wenn die Immobilienanlagen richtig und vollständig bewertet sind, Shareholder Value als Instrument der strategischen Unternehmenssteuerung erfaßt auch die Immobilien und Anlagen. Deshalb haben Großunternehmen längst Abteilungen für strategisches Immobilien-Management eingerichtet.

Die Anforderungen an die Immobilienverwaltung ändern sich hierdurch ebenfalls. Nicht der Techniker oder Verwalter, der reaktiv allein gestützt auf Erfahrung diese Aufgaben wahrnimmt, ist gefragt, sondern eher der strategische Problemlöser, der mit kreativer Originalität aktiv ist. Das Immobilien-Management hat dann keinen mittelfristigen Entscheidungshorizont, sondern dient langfristigen strategischen Zielen.

Mit dem Wandel von der bürokratisch/technischen Verwaltung zur managementorientierten Betrachtungsweise ergibt sich nicht nur ein anderes Anforderungsprofil an die Handelnden, sondern das benötigte Datenmaterial muß eine höhere Aussagekraft haben, der grundsätzliche Bedarf an aussagekräftigen Informationen wird dringender. Während der Verwalter/Techniker seine Kenngrößen für die kurz- bis mittelfristige Planung im Kopf hat, ist es infolge komplexer Anforderungen um so mehr erforderlich, als Ausgangsbasis für strategisches Immobilien-Management auf verlässliches Datenmaterial, das aktuell und jederzeit verfügbar ist, zurückgreifen zu können. Ziel muß es sein, Daten vollständig und aufgabenneutral zu erfassen, damit sie für unterschiedliche Zwecke verwendbar sind.

Immobilienbezogene Entscheidungen sind insbesondere im Bereich der Beschaffung und Veräußerung kein Selbstzweck. Immobilienentscheidungen sind immer im Zusammenhang mit anderen Unternehmensentscheidungen zu sehen, sind dabei aber die folgenreichsten für ein Unternehmen, da über die Immobilien langfristige Bindungen gegeben sind, wodurch die Kostenstrukturen erstarren können und kaum Möglichkeiten zur Fehlerkorrektur bestehen.

Eine Immobilieninvestition kann Wertschöpfungspotential mobilisieren, tut dies aber nicht grundsätzlich. Nur die ständige Auseinandersetzung und Kontrolle des Immobilienbesitzers bietet die Chance, eine Immobilie von einem Cost- zu einem Profit-Center zu entwickeln.

Portfoliomanagement

Das Portfolio-Management ist im Grunde genommen ein Teil des Facility-Management bzw. es bestehen mindestens große Überschneidungen zum Facility-Management. Der Begriff „Portfolio“ bedeutet im Lateinischen „Trage das Blatt“ und im Englischen steht es für „Brieftasche/Aktentasche/Ablage“.

Voraussetzung für das Immobilienportfolio-Management ist letztlich die Zusammenstellung von Unterlagen und deren Ablage als Grundlage für Entscheidungen. Früher paßten solche Entscheidungsunterlagen ohne gezielte Vorauswahl in eine Aktentasche. Heute ist ein komplexes System erforderlich, um die entscheidenden Unterlagen und Daten auf Aktentaschenumfang zu reduzieren.

Damit sich überhaupt ein strategisches Portfoliomanagement entwickeln kann, ist Basiswissen gefragt. Das Facility-Management hat die Aufgabe, dieses Basiswissen mit zu erarbeiten. Die ohnehin erforderliche Kostenerfassung ist strategisch so vorzunehmen, daß sie gleichzeitig notwendige Daten für das Portfoliomanagement und für die laufende Bewertung liefert.

Die erforderlichen Daten, die zur Vorbereitung des Portfoliomanagements im Rahmen des Facility-Managements erhoben werden, gliedern sich in die Bereiche:

1. Liegenschaftserfassung, Grundstücks- und Gebäudedaten
2. Betriebswirtschaftliche Daten
3. Altablage

Die Altablage ist dahingehend zu kontrollieren, welche Daten auch künftig verfügbar sein müssen.

Immobilien- und Anlagenfinanzierung

Über verschiedenste Möglichkeiten für externe Anleger werden Mittel zur Immobilienfinanzierung gewonnen. Insofern ist es für den Ingenieur als Konzeptplaner einer Anlage wichtig, sich auch auf diese wirtschaftliche Frage einzustellen, damit er letzten Endes als Strategie die Fäden in der Hand behält.

Immobilienmärkte sind im Grunde genommen keine reinen Finanzmärkte, sondern das Entstehen von Immobilien hat eine Nutzungserfordernis. Zur Realisierung dieser Nutzungserfordernis kann der Immobilienbereich ansatzweise zu einem Finanzmarkt weiterentwickelt werden, damit die hier erforderlichen Investitionen finanziert werden können.

Aus diesem Grund muß sich der Beratende Ingenieur von dem Gedanken freimachen, nur eine Bauaufgabe als Teilaufgabe zu erfüllen, sondern er muß sich letzten Endes auch mit der wirtschaftlichen Seite der Immobilie beschäftigen, damit die ganzheitliche Betrachtung ermöglicht wird.

Die ganzheitliche Betrachtung ist die Aufgabe des Facility-Managements. Das Facility-Management hat seinen Ursprung in der Nutzung und Realisierung von Immobilien/Anlagen, die errichtet, betrieben and letzten Endes verwertet werden müssen. Beim Facility-Management muß sich somit der Beratende Ingenieur mehr mit anderen Disziplinen auseinandersetzen als er von seiner im wesentlichen technisch orientierten Ausrichtung her gewohnt ist, oder aber sich mit anderen Spezialisten zusammenschließen, um dieses Aufgabenfeld umfassend zu bearbeiten. Hier sehe ich eine große Herausforderung für den Beratenden Ingenieur der Zukunft.