

RISIKOMANAGEMENT

# Früherkennung: Risiken des C

Ob die Bewirtschaftung einer Immobilie den erwarteten Ansprüchen an Energieeffizienz und Nutzungsflexibilität genügt, hängt nicht zuletzt von einem kompetenten Risikomanagement ab. Doch auch hier gilt: alles mit Maß und Ziel. Nicht jedes Risiko muss in allen Liegenschaften bis zur höchsten Detailstufe analysiert und bewertet werden. Dieser Meinung sind die IZ-Gastautoren Ingo Adler und Claus Mink.

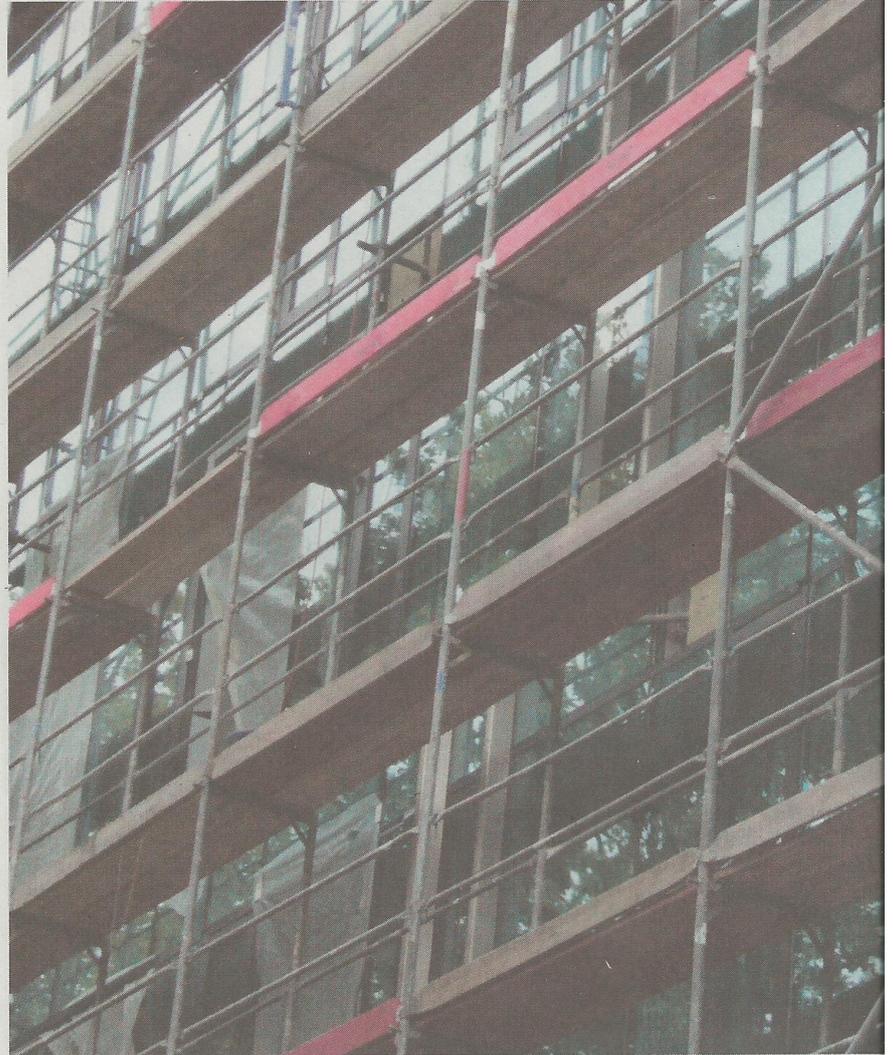
Risikomanagement wird gemeinhin als laufender Prozess verstanden, in dem die Planung, Umsetzung, Überwachung und die kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Abläufe stattfindet. Eine Aufgabe, die über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie Bestand haben sollte.

Bereits in der Planungsphase kann eine ungenügende Analyse zu Lücken zwischen der im Bauvertrag vereinbarten Qualität und den tatsächlichen Anforderungen des späteren Nutzerprofils führen. Ebenso muss eine intensive Betrachtung der Betriebskosten in die Planungen einfließen. Während die fehlende oder verspätete Auftragsvergabe nicht selten das gesamte Projekt in zeitlichen Verzug versetzt, ergeben sich Probleme aus einer unzureichenden Dokumentation häufig erst im Betrieb.

## Die Gebäudeautomation als kostenintensives Risiko

In der Abnahmephase offenbaren nicht fertiggestellte oder mit Mängeln behaftete erbrachte Leistungen Risiken, die sich potenzieren, wenn das Gewährleistungsmanagement nicht sorgfältig implementiert wurde. Schwachstellen in der Beauftragung von Wartungs- und Dienstleistungsverträgen sowie ungenügende Einweisungen der Dienstleister und die damit einhergehende mögliche Einschränkung der Nutzerqualität führen zu ernst zu nehmenden, erfahrungsgemäß immer wieder auftretenden Risiken.

In der Gebäudeautomation beispielsweise werden nicht fertiggestellte Leistungen ent-



Das Gebäude steht, das Gerüst kann abgebaut werden. Wer erst jetzt an den Gebäudebetrieb den

weder bei der Abnahme oder Nutzungsaufnahme identifiziert, häufig aber auch erst über Beschwerden der Mieter erkannt. Sie erleben den Bedienkomfort hinsichtlich Raumluftechnik (Raumtemperatur, Raumfeuchte, Behaglichkeit), Lichtsteuerung etc.

als eingeschränkt, sind mit Bedien- und Optimierungsmöglichkeiten unzufrieden. Zu hohe Nebenkosten lassen an der angestrebten Energieeffizienz zweifeln. In dieser Situation raten wir, unverzüglich eine Task Force aufzustellen und einzubinden.

# ebäudebetriebs



hat schon verloren.

Bild: ae

Deren Aufgabe besteht zunächst darin, die fehlenden Leistungen in Art und Umfang zu bewerten, die Problemstellungen zu priorisieren und Lösungsvarianten zu erarbeiten. Mögliche Maßnahmen können im nächsten Schritt sein, Schlüsselfiguren des Bauteams in den Betrieb zu holen, um den Wissenstransfer zu ermöglichen. Auch müssen fehlende Leistungen, die Mängelbeseitigung und ggf. Ersatzvornahmen ungehindert beauftragt werden. Mittels Coaching wird dabei abschließend der Betreiber schrittweise in die Problemlösung integriert.

suboptimalen Entscheidungen in der Planungs- und Bauphase liegen. Gründe dafür können beispielsweise eine nicht ausreichende bzw. nicht zweckmäßige Planung oder die nicht sachgemäße Umsetzung des Zählerkonzepts sowie der fehlerhafte Einbau von Messinstrumenten sein. Insbesondere die Wirkung von gestalterischen Elementen einer Immobilie (z.B. künstlicher Bachlauf) hinsichtlich der Nebenkosten sowie architektonischer Gestaltungskonzepte (z.B. schwer zugängliche Glasflächen über Rolltreppen) bezüglich der Betriebskosten sollten rechtzeitig analysiert werden. Fehler bei der Planung und der Auslegung der Nutzungsflexibilität gehen entweder aufgrund ihrer Überdimensionierung auf das Konto Baukosten oder führen zu erheblichen Nutzungseinschränkungen.

Die Anordnung von technischen Versorgungsschwerpunkten (elektrische Unterverteilung, Gebäudeautomationsverteiler, Heizungsunterverteilung usw.) innerhalb einer Mietfläche beeinflusst den Betriebsaufwand. Grundsätzlich muss die versorgungstechnische Planung (z.B. Kühldecken, elektrische Leistung, Redundanz im Kühlsystem) das spätere Nutzerprofil berücksichtigen.

## Umbau kostet Geld und kann das Image der Immobilie beschädigen

Sind hier während der Planungs- und Bauphase Fehler aufgetreten und offenbaren sich diese im Betrieb, ist zunächst zu prüfen, ob sich die vorhandenen Kostentreiber durch bauliche Maßnahmen wirtschaftlich vertretbar beseitigen lassen. Solche Maßnahmen bedeuten letztlich „Bauen im Bestand“ und führen erneut zu erhöhten Kosten. Es kann daher sinnvoll sein, Fachplaner einzubinden und die Maßnahme ab einer gewissen monetären Volumengrenze von externer Seite zu steuern.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit muss der Mieter mit Komforteinbußen während der Baumaßnahme rechnen, was sich gegebenenfalls in einer Mietminderung niederschlägt. Kostentreiber, die sich nicht durch wirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen beheben lassen, müssen durch erhöhten Dienstleistungsaufwand kompensiert werden. Dieser bedeutet wiederum Mehraufwände für Mieter und Eigentümer. Als letzter Ausweg erweist sich die Stilllegung bestimmter nicht relevanter Anlagen (z.B. Bachlauf). Der damit verbundene Prestigeverlust kann allerdings unangenehme Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit haben. (ae)

Alle Titel der IZ-Shop.de  
www.iz-shop.de

Ein Praxis- und Rec  
Einzelhan  
Kompendium

Ein Praxis- und

EINZEI

KOMPENDI

DAS NEUE GR

PROFIS

ILIE

him Stumpf,

Handbuch  
ung  
aus  
n des  
rechtlichen

n Zeitung  
Auflage  
Seiten,  
-940219-18-3,

**BESTELLEN!**

LIEN ZEITUNG  
edition

### Konkrete Schritte, die das Risiko mindern helfen

Während alle Maßnahmen in dieser Phase sehr kostenintensiv sind und bis zu 25% der Herstellkosten der Gebäudeautomation betragen, fallen die Kosten für ein geeignetes Risikomanagement deutlich geringer aus und liegen bei rund 5%. Deshalb sollten Probleme im Vorfeld durch geeignete Schritte vermieden werden.

Dazu zählen:

- rechtzeitiges Einbinden von Spezialisten des Risikomanagements – spätestens im letzten Drittel der Bauphase;
- frühzeitige Integration des Betreibers – baubegleitend, im letzten Drittel der Bauphase oder spätestens ab Inbetriebnahme;
- Sicherstellen eines gewerkeübergreifenden Abnahme- und Inbetriebnahmeprozesses unter Berücksichtigung der Nutzungsanforderungen;
- frühzeitiges Aufdecken und Klären von fehlenden/nicht beauftragten Leistungen;
- Anpassung des Terminplans zur Inbetriebnahme in Abhängigkeit von der tatsächlichen (evtl. sukzessiven) Nutzungsaufnahme;
- Begleiten und Unterstützen der ausführenden Unternehmen sowie regelmäßiges Prüfen und gegebenenfalls Justieren.

Eine unangenehme Überraschung für den Eigentümer sind hohe Nebenkosten im Immobilienbetrieb, deren Ursachen häufig in

*Die Autoren: Ingo Adler ist Geschäftsführer des Frankfurter Baumanagement-Dienstleisters AdlerSchreier. Claus Mink ist Geschäftsführer der ProFM Facility & Project Management im südhessischen Groß-Bieberau.*

FM-BERATUNG

### Drees & Sommer ist am bekanntesten

Drees & Sommer ist die hierzulande bekannteste Adresse für FM-Beratung. Zudem liegen die Stuttgarter auch in Sachen Kompetenz ganz vorn. So urteilen 68 von Lünendonk befragte Entscheider und Einkäufer sowie 25 FM-Dienstleister. Auf der Skala 1 („niedrigster Wert“) bis 5 („höchster Wert“) wird Drees & Sommer mit 4,4 bewertet. Herangezogen wurde der Mittelwert für zwölf Kompetenzfelder. Es folgen die Beratungshäuser cgmunich (München) und Dr. Odin (Hamburg) mit jeweils 4,3. Auffällig ist, auch dies besagt die Lünendonk-Studie, dass auf allen Kompetenzfeldern die Selbsteinschätzung der FM-Berater zwischen 4,3 und 4,8 liegt (Ausnahme sind Haftungsfragen mit 3,6), während die Beratungskunden in zehn Fällen mit 3,1 bis 3,6 bewerten und auf zwei Kompetenzfeldern (Haftung und nachvertragliche Verantwortung) sich gar nur zu 2,8 auffassen können.

BUILDING INFORMATION MODELING

## BIM: In der Praxis angekommen

**Das aktive Vernetzen aller am Bau Beteiligten ist das Ziel, das Building Information Modeling (BIM) ist dafür eine zeitgemäße, IT-basierte Arbeitsmethode. Was lange nur schlaue Köpfe beschäftigte, findet Eingang in die Praxis.**

Als sich kürzlich über 200 Interessenten zum BuildingSmart Forum 2012 in Berlin einfanden, war recht schnell klar, dass große und weltbekannte Architektur- und Planungsbüros bereits BIM-Praktiker sind. Happold aus London, die Ateliers Jean Nouvel (AJN) in Paris oder Arup Australia berichteten stellvertretend von ihren Erfahrungen. Spektakuläre und planerisch sehr aufwendige Projekte wie das National Museum Qatar, das Centre Pompidou in Metz oder der Pekinger Water Cube seien anders gar nicht mehr zu bewältigen. „Komplexe Pro-

jekte erfordern BIM“, erklärte nicht nur AJN-Mann Brian Wait.

Die Nutzung von BIM gibt es nicht umsonst, doch in Berlin wurde die Auffassung von Happold-Partner Wolf Mangelsdorf bestätigt: „Dem vorgezogenen höheren Zeit- und Kostenaufwand in der Planungsphase steht eine große Zeit- und Kostenersparnis während der Zeit des Bauens gegenüber.“

Dass BIM nicht nur etwas für Architektur-Giganten ist, sondern sich auch für das (hierzulande typische) kleinere und mittlere Planungsbüro – und kleinere Projekte! – lohnt, darauf beharrt Building-Smart-Fürsprecher Siggie Wernik von Leon Wohlhage Wernik Architekten: „100% der Projekte haben das Potenzial, mit BIM effizienter zu werden.“ Dass es bis dahin noch „einigen Bedarf in der Aus- und Weiterbildung“ der Planerzunft gibt, darauf verwies mit Nachdruck der Präsident der Bundesingenieurkammer, Hans-Ullrich Kammeyer. (ae)