

Die Chimäre als HAUS-Tier

„Nachhaltigkeit“ zähmen und nutzenstiftend im Gebäudesektor umsetzen: Strategie, Initiierung, Planung, Ausführungsvorbereitung, Ausführung, Betrieb – Die Artikelserie von M.O.O.CON aus **forum** Nachhaltig Wirtschaften als Themendossier.



Editorial

Mythisches Mischwesen, Einbildung, Megatrend – Nachhaltigkeit hat viele Erscheinungsformen und ist in freier Wildbahn schwierig einzufangen und ans Objekt zu gewöhnen oder gar als Nutztier zu halten. Wie aber genau lässt sich Nachhaltigkeit im Gebäudebereich bei Planen, Bauen und Betreiben sinnvoll erreichen?

Als Mitglieder von B.A.U.M – *Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.*, mit weit über 500 Mitgliedern das größte Unternehmensnetzwerk für nachhaltiges Wirtschaften in Europa, möchten wir dieser Frage im vorliegenden Themendossier nachgehen.

Der Text stammt aus der Artikelserie „Die Chimäre als HAUS-Tier“ und erschien in *forum Nachhaltig Wirtschaften*, dem Entscheider-Magazin des Althop-Verlages, in den Jahren 2011 bis 2013. Wir haben hier den Text der Online-Version zugrundegelegt, der ausführlicher ist als der gedruckte Text und den wir auf Basis zwischenzeitlich neuer Erkenntnisse und weiterer Entwicklung unserer Kompetenzen achtsam aktualisiert haben.

Diesen Text haben die folgenden M.O.O.CON-Experten mit erarbeitet: Tobias Baur, Bernhard Herzog, Werner Kreiling, Ole Kretschmer, Andreas Leuchtenmüller, Hauke Schlüter und Michael Wiebelt.

Frankfurt am Main, April 2016

Die Chimäre als HAUS-Tier

Wie kommt ein Unternehmen als Bauherr von der ersten Idee oder einer nur ungefähren Vorstellung zu einer Strategie, dann zur Gebäudeplanung bis hin zum fertigen Objekt und seinem wirtschaftlichen Betrieb?

Nachhaltigkeit ist, wenn es nützlich ist

Stockholm hin, Brundtland her – wir alle kennen die Definitionen der Nachhaltigkeit, die gleichzusetzen mit „Ökologie“ ein Fehler der Dimension „Deutschland ist Bayern“ wäre: von Außenstehenden gerne gemacht, bei Insidern aber – die Realität und Facetten kennen – nicht haltbar.

Vor allem bei gewerblichen Immobilienprojekten und -objekten muss sich „Nachhaltigkeit“ in einer für Objekte relevanten Form ausdrücken. Objekte, in denen Menschen arbeiten, Prozesse ablaufen, Organisationen sich entwickeln und Strukturen sich herausbilden. Objekte, mit denen Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft eine Haltung einnehmen und mit ihnen als Produktionsfaktor natürlich einen wirtschaftlichen Mehrwert erzeugen wollen. Die Interpretation von „Nachhaltigkeit“ muss ermöglichen, in der Praxis eingesetzt, kontrolliert und aus Unternehmenssicht beurteilt und geregelt werden zu können.

Nachhaltigkeit ist individuell

Unterschiedliche Unternehmens-Wirklichkeiten definieren individuelle Nützlichkeiten und damit eine auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Nachhaltigkeit. Wie im Einstein'schen Universum jeder Beobachter mit seinem eigenen Referenzsystem unterwegs ist, so hat jedes Unternehmen seine eigene Nachhaltigkeit.

For

Nachhaltig V

Das Entscheider-Magazin

Nachhaltigkeit in Gewerbeimm



Diese Unterscheidung ist ebenso wichtig, wie plausibel. Ein Ministerium hat andere organisatorische Ziele als ein internationaler Automobilkonzern; eine Super-Brand wie Swarovski andere Identitätsziele als ein kassenärztlicher Verband. Diese individuelle Nachhaltigkeit hängt vom „Wesen“ des Unternehmens ab, das entscheidend von seinen Kernprozessen definiert wird.

Sonderdruck

forum Wirtschaften



Gebäude, die diese Kernprozesse nicht nachhaltig – also dauerhaft – unterstützen, erzeugen für das Unternehmen keine Nachhaltigkeit und damit keinen Nutzen.

Nachhaltigkeit ist dynamisch

Da sich Kernprozesse dynamisch entwickeln und Organisationen leben und sich verändern, sind

► Unsere Artikelserie „Die Chimäre als HAUS-Tier“ ist im Magazin „forum – Nachhaltig Wirtschaften“ von 2011-2013 erschienen. Der vorliegende Text wurde aktualisiert.

© ALTOP Verlag

ebenso intelligente wie flexible Anpassungen zwingend. Der Nutzerbedarf ändert sich über die Zeit, der Flächenbedarf sowieso ständig. Gebäude müssen mitziehen und vorausdenken. Nachhaltigkeit und ihr Management sind also auch im Zeitablauf herausgefordert. Das betrifft nicht nur die Abstimmung auf die Kernprozesse, sondern auch die Optimierung der Sekundärwelt. Es wird immer komplexer. Damit man seine unternehmerischen Ziele nicht von dieser Komplexität dominieren lässt und verzweifelt aufgibt, sondern die Zielerreichung in einer komplexen Welt sichert, muss ein Ziel- und Arbeitssystem als „Management-Tool“ entwickelt werden. Man kann sich dabei an den Entwicklungsphasen eines nachhaltigen Gebäudes orientieren: von der Strategie, über Initiierung, Planung, Ausführungsvorbereitung, Ausführung bis hin zum Betrieb der gewerblichen Immobilie.

Nachhaltigkeit von N-T

In diesem Themendossier zeigen wir anhand realer Projekte und Fälle, wie ein Bauherr seine Vorstellungen von „Nachhaltigkeit“ erst schärfen und dann tatsächlich nutzenstiftend operationalisieren und umsetzen kann. Im Zentrum steht der Praxisbezug: Erfahrungen, die wir signifikant häufig gemacht haben und die daraus gewonnenen Erkenntnisse, haben Vorrang vor theoretischen Möglichkeiten.

Wir verfolgen diesen Prozess des Erzeugens von Nachhaltigkeit bei Objekt und Betrieb in sechs Phasen und starten gleich mit der ersten: *Strategie*.



- ▶ Auf dem Weg zur authentischen Nachhaltigkeit in Gewerbeimmobilien orientieren wir uns an diesen sechs Phasen.
© M.O.O.CON

Das Projekt beginnt in den Köpfen... und mit einer Strategie!

Nachhaltigkeit muss schon in der Unternehmensstrategie und den Kernprozessen angelegt sein. Ein Bauprojekt ist nicht authentisch und wird nicht erfolgreich sein, wenn man es „grün“ und „blau“ prügelt. Und ein bloßes Werbe-Etikett „Nachhaltigkeit“ wird immer von der Gesellschaft enttarnt werden und beschädigt die Unternehmensmarke. Wie aber genau transportiert man individuelle, dynamische und Nutzen stiftende Nachhaltigkeit in eine Gewerbeimmobilie? Und was ist dabei prinzipiell zu beachten?

Grundlegende Herausforderungen beim nachhaltigen Gewerbebau

Bereits in der Strategiephase sollten drei Spannungsfelder von struktureller sowie prozessualer Art und der sich daraus ergebenden Veränderung beleuchtet werden:

1. Die strukturellen Fragen

Die Beteiligten bei Gewerbeimmobilien sind Investor, Betreiber und Nutzer. Nachhaltigkeit kann nur erreicht werden, wenn alle in dieselbe Richtung arbeiten.

2. Die prozessualen Fragen

Primärprozesse müssen eine klare Haltung zur Nachhaltigkeit ausdrücken. Sind diese nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, werden die „Nachhaltigkeit produzierenden“ Sekundärprozesse nicht geschätzt und das Projekt wird nicht erfolgreich sein. Durchgängige Glaubwürdigkeit ist ein Erfolgsfaktor für Nachhaltigkeit und Nutzen.



3. Die Fragen der Veränderung

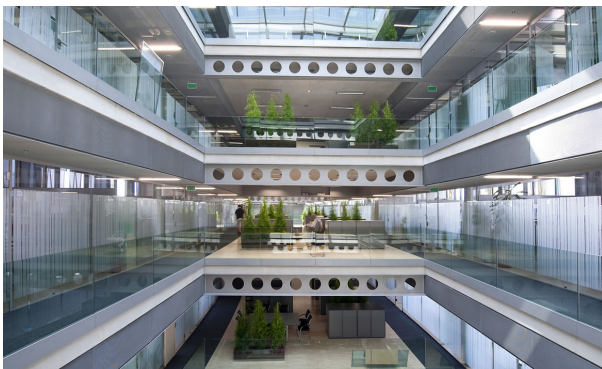
Planen und Bauen funktioniert seit Jahrtausenden nach bekannten, tradierten Mustern. Nun müssen die Gedanken der Nachhaltigkeit in die Köpfe und die Fähigkeiten der Beteiligten integriert werden. Ein Change Projekt! Gewohnte Sichtweisen werden hier aufgebrochen.

Nachhaltigkeit „individuell einfangen“

Damit man unternehmerische Ziele in einer komplexen Welt sichern und im Gebäude realisieren kann, ist ein Zielsystem zu schaffen und mit Leben zu füllen. Es ist der rote Faden, der sich durch das komplette Projekt durchzieht, mit dem man Metriken zur Messung und Bewertung entwickelt, die Umsetzung kontrolliert und das die Grundlage für relevante Aussagen in der Unternehmens- und Projektkommunikation sein wird.



- ▶ Die Umsetzung einer Strategie ist eine Veränderung: sie beginnt in den Köpfen und muss konsequent verfolgt werden, soll sie zu einer nachhaltigen Lösung führen. Bereits umgesetzte Nachhaltigkeit bei der Kärntner Landesverwaltung in Klagenfurt, Österreich: Der Innenhof lädt Mitarbeiter und Besucher zum Verweilen und Kommunizieren ein und sorgt für eine angenehme Atmosphäre – ein M.O.O.CON-Projekt. © Helge Bauer



Dieses System überführt Identität in Nachhaltigkeit – der Weg dorthin ist die Übersetzung der Unternehmens- in eine Objektstrategie. Ziele und Anforderungen werden mit der Führungsebene und den Nutzern entwickelt.

Wie dies ebenso effektiv wie effizient geschehen kann, schlagen wir mit dem System vor, das wir auf den nächsten Seiten vorstellen.

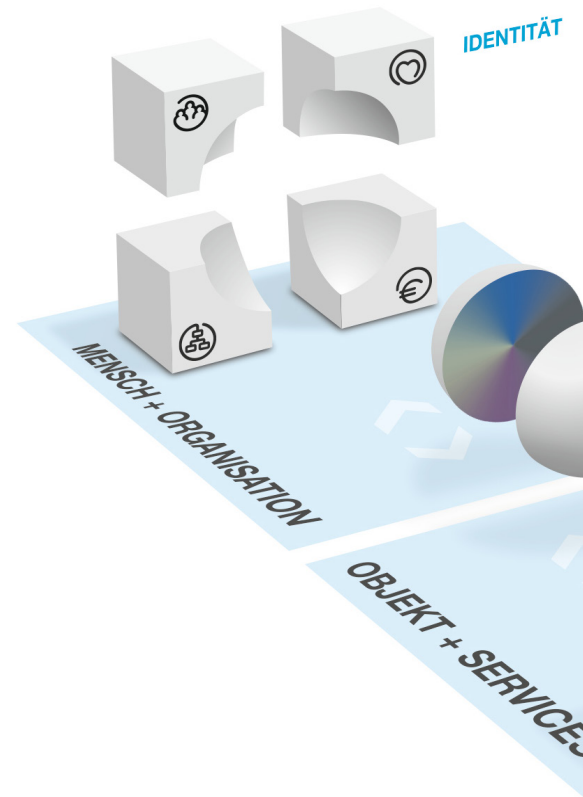
- ▶ Ein anderes Beispiel unternehmensindividueller Nachhaltigkeit: Stahlträger, als erlebbare Nähe zum eigenen Produkt, spielen eine markante Rolle im Inneren des Finanz- und Vertriebszentrums des stahlverarbeitenden Konzerns Voestalpine Stahl in Linz, Österreich. Es wurde mit dem Best Office Award in der Kategorie „International“ ausgezeichnet – ein M.O.O.CON-Projekt. © Inside15

Die Übersetzung der Unternehmensstrategie in die Objekt- und Servicestrategie

Die Objekt- und Servicegestaltung betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Erst durch die Berücksichtigung der kulturellen, sozialen, organisatorischen und wirtschaftlichen Ziele wird die Unternehmensidentität in eine stimmige Objekt- und Servicestrategie übersetzt. Damit stellen wir die Weichen für nachhaltige Infrastrukturlösungen in unseren Geschäftsfeldern Strategieberatung, Gebäudeentwicklung, Facility-Management und Relocation.

Identität und Unternehmensstrategie

Das Fundament jedes Unternehmens sind seine Identität und seine Ziele, die es in der Strategie formuliert. Diese Ziele können in vier Handlungsfeldern (Dimensionen) betrachtet werden. Wir sind auf der „linken Seite“ unseres Würfelmodells: MENSCH + ORGANISATION.



Kultur

► Authentizität

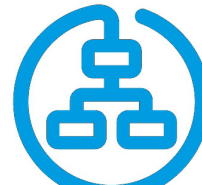
- Vision & Mission
- Normen & Werte
- Leitbild und Leitsätze (Policy)
- Image und Branding



Soziales

► Engagement, Attraktivität

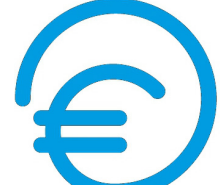
- Haltungen und Einstellungen
- Anliegen und Interessen
- Wissen und Können
- Führungsstil, Beziehungen, Klima



Struktur

► Produktivität

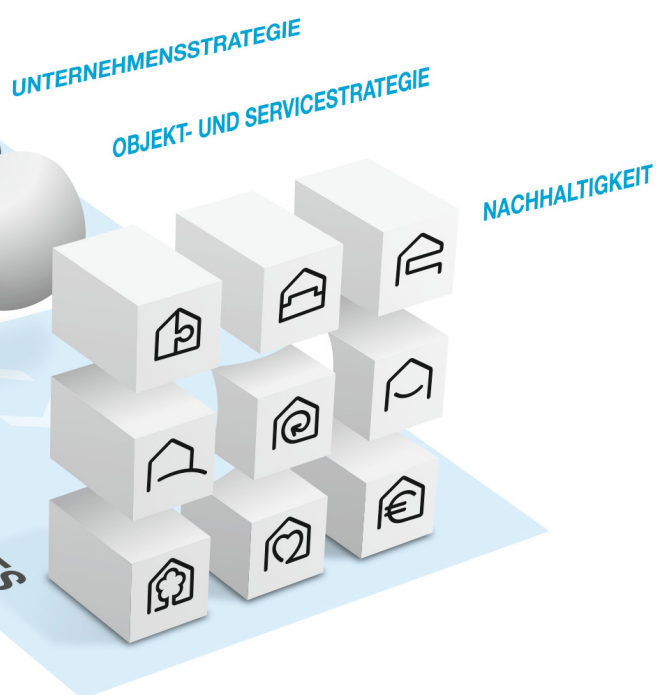
- Aufbau- und Ablauforganisation (Management-, Geschäfts-, Unterstützungsprozesse)
- Führungsstruktur
- Funktionen (AKVs), Tätigkeiten



Wirtschaftlichkeit

► Erfolg

- Ressourcen (auch Finanzierung)
- Nutzwert
- Wertschöpfungsbeitrag
- Flächeneffizienz
- Vollkosten im Lebenszyklus
- Wertentwicklung



► Das M.O.O.CON-System:
Um die Identität des Unternehmens mit der Nachhaltigkeit des geplanten Gebäudes zu verbinden, wird die Unternehmensstrategie in eine Objektstrategie übersetzt. Auf unserer Website www.moo-con.com finden Sie unter LEISTUNG| SYSTEM einen Film, der das System genauer vorstellt.
© M.O.O.CON

Nachhaltigkeit und Objektstrategie

Neun Felder mit Kriterien, die direkt miteinander in Bezug stehen, werden gemäß den individuellen Anforderungen ausbalanciert. Das ist die „rechte Seite“: OBJEKT + SERVICES.

Funktion

- Nutzungskonzept
- Strukturen
- Logistik
- Flächen



Konstruktion

- Technische Qualität
- Bewirtschaftbarkeit



Form

- Corporate Architecture



Service

- Leistungen
- Organisation
- Steuerung



Standort

- Baugrund
- Erschließung
- Infrastruktur
- Image



Prozess

- Bedarfsplanung
- Projektmanagement
- Integrale Planung
- Qualitätssicherung



Ökologie

- Verbräuche
- Baustoffe
- Betriebsstoffe
- Emissionen



Soziokultur

- Komfort
- Integration



Ökonomie

- Lebenszykluskosten
- Bedarfsdeckung



Projektbeispiel SMART CAMPUS – eine Unternehmenszentrale in Wien

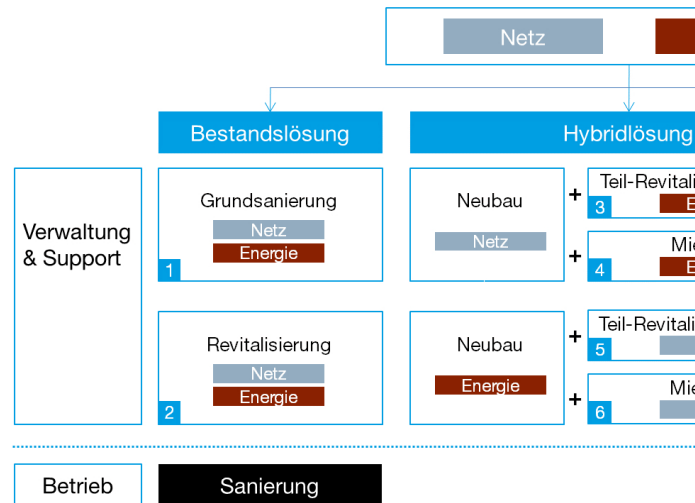
Wienstrom stand vor der Aufgabe, den Organisationseinheiten nachhaltigen und nutzenstiftenden Raum zur Verfügung zu stellen. Um richtige Entscheidungen treffen zu können, müssen die Implikationen auf die Objekte, ihren Betrieb und ihre Nachhaltigkeit schnell erkannt und berechnet werden können. Dies soll auf Basis eines vereinfachten Raumprogrammes mit Bau- und Ausstattungsqualitäten erfolgen und der Errechnung der Lebenszykluskosten (LZK) für jede Variante. Nur auf dieser Detailebene lassen sich Nachhaltigkeit einfangen und richtige Entscheidungen treffen. Die Ergebnisse machen nicht selten ein Anpassen der Strategie notwendig. Ein Regelkreis, der methodisch und mit Tools (LZK-Berechnung und Nachhaltigkeitsszenarien) organisiert werden muss. *Durchdenken – Durchrechnen – Entscheiden* ist hier der richtige Dreiklang. Das in diesem Fall sehr gute Strategieverständnis der Führungskräfte ermöglicht effizientes inhaltliches Arbeiten ohne Reibungsverluste.

Aus den grundsätzlichen Möglichkeiten Bestand, Neubau und Hybrid werden sieben Szenarien entwickelt. Das Denken in den vier vorgestellten Ziel-Dimensionen erleichtert die Konkretisierung der Unternehmensstrategie im nachhaltigen Sinne und ermöglicht eine Bewertung der Szenarien. In Serien von Workshops werden gemeinsam mit den Führungskräften kulturelle, organisatorische, soziale und wirtschaftliche Objektziele aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.

Am Beispiel *Wien Energie Stromnetz*, wie aus zwei Ziel-Dimensionen Nutzer-Anforderungen an Objekt und Services formuliert werden:

Kulturelle Ziele des Unternehmens:

- ▶ Wir stellen uns den Herausforderungen eines sich verändernden Marktes; wir bestimmen die Zukunft aktiv mit. Die Veränderung bezieht sich insbesondere auf die Bedeutung von Energieeffizienz in der Öffentlichkeit, den Trend zu E-Mobilität, den Wandel von Primärenergie zu erneuerbarer Energie und vom Zählersystem

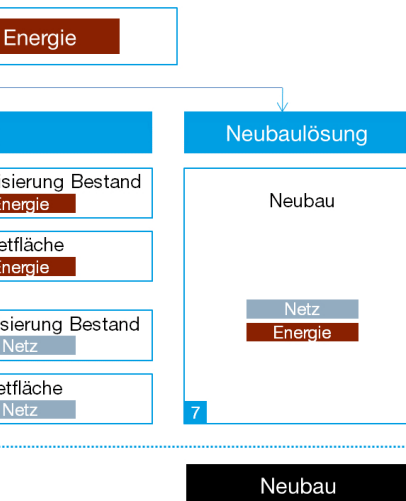


zum *Smart Meter*.

- ▶ Wir gehen rational und sparsam mit Energie und Ressourcen um.
- ▶ Als Unternehmen im Wiener Stadtwerke-Umfeld übernehmen wir gesellschaftliche Verantwortung: wir sorgen dafür, dass Wien lebenswert bleibt.
- ▶ Wir stehen für Zuverlässigkeit und Versorgungssicherheit.
- ▶ Wir gehen verantwortungsvoll mit unserem hohen Bekanntheitsgrad um.

Die daraus abgeleiteten qualitativen Objektziele/Anforderungen sind:

- ▶ Setzen eines zurückhaltenden und zugleich unverwechselbaren Zeichens im städtebaulichen Kontext mittels *Corporate Architecture*.
- ▶ Signalisierung einer modernen Haltung ohne futuristische Anmutung.
- ▶ Errichtung eines Vorzeigeobjekts in Energieeffizienz und Nachhaltigkeit im Abgleich mit Komfort für MitarbeiterInnen.
- ▶ Schaffen einer Bühne für die Unternehmensdarstellung durch gezielte räumliche Maßnahmen in öffentlichen Gebäudebereichen.



- ▶ Strategische Optionen im Praxisbeispiel *Wien Energie Stromnetz*: Der Bedarfsdeckung der Organisationseinheiten wird in sieben Szenarien überprüft.
© M.O.O.CON

- ▶ Errichtung eines energieeffizienten Vorzeigebjekts mit nationaler Vorbildwirkung.

Die Ziel-Dimensionen *Struktur* und *Soziales* werden analog abgeleitet.

Die Bewertung der sieben strategischen Optionen erfolgt vor der Erarbeitung der Ziele für den Neubau. Qualitativ nach detaillierten Kriterien; quantitativ nach einer Vollkosten-/ LZK-Betrachtung und kumulierter Barwertbetrachtung mit Verkaufserlösen.

Zusammenfassend:

Ein motivierendes Arbeitsumfeld, eine Verkürzung von Wegen, eine Verbesserung der Kommunikation und natürlich eine Vereinfachung von Prozessen soll Kraft für eine *smarte Zukunft* generieren.

- ▶ Intelligentes Gebäudekonzept, das dem Nutzer Transparenz im Energieverbrauch und die Möglichkeit der Einflussnahme gibt.

Wirtschaftliche Ziele des Unternehmens:

- ▶ Wir handeln kosteneffizient zur Erhaltung einer hohen Versorgungsqualität.
- ▶ Nachhaltiges Wachstum am freien Markt.
- ▶ Erhöhung des Unternehmenswertes durch genutzte Synergien und Effizienzsteigerung.
- ▶ Effizienz und Effektivität der eingesetzten Mittel.
- ▶ Optimierung der unterstützenden Prozesse.

Die abgeleiteten wirtschaftlichen Objektziele:

- ▶ Bedarfsgerechter, aufgabenorientierter und wirtschaftlicher Flächeneinsatz für alle Gebäude.
- ▶ Umsetzung einer den hohen Anforderungen an Reversibilität gerecht werdenden Bau- und Ausstattungsqualität, die einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise in Bezug auf Lebenszykluskosten standhält.
- ▶ Lebenszyklussimulationen als Basis aller wesentlichen Investitionsentscheidungen.

Weiteres Projektbeispiel:

Neubau FUNKE MEDIA Office

Die FUNKE Mediengruppe (FUNKE) möchte die Grundsatzfrage klären:

Lässt sich der zukünftige Bedarf im Bestand durch Sanierungskonzepte decken oder kann er durch einen Neubau nachhaltiger gedeckt werden?

Das Ergebnis der strategischen Entscheidung:

Der Neubau ist die richtige Option. Auf Basis einer Lebenszykluskosten- und ergänzender Nutzwert-Betrachtung mit dem Horizont 25 Jahre können die strategischen Unternehmensziele nicht in Bestandsszenarien erreicht werden. Ein Neubau ermöglicht bei verantwortungsvoller Nachnutzung des Bestandes – die gegen den Flächenverbrauch abgewogen werden muss – das Erreichen der organisatorischen strukturellen Ziele sowie insbesondere nachhaltige Energieeffizienz und Flächenwirtschaftlichkeit.

Wie kommt man zu dieser Entscheidung?

Im ersten Schritt werden mit der Führungsebene in Interviews und Workshops die Ziele in den vier Ziel-Dimensionen erarbeitet. Das Projektteam erstellt einen qualitativ definierten Zielkatalog zur Nachhaltigkeit, der auf alle Szenarien angewen-

det wird.

Was ist der WAZ in der Strategiephase wichtig?

Winfried Bartels, Verantwortlicher für Immobilien und FM:

„Weil entscheidende Weichen genau hier gestellt werden, führen wir bereits jetzt Nachhaltigkeitsbetrachtungen durch. Auch um die Standortfrage zu klären, wenden wir LZK-Rechnungen an. Offensichtlich setzen wir mit diesem Vorgehen neue Standards, denn wir erleben alle Projektbeteiligten als tatsächlich herausgefordert.“

Auch in diesem Projekt zeigt sich:

Größter Hebel ist der Ressourcen-Ansatz „Fläche“. Jeder Quadratmeter, der das Kerngeschäft nicht unterstützt und daher nicht gebaut und betrieben wird, ist der beste und der nachhaltigste.

Maxime:

Geringster Flächenverbrauch bei optimaler Gebäudelösung.

Nur in zweiter Linie geht es um die Reduktion der (Energie-) Verbräuche der geplanten Quadratmeter. Gut, wenn man 10% Einsparung hat. Aber perfekt ist es erst, wenn man x% der Quadratmeter erst gar nicht baut. Nicht bauen muss, weil man Lösungen gefunden hat, die den langfristigen Bedarf decken, ohne dass man Einbußen hat oder Kompromisse eingeht.

Sehr wichtig: es geht nicht darum, Fläche für den Menschen zu reduzieren, sondern die wahrgenommene Qualität der Fläche zu erhöhen – bei gleichzeitiger Reduktion der Fläche durch die Minimierung nicht wertschöpfender Quadratmeter. Spätestens jetzt sehen wir, wie notwendig die Gespräche, Gedanken und Entscheidungen zu den Zieldimensionen Kultur | Soziales | Struktur | Wirtschaftlichkeit sind. Denn hier wird das Referenzsystem für Beurteilungen aufgebaut, was „wertschöpfend“ ist und was reduziert werden oder entfallen kann.

Beispiel: eine Verkehrsfläche ist wertschöpfend, wenn sie auch der erwünschten Kommunikation zwischen den Mitarbeitern dient; sie ist es nicht, wenn sie nur zwei Räume durch einen Schlauch



miteinander verbindet. Also weg mit diesen qm – das kann man besser lösen! Wirtschaftlicher. Charmanter. Nachhaltiger. Wie? Nachdenken und an seinem qualitativen Zielsystem spiegeln.

Unabdingbar, um auf Ideen zu kommen: das strikte Trennen von Anforderungen und Lösungen. Vermieden werden so schnelle, konventionelle Umsetzungen – gefördert bessere Ergebnisse mit höherer Wirkung, die den tatsächlichen Nutzerbedarf decken. Gebäude müssen „von innen nach außen“ geplant werden. Wie beim Schneider: Die Wahrheit liegt nicht im Anpassen von Konfektionsideen („made to measure“) – sondern einzig im maßgeschneiderten Objekt. *Bespoke tailoring!*

Die strategische Phase ist also entscheidend: Mit Nachdenken, Kreativität und kompromissloser Betrachtung der Anforderungsseite werden hier die Werte geschaffen und die Wirkung erzeugt, die das Gebäude später auszeichnen werden.



- ▶ Praxisbeispiel NeubauFUNKE MEDIENGRUPPE, Essen.
Ein M.O.O.CON-Projekt.
© Rendering AllesWirdGut (aktualisiert)

werden, die die Kosten der Gebäudeerstellung und -nutzung im Lebenszyklus beeinflussen. Aber schon jetzt, in der Strategiephase und der Bewertung von Szenarien müssen Kosten ganzheitlich evaluiert werden, damit die in der Führungsebene vertretenen Controller Entscheidungen mittragen können.

Erkenntnisse der Strategiephase:

- ▶ Nachhaltigkeit ist im Kern in einer langfristigen Denkweise verankert – also ist langfristig zu denken und zu planen.
- ▶ Die Anforderungsseite ist von der Lösungsseite strikt zu trennen. „Von innen nach außen denken“ – nur so entsteht eine maßgeschneiderte Immobilie, die den tatsächlichen Nutzerbedarf deckt.
- ▶ Anforderungen an ein Gebäude mit Nachhaltigkeits-Anspruch müssen direkt aus den Ziel-Dimensionen des Unternehmens abgeleitet werden.
- ▶ Das gemeinsame Verständnis über die Unternehmensstrategie im Kreis der Führungskräfte ist unabdingbar und wirkt beflügelnd auf das Projekt.
- ▶ Es kommt darauf an, transparent zu machen, WAS GENAU man zu entscheiden im Begriff ist und WELCHE AUSWIRKUNGEN es hat – das Denken in den vier Dimensionen und das anschließende Differenzieren ist der richtige Weg.
- ▶ Die Qualität der Entscheidung (Sicherheit) steigt mit der Genauigkeit und ganzheitlichen Betrachtung der Lebenszykluskosten (Investition und Betrieb) – hier ist besondere Aufmerksamkeit lebenswichtig.

Gemeinsames Strategieverständnis

Wir treffen in der Praxis immer wieder auf Situationen, in denen ein gemeinsames Strategieverständnis auf den Leitungsebenen NICHT existiert. Hier muss ein Prozess zur Strategieentwicklung oder -vermittlung vorgeschaltet werden. Strategie und Motivation werden nicht über das Weiterklicken von Charts an die nachgeordnete Führungsebene nachhaltig (!) vermittelt, sondern über das Erzeugen von rationalem Verständnis und emotionaler Beteiligung.

Nachhaltigkeit und Kosten

Wirtschaftlichkeits-Berechnungen, die nur Kapitalwerte von Investitionen verwenden, bilden eine ganzheitliche Betrachtung nicht ab und können so nicht nachhaltig sein. Eine Rechnung muss Investitions- und Betriebskosten über den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes darstellen. Eine Aufgabe, die in der Initiierungsphase von Bauprojekten bei der Planungsoptimierung detailliert durchgeführt werden muss, da hier Richtungsentscheidungen vom Bauherrn getroffen

Wir kommen zur Phase der *Initiierung*.



Die Strategie ist entwickelt – nun müssen die Ideen materialisiert, berechnet und auf Machbarkeit überprüft werden. Und erzählt.

„Nur gucken, nicht anfassen!“

Wir sind noch nicht im Immobilien-Projekt! Denn in der jetzigen Phase wird erst entschieden, ob es überhaupt ein solches wird oder man sich – nachvollziehbar begründet – von diesem Gedanken wieder verabschiedet. Das Ziel ist:

Entscheidungssicherheit.

Sie wird hergestellt durch vollständige Betrachtungen und detaillierte Berechnungen relevanter Parameter ohne sinnlosen und ermüdenden Aufwand. Verbunden durch Projektmanagement werden drei Instrumente eingesetzt:

1. Grundstücks- und Objektanalyse
2. Bedarfsplanung und
3. Machbarkeitsstudie

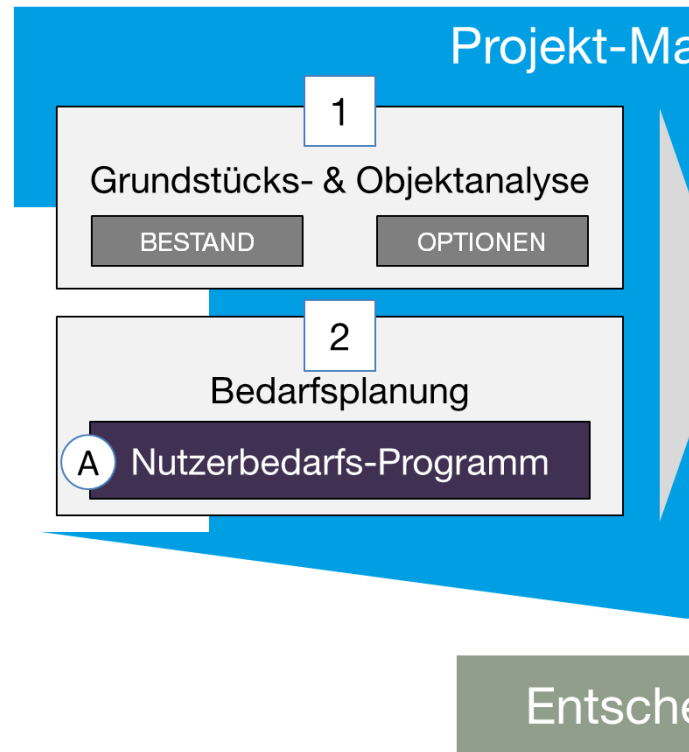
Drei Kern-Ergebnisse stützen die Entscheidung und werden mit in die nächste Phase (Planung) genommen:

- A. Nutzerbedarfs-Programm
- B. Analyse der Lebenszykluskosten
- C. Programm zur Akzeptanz-Sicherung

Auf gutem Grund

Der Bestand oder die Optionen an Grund und Gebäuden werden analysiert. Besondere Aufmerksamkeit erfahren die immer wieder die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten, individuellen Nachhaltigkeitsfaktoren. Hauptkategorien der Analyse von Objekten sind Lage/ Infrastruktur sowie funktionale, technische, ökonomische und gestalterische Gebäudequalität. Dahinter liegen detaillierte Kategorien, anhand derer Bestand und Optionen bewertet werden.

Bei der Standortplanung (die noch aus der Stra-

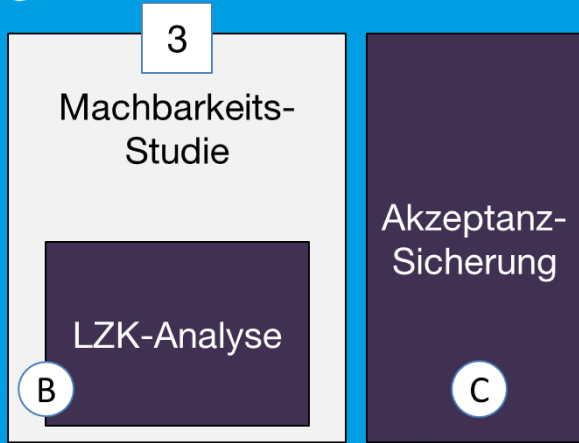


tegiephase herüberreicht) und -bewertung sind die Oberkategorien:

- ▶ Grundstückseigenschaften (Daten, Auflagen, Baureife, Umweltsituation) und
- ▶ städtebauliche Situation/ Umfeld (Image, Gestaltung, Erreichbarkeit, Verkehr, Infrastruktur der Umgebung),

hinter denen weitere Detailkriterien liegen, die nach durchdachter Strukturierung und Verdichtung eine Gesamtanzahl von 30 nicht unterschreiten sollten, um aussagefähig zu sein und 50 nicht überschreiten dürfen, um arbeitsfähig zu bleiben. Bei der WAZ Mediengruppe haben wir einen Kriteriensatz von 44.

Alle in der Strategieweise entwickelten Szenarien müssen dieser Untersuchung unterworfen werden. Nachhaltigkeitspotenzial hat die wertschöpfende Nutzung von entsprechenden durch die Städteplanung gewidmeten Flächen. Dieser Rapport ist zu suchen und liefert gute und nachhaltige Konzepte in bereits untersuchtem,



größeren Kontext. Ein Quell der Inspiration!

Es Bedarf schon jetzt der Planung

Die Kernaufgabe! Hier entsteht die spätere Fläche, die der größte Hebel für Nachhaltigkeit, Investitions- und Betriebskosten ist. In der **Bedarfsplanung** erfolgt die Ermittlung der Anforderungen des Bauherrn an seine Infrastruktur (Objekt- und Servicequalität). Die Themen, die anhand von Checklisten und Erfahrung in strukturierten Workshops und Interviews mit dem Management und Nutzergruppenvertreten erarbeitet werden, sind:

- ▶ Unternehmensorganisation (Aufbau, Grobprozessablauf, Bestandserhebung Büroformen und -fläche, Sondernutzung) und
- ▶ Unternehmensinhalte (Geschäftsmodelle, Kernkompetenzen, Produkte/ Dienstleistungen, Kundengruppen).

In der Bedarfsplanung wird ein Nutzungskonzept auf Basis der Organisations- und Unternehmens-

- ▶ Die Initiierungsphase und wesentliche Komponenten: Das Projektmanagement steuert drei Instrumente (1-3) und erzeugt drei Kern-Ergebnisse (A-C).
© M.O.O.CON

planung (Zukunft!) entwickelt. Es stellt für alle Projektphasen eine verbindliche Zielvereinbarung dar. Auf Basis der in der Strategiephase bereits vorgestellten vier Ziel-Dimensionen eines Unternehmens (Kultur, Struktur, Soziales, Wirtschaftlichkeit) erarbeiten wir ein Nutzungskonzept sowie ein Raum- und Funktionsprogramm und definieren die Standort-, Objekt und Servicequalität. Bewertungskriterien und Kennzahlen für den IST-SOLL Vergleich werden jetzt entwickelt. Es schließt sich an: die Erstellung des Flächenprogramms und der Funktionsschemata; das Nutzungskonzept wird dokumentiert und vom Nutzervertreter freigegeben.

Ergebnis ist das **Nutzerbedarfs-Programm** mit belastbaren Zahlen, das die Anforderungen an Standort, Objekt- und Servicequalität zusammenfasst – die arbeitsfähige Basis für die Erstellung eines Architektur-Briefings (Phase „Planung“).

Welche Umsetzung-Möglichkeiten gibt es... und was kosten sie im Vergleich?

Mit der **Machbarkeitsstudie** werden auf Basis unterschiedlicher Anforderungen oder Lösungsmöglichkeiten qualitative und quantitative Auswirkungen verglichen.

1. Definition der Varianten

Unterschiedliche Anforderungsalternativen (Nutzungskonzepte, Bau-/Ausstattung, Lösungen) werden erarbeitet und die Abweichungen zum Idealfall (= Nutzerbedarfs-Programm) dargestellt. Bei diesen Alternativen werden die Gebäude- und Dienstleistungsqualitäten untersucht.

2. Detailbetrachtung der Varianten

Schon jetzt muss eine Lebenszykluskosten-Analyse der Varianten die Entscheidung absichern. In der Praxis nutzen wir unser LZK-Tool, eine gemeinsam mit der Firma e7 entwickelte Software mit Komponenten- und Kosten-Datenbank, und adaptieren es an das Projekt:

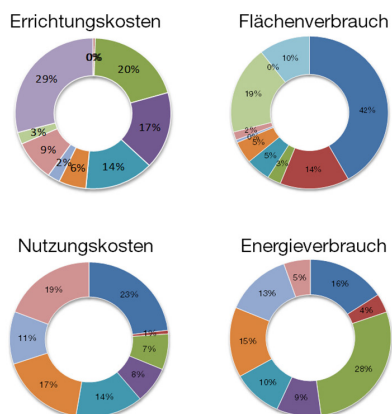
- ▶ Abstimmung Modell und Input-Parameter (Inflation, Abschreibung, Verzinsung) mit Controlling
- ▶ Eingabe der Positionen aus der Bedarfsplanung
- ▶ Überprüfung Plausibilität und Sensitivität

Ergebnis ist ein Kostenrahmen mit 20% Genauigkeit, der schon in dieser frühen Phase eine Gegenüberstellung Bewertung und der Szenarien ermöglicht.

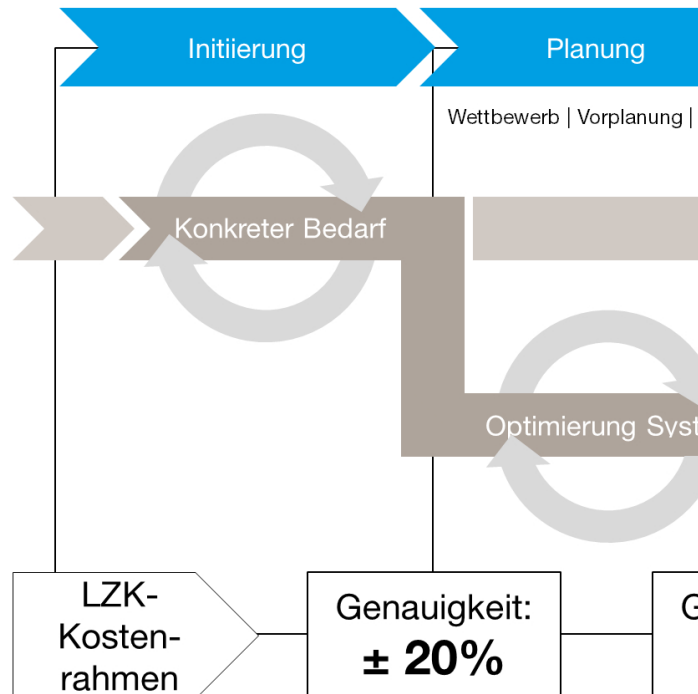
Die Entscheidung ist jetzt bestmöglich abgesichert und kann getroffen werden.

Akzeptanzsicherung: Wenn es keine gemeinsame „Story“ gibt, erfindet jeder seine eigene

„Es wird über ein neues Gebäude nachgedacht! Warum? Wann ziehen wir um? Und wohin überhaupt? Müssen wir jetzt ins Großraumbüro? Ogottogott! Wie ist der Prozess? Was kann ich beeinflussen? Habe ich einen Parkplatz? Und wo? Was passiert jetzt?...“



- ▶ Visualisierung im LZK-Tool: Detailliertes Wissen über Kostenverteilungen ermöglicht sichere Entscheidungen.
© M.O.O.CON



Verunsicherung verhindert Motivation und Projekterfolg. *Corporate Communications* ist frühzeitig einzubinden, an alle Stakeholder-Gruppen ist beim Start eines professionellen *Change Management* Prozesses zu denken:

Die Aufgabe: Erzeugen von rationalem Verständnis und emotionaler Beteiligung.

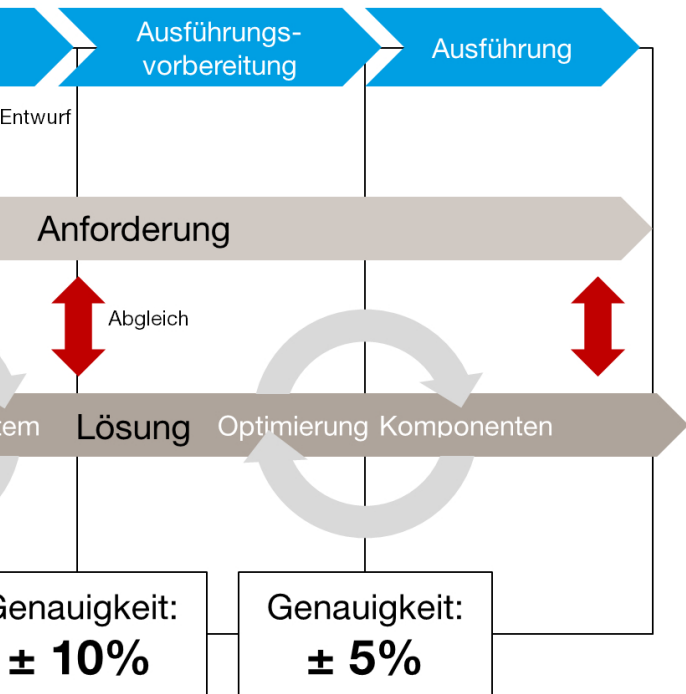
Nur wenn der Umzug in den unternehmerischen Kontext gestellt wird, lässt er sich wirksam „erzählen“. Noch besser: entwickeln Sie ihn aus Ihrer Unternehmensmarke heraus.

Wir kommen zur Phase der *Planung*.



Das Nutzerbedarfs-Programm ist erstellt – jetzt wird es in die passende Architektur übergeführt.

Die richtigen „Tools“ sind ein präziser Architekturwettbewerb und eine qualitätsvolle Auslobungsbroschüre.



- ▶ Mit einem LZK-Tool lassen sich schon in der Phase „Initiierung“ die Lebenszykluskosten mit einer Genauigkeit von $\pm 20\%$ bestimmen.
© M.O.O.CON

Architekturwettbewerb:

„Wie man es hineinruft...“

Wettbewerbe für die Suche nach besten Ideen und Konzepten haben in Europa Tradition. Nur ein Briefing von hohem Niveau versetzt Architekten in die Lage, eine Lösung abzugeben, die Unternehmensziele, Gestaltqualität und Nachhaltigkeit realisiert.

Erfolgsfaktoren

In den Wertschöpfungsstätten der Dienstleistungsgesellschaft werden wesentliche Qualitätsvorstellungen oft nicht durch den Bauherren, sondern durch den Architekten fixiert. Der Grund: das Versäumnis ersterer, die Anforderungen und Bedürfnisse des Geschäftsmodells und der Organisation wirklich im Detail zu kennen und so festzuschreiben, dass der Architekt dazu überhaupt erst Lösungen entwickeln kann, die nachhaltiger sind, als Standards. Die Gefahr, sich auf diese zurückzuziehen, besteht immer dann wenn, wenn durch ein unzureichendes Briefing Verständnislosigkeit herrscht und Standards verführerische, aber nur vermeintliche Sicherheit bieten.

Aber: schnell wächst hier unnötige Fläche. Und mit ihr wird Nachhaltigkeit-Potenzial verschenkt, Budget und Motivation werden wirkungslos verbraucht.

So entstehen Gebäude, die zwar von architektonischer oder technischer Qualität sind, deren Nutzungsqualität und Basis für produktive Arbeit – und damit nachhaltige Nutzenstiftung – im Lebenszyklus aber fraglich ist. Wer nicht weiß, was er braucht... kann von seinem Architekten auch keine Wunder erwarten. Glaswände: ja, Glaskugel: nein.

Erfolgreiche Wettbewerbe mit Beiträgen, die Nachhaltigkeit sicherstellen, benötigen deshalb *Bestellqualität*. Sie wird erreicht durch Anforderungsdefinition in den vier bereits vorgestellten Dimensionen und der davon abgeleiteten konkreten Anforderungsdefinition in den neun Feldern für eine integrale Planungsleistung. Überlegene Wettbewerbsentwürfe liefern durchdachte Lösungen in allen Feldern.

Anforderungen strukturiert festschreiben

Die Unternehmensziele werden in den Dimensionen Kultur | Soziales | Struktur | Wirtschaftlichkeit beschrieben, um klare, messbare Qualitätsvorgaben für Objekt und Services zu erarbeiten.

Beispiele:

Wettbewerbsfähigkeit durch Flexibilität ist Organisationsziel? Dann müssen die technischen Qualitäten auch modulare Strukturen beziehungsweise Ausstattungen aufweisen. Reversibilität, die ermöglicht, Flächen rasch anzupassen. Zu Kultur gehört der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen? Herausfordernde Ziele für Primärenergie und die verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien sind zu fordern.

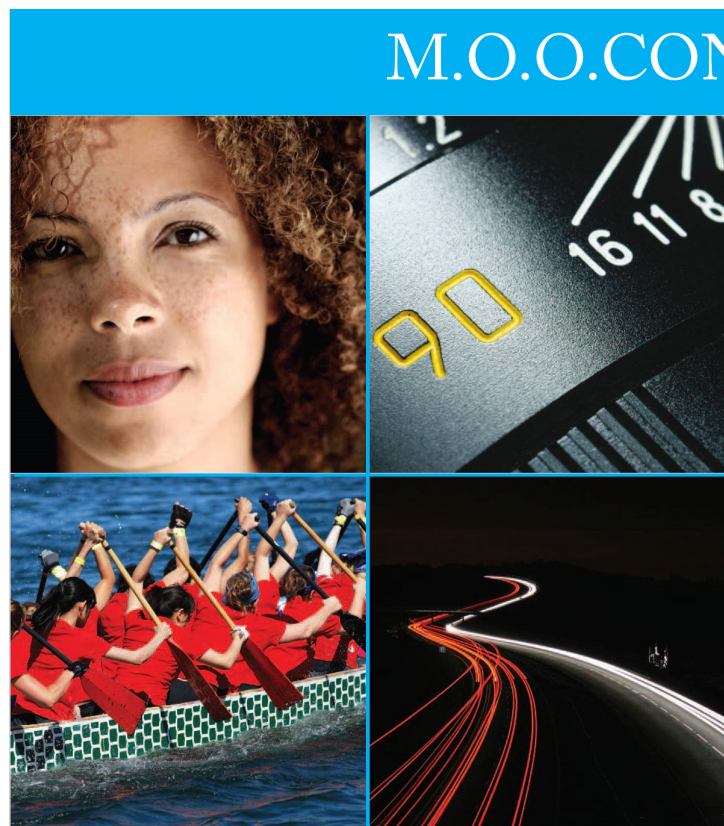
Anhand der Ziele erfolgt in der Bedarfsplanung die Konkretisierung für Flächen und Services. Vorgaben zu Betriebsanforderungen (SLA-Service Level Agreements). Finanzierungsvarianten und Ziel-Kostenrahmen (Anschaffungskosten + Folgekosten = Lebenszyklus-Budget) werden festgelegt.

Ein erfolgreiches Gebäude besteht nicht nur aus dem Gestaltungskonzept. „Wow!“-Architektur ist... schön, aber Blendwerk und nicht nachhaltig, wenn das Unternehmen sich an das Gebäude anpassen muss. Umgekehrt ist es richtig! Nur ein ganzheitlich durchdachtes Konzept sichert Nachhaltigkeit, Zukunft und damit Werte. Das wertschöpfende Zusammenspiel aller Qualitätsaspekte wird durch einen integralen Planungsprozess erreicht.

Erfolgsfaktor *Detailierung*: sie ist entscheidend für die Berechnung der Lebenszykluskosten mit möglichen 20% Genauigkeit zu diesem Zeitpunkt und zur transparenten Bewertung der Beiträge und die Erstellung der Vorprüfungsberichte.

Verständnis erzeugen und Kreativität herausfordern

Neben inhaltlicher Eindeutigkeit sei formale Korrektheit und Verständlichkeit Maxime für Aus-



schreibungsunterlagen.

Zur hohen Bestellqualität gehört auch die Verantwortung des Bauherrn, Ziele in einer verständlichen Form und Sprache zu vermitteln, damit sie in Gestaltungsleistung „übersetzt“ werden kann. Das ist einfach bei funktionalen Forderungen und ihrer Dimensionierung.

Schwieriger ist es bei mehr abstrakten Anforderungen aus dem Feld „Form“ – wenn es um Identität, Zeitgeist oder „Mood & Atmosphäre“ geht. Wie lässt sich hier eine Übersetzung der Unternehmensstrategie in die Objektanforderungen durchführen, die weitgehend frei von Interpretationen des Empfängers (Architekt) ist und die Absicht des Sendes (Bauherr) klar artikuliert?

Funktionale Anforderungen: hier ein M.O.O.CON Projektbeispiel zur Beschreibung eines Arbeitsplatzgrundmodules in der Auslobungsbroschüre. Eindeutigkeit wird geschaffen durch Zahlen und Vermaßung; Nachhaltigkeit durch Ermöglichen der flexiblen Anpassung der Raumnutzung an die Anforderung des Geschäftsmodells (*Facility Ma-*

N MOODS



► M.O.O.CON MOODS:

Ein Tool mit Prozess, um Abstraktes in Konkretes für das Briefing von Architekten umzusetzen.

© Fotolia, M.O.O.CON

leitet. Die Flächendimensionierung orientiert sich unter Berücksichtigung der DIN 4543 bzw. der Arbeitsstättenverordnung am Arbeitsmittelbedarf, der zur Aufgabenerledigung benötigt wird.

Soweit klar und mathematisch. Aber es gibt ja noch die abstrakten Anforderungen:

Visualisierung der Unternehmensidentität und Übersetzung in Sprache

Eine Frage des Ausdrucks – den man sprachlich und mit Hilfe von Bildern präzisieren muss. Hier nutzen wir ein von uns entwickeltes Tool, das Konkretisierung unterstützt:

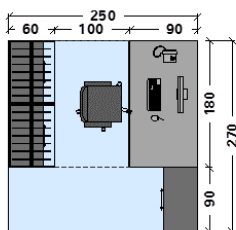
M.O.O.CON MOODS ist Visualisierung und strukturierter Prozess zur Markenumsetzung in Architektur zugleich. Wir haben uns gefragt: Wie kann sichergestellt werden, dass der Architekt die Unternehmensidentität richtig versteht? Wie lassen sich Markenbotschaft oder Markenkern verständlich darstellen? Wie schafft man den Transfer von *abstrakt* zu *konkret*?

Die größte Herausforderung bei der Entwicklung von M.O.O.CON MOODS bestand zunächst darin, einen Fragenkatalog zur Unternehmensidentität aufzubauen. Ausgehend davon, dass Organisationen von Menschen geprägt werden, wird als Grundlage zur Beschreibung der *Corporate Identity* ein Persönlichkeitsmodell aus der Psychologie verwendet. Im Rahmen eines einjährigen Forschungsprojektes ist ein Unternehmensschlüssel als Basis für M.O.O.CON MOODS entwickelt worden. Hinter dem internetbasierten Werkzeug stehen die Persönlichkeitsmodelle von Fritz Riemann und CG Jung.

Ermittlung der Unternehmensidentität: Unternehmensfeld | Wortwelt | Moodboard

Auf Basis eines Fragebogens, den Mitarbeiter oder Führungskräfte diskutieren und beantwor-

nagement, „Ermöglichen“ im eigentlichen Sinne). Als kleinste Büroplanungseinheit wird ein standardisiertes Flächenmodul festgelegt, das die Bildung unterschiedlicher Arbeitsplatztypen durch die Kombination eines Standardarbeitsplatzes mit diversen Funktionselementen abgestimmt auf den individuellen Bedarf zulässt. Aufgrund der geforderten Flexibilität ist das Flächenmodul zugeschnitten auf einen Standardarbeitsplatz, der den größten Flächenbedarf benötigt. Das Achsmaß wird nicht auf Basis der Einzelbetrachtung dieses Flächenmoduls abge-



Schrank, optional mit Produktablage

► Ein Standardarbeitsplatz mit möglichen Funktionsmodulen für unterschiedlichen Ablagebedarf. Die Funktionsmodule werden alternativ nach individuellem Bedarf eingesetzt.
© M.O.O.CON



- ▶ Entwürfe können nur fair bewertet werden, wenn man anhand strukturierter und im Wettbewerb veröffentlichter Anforderungen detailliert untersuchen kann, ob und wieweit die Einreichungen Lösungen liefern.
© M.O.O.CON



ten, wird ein Bild der IST- oder der SOLL- Unternehmensidentität gezeichnet. Ein Pool von über 400 Bildern ermöglicht, den Identitätsmerkmalen 40-80 Motive zuzuordnen, denen eine eigene Wortwelt zugrundeliegt.

In moderierten Workshops werden die Bilder- und Textwelten auf 25 verdichtet, die Marke und Identität „verarbeitbar“ und anschlussfähig beschrieben.

Damit erhält der Architekt konkretes Material für einen gezielten Gestaltungsprozess zur Umsetzung der Marke in Raum, ohne dass seine Kreativität eingeschränkt wird.

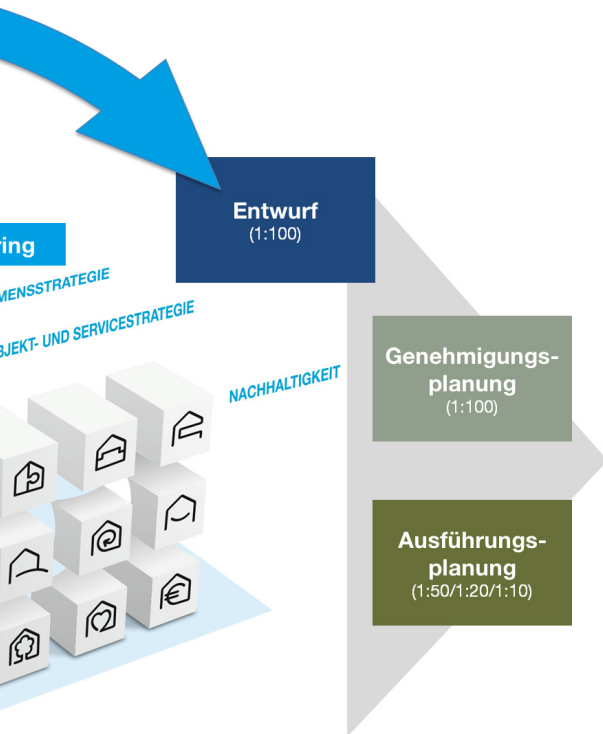
Eine Auslobungsbroschüre braucht auch exakte formale Beschreibungen

Ein Wettbewerb erzeugt Entwürfe und stellt damit Weichen. Nicht nur seine Auslobung, sondern auch die Bewertung muss alle Qualitätskriterien des Gebäudesystems umfassen.

Erfolgsfaktoren sind die Verfahrenswahl (geladen oder offen) und die Bestellung passender Preisrichter mit Verständnis für die jeweilige Aufgabe (beispielsweise künstlerischer Schwerpunkt oder Energieeffizienz). Die Entscheidung der Jury wird mit durchdachten und formal exzellenten Wettbewerbsunterlagen nachvollziehbar; die Vorprüfung der Entwürfe zum nachhaltigen Erfolg.

Unsere Erfahrung: zu genaue LÖSUNGS-Beschreibungen grenzen die Kreativität ein! Gute Gestaltung, die ungewöhnlich, neu und „richtig“ ist, erreicht Bestleistungen, in dem man präzise und verständlich in der Definition seiner ANFORDERUNGEN ist.

Dass es für einen Künstler das Schlimmste ist, gesagt zu bekommen, „mach irgendetwas!“, beschreibt der englische Musiker Peter Gabriel: „The worst brief for an artist is to be told he can do anything.“



- ▶ Struktur für die Optimierung liefern die 4 Dimensionen (Identität) und 9 Felder (Nachhaltigkeit) im bereits vorgestellten System im Mittelpunkt stehen die Fortschreibung des Nutzerbedarfes und Qualitätsmonitoring.
© M.O.O.CON

Der Wettbewerbs-Entwurf ist ausgewählt – jetzt erfolgt die Optimierung der Planung, um echte Nachhaltigkeit des Gebäudes zu erzeugen und zu sichern.

Im Film *Rendezvous mit Joe Black* heißt es „Im Leben sind nur 2 Dinge sicher: der Tod und die Steuer“ – in der Bauwelt gilt mit gleicher Präzision: „Es wird stets anders, als zunächst geplant.“ – wir ergänzen: „... und es muss dabei besser werden!“

Die Gründe für Änderungen resultieren meist aus unterschiedlichen Vorstellungen der Projektbeteiligten (Nutzer, Bauherr, Betreiber, Investor, Ausführende) und nicht hinreichend durchdachten Implikationen von Entscheidungen. Die Gefahr: ein späteres Einfangen aus dem Ruder laufender Kosten zu Lasten der Nachhaltigkeit. Richtig ist eine integrale Planung mit allen Beteiligten – der Quantensprung „Verbesserung für

den Nutzer“ wird nur erreicht, wenn die Nutzeranforderungen fortgeschrieben, detailliert und am aktuellen Planungsstand gespiegelt werden.

Ergebnis ist die zur Genehmigung fertige Entwurfsplanung:

- ▶ Das Gebäude entspricht den aktuellen Anforderungen des Bauherrn.
- ▶ Bau- und Ausstattungssysteme sind integral optimiert und detailliert festgelegt.
- ▶ Investitions- und Betriebskosten sind optimiert.

Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeit

- ▶ Konsequentes Einnehmen der Nutzer- und Betreiberperspektive und permanente Spiegelung am Nutzerbedarf und den Nachhaltigkeitszielen
- ▶ Controlling der Vollkosten unter Lebenszyklus-Betrachtung

- ▶ Zeit zum Nachdenken über Implikationen und Aufmerksamkeit im Detail

Nachhaltigkeit misst sich am Nutzer, nicht am Investor

Nachhaltigkeit ist Nützlichkeit. Welche Kennzeichen von Objekten und Dienstleistungen das Kerngeschäft tatsächlich unterstützen, kann nur der Nutzer selbst messen und beurteilen.

Maxime:

Die „richtigen“ Quadratmeter finden – nur bauen/beziehen/benutzen, was auch nötig ist!

Wir wissen: der größte Nachhaltigkeitshebel ist die Fläche. Der ideale Flächenbedarf (unter Organisationsdynamik) muss gefunden werden. Der Architektorentwurf ist darauf zu untersuchen, wie viele Quadratmeter er „produziert“. Größere Foyers, Gebäudekerne und Treppenhäuser sind flächenintensiv – es ist zu prüfen, ob sie kulturelle/soziale Ziele (Kommunikation, Repräsentanz) erfüllen oder durch Nachdenken flächenoptimiert werden können, ohne die Organisation durch undurchdachte Einsparungen (sozio-kulturelle Nachhaltigkeit!) zu beschränken.

Lebenszyklus-Betrachtung

Nicht nur der Bau, auch die gesamte Nutzungsdauer von Objekten/Dienstleistungen muss unter Vollkosten- und Nachhaltigkeitsgesichtspunkten betrachtet werden. Umbau, Instandhaltung, Instandsetzung und Erneuerung gehören dazu. Die Vorprüfung beginnt mit den prägenden Merkmalen des Architekturkonzeptes (Fassaden, technische Ausstattung). Entscheidend ist, dass technische Systementscheidungen so gewählt werden, dass das Gebäude über den gesamten Nutzungszyklus das Kerngeschäft unterstützt. Es sind nur so viele „Features“ zu planen, wie tatsächlich durch den Nutzer benötigt werden. Häufig stellen sich anfangs scheinbar sehr teure Systementscheidungen bei Betrachtung über den gesamten Lebens-/ Nutzungszyklus als kostengünstigere Variante dar.

Implikationen durchdenken

In dieser Phase werden für die gesamte Rest-



zeit des Objektes Weichen gestellt, die bei einer Fehlentscheidung den Zug der Nachhaltigkeit in einen Tunnel mit Gegenverkehr steuern können. Was zu schnell, nicht durchdacht und unberechnet entschieden wird, kann jahrzehntelange Reue bedeuten. Alternativszenarien sind ein Muss. Die Planung muss integral mit allen Beteiligten erfolgen, um Abhängigkeiten zu erkennen und zu bewerten.

Beispiel: Eine Bank hat die organisatorische Anforderung „extreme Flexibilität“ aufgrund dynamischer Mitarbeiterzahlen. Leerstände könnten auftreten. Hier wird die Chimäre schnell ein kosten- & ressourcenvertilgendes Monster, das sich von nicht-wertschöpfender Fläche ernährt. Die Lösung unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten: kleinteiligere Auslegung von Gebäudebereichen, um eine Teilbarkeit bei eventueller Vermietung zu ermöglichen. Dies impliziert aber Änderungen von Technik und Ausstattung, um eine autarke Verwaltung zu garantieren – und dies ist wieder zu berechnen.



- ▶ Optimierung im Feld „Form“ ist auch Nachhaltigkeit der Marke: Forschungs- & Entwicklungszentrum *Laces* der *adidas Group* in Herzogenaurach - ein M.O.O.CON-Projekt.
© Werner Huthmacher

Marktpreise werden aufgerufen. Es bedarf der konsequenten Umsetzung der Objektstrategie, damit Nachhaltigkeit nicht geopfert wird: wir sind in der Phase der *Ausführungsvorbereitung*.

„Going live“

Aus der optimierten und genehmigten Entwurfsplanung heraus werden nun gemeinsam mit den Planern Leistungsverzeichnisse erstellt, mit denen Angebote am Markt ausgeschrieben und eingeholt werden. Es ist der Übergang von der „Planungstheorie“ ins wirkliche „Bauleben“. Die richtigen Entscheidungen müssen getroffen werden, damit sich Nachhaltigkeit im Gebäude entfalten kann. Wir erinnern uns: „Nachhaltigkeit ist, wenn es nützlich ist“ – die individuellen Kernprozesse des Unternehmens müssen vom Objekt und den Services nachhaltig unterstützt werden.

Durchsetzung besserer Lösungen im Planer-Team

Das Team der Projektbeteiligten muss neben hoher Professionalität auch den Willen zu Qualität und Nachhaltigkeit teilen. Dazu gehört, sich nicht mit Standardlösungen zufriedenzugeben, sondern immer die richtige Lösung finden zu wollen. Zeit zum Durchdenken von Implikationen muss eingeplant werden, um Nachhaltigkeit zu erzeugen. Wenn der erste Beton geschüttet wird, ist es zu spät.

Korrekturen aus Nutzeranforderungen und die Umsetzung der Optimierung erfolgen nach der Entscheidungsstruktur im Projekt und dürfen eines nicht sein: demokratisch, denn echte Nachhaltigkeit ist nicht verhandelbar.



Die Planung ist optimiert, das architektonische Konzept wird zur Realisierung vorbereitet: Beschaffungsprozess und Vergabe beginnen –

Nachhaltigkeit durch die richtige Vergabestrategie

Das Bauherrenziel *Best Value* – innovative, kreative und qualitätsvolle Lösungen zu erhalten – wird in einem (zielkonfliktträchtigen) Dreieck optimiert:

- ▶ Minimierung der Gesamtkosten
- ▶ Minimierung der Umweltbelastungen
 - ▶ Intern: Vermeidung bedrohlicher Stoffe
 - ▶ Extern: ressourcen- und emissionsschonende Baustoffe
- ▶ Möglichst hohe soziale Standards bei Produktion bzw. Erbringung

Nachhaltigkeit hört nicht beim Richtfest oder Bezug der Immobilie auf: sie entfaltet sich erst vollständig bei der Nutzung. Der Betrieb entscheidet, wie gut ein Objekt die Prozesse unterstützt und ob die Lösungen den Anforderungen gerecht werden. Daher ist nicht die Bereitstellung entscheidend für Nachhaltigkeit, sondern der komplette Lebenszyklus.

Mit seiner Vergabestrategie kann ein Unternehmen Wirkung und Kosten seiner Immobilie nachhaltig steuern. Sie legt fest, wem die Leistungen *Planung*, *Ausführung* und *Betrieb* übertragen werden. Bauherrenindividuell, orientiert sie sich an der Bereitschaft die Schnittstellenrisiken zwischen „Planung-Ausführung-Betrieb“ zu managen und am Reifegrad seiner Organisation, Koordinationsaufgaben übernehmen zu können und zu wollen.

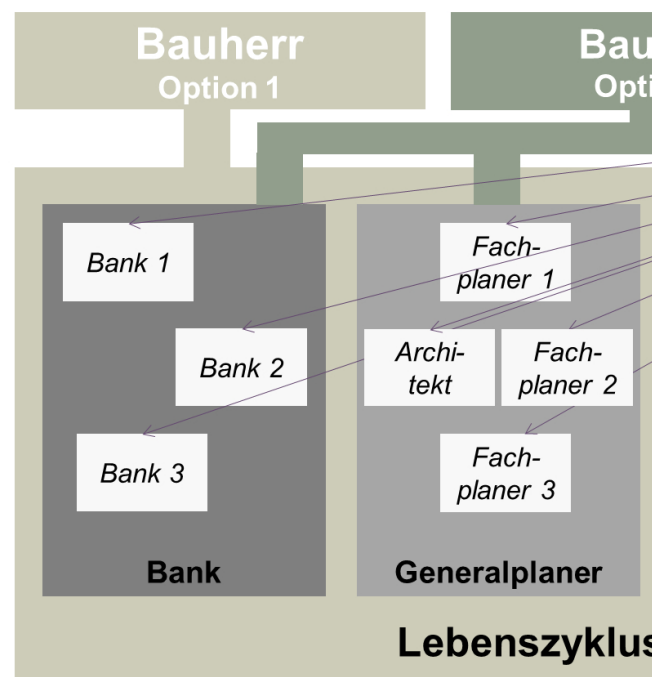
Aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten heraus ist es wesentlich zielführender, wenigen und den richtigen Partnern die eigene Vorstellung zu vermitteln, Verständnis sicherzustellen, ihre Leistungsfähigkeit, Referenzen und das Angebot zu prüfen und nach einem aus der Strategie abgeleiteten Kriterienkatalog zu entscheiden.

Beim Bezug der Leistungen aus einer Hand wird das Schnittstellenrisiko minimiert; bei Beauftragung verschiedenen Unternehmertypen sind die Schnittstellen zwischen ihnen zu managen; beim Einsatz eines Generalplaners und mehrerer Einzelunternehmer kommen die Komplexitäten zwischen den Gewerken noch hinzu. Eine höhere Flexibilität bei Steuerung der Einzelgewerke durch den Bauherrn selbst – zum Beispiel durch zeitversetzte Vergaben – erlauben zwar eine feinere Steuerung des Bauablaufes, werden aber mit erhöhtem Koordinationsaufwand, vor allem im Umgang mit Gewährleistungsfristen, erkauft.

Lebenszyklusdenkweise auch bei der Vergabe

Trennt man Ausführung von Betrieb, ist die Erfahrung, dass man in der Bauphase Lösungen erhält, welche die Spezifikationen gerade noch erfüllen, aber für den Unternehmer die kostengünstigste Variante darstellen – völlig ungeachtet der Kosten für einen späteren Betrieb, die dann in der Summe um ein Vielfaches höher liegen können, als die Kosten für eine andere, beim Bau etwas teurere Lösung.

Beispiel: eine billige Variante von Klimatechnik im Bau wird durch höhere Wartungskosten über die gesamte Nutzungsphase schließlich am teuersten – und kann zum Nachhaltigkeits-Malefizstein werden, in dem eine nicht vorhandene „smarte“



Steuerung eine nutzertypische Adaption verhindert.

Die Grundidee ist also, Objektpartner in eine Gesamtverantwortung zu nehmen, die bei der Planung beginnt und die in der Nutzungsphase weiterläuft. Niemand wird Lösungen vorschlagen, die sich später zu seinem eigenen Nachteil wenden.

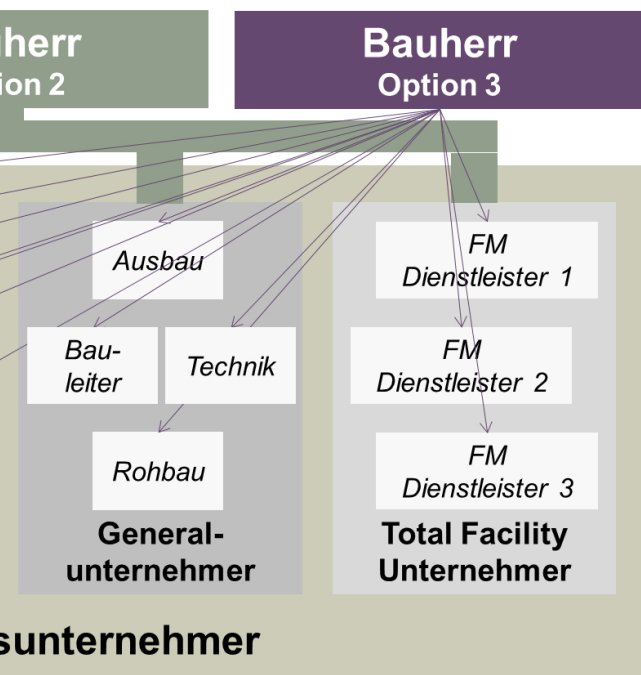
Dies setzt sowohl Bestellqualität – die genaue (strategiekonforme) Formulierung von Anforderungen und Spezifikationen – voraus, als auch späteres Qualitätsmonitoring in der Ausführungs- und Betriebsphase.

Kompetenz in Vollkosten entwickeln

Um an den richtigen Hebeln anzusetzen, entstehende Kosten im Zusammenhang bewerten zu können und nicht „kleinteilig zu optimieren“, müssen die Vollkosten über den gesamten Lebenszyklus einer gewerblichen Immobilie betrachtet werden.

Erfahrungswerte²:

- ▶ Die Kosten der Bereitstellung einer Immobilie zu den Kosten für Nutzung verhalten sich etwa 2/3 : 1/3.
- ▶ Die Betriebskosten sind weniger als 30% der Vollkosten.



- ▶ Die Kosten für Verbräuche und Energie liegen bei ca. 11% der Vollkosten.
- ▶ Zinsen und Abschreibungen können bis zu 60% der Vollkosten darstellen.

Vergabe

Das Vergabeverfahren selbst gliedert sich in weitere Phasen, die mit der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen beginnen und mit dem Zuschlag an den oder die ausgewählten Bieter enden.

Planungs-, Bau, und Betriebskonzept (von grob zu fein), Preisangebote (inkl. Finanzierung) werden mit Scoring-Systemen geprüft, die sich an den Bauherren- und Nachhaltigkeitszielen ausrichten müssen. Sie führen zu Identifizierung von Partnern, mit denen exklusiv technisch, kommerziell und rechtlich weiter verhandelt wird zu Vorentwurf/ Entwurf Objektplanung, detailliertem Betriebskonzept (kennzahlengesteuerte Service Level, genaue Leistungs-Vereinbarung: SLA/KPI) und Details der Finanzierung (Lebenszyklus). Die rechtliche Verfahrensbegleitung muss ebenfalls sichergestellt sein.

Nachhaltige Feinde: Marktpreisschock und Point of no return:

- ▶ Ein Bauherr steuert seine Schnittstellenrisiken und Nachhaltigkeit mit der Übertragung von Leistungen an bestimmte Formen von Unternehmern – mehrere Optionen bestehen. In der Vergabestrategie wird festgelegt, wem die Leistungen *Planung, Ausführung und Betrieb* übertragen werden.
© M.O.O.CON

Zum ersten Mal mit tatsächlichen Marktpreisen konfrontiert, werden schnell kostengetriebene Entscheidungen getroffen, bei denen Nachhaltigkeit auf der Strecke bleibt. Schnell ist die Entscheidung gegen die teureren Systemtrennwände getroffen – und damit die Chance auf eine reversible und flexible Arbeitswelt, die immer die passende Fläche zur Verfügung bietet, verbaut. Erschwerend: Ausführende setzen gerne um, was sie kennen. Sie lieben Standards... und schützen sie. Zudem: Die Unterschrift unter den ZUSCHLAG ist der *Point of no return!*

Nachtragsmanagement und Änderungen kosten Zeit, noch mehr Budget und gehen zu Lasten der Nachhaltigkeit. Mehrere 1.000 Änderungen und Nachbesserungen im Laufe eines Projektes sind keine Seltenheit. Vermeidung sei das Gebot.

Nachhaltige Freunde: Strategie, Konsequenz und Vorausdenken

Unabdinglich: eine detaillierte Objekt- und Servicestrategie, die in allen späteren Abschnitten als Referenz herangezogen wird und anhand der Betrachtung aller Dimensionen und Felder die Grundlage für plausible Entscheidungen über Qualität und Kosten ist.

Vorausdenken ist, die Zeit nach der Baustelle – die Nutzungsphase – zu berücksichtigen und zum anderen zu wissen, was im Moment jetzt entschieden werden *muss* und was man sich offenhalten *kann*. Ein moderierendes, informierendes und dokumentierendes Projektmanagement, das jederzeit die notwendigen Partner einbindet, ist *conditio sine qua non*.

Echte Nachhaltigkeit ist kein Standard, der sich ergibt, sondern eine Eigenschaft, die man erzeugt.

2 Quelle: ifm – Internationales Institut für Facility Management, 2011.



Die Aufträge sind vergeben, der erste Spatenstich getan...

Nun geht es darum, den schon festgelegten Raum und die Flächen im Detail planerisch zu füllen – so, dass die Nachhaltigkeit nicht entweichen kann.

Die Ausführungsphase selbst kann aus Sicht des Nutzers in vier Aufgabenpakete geteilt werden:

I. Belegungsplanung

II. Akzeptanzsicherung

III. Qualitätsmonitoring

IV. Umzugsmanagement

Wir sehen uns die Pakete einzeln an:

I. Belegungsplanung: Vom Groben ins Feine

In der Belegungsplanung wird die Organisation (ihr Wesen, ihre Kultur, ihre Prozesse) schrittweise in Fläche und Raum übertragen. Sie wird stufenweise detailliert und ausformuliert, bis wir auf der Ebene einzelner Menschen und ihrer direkten Arbeitsumgebung angekommen sind.

Bevor die Belegungsplanung begonnen wird, müssen zunächst Gedanken und Entscheidungen geordnet und damit Voraussetzungen geschaffen werden – diese wurden bereits kontinuierlich in der Fortschreibung des Nutzerbedarfsprogramms festgehalten:

In Bezug auf Funktion und Organisation:

- ▶ *Flächenprogramm Büro- & Sonderflächen*
Festgelegte Funktionen wie „Besprechung“, „Bildschirmarbeit“ oder „Empfang“, Dimensionierung und „Befüllen“ der Flächen verfeinern.
- ▶ *Funktionsschemata Büro- & Sonderfläche*
Schematische Anordnung der Funktionsbereiche (Beispiel: „Kern“, „Sicherheitszone“, „Kundenbereich“, „Anlieferung“) und Darstellungen der Wegebeziehungen zueinander, Logistikströ-



- ▶ Durchdacht geplante multifunktionale Flächen reduzieren unnötige Quadratmeter bei Entwicklung, „Bespielen“ und im Rückbau. Oben und unten im Bild: eine Bürosonderfläche angebunden an die interne Erschließung mit der Multinutzung *Warten, Konferenz, Kommunikation und Versorgung/ Cafeteria*. *Wienstrom* in Wien- ein M.O.O.CON-Projekt.
© Helge Bauer

me (Mitarbeiter, Besucher und Waren. Gegebenenfalls in ein innenarchitektonisches Briefing aufnehmen.

- ▶ *Kommunikationsanalyse*
Nähebeziehungen von Organisationseinheiten ermitteln – auf Basis ihrer direkten und täglichen Kommunikationserfordernisse zueinander.

In Bezug auf Gebäude & Potenzial:

- ▶ *Nutzungskonzept*
Funktionsflächen im Gebäude anordnen – unter Bezugnahme des Planungsrasters, des Tragwerks und der Gebäudelogistik.
- ▶ *Raumtypen*
Raumstandards definieren (entwickelt aus der Tätigkeit für Aufgabengruppen), die multipliziert



werden können.

► **Möbelbaukasten**

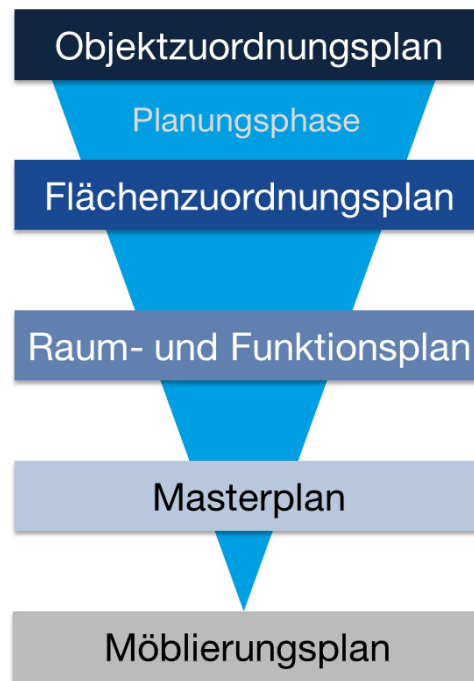
Möbel für Büros und Sonderbereiche standardisieren und modularisieren.

Da der Grad der Nachhaltigkeit, den ein Gebäude funktional erreichen kann von der „Güte“ der Anpassung an die Organisation und Prozesse abhängt, sind hier Detailaufmerksamkeit und permanente Überprüfung entscheidend. Die Belegungsplanung selbst besteht aus fünf Einzelbausteinen. Dadurch sollen zum einen ein Mengengerüst für die Ausstattungsbeschaffung und zum anderen die Vorgaben für die Ausführungsplanung des (technischen) Ausbaus gewonnen werden.

Bestandteile der Belegungsplanung

Das Ziel ist, ein Mengengerüst für die Beschaffung und Vorgaben für die Ausführungsplanung zu erarbeiten. Dazu tragen die Ergebnisse der einzelnen Stufen der Belegungsplanung bei:

Belegungsplanung



► Die fünf Stufen der Belegungsplanung.
© M.O.O.CON

Objektzuordnungsplan

- Organisationseinheiten (OE) auf Objekte (Gebäude) des Campus verteilt (Notwendigkeiten des Geschäftsmodells/ der Kernprozesse in Planung überführt).

Flächenzuordnungsplan

- Bedarfsflächen (z.B. *Empfang, Konferenz, Präsentation, Büroarbeit, Ruhe*) gemäß Funktionsschemata im Gebäude abgebildet – Organisationsbereiche gemäß Prozess- & Kommunikationsbeziehungen zugeordnet.

Raum- und Funktionsplan

- Abbildung der OE und Funktionen gemäß Raumprogramm/ Raumtypen auf Ebene der Räume detailliert (Anzahl Arbeitsplätze, Konferenzteilnehmer, Wand- & Türmaße, etc.)

Masterplan

- Möblierung gemäß Raumstandards „eingebildet“ (Grobmengen, Basisdaten für HKLE-Detail-

planung, Position Bodenauslässe/ Technikinseln, etc.).

Möblierungsplan

- ▶ Abbildung auf personalisierter Mitarbeiterebene und/oder Tätigkeiten – Möblierung der Sonderflächen nach „Möbelbaukasten“, Basisdaten für IT/TK-Netzwerk, Leit-/ Schließsystem und Umzugsplanung.

Wirtschaftlichkeit der Fläche steht im Fokus

Der größte Hebel drückt sich natürlich wieder in der Flächenwirtschaftlichkeit aus: Vermeidung nicht-wertschöpfender Fläche ist immernoch oberstes Gebot. Ein Ansatzpunkt ist die multifunktionale Auslegung von Räumen: Kleine Verpflegungsstationen an Punkten mit hoher Lauffrequenz können Versorgungsfunktion haben; sie dienen gleichzeitig der informellen Kommunikation, sind aber auch Pausen- und Ruhezone oder Ort der Abholung und Übermittlung von Information, beispielsweise durch Installation von Kopierern, Postfächern, Monitoren („Firmen-TV“, Infokanäle).

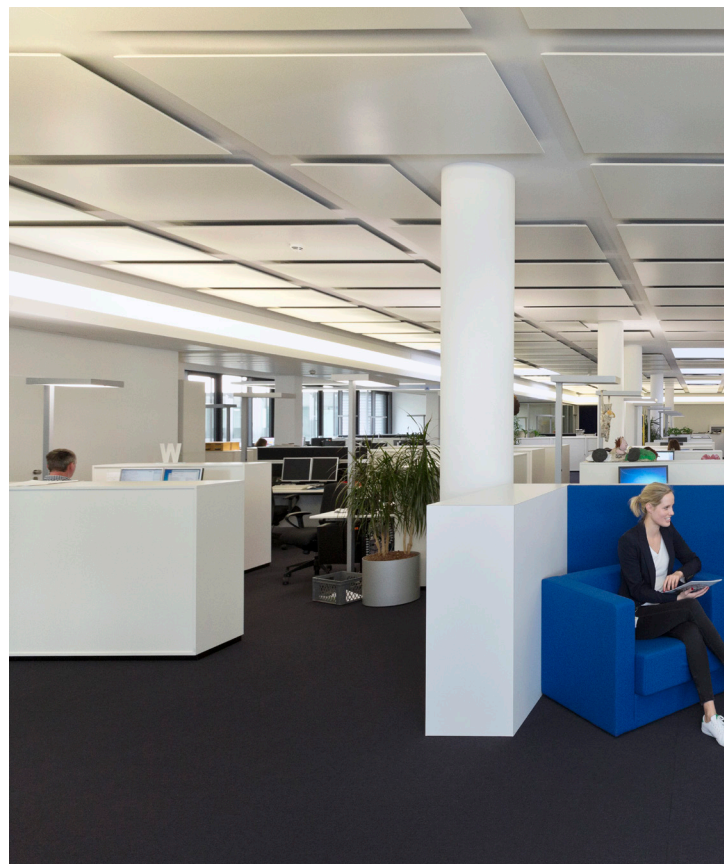
Räume sollten sich flexibel an eine dynamische Organisation anpassen lassen – die potenzielle Reversibilität muss schon bei der Planung vorausschauend vorgesehen werden, da hier Haustechnik-Strukturen geschaffen werden, die ansonsten nur aufwändig und damit nicht-nachhaltig verändert werden können.

II. Akzeptanzsicherung

Auch die Veränderung in den Köpfen vorbereiten

Wenn das Gebäude durch Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit angenommen und genutzt wird, ist dies auch ein Nachhaltigkeitsindikator. So wie ein Baum positive Auswirkungen auf seine Umwelt hat und sich in das System *Umwelt* integriert, kann es auch einem Gebäude gelingen, funktionierender und nachhaltiger Teil seiner *Welt* zu werden.

Die Akzeptanz ist daher schon im Vorfeld sicherzustellen. Eine enge Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung, eine frühe, klare Kommunikation und die Vermeidung von Unsi-



cherheiten fördern das Projekt. „Wo werde ich denn sitzen? Und mit wem? Und wie?“ sind die meistgestellten Fragen vor einer Neubelegung, die offen beantwortet werden müssen. Interne *Marketplaces* mit Informationen zur neuen Arbeitswelt helfen, die Befürchtungen der Belegschaft zu adressieren und die Veränderung im Sinne der Unternehmensstrategie und -werte im richtigen Zusammenhang zu „inszenieren“. Denn: Nachhaltig ist nicht nur im Gebäude, sondern auch im Verhalten seiner „Bewohner“.

III. Qualitätsmonitoring:

ist es auch genauso umgesetzt, wie es festgelegt wurde?

Im Qualitätsmonitoring wird in den vier Dimensionen der Identitätsseite und in den neun Dimensionen der Nachhaltigkeit erneut auf das Einhalten der Anforderungen geprüft.

Viel kann sich in der Baupraxis aus „geht leider nicht anders“-Gründen ändern, mit denen man sich nicht zufriedengeben darf. Nachhaltigkeit



und Wert der Immobilie werden hier in Details entschieden. Schnell werden ähnlich erscheinende Bodenbeläge in nicht vereinbarter Qualität verbaut, die mit einem höheren Rollabrieb oder Schadstoffgehalt großflächigen Austausch notwendig machen und für Verlust von Nachhaltigkeit und Wert verantwortlich sind. In der Planungsphase wurden bereits die Anforderungen festgelegt, an denen die Merkmale (oder Resultate) der gegenwärtigen Phase gespiegelt werden. Das ist eindeutig möglich bei quantifizierbaren Größen wie Schadstoff-Emissionen (Ökologie), Innenraum-Temperatur (Soziokultur) oder Energiebedarf (Ökonomie). Oder bei der Kontrolle, ob auch die vereinbarten Materialien (Beispiel: Holz aus umweltgerechter, schadstoffarmer Produktion) verbaut wurden. Bei „soften“ Kriterien wie *Repräsentation* (Kultur: „Welche Emotionen erzeugt der Raum?“) oder Reinigungs- und Wartungsfreundlichkeit, Farbwahl und Schmutzempfindlichkeit von Oberflächen (Konstruktion) sind Reflexion und

► Typische Raumstandards:

Aus der Erfahrung lassen sich Startwerte für Bürogrößen und Aufgabengruppen ableiten:

- Einzelarbeit mit Führungsverantwortung: 18-35m²
- Einzelarbeit ohne Führungsverantwortung: 8 -12m²
- Teamarbeit (zwei Mitarbeiter): 16-24m²
- Gruppenarbeit (drei und mehr Mitarbeiter): 8-12 m² pro Arbeitsplatz

Generell wird in Deutschland etwas großzügiger geplant, als zum Beispiel im angelsächsischen Raum – was sicher auf die qm-Preisdifferenz „deutsche Stadt vs. London“ zurückzuführen ist.

Im Bild: Redaktionen, Newsroom, Büros und Besprechung im *Braunschweiger Zeitungsverlag*, Braunschweig – ein M.O.O.CON-Projekt

© *Andreas Bormann*

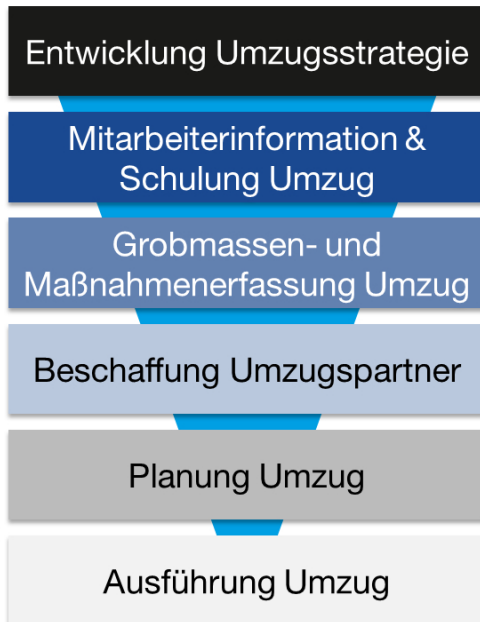
Diskussion mit Sicht des Bauherren notwendig. Grundlage dieser Prüfungen sind detaillierte Matrizen, mit mehreren Kriterien und Ausprägungsklassen, anhand derer die Objekt- und Servicequalität transparent bewertet werden kann. Nachhaltigkeits-Zertifizierungen nach DGNB oder LEED sind grundsätzlich wichtig und aussagefähig. Sie gehen aber – aufgrund der Standardisierung – von einem generischen Nutzer aus und sind nicht auf die Anforderungen des einzelnen Bauherrn zugeschnitten. Da Nachhaltigkeit individuell ist, muss aber eine individuelle Beurteilung der Merkmale anhand der Nutzenforderung des Auftraggebers durchgeführt werden, um seine spezifische Nachhaltigkeit im Objekt und Gebäudeservice zu sichern.

IV. Umzugsmanagement:

Von A nach B über N

Eigenständiges Projekt im Projekt „Gebäudeentwicklung“: der Umzug. Auch er kann über „N“ wie „Nachhaltigkeit“ laufen. Umzugsmanagement folgt einem klaren Prozess von der Entwicklung

Umzugsmanagement



- ▶ Die sechs Stufen des Umzugsmanagements.
© M.O.O.CON

einer Umzugsstrategie bis zur Ausführung und Nachbereitung.

Die maximale Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens kann in Einklang gebracht werden mit Reduzierung von Umweltbelastung und etwaigen parallel auftretenden Redundanzen von Fläche und Ressourcen des alten und neuen Standortes. Voraussetzung ist, wie immer, die Beschreibung der Anforderungen mit allen Nachhaltigkeitskriterien – denn man muss seine Nachhaltigkeit beschreiben, damit man sie überhaupt erkennt, wenn sie sich in Objekten und Services zeigt.

Wir kommen zur letzten Phase unseres Prozesses des Einfangens von Nachhaltigkeit in Gewerbeimmobilien: dem *Betrieb*.



Die Aufgabe der Gebäudeentwicklung ist es, Werte zu schaffen – im Betrieb müssen sie erhalten werden.

Die Nutzungsphase eines Gebäudes zeigt schließlich, wie Nachhaltigkeit leben kann und bleibt... wenn sie richtig gemanagt wird.

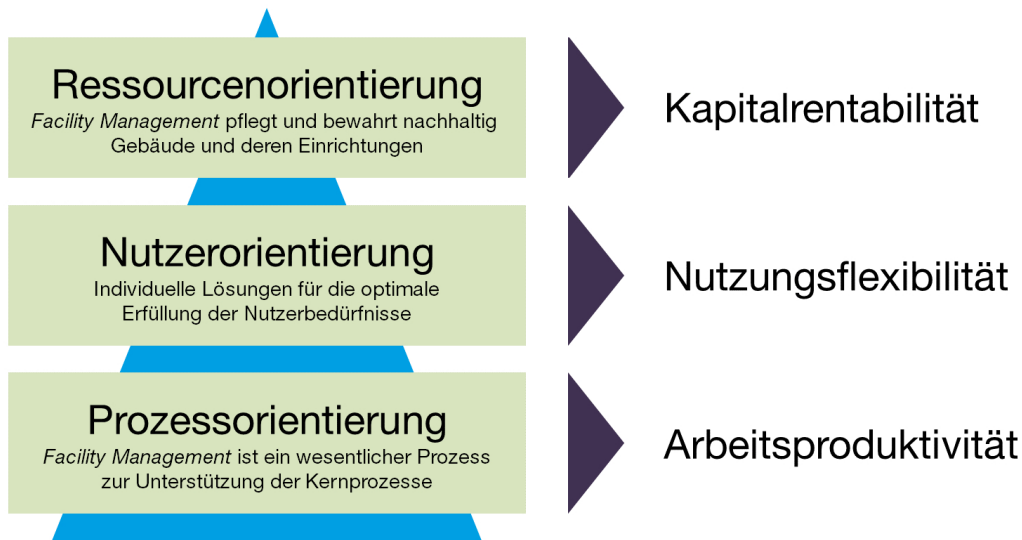
Die bauliche und die technische Dimension sind nicht alles. Nachhaltigkeit leitet sich aus den kulturellen, sozialen, strukturellen und wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens ab. Je besser die Übersetzung der Unternehmensidentität und -ziele in die Objekt- und Servicestrategie gelingt, desto wertschöpfender und werthaltiger ist das Ergebnis. Strategisches Facility Management (FM) – die Bereitstellung und Bewirtschaftung von Gebäuden, Einrichtungen und Anlagen mit dem Ziel, den Kernprozessen Bestleistungen zu ermöglichen, muss dies sicherstellen. Beispiel: das neue Forschungs- und Entwicklungszentrum *Laces* der *adidas Group* integriert bisher auf verschiedene Standorte verteilte Abteilungen. Entwurf, Prototyping und Testen finden nun unter einem Dach statt und schaffen so den Wettbewerbsvorteil „kürzere *Time to market*“.

Nachhaltige Bestleistungen in sechs Perspektiven

Werterhaltung gelingt in einer Organisation nur dann, wenn sie aus sechs Perspektiven für die Kernprozesse beste Leistungen ermöglicht:

1. Ziel- und Strategiekonformität mit dem Kerngeschäft

Um einen Wertschöpfungsbeitrag zu leisten und Nachhaltigkeit im Facility Management zu verankern, müssen die FM-Ziele und -Strategien aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Diese muss verstanden und mit den FM-Mitteln richtig interpretiert und umgesetzt werden.



- ▶ Nachhaltiges *Corporate Facility Management* ist nicht einfach nur „Gebäudeverwaltung“. Vielmehr muss es Werte je nach Nutzerbedarf schaffen und erhalten.
© M.O.O.CON

2. Organisation und Prozesse

Das Organisationsmodell stellt die Weichen auf Erfolg... oder Misserfolg. Die Sekundärprozess-Organisation darf nicht nur „verwalten“, sondern muss Megatrends wie *Collaboration*, *Mobilie Working*, *Digitalisierung* und vor allem *Nachhaltigkeit* für ihre Umsetzung im Unternehmen interpretieren und daraus Maßnahmen der Werterhaltung entwickeln.

Aus Sicht der Organisationseinheiten ist das Motto „verantwortungsvoll Nutzen statt nur Besitzen“ eine neue Haltung, die Eigenverantwortung stärkt.

3. Kompetentes Management im Sekundärprozess

Sekundärprozesse dürfen nicht „sekundär“ behandelt werden, sondern brauchen Kernprozess-Qualität, um diesen Bestleistungen zu ermöglichen. Zuverlässiges Projekt-Management, tadelloses Sourcing, transparentes Kostencontrolling und Qualitätsmanagement sind bereits im FM weitgehend bekannte und selbstverständliche Hygienefaktoren. Gefordert sind ganzheitliche Sichtweise, strategische Be-

gabung, Kreativität, Reflexionsfähigkeit, praktische Intelligenz funktionierende Lösungen zu entwerfen – und *Standing*, diese Lösungen auch gegen Zweifel durchzusetzen zu können.

4. Bedarfskonforme „Produkte“

Versteht man Organisationseinheiten als „Kunden des FM“, müssen ihnen entsprechend der Bedarfszyklen „marktfähige Produkte“ zur Verfügung gestellt werden (z.B. „Konferenzgelegenheiten im Objekt, mobil oder virtuell“) – und nicht Einzelservices („buchbarer, sauberer Raum mit Stühlen“). Anreizsysteme sollten daher eine Nutzung nach Kriterien der Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit fördern.

5. Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit ergibt sich aus Aufwand und Ertrag – und ist Maß für den verantwortungsvollen Ressourceneinsatz zur Bedarfsdeckung des Kerngeschäfts. Versteht man die Immobile und ihren Betrieb nicht als „Ist-halt-da-Objekt“, sondern als „gebaute Ressource“, die dynamisch einsetzbar ist, ist man gedanklich schon einen Schritt weiter. Im Kopf muss mitlaufen, dass die Fläche der größte Hebel für Nachhaltigkeit ist.

6. Risikobeherrschung

Das FM muss vor die Kernprozesse sicher-

stellen und daher auch Risikomanagement betreiben. Die Nachhaltigkeit muss auch in „Notfällen“ wiederherzustellen sein. Das gilt für ökologische Nachhaltigkeit (Umweltschutz), ökonomische Nachhaltigkeit (Beispiel *Green Procurement*: Ersatz eines Lieferanten bei dessen Ausfall) oder soziale Nachhaltigkeit (Beispiel: Arbeitsplatzstandards). Sie muss in *Business Continuity* Plänen integriert sein.

Blick in die Praxis

Voestalpine Stahl erhält 2009 mit seinem Finanz- und Vertriebszentrum ein Gebäude als „marktfähiges Produkt“. Bedarfe der unterschiedlichen Nutzergruppen werden erfüllt. So bietet das Objekt einen markenkonformer Auftritt, der für den Vertrieb die Leistungsfähigkeit des Produktes *Stahl* inszeniert und mit seinen *Facilities* wie offenen Zonen oder Shop die Anforderungen „Verbesserung der internen Kommunikation“ und „Versorgung“ genau passend und damit nachhaltig erfüllt.





- ▶ Das Gebäude als „marktfähiges Produkt“ – Das Finanz- und Vertriebszentrum von voestalpine Stahl in Linz, Österreich, ist einerseits ein maßgeschneidertes Gebäude, zum anderen ein integriertes Angebot aus Objekt und seinem Betrieb, das die Bedarfe unterschiedlicher Nutzergruppen erfüllt.
© Inside15 und Helge Bauer



Finale

Mit diesen Umsetzungsbeispielen beschließen wir unser Themendossier „Die Chimäre als HAUS-Tier“, in der wir zeigten, wie das mythische Mischwesen „Nachhaltigkeit“ eingefangen, gezähmt und nutzenstiftend im Gebäudesektor umgesetzt wird – von der Idee, über die Entwicklung bis zum Betrieb. Jetzt muss sie gepflegt, beobachtet und regelmäßig trainiert werden.

Nur dann macht sie Freude und führt die Kunststückchen auf, die Sie erwarten.

M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.



Frankfurt | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Hamburg | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Wien | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Waidhofen/Ybbs | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com



© **M.O.O.CON** März 2016

Titelmotiv:

Headquarters *Windkraft Simonsfeld*, Ernstbrunn, das erste Plusenergie-Gebäude Österreichs.

Ein M.O.O.CON-Projekt.

© Helge Bauer