

Der Lebenszyklus einer Immobilie

Karl-Heinz Bruhnke¹, Reinhard Kübler²

1 AUSGANGSPUNKT

Immobilien unterliegen einem Lebenszyklus, der mit Produktlebenszyklen vergleichbar ist, sich jedoch in seiner Länge erheblich von dem anderer Produkte unterscheiden kann. Die eigentliche Entwicklung und Erstellung eines Gebäudes beansprucht ca. zwei bis fünf Jahre, die Nutzung des Gebäudes dagegen meist mehrere Jahrzehnte.^{3,4}

Ziel dieser Ausarbeitung ist es, den Lebenszyklus der Immobilie als Prozess zu definieren. Daraus werden die einzelnen Phasen mit ihren Besonderheiten und Interaktionen untereinander abgeleitet.

2 DARSTELLUNG DES GESAMTEN PROZESSES

Die Besonderheit des Lebenszyklusses bezogen auf Immobilien besteht darin, dass eine Anfang-Ende-Betrachtung nicht prinzipiell richtig ist. Daraus folgt, dass der Lebenszyklus einer Immobilie insgesamt einem Kreislauf entspricht (Immobilienlebenszyklus i.w.S.), der Lebenszyklus eines Gebäudes hingegen einem Anfang-Ende-Prozess (Immobilienlebenszyklus i.e.S).

¹ Prof. Dr. techn., Stiftungsprofessur für technisches und infrastrukturelles Management baulicher Anlagen, Universität Leipzig.

² Dipl.-Wirtsch.-Ing., Stiftungsprofessur für technisches und infrastrukturelles Management baulicher Anlagen, Universität Leipzig.

³ Vgl. Herrmann, O. / Neumann, B.: Kosten-Management von Immobilien, in Falk, B. (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Management, Landsberg/Lech 1997, S. 264.

⁴ Vgl. Bobber, M. / Brade, K.: Immobilienmarketing, in Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, München 1998, S. 583.

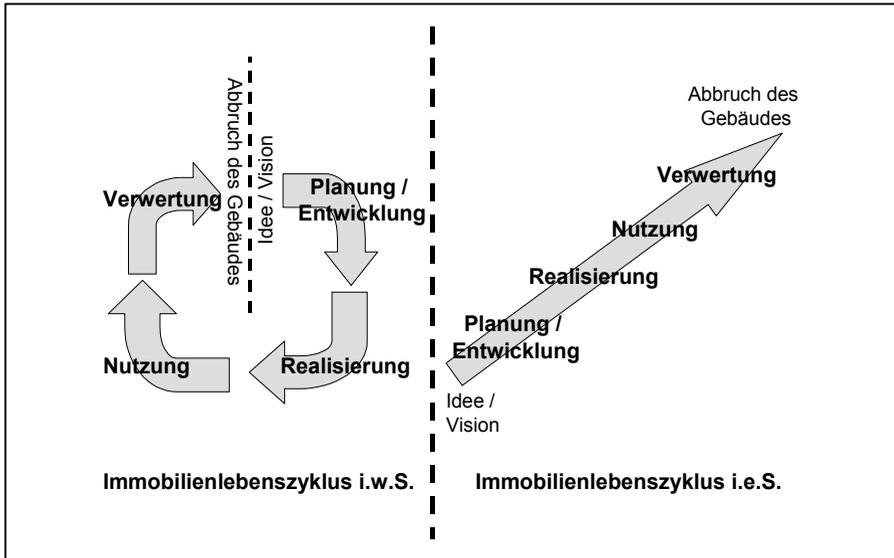


Abbildung 1: Immobilienlebenszyklus i.w.S. und i.e.S.⁵

In der vorliegenden Ausarbeitung liegt der Schwerpunkt auf dem Immobilienlebenszyklus i.e.S., da vor allem die Betrachtung des Gebäudes und seine Nutzung von Relevanz ist. Vor diesem Hintergrund erfolgt in den sich anschließenden Punkten die Definition der einzelnen Phasen Planung/Entwicklung, Ausführung, Nutzung und Verwertung einschließlich der Interaktionen zwischen den Phasen. Um diese inhaltlich zu hinterlegen, wird zunächst der Immobilienlebenszyklus i.e.S. in detaillierter Form dargestellt:

⁵ In Anlehnung an Schäfers, W.: Strategisches Management von Unternehmensimmobilien, Köln 1997, S. 26 und Homann, K.: Immobilien-Management – Ein erfolgspotentialorientierter Ansatz, in Gondring, H. / Lammel, E. (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Wiesbaden 2001, S. 375.

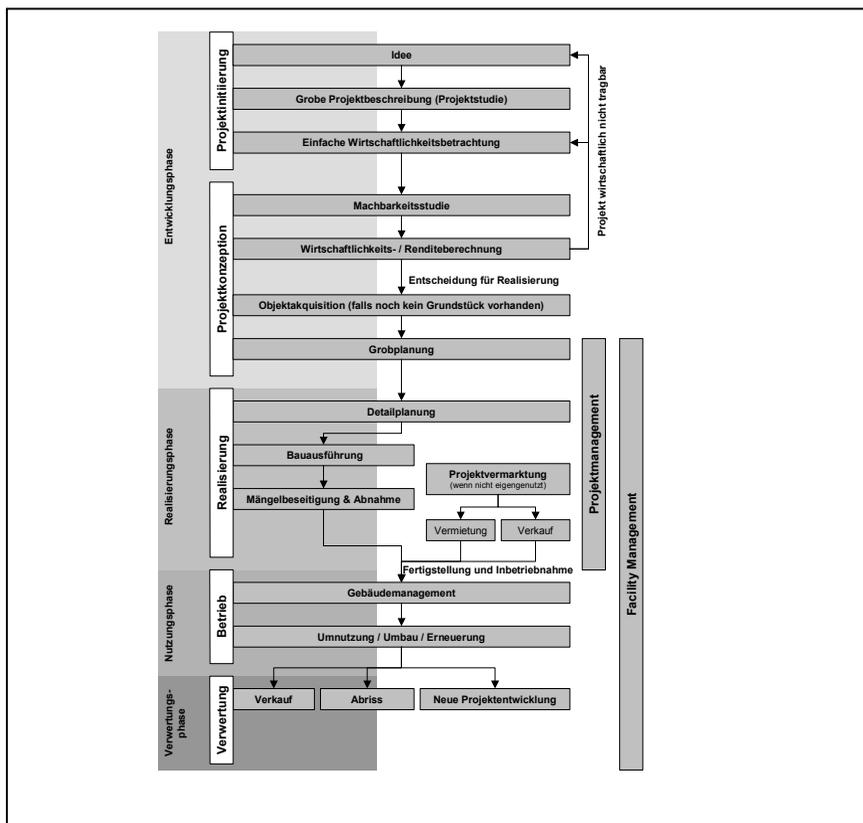


Abbildung 2: Immobilienlebenszyklus im Detail⁶

2.1 Entwicklungsphase

Charakteristisch für diese Phase ist, dass sie die Voraussetzungen für die folgenden Phasen des Lebenszyklusses, den wirtschaftlichen Erfolg der Immobilie und die Möglichkeiten der Nutzung schafft. Zu diesem Zeitpunkt

⁶ In Anlehnung an Isenhöfer, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, Köln 1999, S. 52 und Hellerforth, M.: Controlling von Facilities-Management-Prozessen, in Schulte, K.-W. / Pierschke, B. (Hrsg.): Facilities Management, Köln 2000, S. 306.

können Gestaltung und Kosten der Immobilie aktiv gesteuert werden, was in den nachfolgenden Phasen nur noch teilweise bzw. überhaupt nicht mehr möglich ist.⁷

Ist die Idee für ein Projekt vorhanden, wird zunächst eine grobe Projektbeschreibung erstellt. In Verbindung mit einer einfachen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung kann die prinzipielle Durchführbarkeit des Projektes geprüft werden. Während der Projektkonzeption geht es vor allem darum, die bis dahin gesammelten Ideen und Informationen zu konkretisieren und anhand von detaillierten Analysen und Prognosen darüber zu urteilen, ob und wie das Projekt realisierungsfähig ist.⁸ Nach einer sich anschließenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung fällt die Entscheidung für oder gegen die Realisierung. Die Realisierung wird im abschließenden Schritt dieser Phase mit einer Grobplanung des Projektes vorbereitet.

Einfluss der Phase Entwicklung auf den gesamten Immobilienlebenszyklus

Da eine Immobilie bei der Projektentwicklung meist unter dem Gesichtspunkt der Finanzierbarkeit betrachtet wird, kommt es zu einer sehr einseitigen Beurteilung zugunsten der Anfangs-Investitionsausgaben⁹ (Herstellungskosten der Immobilie). Oftmals wird dabei die Tatsache übersehen, dass sich die Baunutzungskosten einer Immobilie auf ein Vielfaches der anfänglichen Investitionsausgaben summieren.¹⁰

Die Baunutzungskosten lassen sich in die zwei Kostengruppen Betriebs- und Instandhaltungskosten sowie Erneuerungskosten unterteilen. Entscheidend ist, dass beide Kostengruppen maßgeblich durch die in den Planungsvorgaben gewählten Bauteile oder -stoffe beeinflusst werden. Diese Betrachtungsweise muss für die Investitionsentscheidung im Hinblick auf Bauteile und -stoffe ausschlaggebend sein. Aber auch der spätere Rückbauaufwand eines Gebäudes kann bereits in der Planung beeinflusst werden.¹¹

⁷ Vgl. Pfnür, A.: Modernes Immobilienmanagement, Berlin / Heidelberg / New York 2002, S. 108f.

⁸ Vgl. Bone-Winkel S.: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds, Köln 1994, S. 56.

⁹ Vgl. ebenda, S. 280.

¹⁰ Vgl. ebenda, S. 280.

¹¹ Siehe dazu auch Breitenstein, K.-O.: Referenzmodell zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit bei der Variantenauswahl in der Planungsphase von Immobilien unter Berücksichtigung des Lebenszyklus am Beispiel von Flachdachkonstruktionen, Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig, Leipzig 2000.

2.2 Realisierungsphase

Der Übergang von der Entwicklungs- zur Realisierungsphase ist fließend, er beginnt mit der Detailplanung und endet mit der Übernahme durch den Nutzer. Die bauliche Umsetzung erfordert es, die zukünftige Funktionsfähigkeit und Kostengünstigkeit der Immobilie sicherzustellen sowie die Teilprozesse der Planung und Ausführung zu einem Gesamtprozess zusammenzufügen.¹² Zur Bewältigung dieser Aufgabe wird ein Projektmanagement herangezogen, das meist schon während der Grobplanung installiert wird.

Die Detailplanung knüpft an die Planungsunterlagen aus der Projektkonzeption an und detailliert diese in verschiedenen Stufen. Nach der aufgrund der Genehmigungsplanung erteilten Baugenehmigung beginnt meist parallel die Erstellung der Ausführungsplanung¹³ und die Vorbereitung der Vergabe.

Nachdem die Bauleistungen durch die oder den Auftragnehmer erbracht wurden, sind diese entsprechend VOB abzunehmen. Treten Mängel auf, kann entweder die Abnahme bis zur Beseitigung dieser verweigert werden (nur bei groben Mängel möglich) oder aber die Beseitigung der kleineren Mängel nach Art und Umfang auf dem sogenannten Abnahmeprotokoll vermerkt werden.¹⁴

Die Inbetriebnahme der Immobilie markiert den Übergang zwischen den vorangegangenen Phasen Entwicklung und Realisierung und der nun beginnenden Nutzungsphase. Zu diesem Zeitpunkt wird die Immobilie ihrem primären Nutzen zugeführt, die Betreiber- bzw. Nutzungsphase beginnt.

Einfluss der Phase Realisierung auf den gesamten Immobilienlebenszyklus

War der Übergang zwischen Entwicklung und Realisierung fließend, so ist beim Übergang zur Nutzung ein Wechsel fast aller mit der Immobilie in Zusammenhang stehenden Personen festzustellen. Dabei kann es zu entscheidenden Informationsverlusten kommen. Es muss daher sichergestellt sein, dass den späteren Betreibern bzw. Nutzern alle immobilienbezogenen Informationen zur

¹² Vgl. Homann K.: Bau-Projektmanagement, in Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, München 1998, S. 231.

¹³ Zur Ausführungsplanung gehört neben der Planung der reinen Bauleistungen auch die Planung von Kosten, Terminen, Kapazitäten und Qualität.

¹⁴ Vgl. Gossow, V.: Baubetriebspraxis, Berlin 1998, S. 68.

Verfügung stehen und diese Informationen auch während der Nutzungsphase aktualisiert und vervollständigt werden.¹⁵

2.3 Nutzungsphase

Die Nutzungsphase einer Immobilie nimmt im gesamten Lebenszyklus den längsten Zeitraum ein. Außerdem entstehen in dieser Phase die mit Abstand höchsten Kosten. Nach einer Nutzungszeit von ca. vier Jahren übersteigen bei einer Gesamtnutzungszeit von 20 Jahren die Nutzungskosten bereits die Investitionskosten.¹⁶ Nach Fertigstellung eines Gebäudes (Ende Realisierungsphase, Anfang Nutzungsphase) sind erst ca. 20-25% der gesamten Lebenszykluskosten einer Immobilie investiert worden,¹⁷ im Vergleich dazu sind es zum Beispiel bei einem Computerchip nach dessen Fertigstellung bereits 80% der gesamten Lebenszykluskosten.¹⁸

2.3.1 Facility Management und Gebäudemanagement

Zwei Begriffe, welche die Nutzungsphase einer Immobilie wesentlich prägen, sind das Facility Management und das Gebäudemanagement. Sehr häufig werden diese beiden Begriffe synonym verwendet, was jedoch falsch ist.¹⁹ Eine Verknüpfung des Facility Managements zu den anderen Lebenszyklusphasen einer Immobilie bietet die von Braun, Oesterle und Haller aufgestellte Definition: „Facility Management ist ein unternehmerischer Prozess, der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen (facilities²⁰) und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat. „Facilities“ werden als strategische Ressourcen

¹⁵ Vgl. Nävy, J.: Facility-Management: Grundlagen, Computerunterstützung, Einführungsstrategie, Praxisbeispiele, Berlin 2000, S. 26.

¹⁶ Vgl. Schulze, M.: Die Kosten lebenslang im Griff, in Immobilien Manager 5/2001, o.O., S. 60.

¹⁷ Vgl. Schneider, S.: Überwindung der Gewerkegrenzen, in Immobilien Manager 12/2001, S. 12.

¹⁸ Vgl. Prischl, P. C.: eBusiness und Facility Management, Vortrag im Rahmen des Kongresses „eBusiness in der Immobilienwirtschaft, Köln 2001, o.S..

¹⁹ Vgl. Galonska, J.: Der strategische Ansatz des Facility Managements, in Galonska, J. / Erbslöh, F. D. (Hrsg.): Facility Management: Praxishandbuch für integriertes Immobilienmanagement, Köln 2001, Kap. 2.2 / S. 1.

²⁰ Facilities = Gebäude + Anlagen + Einrichtungen.

in den unternehmerischen Gesamtprozess integriert.“²¹ Neben dem Facility Management gibt es noch einen zweiten Begriff, der in diesem Zusammenhang von Wichtigkeit ist, das Gebäudemanagement. Es „ist ein Teilbereich von Facility Management, der Aktivitäten während der Nutzungsphase des Gebäudes zum Gegenstand hat. Es enthält auch Dienstleistungen ohne Bezug zum Gebäude.“²²

Resultierend aus den Definitionen von Facility Management und Gebäudemanagement werden beim Betreiben einer Immobilie bzw. eines Gebäudes die verschiedensten Ziele z.B. die Optimierung des Gebäudes in seiner Funktion, die Optimierung der Dienstleistungen durch Erhöhung der Verfügbarkeit und Reaktionsschnelligkeit und somit erhöhte Kapitalrentabilität, die Abstimmung auf die arbeitenden Menschen, die Abstimmung auf die betrieblichen Bedürfnisse (bauliche Anlagen, Einrichtungen, Umwelt) und somit Produktivitätssteigerung sowie Attraktivierung der Gesamtimmobilie mit dem Ziel einer hohen Wertschöpfung verfolgt.^{23 24}

So bleibt festzuhalten, dass Facility Management für einen wirtschaftlichen Betrieb von Immobilien verantwortlich ist. Diese Verantwortlichkeit beginnt aber nicht erst mit der Übergabe der Immobilie an den Nutzer, sie muss vielmehr schon in der Entwicklungsphase einsetzen und wichtige Impulse bei der Erstellung der Immobilie geben. Denn nur dann hat das Gebäudemanagement als Teildisziplin des Facility Managements die Möglichkeit, in der Nutzungsphase so wirtschaftlich wie möglich mit der Immobilie umzugehen.^{25 26}

2.3.2 Umnutzung / Umbau / Erneuerung

Die drei Bereiche Umnutzung, Umbau und Erneuerung können dazu führen, dass eine Immobilie einer erneuten Nutzung zur Verfügung gestellt wird und der Immobilienlebenszyklus nicht in die Verwertungsphase übergeht.

Eine Umnutzung ist immer eine Nutzungsänderung, dies muss jedoch nicht mit einer baulichen Veränderung verbunden sein. Im Gegensatz zur Umnutzung ist

²¹ Vgl. Braun, H. P. / Oesterle, E. / Haller, P.: Facility Management – Erfolg in der Immobilienwirtschaft, Berlin / Heidelberg / New York 1996, S. 2.

²² Vgl. GEFMA 100: Facility Management; Begriff, Struktur, Inhalte, 1996, S. 5.

²³ Vgl. Bruhnke, K.-H.: Technisches und infrastrukturelles Management baulicher Anlagen / Vorlesungsskript der Universität Leipzig, Leipzig 1999, Kap. 6 / S. 1.

²⁴ Vgl. dazu auch Brown, R. K. / Lapidus, P. D. / Rondeau, E. P.: Managing Corporate Real Estate – Forms and Procedures, New York / Chichester / Brisbane 1994, S. 24.

²⁵ Vgl. Pfeiffer, M. / Steinwachs, M.: Facility Management – Das neue Leistungsangebot für Planer und Bauausführende, Merching 1999, Teil 2 / S. 9.

²⁶ Vgl. Pfnür, A.: Modernes Immobilienmanagement, Berlin / Heidelberg / New York 2002, S. 55.

ein Umbau immer mit einer baulichen Veränderung verbunden. Auch hier sind die Auslöser veränderte Nutzeranforderungen oder andere Nutzer. Die Erneuerung bzw. Modernisierung ist nicht zwangsläufig mit veränderten Nutzeranforderungen oder Nutzern verbunden. Sie wird häufig dann notwendig, wenn die Immobilie bereits länger genutzt wurde und bauliche und/oder technische Anlagen nicht mehr dem Stand der Technik entsprechen.

Einfluss der Phase Nutzung auf den gesamten Immobilienlebenszyklus

Wie bereits erwähnt, nimmt die Nutzungsphase die entscheidende Rolle im Lebenszyklus einer Immobilie ein, wobei der besondere Fokus auf dem Kostenverhalten der Immobilie liegt.²⁷ Um die Immobilie wirtschaftlich betreiben zu können, ist ein durchdachtes Konzept, eine ordnungsgemäße Bauausführung und ein professionelles Facility Management notwendig.

2.4 Verwertungsphase

Ist zum Ende der Nutzungsphase die Entscheidung gefallen, dass eine Umnutzung, Erneuerung oder ein Umbau nicht möglich oder gewünscht ist, geht der Immobilienlebenszyklus in die Verwertungsphase über. Die Verwertungsphase ist im Vergleich zu den anderen Phasen sehr kurz und beinhaltet letztlich nur die Entscheidung, welche der drei Verwertungsmöglichkeiten Verkauf, Abriss oder neue Projektentwicklung genutzt werden soll. Der Lebenszyklus der Immobilie beginnt in allen drei Fällen von vorn, einzig der Faktor Zeit ist hinsichtlich des Neubeginns unterschiedlich.

Einen Sonderfall stellt der Leerstand einer Immobilie dar. Auch dies ist jedoch kein Endzustand, die Immobilie wird zwangsläufig irgendwann abgerissen, saniert oder verkauft. Daher ist Leerstand nur eine Zwischenstation bis zur Verwertung.

Einfluss der Phase Verwertung auf den gesamten Immobilienlebenszyklus

Der Einfluss der Verwertungsphase auf den Immobilienlebenszyklus ist vergleichsweise gering. Jedoch hat die gewählte Verwertungsart einen Einfluss darauf, ob und in welcher Weise der Lebenszyklus der Immobilie erneut beginnt.

²⁷ Vgl. Homann, K.: Immobiliencontrolling, in Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, München 1998, S. 716.