

Herr im (fremden) Hause

Auch in der Rolle des Mieters lassen sich identitätsstiftende und bedarfsgerechte Unternehmensimmobilien entwickeln.

Beispiel: Der Braunschweiger Zeitungsverlag und sein neues BZV Medienhaus.



Herr im (fremden) Hause

Von Ole Kretschmer

Nach der Entscheidung, den eigenen Bestand zu verlassen und als Mieter in einen Neubau in der Braunschweiger Innenstadt zu ziehen, startet die BZV Medienhaus GmbH (BZV) die Umsetzung ihrer Objektstrategie. Das Ziel: ein neues identitätsstiftendes und bedarfsgerechtes Medienhaus mit hoher Planungs- und Budgetsicherheit. Im Fokus stehen daher eine außergewöhnliche Bestellqualität und ein professioneller Monitoring-Prozess. Diese Vorgehensweise erfordert aber ein Umdenken bei den Realisierungspartnern.

Veränderte Bedarfssituation und wirtschaftliche Betrachtung führen zum Standortwechsel

Die erfolgreiche BZV mit Tageszeitungen, Radiosender und Web-Angeboten gehört zur FUNKE Mediengruppe. Die Braunschweiger Zeitung sowie weitere Titel sind regionale Qualitätszeitungen und zählen zu den wichtigsten Medien Niedersachsens.

Für eine Bürgerzeitung ist die Nähe zu den Lesern entscheidend. Das Verlagshaus, bisher mit Druckerei in Stadtrandlage vereint, trifft die strategische Entscheidung, zurück in die Innenstadt zu ziehen. 2013 wird die Druckerei in ein neues, externes Druckzentrum verlagert. Die Bedarfsanalyse mit Detailkalkulation und mehreren Business Cases, bei denen die Bestandsoption immer Referenzgröße ist, ergibt: Die freiwerdende Fläche ohne sinnvolle Nachnutzung, ein



Bestand der die veränderten Anforderungen nicht mehr erfüllt, extrem hohe Vollkosten sowie ein hoher Investitionsstau empfehlen einen Standortwechsel.

In der Innenstadt sind nur wenige Baugrundstücke für das erforderliche Mietflächenvolumen von 10.000 m² verfügbar. Die BZV möchte das neue Verlagsgebäude nicht mehr im Eigenbesitz halten, sondern als Mieter nutzen. Eine exklusive Projektentwicklung wird initiiert. Entscheidend ist, trotz der Mieterrolle, stets „Der Herr der Dinge“ zu bleiben: der Anforderungen und ihrer Einhaltung.

Nutzeranforderungen als Grundlage für Objektentscheidungen

Kultur | Soziales | Organisation | Wirtschaftlichkeit sind die Dimensionen für Strukturierung und detaillierte Erarbeitung der Anforderungen. Unternehmensleitbild und vor allem die zukünftige



ge Ausrichtung der Kerngeschäftsprozesse sind hier prägend. Die Veränderungen in Prozessen und Organisation durch die digitale Entwicklung resultieren in einem bisher ungeahnten Flexibilitätsanspruch. Nach strategischen und wirtschaftlichen Vorgaben von Eigentümergruppe und Unternehmensführung erarbeiten wir mit repräsentativen Vertretern aller Ebenen und Bereiche ein umfangreiches Nutzerbedarfsprogramm. Es umfasst die zukünftigen Anforderungen an das neue Verlagsgebäude mit Betrieb und ist Bewertungsmaßstab sowohl für potenzielle neue Standorte (11 Optionen), als auch für den Bestand sowie die Untersuchung auf seine Optimierung. Auch die Kostensituation wird analysiert.

Objektive und vor allem nachvollziehbare Entscheidungen können so zügig und klar getroffen werden.

► Identität und nutzergerechter Bedarf als Ergebnis strategischer Gebäudeentwicklung. Innenstadt und Lesernähe: das im Oktober 2014 eröffnete neue BZV-Medienhaus. Die durch das Gebäude und in seiner Arbeitswelt erlebbare Identität und Nachhaltigkeit ist das Ergebnis strategischer Gebäudeentwicklung mit konsequentem Qualitätsmonitoring.

Das Gebäude realisiert gegenüber dem ehemaligen Bestand eine um 45% bessere Flächeneffizienz und Energieeinsparungen von 70%.

© Designbüro Peter Pohl DPP

Auch als Mieter über Objekt und Betrieb entscheiden

Der Standort ist ausgewählt, die Realisierungspartner Projektentwickler (gleichzeitig Bauherr), Generalunternehmer und Architekten stehen bereit.

Die Mieterrolle zu übernehmen heißt jedoch nicht, automatisch von dem abzuweichen, was man sich strategisch vorgenommen hat, weil „Sachzwänge“ es vorschreiben, sondern die Sachlage aktiv zu gestalten. So müssen die Anforderungen artikuliert und dokumentiert, ihre Einhaltung überprüft werden. Planungs- und Budgetsicherheit sind herzustellen.

Auch im Planungs- und Realisierungsprozess – nach unterschriebenem Mietvertrag – entstehende Veränderungen sollen umgesetzt werden, ohne dass der Mieter in eine Kostenfalle läuft.

Daher setzen wir eine einfache, aber wichtige Grundregel:

Die Anforderungen sind das Maß der Dinge, nicht die Lösungen.

Sie beruht auf vier Prinzipien:

1. Je höher die Qualität der Anforderungsdefinition, desto sicherer erhält man auch passende Lösungen.

Die Anforderungen müssen strukturiert, präzise, verständlich und mit minimalem Interpretationsspielraum festgehalten sein. Sie sind fortzuschreiben und mit den Realisierungspartnern im Dialog zu besprechen.

2. Die erhaltenen Lösungen sind an den Anforderungen zu überprüfen.

Die präzise Messlatte wurde erstellt – jetzt wird sie angewendet. Das Tool dazu ist ein fest installiertes Qualitätsmonitoring.

3. Unvorhergesehenes kann – als sei es geplant – über ein „Open Book“ gemanagt werden.

Ein vorab vereinbarter Transparenzprozess schützt vor Ressourcenexplosion.

4. Ganzheitliche Planung erzeugt Sicherheit.

Der Gebäudebetrieb gehört zum Gebäude wie – in diesem Fall – die Druckerschwärze zur Zeitung. Er ist zusammen mit der Objektentwicklung im kompletten Lebenszyklus zu betrachten.

Zu 1.) Anforderungsdefinition ist „Bestellqualität“

Damit man Qualität erhält, ist es notwendig die Partner in die Lage zu versetzen, diese auch liefern zu können.

Sie müssen den zukünftigen Mieter verstanden haben; die Anforderungen müssen eindeutig, messbar und stets referenzierbar sein. Eine abstrakte Formulierung kann (und wird) später unterschiedlich interpretiert werden und ist daher nicht ausreichend. Der Leitgedanke ist, den Grad

der Detaillierung vor Abschluss des Mietvertrages bereits auf ein Niveau zu bringen, das die Vorplanung (Leistungsphase 2 nach HOAI¹) übertrifft. Ein Entwurfsplanungsstand sollte erreicht und Anlage des Mietvertrages sein; im Idealfall wie hier, sogar die Sicherheit der Genehmigungsfähigkeit (Leistungsphase IV).

Zielführend ist es, die angestrebten Qualitäten nicht lösungsorientiert, sondern anforderungsseitig in der Bau- und Ausstattungsbeschreibung festzuhalten. Bei den wichtigen soziokulturellen Themen wie thermischem, visuellem oder akustischem Komfort sollten Systemvorschläge des Vermieters mit entsprechenden Gutachten und Simulationen als Anlage zum Mietvertrag existieren. Das Prinzip der anforderungsseitig beschriebenen Qualitäten eröffnet Chancen auf Seiten beider Projektpartner, da bei den Lösungssystemen eine größere Varianten-Vielfalt möglich ist und somit die Wirtschaftlichkeit verbessern kann.

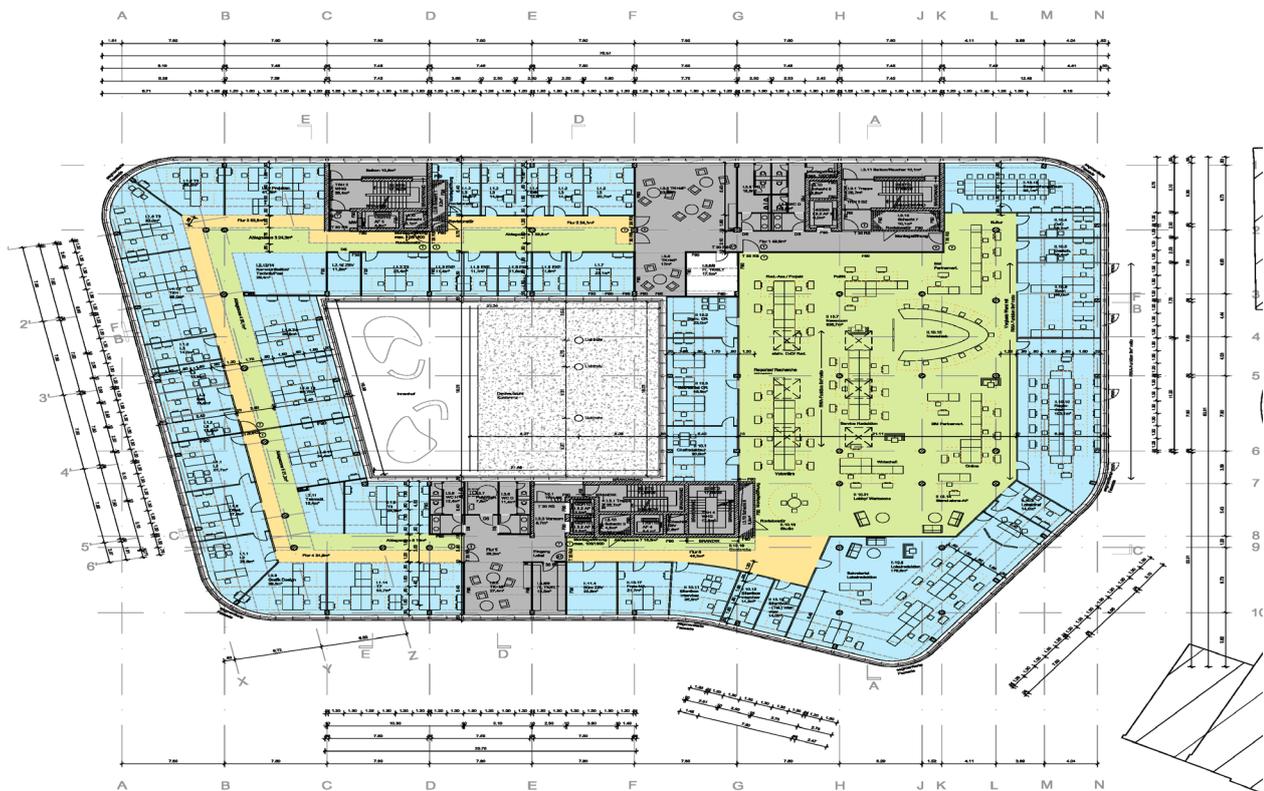
Vor Abschluss des Mietvertrages wurden hier das Architekten- und Planerteam auf Vermieterseite verpflichtet, das Nutzerbedarfsprogramm planerisch darzustellen und so den Nachweis zu erbringen, dass die Raum- und Funktionsplanung auch funktionieren wird.

In diesem Projekt hat die Mieter-Bau- und Ausstattungsbeschreibung als Anlage zum Mietvertrag mit knapp 90 Seiten zwar den Rahmen des Üblichen „2-Pagers“ eines Projektentwicklers verlassen, aber einen Mehrwert geschaffen, der sich für das Unternehmen in deutlicher Risikominimierung bei Investition und Betrieb auszahlt.

Zu 2.) Qualitätsmonitoring sichert Erfüllung der Anforderungen

Die vorgeschlagenen oder umgesetzten System-Lösungen sind auf die Erfüllung der Anforderungen zu überprüfen. Je klarer formuliert wurde (Bestellqualität), desto unstrittiger gestaltet sich der Diskurs.

An einem Beispiel zeigen wir den praktischen



- ▶ Rechtzeitiger genauer Funktionsnachweis erspart spätere Umplanungen.

Die Leistungen nach HOAI – Phase IV wurden schon vor Abschluss des Mietvertrages erbracht:

Eine komplette Raum- und Funktionsplanung in der gesamten Fläche wurde als Anlage zum Mietvertrag erstellt und damit anhand von Räumen und Möbeln der Nachweis erbracht, dass es „funktioniert“. Mit aktuellem Nutzerbezug wird es später zur Belegungsplanung verfeinert.

© M.O.O.CONI/ OM Architekten, Braunschweig

Mehrwert der anforderungsseitigen Definition und ihrer Messbarkeit:

Die Anforderungen an Hörsamkeit², Sprachverständlichkeit oder Nachhallzeiten einer Fläche werden bei „nacktem Raum ohne Möbel“ definiert und im Mietvertrag festgehalten – dann im Qualitätsmanagement QM gemessen und als „nicht erfüllt“ mittels Gutachten bewertet. Dies hat zur Folge, dass der Vermieter ein System von hochabsorbierenden Deckensegeln installieren muss, um die Vereinbarung erfüllen zu können. Ohne dieses Element im Mietvertrag, wäre die Investition beim Mieter verblieben.

Nicht für alle Anforderungen des Mieters können vor Vertragsabschluss Systemlösungen gefunden werden. Das ist völlig normal. Durch einen

geregelten QM-Prozess auf Basis der detailliert beschriebenen Qualitätsziele, lässt sich jedoch auch später die Erfüllung der Anforderungen überwachen, steuern und damit sicherstellen. Vermieterseitig vorgestellte Lösungskonzepte lassen sich stets an den definierten Anforderungen messen.

Zu 3.) Unvorhergesehenes kommt garantiert: Open Book vereinbaren

Ein Planungs- und Realisierungsprozess nach Vertragsabschluss dauert mehrere Jahre. Und Organisationen sind dynamisch.

Auch wenn der Bedarfsplanungsprozess noch so

1 Honorarordnung für Architekten und Ingenieure.

2 Tatsächlicher Begriff zur Beurteilung der Raumakustik (DIN 18041:2004).

akribisch durchgeführt wurde, die Nutzeranforderungen hypergenau festgehalten wurden – fast schon naturgesetzmäßig, wird es zu Änderungen kommen.

Daher ist die kontinuierliche Fortschreibung des Nutzerbedarfs auf Mieterseite notwendig. Daraus können durch den Mieter veranlasste, nachvertragliche Änderungen an Fläche und Ausstattung resultieren. Damit es nicht zu Kostenexplosionen in Flughafendimensionen kommt, sollte prinzipiell ein transparentes Open Book mietvertraglich festgehalten werden. Heißt: die dann vom Vermieter vorgelegte Nachtragskalkulation wird im Detail offengelegt² und kann mit der Urkalkulation verglichen werden. Sollten weitere Zweifel bestehen, hat der Mieter sogar das Recht, eigene Angebote einzuholen, die dann Basis für Abrechnungen werden.³

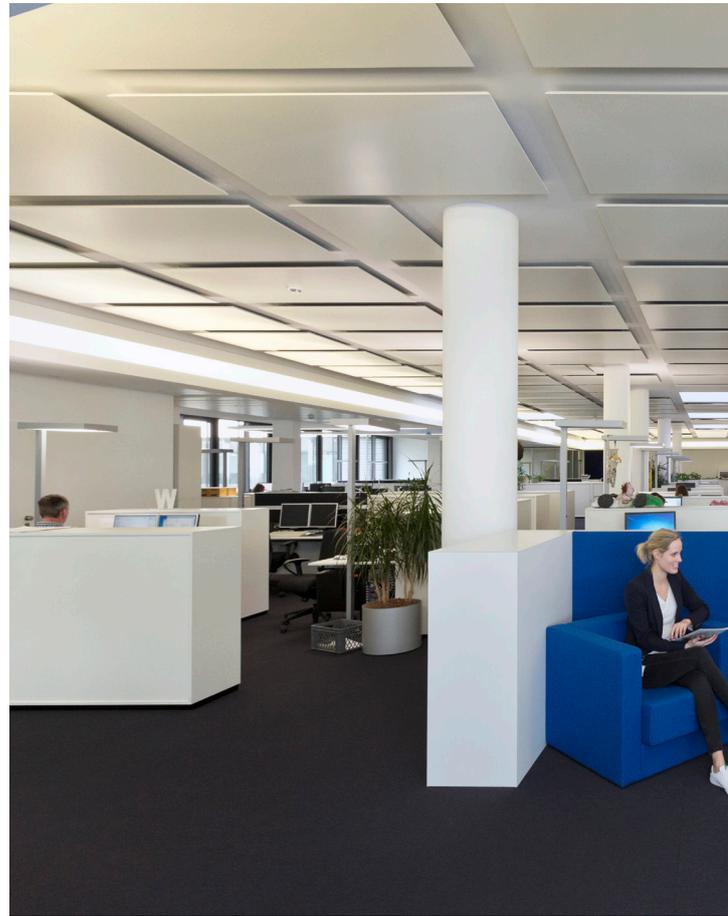
Dieses Prinzip von Mieter und Vermieter als faire und gleichberechtigte Partner hat sich in diesem und all unseren Projekten bewährt.

Zu 4.) Früher Budgetsicherheit durch ganzheitliche Planung

Ein Großteil der Vollkosten bei einem Objekt entfällt auf seinen Betrieb⁴. Also sollte nicht nur die Entwicklung, sondern auch sein Service frühzeitig beschrieben werden.

Hier gilt das gleiche Prinzip der anforderungsseitigen Definition mit gleichzeitiger Betrachtung und Festschreibung der Schnittstelle Mieter | Vermieter. Was übernimmt der Mieter – was ist die Obliegenheit des Vermieters? Service Level⁵ werden für Haustechnik/ technisches FM und die internen Services schon im Mietvertrag vereinbart.

Bereits in der Initiierungsphase muss (und kann) der komplette Lebenszyklus von Objekt und Service zu Vollkosten berechnet werden. Eine Genauigkeit von +/- 20% in der Initiierungsphase und +/- 10% vor Ausführungsvorbereitung ist realistisch.



Das Einführen und Durchhalten dieser Prinzipien ist nicht immer einfach, da unterschiedliche Interessenslagen aufeinandertreffen. Der Gedanke der „Fairness auf beiden Seiten“ und ein ergebnisorientierter und vor allem regelmäßiger Dialog (Wochenrhythmus) ermöglichen den Projekterfolg.

Gebäudeentwicklung ist spürbarer „Change“
Ebenfalls Erfolgsfaktor ist die formale Qualität eines Gebäudeentwicklungsprozesses. Das sich verändernde Unternehmen sollte exzellente Ressourcen bereitstellen und bedenken, dass sich eine solche Aufgabe in aller Regel nicht parallel zum Tagesgeschäft erfüllen lässt. Auch sind Kompetenzen zu entwickeln, die oft nicht zum Kerngeschäft gehören.

Projektverantwortliche brauchen das klare Mandat und Gehör der Unternehmensführung, denn



▶ Sicht auf die Redaktionen mit integriertem Newsroom.
© Andreas Bormann

die neue, identitätsstiftende Gebäudeentwicklung mit anschließendem Umzug ist bei einem gestarteten Change Prozess eine tatsächlich von jedem spürbare Veränderung.

In diesem Projekt unterstützte M.O.O.CON die BZV Medienhaus GmbH von Strategie bis Umsetzung bei:

- ▶ Projektmanagement
- ▶ Bedarfsplanung
- ▶ Standortanalyse und Machbarkeitsstudie
- ▶ Qualitätsmonitoring
- ▶ Organisations- und Funktionsplanung
- ▶ Entwicklung und Implementierung Gebäudebetrieb
- ▶ Umzugsmanagement

Als Fachartikel erschienen in:
Facility Management 2/15 und
Immobilienmanager 3/15.



-
- 2 Das schließt, in der Tat, die Einsicht in mögliche Ausschreibungen ein.
 - 3 Im vorliegenden Projekt musste dieses Recht nicht ausgeübt werden.
 - 4 Pareto gilt auch hier 20% der Vollkosten eines Gebäudes bei einem betrachteten Lebenszyklus von 20 Jahren entfallen auf die Investition, 80% auf seinen Betrieb.
Quelle: Bayer. Architektenkammer, IG Lebenszyklus Hochbau.
 - 5 Zum Beispiel Ausfallsicherheit durch redundant angelegte ITK-Systeme, Reaktionszeiten oder Wartungsintervalle.

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** 2015

Titelmotiv © Andreas Bormann
BZV Medienhaus, Braunschweig,
ein M.O.O.CON-Projekt