
(erschieden in „Der Schweizerische Hauseigentümer“ vom 15. Januar 2003)

Facility Management – Eine Herausforderung des Marktes

Hans-Rudolf Schalcher
Prof. Dr. sc. techn.
ETH Zürich

Ein verändertes Umfeld

Bauwerke als technische Objekte („facilities“), die es zu gestalten, zu lenken und zu entwickeln, d.h. zu managen gilt, sind wohl für eine Lebensdauer von vielen Jahrzehnten geplant und erstellt worden, haben sich heute aber in einem äusserst dynamischen Umfeld zu bewähren. Bis vor wenigen Jahren wurden Liegenschaften zur betrieblichen Nutzung oder für Anlagezwecke, als langfristige Assets betrachtet, wobei die Funktionen Eigentum und Betrieb meist in einer Hand lagen und die Nutzung zum Eigenbedarf oder durch Drittmieter die Regel war. Sowohl für öffentliche Körperschaften als auch für private Industrie- und Dienstleistungsunternehmen waren Bauten Ausdruck von Wohlstand, Zukunftsglaube und vielleicht auch kultureller Verantwortung.

Dies hat sich in den vergangenen 10 Jahren drastisch verändert. Die öffentliche Hand und die Privatwirtschaft bewegen sich in einem immer rascher ändernden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld. Der Ruf nach Effektivität und Effizienz führt zur Konzentration auf das Kerngeschäft und zu einer zunehmenden Virtualisierung der Wertschöpfungskette. Für die öffentliche Hand heisst dies wirkungsorientierte Verwaltungsführung und Privatisierung, während die Privatwirtschaft als Teil eines globalen Marktes unter einem gewaltigen Innovations- und Konkurrenzdruck steht.

In einem derart dynamischen Umfeld haben Immobilien im Eigentum einen schweren Stand. Bauwerke sind lediglich ein Mittel um bestimmte Ziele und Zwecke zu erfüllen. Mit ihnen lässt sich in der Regel kein direkter Mehrwert erzielen. Sie sind zudem äusserst träge und mit hohen Investitions- und Folgekosten verbunden. Dies sind alles Faktoren, die im Widerspruch zu den sich immer rascher verändernden Anforderungen der Gesellschaft und der Wirtschaft stehen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass sich sowohl die öffentliche Hand als auch private Unternehmen zunehmend mit der Frage beschäftigen, sich vom Eigentum an Bauwerken zu trennen, um damit den finanziellen und wirtschaftlichen Handlungsspielraum zu vergrössern.

Herrenlose Bauwerke?

Bauwerke gehören ohne Zweifel zu den realen, materiellen Gütern unserer Gesellschaft und Wirtschaft. Sie lassen sich nicht virtualisieren. Geht der Trend in Richtung einer Trennung von Eigentum und Nutzung der Bauwerke unvermindert weiter, so stellt sich die Frage, wer in Zukunft für das Eigentum sowie für den Betrieb und Unterhalt unserer Bauwerke verantwortlich zeichnen wird.

Die jüngsten Entwicklungen im Immobilienmarkt geben dazu erste Antworten. Der Wechsel von direkten zu indirekten Immobilienanlagen ist unverkennbar. Immobilienfonds und Immobilien-Beteiligungsgesellschaften erfreuen sich steigender Beliebtheit sowohl seitens der Anleger als auch seitens der Veräusserer von Liegenschaften. Dieser Trend wird noch unterstützt durch die Börsenkapitalisierung der Immobilienunternehmen, wodurch sich auch

für ausländische Investoren neue, lukrative Möglichkeiten zur Geldanlage im Schweizer Immobilienmarkt ergeben. Diese meist aus dem Verwaltungsgeschäft hervorgegangenen Anlagevehikel stossen vermehrt in Richtung eines ganzheitlichen Leistungsangebots im Immobilienmanagement vor. Die neuen Marktteilnehmer verfügen über die umfassende Kompetenz, Immobilien zu realisieren, zu kaufen und verkaufen, zu betreiben, zu erhalten, zu vermieten und zu verwalten.

Was für Hochbauten bereits Realität ist, wird auch vor der Infrastruktur nicht Halt machen. Die gigantischen NEAT-Bahnprojekte werden bereits heute von eigenständigen, spezialrechtlichen Aktiengesellschaften geplant und realisiert. Der Netzbetrieb soll durch die SBB Infrastruktur AG gewährleistet werden, während die Nutzung dank „open track“ grundsätzlich allen Bahngesellschaften offen stehen wird. Die gesamte Telekommunikation, d.h. die Netze und der Betrieb, ist längst kein Staatsmonopol mehr und vollständig in private Hände übergegangen. Auch in vielen andern Bereichen des „service public“ stehen grundlegende Veränderungen an, die in der Regel umfassende Handänderungen der entsprechenden Bauten zur Folge haben werden.

Trotz diesen grundlegenden Umwälzungen ist die Angst vor herrenlosen Bauwerken unbegründet. Sicher ist aber, dass viele Bauwerke in nächster Zeit neue Herren mit neuen Ansprüchen erhalten werden.

Facility Management als Herausforderung

Die zukünftige Entwicklung ist klar erkennbar: Die bis anhin als immobil betrachteten Bauwerke werden zunehmend mobil! Durch die Auftrennung von Bauwerkeigentum, Bauwerknutzung und Bauwerkbetrieb erhöht sich die Wahlfreiheit des Benutzers als Nachfrager von Flächen bzw. Räumen, Transportleistungen, Kommunikationskanälen, Energie, usw.. Dadurch verstärkt sich gleichzeitig der Konkurrenzkampf unter den entsprechenden Anbietern. Nur die Besten werden als Sieger aus diesem Spannungsfeld hervorgehen.

Damit wird Facility Management zur entscheidenden, erfolgsbestimmenden Herausforderung für die Eigentümer von Bauwerken. Standort, Erscheinungsbild, Komfort, Sicherheit, Verfügbarkeit, Flexibilität, umweltschonender und sparsamer Ressourcenverbrauch sowie Preis sind die zukünftigen strategischen Erfolgspositionen der Anbieter von Bauwerken. Die zur Zeit laufenden Bemühungen zur Einführung standardisierter Kennzahlen versprechen zudem erhöhte Transparenz und objektive Vergleichbarkeit in einem bisher eher undurchschaubaren Markt. Dies alles stärkt die Stellung der Nachfrager.

In diesem Umfeld muss Facility Management als ganzheitliche Dienstleistung verstanden und angeboten werden. Die bisherige Sicht der traditionellen Verwaltung und Wartung von Bauwerken genügt den zukünftigen Erfordernissen nicht mehr und gehört definitiv der Vergangenheit an. Benützer haben ganz spezifische und immer rascher ändernde Anforderungen an Bauwerke. Auch die Ansprüche der neuen Eigentümer, z.B. der Immobilienfonds und -beteiligungsgesellschaften und ihrer Aktionäre, an die umfassende und langfristige Performance von Bauwerken stellen eine neue Dimension des Immobilienmanagements dar.

Aus ganzheitlicher Sicht muss Facility Management die marktkonforme Bereitstellung von Bauwerken, den benutzergerechten und wirtschaftlichen Betrieb und Unterhalt, die langfristige Werterhaltung, eine transparente Verwaltung und ein konkurrenzfähiges Angebot

benutzerrelevanter Dienste (z.B. Kommunikation, Zutrittskontrolle, Reinigung) umfassen. Doch die Berücksichtigung der Belange des „homo oeconomicus“ allein genügen nicht. Gesellschaftliche Anliegen wie baukulturelle Werte und Oekologie gehören ebenfalls ins Pflichtenheft eines professionellen Facility Managers.

Angesichts dieses breiten Leistungsspektrums liegt der Schluss nahe, dass es sich beim Facility Management um ein neues Aufgabengebiet und Berufsbild handelt. Die zur Zeit wie Pilze aus dem Boden schießenden Aus- und Weiterbildungsangebote in diesem Gebiet nähren diese Meinung. Die Praxis zeigt aber, dass profunde technische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse eine ausreichende Wissensbasis für professionelles Facility Management bilden. Die meisten Aufgaben sind nicht neu. Lediglich die integrierte und systemische Betrachtung der verschiedenen Aspekte und Methoden erfordert eine neue Denk- und Handlungsweise. Diese muss erkannt, erlernt und eingeübt werden.
