

Der Partnering-Ansatz im Corporate Real Estate Management - Ein Praxisbeispiel aus dem Siemens Technopark Nürnberg

Stefan Florenz

Head of Siemens Real Estate NORDIC

Siemens AB, Johanneslundsvägen 12, SE-19487 Upplands Väsby, Schweden

1 Grundlagen und Begriffe

Die Begriffe „Partnering“ und „Corporate Real Estate Management“ bezeichnen komplexe Managementansätze. Normen oder gesetzliche Definitionen fehlen. Die Begriffsbestimmung wird in der Wissenschaft unter Berücksichtigung der praktischen Entwicklungen in der internationalen Bauwirtschaft geleistet.

Eine kurze Klärung und Bestimmung der Begriffe im hier verwendeten Sinne erscheint sinnvoll. Das beschriebene Projekt sollte als Praxisbeispiel vor dem Hintergrund eines spezifischen Verständnisses von „Partnering“ und „Corporate Real Estate Management“ eingeordnet und diskutiert werden.

1.1 Partnering als Management-Ansatz

Partnering ist ein Management-Ansatz. Das bestimmende Prinzip dieses Ansatzes liegt in der Kooperation der beteiligten Interessensträger. Der Begriff des Partnering steht als Oberbegriff für ein umfassendes Bündel von Modellen und Methoden.

Es handelt sich innerhalb dieses Systems durchweg um Formen intensiver Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten zur Erreichung der (Bau-) Projektziele [1, S. 23]. Innerhalb des Systems kommt eine Bandbreite von Managementmethoden zur Steuerung komplexer Fertigungsvorgänge zur Anwendung [2, S. 40 ff]. Das System darf in diesem Sinne als „offen“ und „durchlässig“ bezeichnet werden.

1.1.1 Begriffsbestimmung zum Partnering

Das „Grundprinzip“ und zugleich der „Erfolgsfaktor“ wird mit Blick auf die erforderlichen Rahmenbedingungen und Prozesse vor allem in der „formalisierten Kooperation der Beteiligten“ gesehen [3, S. 185]. In der Bauwirtschaft ist für das (Bau-) Partnering die Definition des European Construction Institute (ECI) gebräuchlich:

„Partnering ist ein Managementansatz, der von zwei oder mehreren Organisationen angewendet wird, um durch *Maximierung* der Effektivität der jeweiligen Ressourcen spezifische Geschäftsziele zu erreichen. Der Ansatz basiert auf gemeinsamen Zielen, einer gemeinsamen Methode zur Problemlösung und einem aktiven Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.“ [dt. Fassung nach Racky: 2, S. 1].

Damit sind bereits wichtige spezifischen Elemente des Partnering-Ansatzes angesprochen: Die Zielgrößen sollen gemeinsam definiert und entwickelt werden. Widerstreitende Interessen sollen ausgeglichen werden. Die Beteiligten sollen sich auf ein gemeinsames Projektmanagement verständigen und dieses kooperativ umsetzen.

Im Vordergrund steht die Qualität und das gemeinsame Streben nach kontinuierlicher Verbesserung [4, S. 185 ff]. An die Stelle des traditionellen Preiswettbewerbs tritt beim Partnering ein Ideenwettbewerb unter Wirtschaftlichkeitsprämissen [1, S. 39].

1.1.2 Verbreitung des Partnering-Ansatzes

Eine Vorreiterrolle spielte die Automobilindustrie und die dort entwickelten Methoden und Verfahren zur Optimierung der Effizienz entlang der Produktionskette unter Einbeziehung der Zulieferindustrie [5, S. 15]. Starke Impulse für die Anwendung partnerschaftlicher Modelle kamen für die Bauwirtschaft auch aus den USA, hier ursprünglich aus dem Bereich der Mineralölindustrie. In den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts wurde das Modell in Großbritannien von Politik, Forschung und Praxis vorangetrieben und fand über Europa auch in Asien Verbreitung [6, S. 5 ff].

Wichtige Grundlagen des Partnering können auf das sogenannte Wertschöpfungsmanagement („Value Based Management“) im Unternehmen zurückgeführt werden [7, S. 5 ff]. Beim Partnering geht es auch um Ansätze und Methoden einer kooperativen Wertschöpfung im Zusammenspiel von Auftraggeber und Auftragnehmer unter Einbeziehung von weiteren Projektbeteiligten zur Erzielung positiver Wertschöpfungsbeiträge für diese Beteiligten.

1.1.3 Kernelemente des Partnerings in Bauprojekten

Der Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. hat unter wissenschaftlicher Beratung des Instituts für Bauwirtschaft, Fachgebiet Baubetriebswirtschaft, Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Racky, im September 2005 einen Leitfaden zum „Partnering bei Bauprojekten“ vorgelegt. Folgende Kernelemente kennzeichnen nach dem Verständnis der deutschen Bauindustrie das Partnering in Bauprojekten [8, S. 5]:

- Frühzeitige Einbindung der Ausführungskompetenz des Bauunternehmers in die Planungsphase
- Gemeinsame Festlegung des Bau-Solls, Herbeiführung einer identischen Bau-Soll-Auslegung zwischen Bauherr und Bauunternehmer vor Vertragsabschluss
- Ausgewogene Vertragsgestaltung und Risikominimierung für Bauherr und Bauunternehmer
- Transparente Zusammensetzung der pauschalierten Vergütung
- Prinzip der gläsernen Taschen, evtl. Guaranteed Maximum Price (GMP)-Vergütungsregelung
- Gemeinsame Festlegung der Projektablaufstrukturen (Projekthandbuch) und gemeinsames Projektcontrolling
- Vereinbarung außergerichtlicher Konfliktlösungsmodelle

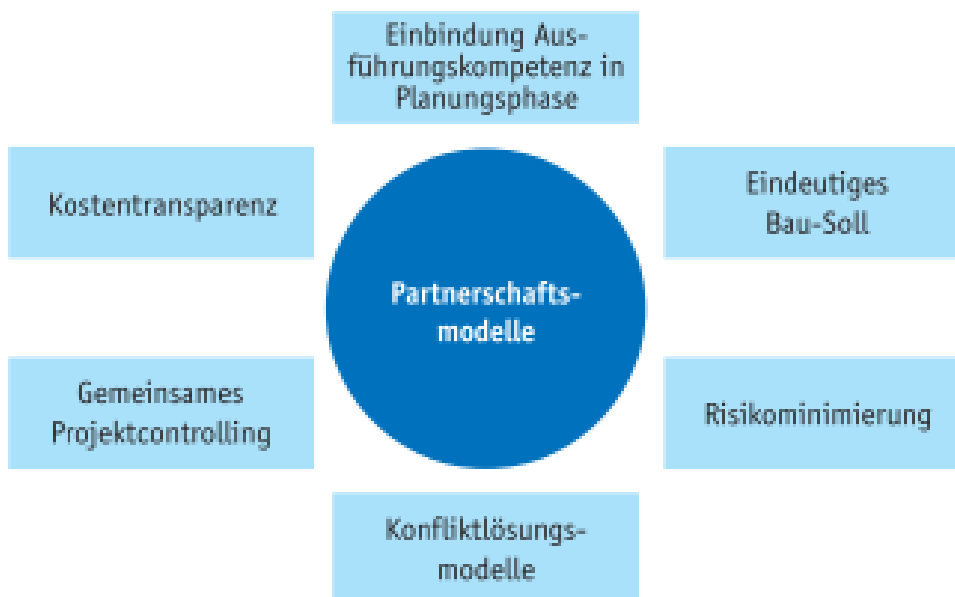


Abb. 1: Kernelemente des Partnerings in Bauprojekten [8, S. 4]

1.1.4 Idealtypischer Ablauf eines Bau-Partnering

Die Kernelemente des Partnering werden von Projekt zu Projekt unterschiedlich ausgeprägt sein. Dies entspricht der Natur des Partnering als Managementansatz. Dennoch können Empfehlungen für eine idealtypische Strukturierung eines Bauprojektes unter Partneringbedingungen gegeben werden.

So werden die größten Optimierungs-Potentiale des Partnering in „zweistufigen Construction-Management-Modellen mit Guaranteed-Maximum-Price-Vertrag“ gesehen [1, S. 40]. Der schematische Ablauf von Partneringmodellen wird auch vom Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Grundsatz als zweistufiges Verfahren wie folgt beschrieben:

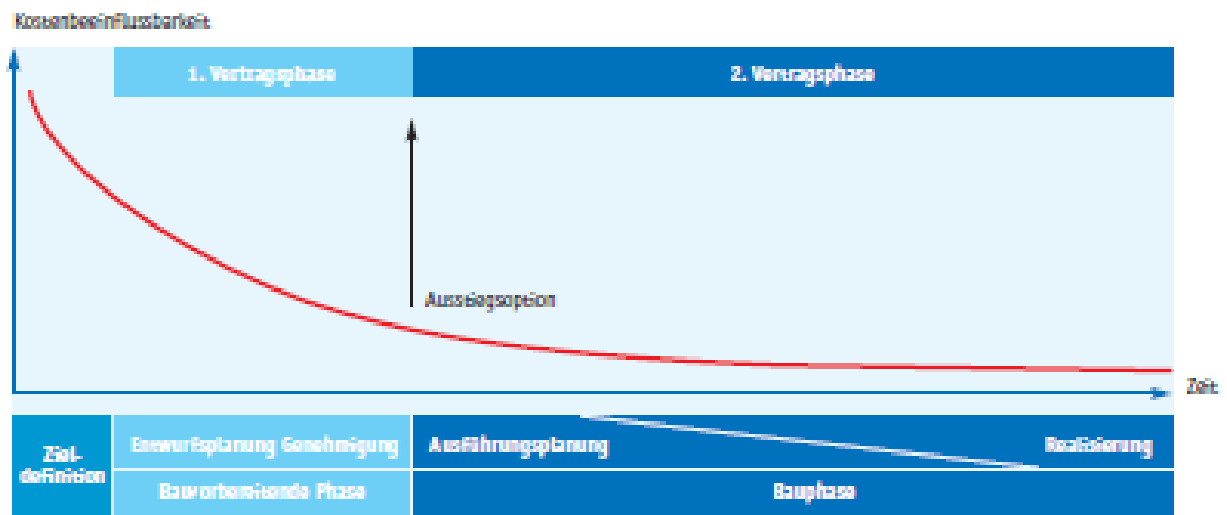


Abb. 2: Ablaufschema im zweiphasigen Bauprojekt-Partnering-Verfahren [8, S. 6]

Schwerpunkte der „formalisierten Kooperation“ im oben genannten Sinne liegen in der ersten Vertragsphase. Gerade in dieser frühen Phase werden die größten Optimierungspotentiale gehoben, beispielsweise auf der Stufe einer klaren, gemeinsamen Bausoll-Bestimmung. Nach Abschluss der ersten Phase besteht eine Ausstiegsoption.

In der zweiten Phase der Bauausführung bietet die Zusammenarbeit mit dem Baupartner weitere Optimierungsmöglichkeiten [9, S. 142f]. Eine gemeinsame Risikostrategie für das Projekt wird in diese Phase umgesetzt. Dieser Prozessablauf lässt sich schematisch wie folgt darstellen:

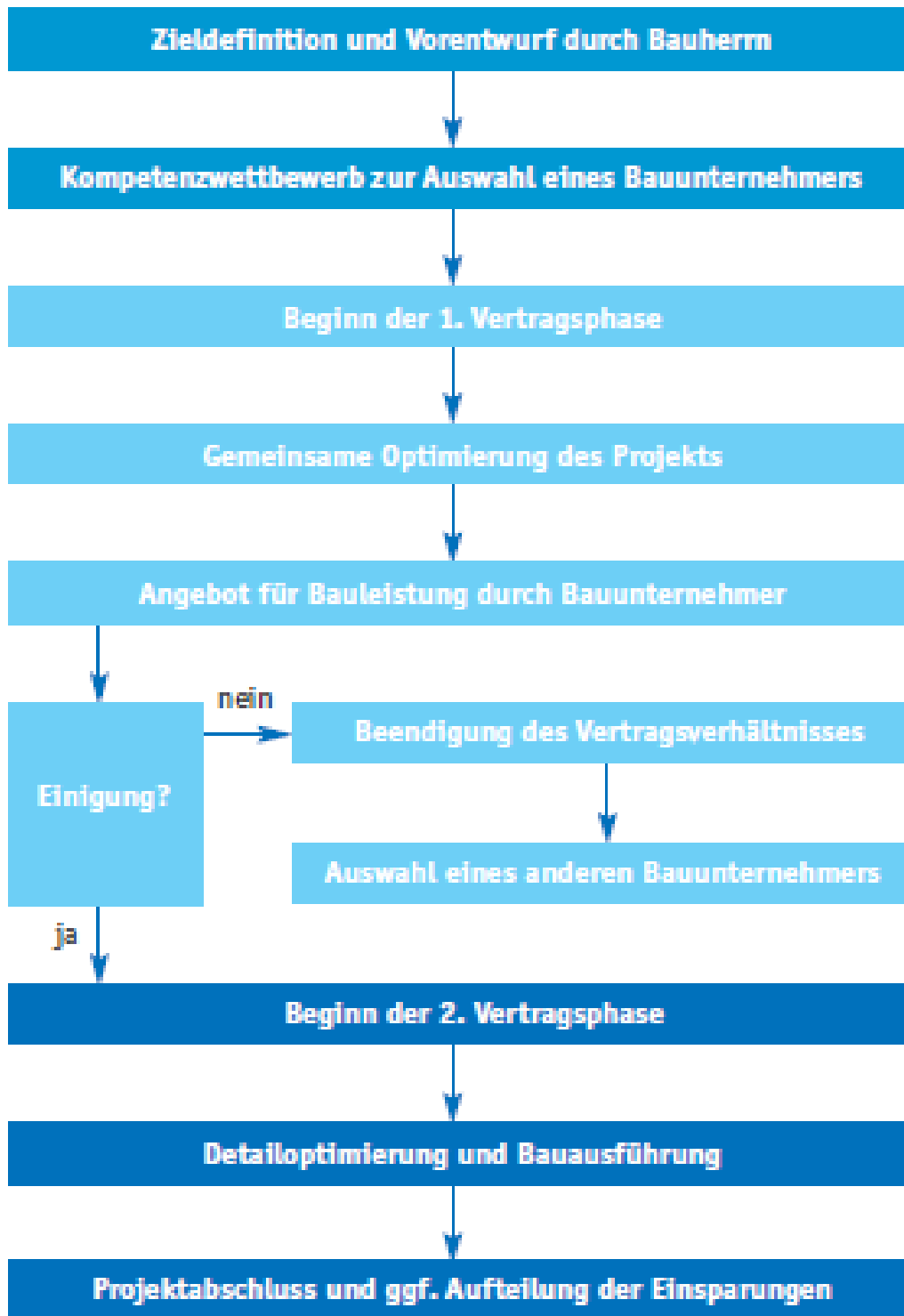


Abb. 3: Prozess-Schema im zweistufigen Partnering-Verfahren [12, S. 8]

1.1.5 Vorteile eines Bau-Partnering

Die Vorteile des Partnering aus Bauherrnsicht lassen sich wie folgt schematisch darstellen:

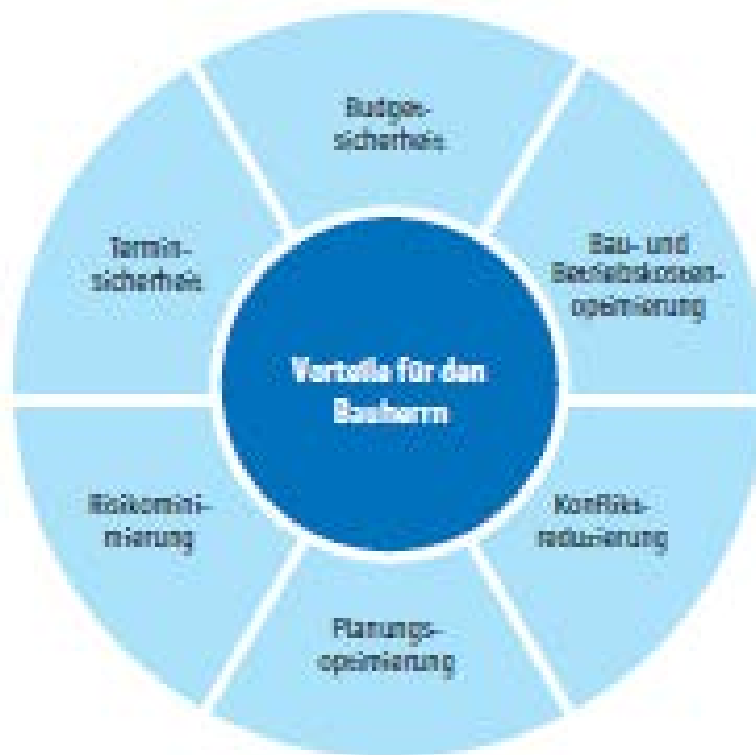


Abb. 4: Vorteile des Bau-Partnering für den Bauherren [8, S. 10]

Das Partnering bietet aber auch dem Auftragnehmer und weiteren Projektbeteiligten Vorteile gegenüber herkömmlichen Projektabwicklungsformen.

Beispielhaft seien dabei die folgende Aspekte hervorgehoben [vgl. 1, S. 38ff und 9, S. 142]:

- Planungssicherheit durch Steuerung von Planungsrisiken
- Budget- und Kostensicherheit durch Kopplung an den Bauherren
- Ablaufoptimierung durch planvollen Informationsaustausch
- Ausgewogene Risikoallokation durch kooperatives Risikomanagement
- Adäquate Konfliktlösungsmechanismen durch Verzicht auf Konfrontation
- Wertschöpfungszugewinn durch Transparenz und kooperative Abwicklungskultur

1.2 Corporate Real Estate Management (CREM)

Auch das CREM ist ein Managementansatz. Dabei handelt es sich um ein Bündel von Ansätzen und Methoden zum zielgerichteten Umgang mit dem Immobilienbestand eines Unternehmens. Das CREM steht im Spannungsfeld zwischen der Eigentümerfunktion (Vermögensperspektive) und Nutzerfunktion (Betriebsperspektive). Die Begriffsbestimmung fällt vor diesem Hintergrund entsprechend weit und dynamisch aus.

Vorherrschend vor allem im anglo-amerikanischen Raum waren konzeptionelle Annäherungen an der Schnittstelle zu den Betriebs- und Bewirtschaftungsstrategien der Unternehmen [10, S. 856]. Insbesondere in der Folge einiger Untersuchungen zum Zusammenhang von Immobilienvermögensbestand und Economic Value Add (EVA) [11, S. 856] der Unternehmen rückte die Dimension der Immobilienvermögensverwaltung (Asset Management) stärker in den Vordergrund [12, S. 8f].

1.2.1 Begriffsbestimmung zum CREM

In der Literatur hat sich eine „klassische“ Definition des Corporate Real Estate Managements herausgebildet, die hier nach C. J. Diederichs wiedergegen wird:

“Unter Corporate Real Estate Management (CREM) ist das aktive, umfassende, ergebnisorientierte, strategische und operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften von Unternehmen zu verstehen mit der Zielsetzung, diese Liegenschaften optimal zur Unterstützung der Unternehmensziele zu nutzen. CREM enthält die Prozesse der Beschaffung, Bewirtschaftung, Anpassung und Verwertung im Sinne des Lebenszyklusgedankens. CREM verfolgt damit vor allem wettbewerbsstrategische Zielsetzungen.“ [13, S. 17].

Diese Definition ist einerseits umfassend und damit andererseits einigermaßen abstrakt. Wichtige Aspekte zu den Dimensionen und Abläufen des CREM sollen daher näher eingegrenzt werden.

1.2.2 CREM und Immobilienmanagement

Nach der Art der Managementaktivitäten kann das Immobilienmanagement weiter nach folgenden Handlungsebenen bestimmt werden: Investment- bzw. Unternehmensebene (Real Estate Investmentmanagement, REIM), Portfolioebene (Real Estate Portfoliomanagement, REPM) sowie strategische und operative Objektebene. [14, S. 6].

Die zeitliche Komponente wird durch den Lebenszyklus der Immobilie determiniert: Planen, Herstellen, Bereitstellen, Nutzen, Betrieb, Bewirtschaftung, Verwertung, Abbruch, Redevelopment. Innerhalb dieser Ebenen kann schließlich in Bezug auf die Funktionen innerhalb des Immobilienmanagements weiter differenziert und spezifiziert werden. [15, S. 13ff]

Es ergibt sich nach diesem Ansatz (Dimension, Perspektive, Lebenszyklus) eine Matrix des Immobilienmanagements:

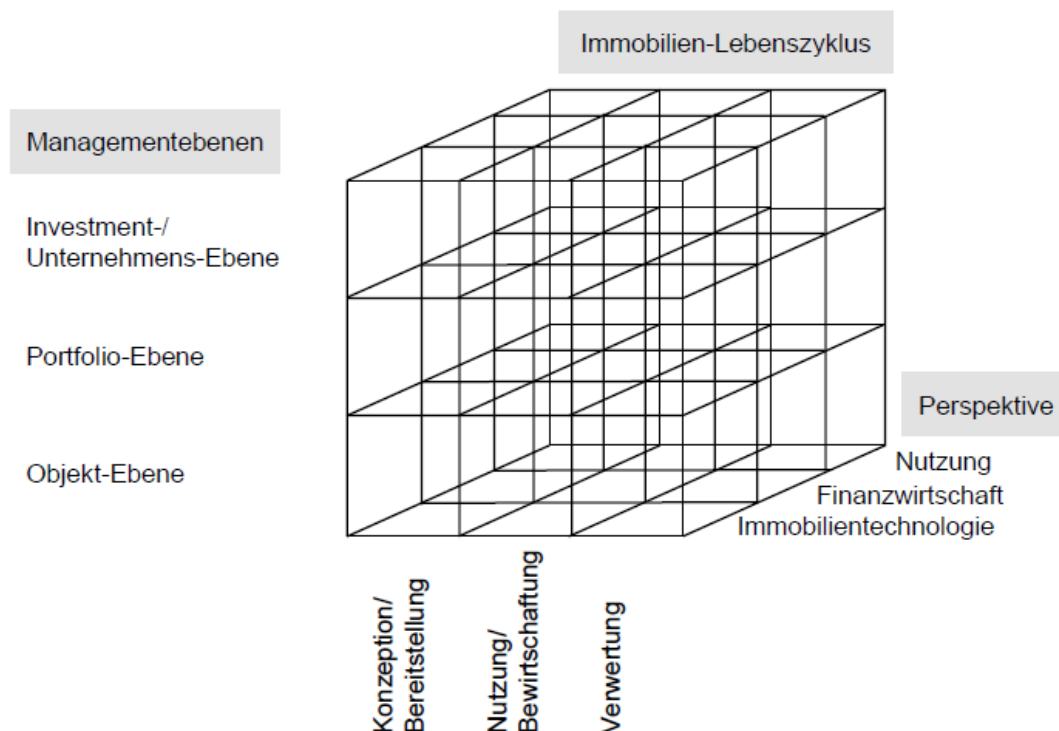


Abb. 5: Kerndimensionen des Immobilienmanagements nach Kämpf-Därn [15, S.14]

1.2.3 Perspektiven des CREM

Besonders wichtig in Bezug auf das CREM erscheint die Ausrichtung des Immobilienmanagements auf die übergeordnete Aufgabenerfüllung im Unternehmen. Die Immobilienaktivitäten können in diesem Sinne funktional den verschiedenen Perspektiven zugeordnet werden.

Dabei geht es um die leistungswirtschaftliche Perspektive (Planen, Herstellen, Bereitstellen, Verwerten), die Nutzerperspektive (Einsatz der Immobilie als Ressource) und die Eigentümerperspektive (Vermögens- / Asset-Perspektive) [16, S. 24f]. Diese Perspektiven werden in einem weiteren Rahmen auch unter den Begriffen Nutzung, Finanzwirtschaft und „Immobilientechnologie“ subsumiert. [15, S. 3].

Die leistungswirtschaftliche Komponente stellt sich nach der hier vertretenen Auffassung als Handlungsspektrum zur Aufgabenerfüllung entlang der Eigentümerfunktion und der Nutzerfunktion der Immobilien des Unternehmens dar. Das Partnering stellt einen Managementansatz gerade für diese Aufgabenerfüllung im Bereich der Leistungswirtschaft zur Verfügung. Der Ansatz ist zudem „durchlässig“ für beide Funktionsbereiche: Eigentum - Nutzung.

1.2.4 Entwicklungsstufen im CREM

Im Bereich des CREM ist im Anschluss an die Untersuchungen von Joroff eine Unterscheidung in sogenannte Entwicklungsstufen gebräuchlich. [17, S. 6] Diese Entwicklungsstufen lassen sich auch als „Reifegrade“ des CREM bezeichnen. Im Ausgangspunkt steht die Abarbeitung von immobilienbezogenen Aufgabenpaketen für das Unternehmen („Taskmaster“). In der zweiten Stufe tritt das Kostencontrolling im Immobilienbereich hinzu („Controller“). In der dritten Stufe beinhaltet das CREM bereits die planvolle Vorbereitung und den Abschluss immobilienbezogener Geschäfte („Dealmaker“). Im Reifegrad vier präsentiert sich das CREM als „Unternehmen im Unternehmen“ („Intrapreneur“). Auf der fünften und letzten Entwicklungsstufe bildet das CREM einen integralen Bestandteil der übergeordneten Geschäftsaktivitäten des Unternehmens („Strategist“). Schematisch lassen sich diese Entwicklungsstufen wie folgt darstellen:

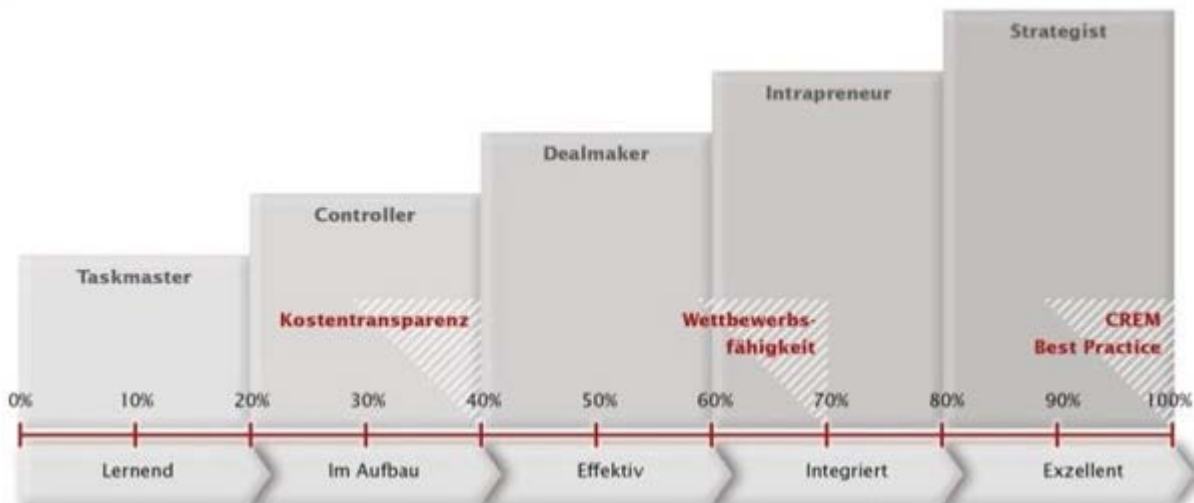


Abb. 6: Entwicklungsstufen im CREM [18]

1.3 Partnering und Corporate Real Estate Management (CREM)

Partnering-Modelle eröffnen im Bereich des Corporate Real Estate Managements neue Optionen und Ansätze. Im Unterschied zu den sogenannten Property-Unternehmen handelt es sich beim CREM um Querschnittsfunktionen innerhalb von Unternehmen, deren Geschäftszweck primär auf andere Unternehmensinhalte als Immobilien ausgerichtet ist (sog. Non-Property-Unternehmen). Daraus resultieren zusätzliche Schnittstellen und Aufgabenstellungen. Partnering erscheint dabei als „offenes Managementsystem“ gut geeignet, die verschiedenen Einflussgrößen bei der Umsetzung eines Bauprojektes aus Sicht des Unternehmens transparent zu machen und zu beherrschen.

1.3.1 Nutzerperspektive: Betriebsmittel und betriebliche Infrastruktur

Aus der Nutzerperspektive stellt sich das erforderliche „Bauprodukt“ als Hilfsmittel des Primärprozesses im Unternehmen dar. In diesem Sinne dominieren die unternehmerischen Kernprozesse die Herstellung des Bauwerks. Das Gebäude ist gleichsam Produktionsmittel und Element des nachgelagerten Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen. Dadurch ergeben sich Besonderheiten, die im Rahmen eines Baupartnering effizient berücksichtigt werden können. Typischerweise stellt sich vor allem das durch die Nutzer- und letztlich Unternehmenskundenanforderungen vorgegebene Bausoll als dynamisches Zielgrößensystem dar. Das Partnering hält in diesem Zusammenhang ebenfalls wertvolle Konzepte und Hilfestellungen bereit.

1.3.2 Eigentümerperspektive: Immobilienvermögen und Kapitalverwendung

Das fertige Bauprodukt wird in das Immobilienvermögen des Unternehmens „eingegliedert“. In der Phase der betrieblichen Nutzung für die Unternehmenszwecke dominiert die Nutzerperspektive (Immobilie als Betriebsmittel). Andererseits spielt bereits auf der Stufe der Beschaffung durch Herstellung eines Bauwerks die Kapitalbindung in Bezug auf das Immobilienvermögen des Unternehmens eine nicht unerhebliche Rolle. Insbesondere ist über Kauf, Miete oder eigene Projektentwicklung zu entscheiden. Im Moment der Ausgliederung aus dem Bestand der betriebsnotwendigen Immobilien überwiegt die Eigentümerperspektive. Das Partnering bietet in der Vielzahl der möglichen Konstellationen geeignete Instrumente zur sachgerechten Umsetzung der jeweiligen Immobilienstrategie.

1.3.3 Partnering als Plattform: Bauen für die Zwecke des Unternehmens

Das Partnering stellt sich damit insgesamt als geeignete Management-Plattform zur Harmonisierung komplexer Interessenlagen und zur Lösung unvermeidlicher Interessenkonflikte beim Bauen für die Zwecke des Unternehmens dar.

2 Siemens und Siemens Real Estate

2.1 Siemens

Siemens ist mit starker internationaler Präsenz ein führender Anbieter für innovative Produkte, Technologien und Lösungen auf den Gebieten Industrie, Energie, Gesundheit und Infrastrukturlösungen. In über 190 Ländern unterstützt das vor 165 Jahren gegründete Unternehmen seine Kunden mit innovativen Techniken und umfassendem Know-how bei der Lösung ihrer geschäftlichen und technischen Aufgaben. [19]

2.2 Siemens Real Estate

Siemens Real Estate verantwortet die gesamten Immobilienaktivitäten von Siemens. Als Cross-Sector Services Einheit der Siemens AG steuert Siemens Real Estate das Immobilien-Portfolio, betreibt die Immobilien einschließlich aller immobilienbezogenen Services, ist für die Verwertung zuständig und führt alle Siemens-weiten Bauprojekte durch. Mit einer angepassten Immobilien-Strategie und intelligenten Standort-Konzepten hilft SRE dem Konzern, neue Märkte zu erschließen.

Mit innovativen Konzepten wie der "Green Building"-Initiative, reduziert SRE den Verbrauch von Ressourcen und verbessert die Energieeffizienz. In den kommenden Jahren wird der Energie- und Wasserverbrauch an den wichtigsten Siemens Standorten um 20 Prozent reduziert. Gleichzeitig stellt SRE sicher, dass die Siemens-Gebäude während ihrer gesamten Laufzeit effizient betreiben werden. [20]

2.3 Siemens-Technoparks

Bei den Siemens Technoparks handelt es sich um offene Gewerbe- und Büroparks. Neben verschiedenen Siemensbereichen werden diese Standorte gezielt auch für „externe“ Mieter entwickelt. Es handelt sich um ein Konzept zur Entwicklung und Umnutzung nicht mehr dauerhaft betriebsnotwendiger Standorte durch hauseigene Entwicklungs- und Betreibergesellschaften der Siemens Real Estate. Nach Abschluss einer zügig durchgeführten Investitions- und Umnutzungsphase werden die Liegenschaften insgesamt oder teilweise am freien Immobilienmarkt veräußert. Das Technopark Konzept der Siemens Real Estate stellt sich schematisch wie folgt dar:

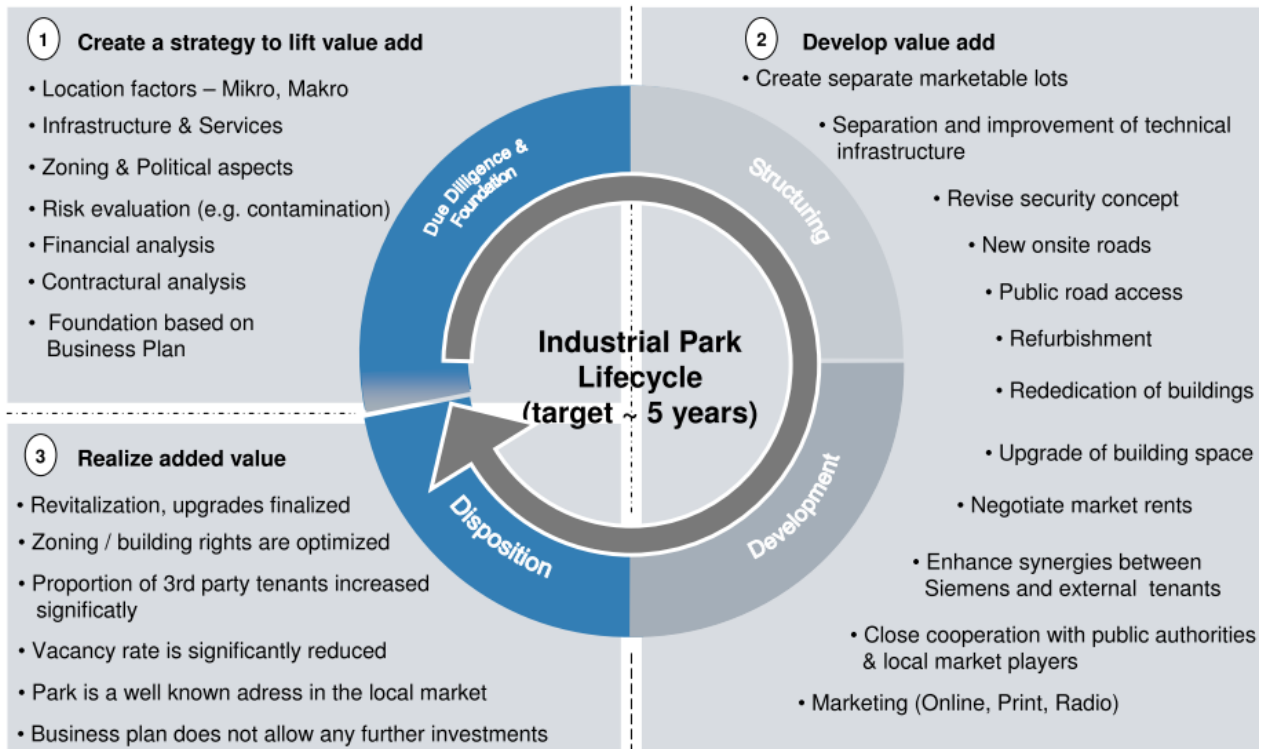


Abb. 7: Entwicklungskonzept der Siemens Technoparks (Siemens Real Estate)

2.4 Siemens Technopark Nürnberg

Im Jahr 1873 ließ sich Siegmund Schuckert mit einer einfachen Reparaturwerkstatt in Nürnberg nieder. Im Jahre 1889 gründete er in der Nürnberger Südstadt das spätere Zählerwerk sowie im Jahre 1896 das Nürnberger Maschinen- und Apparatewerk. Im Jahre 1903 fusionierte das Werk mit Siemens und Halske (Siemens-Schuckert-Werke). Produktionsschwerpunkt waren elektrische Anlagen.

Das Werk wurde im zweiten Weltkrieg fast vollständig zerstört und bis Mitte der fünfziger Jahre des letzten Jahrhunderts neu aufgebaut. Die Folgen der massiven Bombenangriffe sind immer noch sichtbar. Nach dem zweiten Weltkrieg wurden im Werk vor allem Stromzähler gefertigt.

Der Standort wurde bereits früh durch Arbeiterwohnungen und vor allem nach dem Krieg durch heranrückende Wohnbebauung zunehmend in die Nürnberger Südstadt „eingebettet“. Das Areal liegt damit zugleich in einem städtebaulichen Spannungsfeld zwischen Wohn- und Gewerbenutzung.

Nach Einstellung der Stromzählerproduktion wurde im Jahr 2007 am ehemaligen Werkstandort der Siemens Technopark Nürnberg gegründet. Das hier beschriebene Projekt „Neubau Gugelstrasse“ wurde im Partnering-Verfahren im Zeitraum 2009 bis 2012 vorbereitet und abgewickelt. Teile des Areals wurden zwischenzeitlich erfolgreich veräußert.



Abb. 8: Siemens Technopark Nürnberg mit Entwicklungsflächen

3 Partnering-Projekt „Neubau Gugelstrasse“

Im Rahmen der Technopark Konzeption der Siemens Real Estate wurde auch für den Siemens Technopark Nürnberg ein Business-Plan mit korrespondierendem Standortentwicklungsplan erarbeitet. Die Standortentwicklung beinhaltet die Restaurierung und Umnutzung einer historischen Maschinenhalle, die Errichtung eines Parkhauses mit ca. 600 Stellplätzen, zahlreiche Bestandsprojekte sowie einen Büroneubau, den sogenannten „Neubau Gugelstrasse“.

Das letztgenannte Bauvorhaben wurde im Partnering-Modell abgewickelt. Siemens Real Estate hatte zuvor bereits am Standort Technopark Mülheim erfolgreich ein Partneringverfahren in Bezug auf ein Bestandssanierungsprojekt durchgeführt. In

beiden Projekten wurden die Technoparkgesellschaften als Bauherr fachlich von Prof. Dr. Mike Gralla, Technische Universität Dortmund, Fakultät für Architektur und Bauingenieurwesen, Lehrstuhl für Baubetrieb und Bauprozessmanagement, beraten und begleitet.

3.1 Projektziele

Strategische Zielsetzung des Projektes war die Entwicklung und Konversion des ehemaligen Werkstandortes zu einem modernen Büro- und Technologiepark („Siemens Technopark“). Im Bereich des Baufeldes sollte eine Standortöffnung mit guter Anbindung an den öffentlichen Verkehrsraum erreicht werden. Außerhalb und innerhalb des Gebäudes waren dennoch die strengen Siemens-Sicherheitsvorschriften zu bedenken. Eine autarke Versorgung und Herauslösung des Gebäudes zum Zweck eines isolierten Verkaufs war zu gewährleisten.

Das Gebäude sollte eine ansprechende Architektur als Ausdruck der Offenheit eines Siemens Technoparks aufweisen. Zugleich wurden hohe Anforderungen an die Flächeneffizienz (MF-G gif / BGF: 85%), die Mietflächenteilbarkeit (ca. 250 m² MF-G gif), die Drittverwendungsfähigkeit, die Innenraumflexibilität (sog. Siemens Office Konzept / „open landscape“) und an die Energieeffizienz (LEED Gold/Platin) gestellt.

Die Anforderungen an die Nutzungsqualität wurden teilweise in Anlehnung an das Scoring-Modell des (inzwischen nicht mehr verfügbaren) IAO-Office-Tools definiert. Die Kostenvorgaben waren im Rahmen des Entwicklungsbudgets ehrgeizig. Zum Zeitpunkt des Projektstarts stand noch kein konkreter Nutzer fest, so dass zunächst nur zeitliche Rahmenvorgaben gemacht wurden. Die späteren Nutzerspezifikationen waren dabei in einem parallelen Planungsprozess zu erarbeiten.



Abb. 9: Ansicht des geplanten Gebäudes (noch vierstöckig)

3.2 Projektablauf

Das Projekt war Bestandteil des Entwicklungs-Plans für den Gesamtstandort. Für den Bereich des sogenannten Nordareals hatte sich im Rahmen eines größeren Wettbewerbs bereits im Jahr 2008 ein Architekturbüro durchgesetzt. Für den Bereich des Baufeldes im sogenannten SüdaREAL des Standortes wurde neben diesem Architekturbüro ein weiteres Büro zu einem eingeschränkten Ideenwettbewerb eingeladen. Der neue Entwurf des seinerzeitigen Wettbewerbsgewinners konnte wiederum überzeugen. Die Architekten wurden daraufhin stufenweise mit der Konkretisierung des Entwicklungsplans sowie der Planung, Vergabe und Überwachung des neuen Projektes beauftragt.

Unter fachlicher Begleitung von Prof. Dr. Gralla wurden im nächsten Schritt verschiedene Bauunternehmen kontaktiert und zur grundsätzlichen Bereitschaft zur Teilnahme an einem Partneringverfahren befragt. Dieser Prozess sowie die nachfolgende Schritte wurden intensiv von Einkaufs- und Projektspezialisten der Siemens Real Estate begleitet.

Von den ca. zwanzig kontaktierten Unternehmen zeigte etwa die Hälfte Interesse. Vier Unternehmen bzw. Unternehmenszusammenschlüsse wurden als besonders geeignet eingestuft und zur Teilnahme an einem Kompetenzwettbewerb eingeladen. Der Ablauf entsprach dabei den Empfehlungen des Leitfadens nach dem Muster des Verbandes der deutschen Bauindustrie. [21]

Es schloss sich eine intensive Optimierungsphase an. Die teilnehmenden Unternehmen waren bereits bei Einladung zum Kompetenzwettbewerb darüber informiert worden, dass die kooperative Optimierung der Entwürfe zur Verwirklichung der Bauherrenziele den Schwerpunkt bilden würde. Ein Anspruch auf die Folgebeauftragung wurde ausdrücklich ausgeschlossen. Klargestellt wurde auch, dass Teile der technischen Gewerke unmittelbar vom Bereich „Siemens Building Technologies“ verantwortet werden sollten.

Im Rahmen der Optimierungsphase wurden daneben systematisch weitere Projektbeteiligte zugezogen und eingebunden, insbesondere die Nutzer, die erforderlichen Fachplaner und Sonderfachleute, LEED-Auditoren und weitere Fachstellen der Siemens Real Estate (Sustainability – Green Building / Siemens Office / Security / IT) sowie der lokale Facility Management Dienstleister. Das Gebäude wurde auf Grund der hohen Nutzerbedürfnisse bei Siemens um ein weiteres Geschoss aufgestockt.

Für das Entwicklungsgebiet bestand lediglich ein einfacher Bebauungsplan aus den frühen Nachkriegsjahren mit einigen wenigen Festsetzungen, namentlich Baulinien. Die Baugenehmigung musste auch vor diesem Hintergrund von den Architekten parallel zum Partnering-Prozess intensiv vorbereitet und mit der Stadt Nürnberg kommuniziert werden. Dabei war – als Maßnahme der fortgesetzten „Stadtreparatur“ von

den städtebaulichen Folgen der verheerenden Bombenangriffe – auch die Baukunstkommission der Stadt zu „durchlaufen“.

Das Projekt wurde schließlich auf Basis eines gemischten Global-Pauschalvertrages mit Elementen eines Detail-Pauschalvertrages am Markt ausgeschrieben. Ein eigenständiges Leistungspaket für die Leistungsanteile der hauseigene „Siemens Building Technologies“ wurde definiert und hausintern „vergeben“. Die Baufeldfreimachung wurde im Rahmen des (kooperativen) Risikomanagements vom Bauherrn direkt beauftragt. Dies erwies sich als vorteilhaft, da es zu einem Bombenfund mit anschließender Räumung großer Teile der Nürnberger Südstadt kam. Das Unternehmen Siemens konnte so unter anderem negative Pressemeldungen mit möglichem Schaden für den „goodwill“ vermeiden.

Den Zuschlag erhielt schließlich der Partner, der sich bereits zuvor im vorgelagerten Partneringverfahren bewährt hatte. Die Ausführungsphase wurde weitgehend konventionell abgewickelt.

3.3 Ergebnisse und Ausblick

Die Optimierungsphase wurde gemeinhin als positiv, insbesondere kooperativ beschrieben. Die gefundenen Lösungen überzeugen, die Projektziele wurden weitgehend erreicht. Verbesserungspotential wird insbesondere im Bereich des Projekt- und Prozessmanagements gesehen. Die Kommunikation zwischen Planer und Bauunternehmer war mitunter kontrovers, dabei aber nicht immer konstruktiv.

Zum Teil entstand Streit über die „Deutungshoheit“ in Bezug auf bauliche Lösungen und das darin liegende Potential. Zukünftig sollte von Anfang noch konsequenter auf die gegenseitige Kooperationsbereitschaft und gute Kommunikation geachtet werden. Nach hiesiger Auffassung könnten dauerhafte Mehrprojekt-Partnerschaften und einstufige Modelle eine gute Option darstellen.

Das Partneringmodell bot den Projektbeteiligten eine Plattform zur Integration der unterschiedlichsten Interessenträger. Die internen „stakeholder“ auf Seiten des Bauherren spielen dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Kritisch wurde dabei der hohe Aufwand gesehen. Für die Zukunft sollte die angemessene Kooperationsform im Projekt nach Art und Komplexität der baulichen Aufgabe noch genauer untersucht und entschieden werden. Dazu ist entsprechende Kompetenz erforderlich.

Im Hinblick auf die Erreichung der gewünschten Funktion und Qualität des Gebäudes hat sich das Partnering nach der Einschätzung der Beteiligten durchaus bewährt. Auch bei nachhaltigen Änderungen (Aufstockung) konnten nach der Rückmeldung der Akteure dank hoher Kostentransparenz und bereits „eingespielter“ Abläufe effiziente Abläufe gewährleistet werden. Das Nachtragsmanagement wurde insgesamt als nachrangig beschrieben.

Nach der hier vertretenen Auffassung stellt das Partnering eine wichtige Option für die Zwecke des Corporate Real Estate Management dar. Die Aufgabe wird darin bestehen, die richtigen Methoden und Ansätze auszuwählen und effizient umzusetzen. Hohe Bedeutung kommt dabei der Projektkommunikation zu.



Abb. 10: Ansicht des annähernd fertiggestellten Gebäudes (fünfstöckig)

Literatur

- [1] Gralla, Mike: Der Partnering-Ansatz in den Wettbewerbsmodellen, in Racky, Peter / Eschenbruch, Klaus (Hrsg.): Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer 2008.
- [2] Racky, Peter: Partnering als Management-Ansatz, in Racky, Peter / Eschenbruch, Klaus (Hrsg.): Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer 2008.
- [3] Racky, Peter: Ansätze zur Schaffung kooperationsfördernder Rahmenbedingungen in Bauprojekten, in Racky, Peter (Hrsg.): Kooperationsorientierte Projektentwicklung im Hochbau, Ansätze und Beispiele für die Effizienzsteigerung beim Zusammenwirken von Bauherren und Bauausführenden, Schriftenreihe Bauwirtschaft, III Tagungen und Berichte 7, Institut für Bauwirtschaft an der Universität Kassel, 1. Auflage. Kassel University Press 2009.

-
- [4] Racky, Peter: Partnering-relevante Ingenieur- und Management-Methoden, in Racky, Peter / Eschenbruch, Klaus (Hrsg.): Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer 2008.
- [5] Hindersson, Per: Bilbranschen är ett föredome – Forskare förespråkar partnering inom byggsektorn ("Automobilindustrie ist das Vorbild – Forscher unterstützen den Partnering-Ansatz im Bausektor", eigene Übersetzung). Byggindustrin 20 (2012), S. 14 - 17.
- [6] Eschenbruch, Klaus: Entstehung und Verbreitung des Partnering-Ansatzes, in Racky, Peter / Eschenbruch, Klaus (Hrsg.): Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer 2008.
- [7] Kajüter, Peter: Wertorientierte Unternehmensführung, in Busse von Colbe, Walther, Coenenberg, Adolf G., Kajüter, Peter, Linnhoff, Ulrich, Pellens, Bernhard (Hrsg.): Betriebswirtschaft für Führungskräfte. 3. Auflage, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 2007.
- [8] Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. unter wissenschaftlicher Begleitung der Universität Kassel, Institut für Bauwirtschaft, Fachgebiet Baubetriebswirtschaft, Prof. Dr.-Ing. Peter Racky: Partnering bei Bauprojekten, Informationsbroschüre, http://www.bauindustrie.de/info-center/service_info-center/downloads/ : Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (Hrsg.): 2005.
- [9] Schmidt, Burkhard / von Damm, Carsten: Partnering-Modelle der Bauunternehmen im Hochbau, in Racky, Peter / Eschenbruch, Klaus (Hrsg.): Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer 2008.
- [10] vgl. Schäfers, Wolfgang; Gier, Sonja: Corporate Real Estate Management, in Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Auflage, München: Oldenbourg, 2008.
- [11] Der Economic Value Add – EVA - ist eine Wertbeitragskennzahl und bezeichnet den Überschuss des Net Operating Profit After Taxes (NOPAT) über die (gewichteten) Kapitalkosten eines Unternehmens. Vgl. Kajüter, Peter: Wertorientierte Performancemessung, in Busse von Colbe, Walther et alii: Betriebswirtschaft für Führungskräfte. 3. Auflage, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 2007.
- [12] Pfnür, Andreas; Weiland, Sonja: CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft FBI, Mai 2010.

- [13] Diederichs, Claus Jürgen: CREM- und PREM-Ziele, in Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. (AHO / Hrsg.), Untersuchungen zu (Nr. 21): Interdisziplinären Leistungen zur Wertoptimierung von Bestandsimmobilien, AHO-Schriftenreihe Heft Nr. 21, 1. Auflage. Köln: Bundesanzeigerverlag 2006.
- [14] Annette Kämpf-Dern: Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15. Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI). Darmstadt: 2009
- [15] Kämpf-Dern, Annette; Pfnür, Andreas: Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14. Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI). Darmstadt: 2009
- [16] Pfnür, Andreas: Modernes Immobilienmanagement - Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb. 3. Auflage. Heidelberg: Springer 2011.
- [17] Joroff, Michael et alii, Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate, Industrial Development Research Foundation (IDRF) 1993, Nr. 49, S. 27 ff. Zitiert nach Elsner, Alexander; Lifka, Stephan: Der Weg zu Best-in-class-Strukturen im Corporate Real Estate Management als evolutionärer Prozess, Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis (ZfIP) 2011, Ausgabe 19, S. 4 ff.
- [18] Darstellung nach Elsner, Alexander und Lifka, Stephan, veröffentlicht als Online-Publikation, zuletzt besucht am 18. August 2013, http://www.crem-performance.com/publikationen/METIS_CREM_Performance_Programm.pdf.
- [19] <http://www.siemens.de/ueberuns/Seiten/home.aspx>, zuletzt besucht am 18.08.2013
- [20] https://www.realestate.siemens.com/hq/de/ueber_uns/ueber_uns.php, zuletzt besucht am 18.08.2013
- [21] Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. unter wissenschaftlicher Begleitung der Universität Kassel, Institut für Bauwirtschaft, Fachgebiet Baubetriebswirtschaft, Prof. Dr.-Ing. Peter Racky: Leitfaden für die Durchführung eines Kompetenzwettbewerbs bei Partnerschaftsmodellen, Informationsbroschüre http://www.bauindustrie.de/info-center/service_info-center/downloads/ : Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (Hrsg.): 2007.