



Artikel für Sonderbeilage Bau im Juli 2001 in der NZZ

Optimierung der Kosten während der gesamten Lebensdauer

Eigentümer, Nutzer und Betreiber erwarten wirtschaftliche und flexibel gestaltete Bauwerke. Die Werte der Anlagen sollen bei sich ständig wandelnden Bedürfnissen erhalten bleiben. Immobilienbesitzer beurteilen Liegenschaften vermehrt nach Rendite- und Performancekriterien während der ganzen Lebensdauer. Für die Planung, Erstellung, Betrieb, Unterhalt und Liquidation werden deshalb fortan resultatorientierte und nach Ergebnis honorierte Gesamtleistungen gefragt sein. Das Dienstleistungsangebot der Bauwirtschaft ist jedoch stark fragmentiert. Eine Differenzierung erfolgt noch weitgehend über Preiswettbewerb. Systemanbietern, welche Gesamtleistungen anbieten, eröffnen sich damit grosse Marktchancen.

Eine unsanierte Mehrfamilienhaus-Siedlung aus der Vorkriegszeit an bester Lage in einem attraktiven Dorfkern wirft heute auf den Landwert umgelegt zu wenig ab. Was tun? Oder: Eine Pensionskasse verfügt über eine grosse Baulandreserve im Gewerbegebiet und will darauf endlich eine optimale Rendite erzielen. Wen kontaktieren? Und ein weiteres Beispiel: Ein in Konkurs geratener mittelständiger Handwerksbetrieb verfügt über schwer verkäufliches Land zwischen Industriezone und Einfamilienhausquartier. Wer hilft? Dies sind bezüglich Komplexitätsgrad nur durchschnittliche Problemstellungen, mit denen Eigentümer von Immobilien ihre Ansprechpartner in der Baubranche aufsuchen.

Im Kontrast zur vielschichtigen Schwierigkeit solcher Aufgabestellungen ist die überwiegende Mehrzahl der Anbieter in der Schweizer Bauwirtschaft noch immer auf Einzelleistungen spezialisiert. Der Eigentümer, Investor oder Bauherr ist meist kein Immobilienspezialist. Er muss sich in einem Markt von Architekten, Ingenieuren, Planern und Bauunternehmern - mit im Mittel weniger als 10 Mitarbeitern - zu orientieren versuchen.

Bauen ist komplex

Der Kunde hat im Rahmen der traditionellen, in isolierte Leistungen segmentierte Struktur der Bau- und Planungsprozesse wenig Aussichten auf eine optimale Lösung. Denkt der Planer im Falle eines Gewerbebetriebes in einem attraktiven Wohnquartier an eine Standortverlegung? Schenkt der Betriebswirtschaftler der dauerhaften Ausführung die ihr gebührende Beachtung? Erlaubt der in Einzelschritten vorankommende Planungsprozess eine ernsthafte Prüfung von kostensparenden Unternehmensvarianten?

Solche Fragestellungen übersteigen oft das Leistungsvermögen der am Baugeschehen Beteiligten. In der Konsequenz reduziert sich für den Kunden trotz der beeindruckenden Zahl von Anbietern die Wahl letztlich auf die schlichte Entscheidung für das preisgünstigste Angebot. Der Einfluss auf die Gesamtkosten desjenigen Einzelauftragnehmers, der sich mit einem Preisabschlag einen Auftrag gesichert hat, ist relativ



gering. Er wird ja auch üblicherweise erst kurz bevor die Baubewilligung vorliegt in das Baugeschehen einbezogen. Der Bauherr bezahlt so einen zu hohen Gesamtpreis, weil keine Instanz die Vielzahl von Schnittstellen zwischen Investor, Betriebswirtschaftler, Planer, Behörde, Projektmanager, Ersteller und Betreiber kostenoptimierend koordiniert.

Die Immobilienwelt hat sich verändert. Eine zunehmende Zahl von Anlegern kann und will sich ein schlechtes Preis-Leistungsverhältnis nicht mehr leisten. Nationale und internationale Unternehmen stehen unter massivem Wettbewerbsdruck. Massnahmen zur umfassenden und anhaltenden Kostenreduktion sind unumgänglich geworden.

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln ist in die Immobilienwirtschaft eingezogen. Damit einher geht eine Ent-Emotionalisierung des Eigentums an Immobilien. Viele Unternehmen und institutionelle Anleger beurteilen Liegenschaften nach den gleichen Kriterien wie sie ihre anderen Anlagen einschätzen. Auch bei Immobilien sind Rendite und die Wertveränderung ausschlaggebend geworden. Das gesteigerte Kosten- und Ertragsbewusstsein hat nicht nur bei Investoren, sondern ebenfalls in der produzierenden Industrie wie auch im Handels- und Logistikbereich die Beurteilung der Immobilie versachlicht: sei es als Witterungsschutz über Produktionsanlagen, sei es als Standortsicherung.

Einzug betriebswirtschaftlichen Denkens

Der neue Blick des Investors sowie der des Nutzers haben umwälzende Folgen auf das Planen und Bauen: Wer ein Bauproblem hat, geht nicht länger zum Baufachmann, sondern erst zum Betriebswirtschaftler. Das Interesse des modernen Bauherrn gilt dabei je länger je weniger den einmaligen Investitionskosten als vielmehr der Gesamtheit der Kosten, welche während der Lebensdauer eines Bauwerks anfallen. Dazu zählen neben den Erstellungskosten die Kosten für Finanzierung, Unterhalt, Betrieb, Umnutzung und sogar Liquidation.

Die Anforderungen des Bestellers rufen nach einer umfassenden Organisation des Baugeschehens. Diese betrachtet die Projektentwicklung, die Planung und Gestaltung, die Realisierung sowie den Betrieb und den Unterhalt gesamtheitlich. Dabei kann die umfassende und langfristige Verantwortung für die ganze Lebensdauer eines Bauwerks nicht von einem Einzelnen, vom aktuellen Eigentümer oder von seinem Architekt, getragen werden. Den modernen Kundenbedürfnissen werden also nur jene Unternehmen gerecht, welche als Systemanbieter über die Kompetenzen in den Bereichen Projektentwicklung, Planung, Realisierung und Bewirtschaftung verfügen und somit das Know-how für alle Lebenszyklen eines Bauwerks haben.

Lebenszyklus-Management

Die Lebenszyklusbetrachtung beginnt meist mit der Projektentwicklung aus Investoren- und Eigentümersicht. Anforderungen und Randbedingungen werden analysiert. Wirtschaftlichkeitsrechnungen ermitteln aktuelle und potentielle Performances, Erträge und Erlöse. Investitionsrisiken sind zu beurteilen, Kontakte zu Investoren und Promotoren herzustellen, Standorte zu ermitteln und zu vermitteln. Ergebnisse einer



sorgfältigen, ergebnisorientierten Analyse können auch administrative, konzeptionelle oder personelle Änderungen - anstelle von baulichen Massnahmen - erzeugen.

In der Phase der Generalplanung sind die Planer und die Behörden gefordert. Die Projektdefinition und die daraus folgenden Konzepte und Projekte haben den Anforderungen einer Lebenszyklusbetrachtung zu genügen. Die städtebauliche, ortsplanerische und architektonische Gestaltung, die Materialien und Produkte sind dabei so zu wählen, dass die Ansprüche bezüglich Nutzung, Betrieb, Um- und Rückbau so weit wie möglich befriedigt werden können.

Die Generalunternehmung, welche die Realisierung sicherstellt, bringt das unternehmerische Know-how bereits in einer frühen Planungsphase ein. Sie leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur Gesamtkostenoptimierung des Bauwerks zu Gunsten des Kunden.

Mit der Übernahme des Bauwerks beginnt die Vertretung des Eigentümers aus Betreibersicht mit dem kaufmännischem und technischem Gebäudemanagement. Die Lebenszyklusbetrachtung führt im Rahmen einer Umnutzungs- oder Umbauanalyse in eine neue Projektentwicklungsphase.

Systemanbieter

Die Marktposition als Systemanbieter steht generell nur wenigen, grossen Anbietern mit umfassenden Kapazitäten und Kompetenzen offen. Der Kunde erhält vom Anbieter von Gesamtleistungen Ergebnisse, welche aufgrund einer ganzheitlichen, die gesamte Lebensdauer des Bauwerks berücksichtigenden Betrachtungsweise konzipiert werden. Wenn das entsprechende Vertragswerk kundengerecht modular aufgebaut ist, bezieht der Besteller ausschliesslich die von ihm gewünschte Einzel-, Teil- oder Gesamtleistung. Er muss sich damit durchaus nicht durch umfassende und eventuell unerwünschte Langzeitverträge binden lassen.

Der Kunde erschliesst sich beim Anbieter von Gesamtlösungen Erfahrungs- und Know-how-Vorteile. Statt projektspezifische, improvisierte Einzellösungen zu erarbeiten, bringt der Systemanbieter das im Verlauf der Entwicklungsprojekte akkumulierte Wissen und Können systematisch in Folgeprojekte ein. Der Systemanbieter setzt sich damit in die Lage, die Kompetenzführerschaft zu erringen um innovative Projektlösungen entwickeln zu können.

Dominic Speiser Leiter Sparte Gesamtleistungen Gebäude der BATIGROUP AG
Mitglied der Gruppenleitung