

Portfoliomanagement für Kommunen

Ganzheitliche Betrachtung des Gebäudemanagements zahlt sich aus

Um Investitionen in kommunale Gebäude zu optimieren, ist ein zuverlässiger Überblick über deren Stärken und Schwächen erforderlich. Das Gebäudemanagement der Landeshauptstadt Hannover setzt deshalb auf eine an seinen individuellen Zielen für den Immobilienbestand ausgerichtete Portfolioanalyse.

Liegenschaften spielen für Kommunen eine zentrale Rolle: Einerseits schaffen sie die Räume, in denen das öffentliche Leben stattfinden kann, andererseits verursachen sie hohe Kosten. Letzteres hängt auch mit den gesellschaftlichen und politischen Anforderungen zusammen, die an kommunale Gebäude gestellt werden. Egal ob Inklusion, demographischer Wandel oder Energieeffizienz, Kommunen müssen derartigen Herausforderungen im Bestand begegnen. Die Landeshauptstadt Hannover wächst. Zum einen hat man sehr erfolgreich viel dafür getan, dass Familien bleiben, zum anderen sorgt aktuell die Aufnahme von Flüchtlingen für Wachstum. Für den Fachbereich Gebäudemanagement, der ein Portfolio von 471 Liegenschaften mit über 1 Mio. m² NGF verwaltet, bringt dies neue Schwerpunkte mit sich: „Unsere zentrale Aufgabe besteht derzeit darin, die Betreuungsangebote für Kinder und die Bildungsinfrastruktur auszubauen.“ Dies versucht man durch Neubau, aber

vor allem durch Anbau, Umbau, Sanierung und Verdichtung im Bestand.

Ganzheitliche Betrachtung

Von der Einführung des „epiqr“-Portfoliomanagers verspricht man sich die Möglichkeit, auf solche Trends frühzeitig und vorausschauend zu reagieren. Das Verfahren zur technischen Gebäudeanalyse wird in Hannover bereits seit 2005 zur Erfassung von Liegenschaften wie Schulen und Kitas eingesetzt. Inzwischen benötigt der Fachbereich jedoch weitergehende Informationen: „Auslöser für Investitionen sind neben der üblichen Regelinstandhaltung nicht zuletzt die stetig wachsenden Anforderungen an die Funktionalität der Immobilien, die etwa die Inklusion oder die Ganztagbetreuung mit sich bringen. Wir erweitern das System also, um zusätzlich zu den Zustandsdaten ergänzende Informationen zur Gebäudequalität zentral ablegen und auswerten zu können.“ Anstelle einer rein technischen Betrachtung

liefert die Portfolioanalyse nämlich ein ganzheitliches Bild des Bestands. Daraus lassen sich dann entsprechend der individuellen Erfordernisse konkrete Handlungsvorgaben für strategische Entscheidungen ableiten.

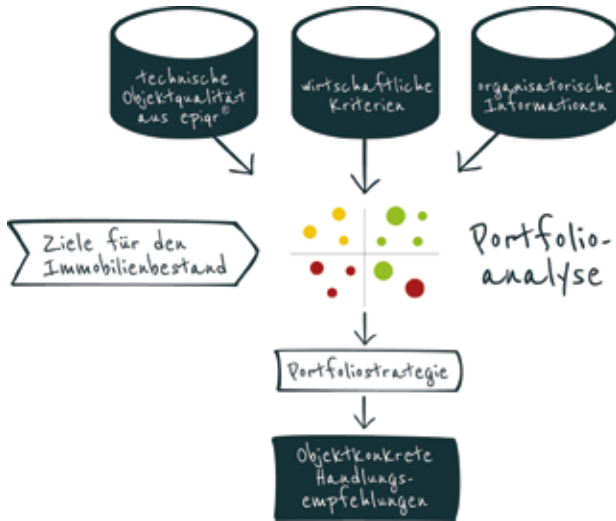
Basis hierfür ist ein Portfoliomodell, das für den jeweiligen Bestand geeignete Kriterien und Indikatoren definiert, anhand derer die einzelnen Objekte bewertet werden können. Dieses Modell wird in gemeinsamen Workshops mit den Beratern der CalCon erarbeitet. Damit es zu den spezifischen Erfordernissen der betreffenden Kommune passt, muss diese sich zunächst über ihre Ziele für den Immobilienbestand im Klaren sein. Denn nur wenn man weiß, was man erreichen möchte, ist es möglich, die hierfür richtigen Parameter zur passgenauen Analyse des Bestands auszuwählen. Deren Ergebnisse zeigen dann auf, mit welchen Maßnahmen man dort hingelangt.

Für das Gebäudemanagement der Landeshauptstadt Hannover stehen derzeit neben der Nachhaltigkeit der Bestandsimmobilien vor allem die Themen Klimaschutz, Inklusion und Barrierefreiheit sowie der demografische Wandel im Vordergrund. Hinzu kommt die konsequente Umsetzung der Betreiberverantwortung, bei der es zum Beispiel um die Aktualisierung des Brandschutzes geht. All das erfordert tiefe Eingriffe in den Bestand: „Der langfristige Nutzungshorizont macht es erforderlich, den kommunalen Gebäudebestand strategisch und weitsichtig zu planen, um für die sich ändernden Bedingungen gerüstet zu sein. Vor diesem Hintergrund soll die Einführung des Software Moduls zum Portfoliomanagement Entscheidungen über die zukünftige Entwicklung des Bestands unterstützen.“



Blick auf den Opern Platz in Hannover

Foto: Dieter Schütz / pixelio.de



Alle Grafiken: CalCon Deutschland AG

Eine ganzheitliche Portfolioanalyse liefert konkrete Handlungsempfehlungen für die bedarfsgerechte Entwicklung von Immobilien

Zielorientierte Analyse

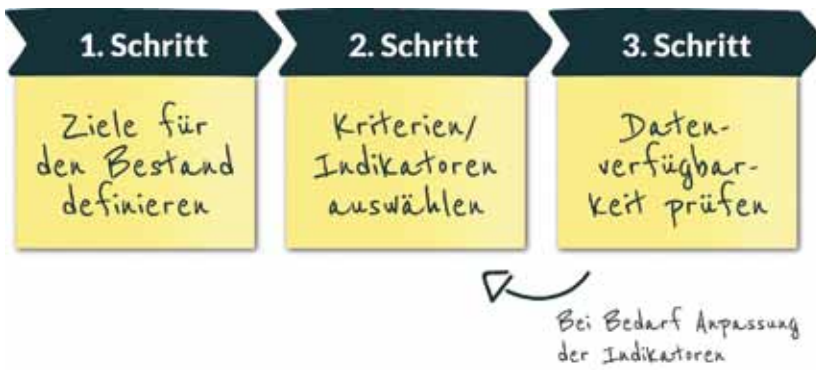
Stehen die Ziele fest, erfolgt die eigentliche Konzeption des 3-Ebenen-Modells zur Bestandsanalyse. Die Hauptziele bilden dabei die drei Säulen der ersten Ebene. Diese setzen sich auf der zweiten Ebene aus den Kriterien, sozusagen den Teilzielen, zusammen. Ein solches Krite-

rium wird dann auf der dritten Ebene durch einen oder mehrere Indikatoren definiert. Um beispielsweise das Kriterium „Sicherheit/Gesundheit“ zu betrachten, könnte auf Ebene der Indikatoren die Schadstoffbelastung und die Einhaltung der Brandschutzvorschriften analysiert werden. Es geht folglich darum zu

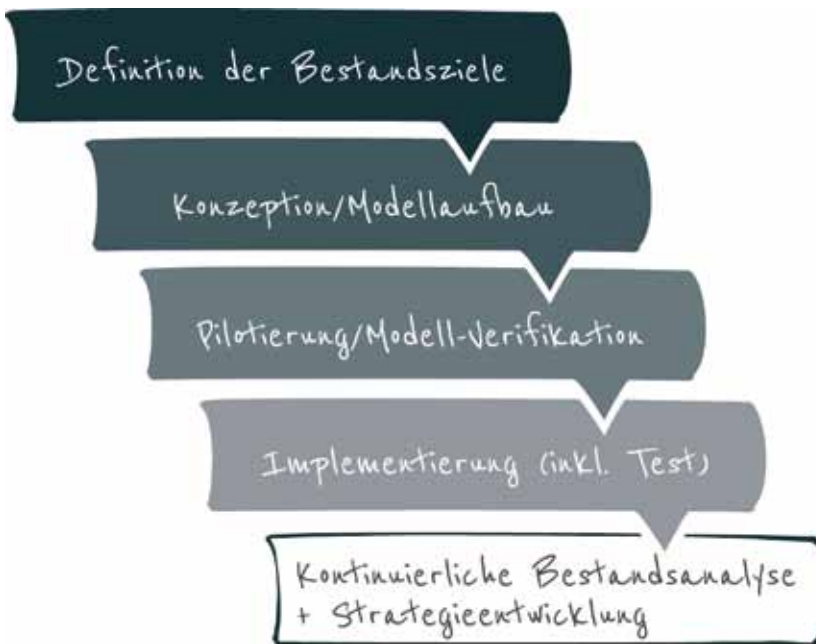


Bei der Konzeption des Portfoliomodells bieten sich viele Möglichkeiten zur passgenauen Gestaltung

entscheiden, welche konkreten Anforderungen sich aus den Zielen ableiten lassen, und welche Kriterien und Indikatoren sich dazu eignen, diese Anforderungen abzubilden. Um die Qualität der diversen Objekte bestimmen zu können, werden die gewählten Indikatoren später mittels eines



Die Entwicklung der Indikatoren ist ein iterativer Prozess, bei dem die Datenverfügbarkeit von großer Bedeutung ist



Die Einführung des Portfoliomanagers erfolgt in fünf Schritten, wobei unterschiedliche Individualisierungsgrade möglich sind

Benotungssystem bewertet. Hierzu legt man für jeden Indikator individuelle Richtwerte fest, die eine Zuordnung zu den verschiedenen Notenstufen ermöglichen. Ein Gebäude mit einem Energieverbrauch von jährlich bis zu 80 kWh/m² NGF würde demzufolge eine sehr gute Note bekommen; eines mit über 450 kWh/m² NGF hingegen entsprechend schlecht beurteilt werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die zur Bewertung des Kriteriums notwendigen Daten beschafft werden können. Während sich Informationen zur technischen Objektqualität ganz einfach aus der Gebäudeanalyse übernehmen lassen, müssen organisatorische oder wirtschaftliche Daten auf anderem Wege (z.B. aus dem ERP-System) erhoben werden. Es gilt demnach frühzeitig zu überlegen, ob man in der Lage

ist, diese Daten mit vertretbarem Aufwand zu beschaffen. Sollte dies nicht der Fall sein, ist es erforderlich, die entwickelten Indikatoren nochmals anzupassen.

Bedarfsgerechte Handlungsempfehlungen

Sobald die Indikatoren festgelegt sind, kann eine individuelle Gewichtung des Modells auf allen drei Ebenen erfolgen. Dadurch lassen sich die verschiedenen Parameter nach ihrer Wichtigkeit für die Zielerreichung differenzieren. Die für jede der drei Säulen ermittelte Gesamtnote errechnet sich somit aus der Bewertung des Indikators und seiner jeweiligen Gewichtung. Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden die Gebäude später entsprechend ihrer Schwachstellen und Potenziale segmentiert. Um für die einzelnen Bestandssegmente eine grund-

sätzliche Handlungsempfehlung ableiten zu können, sind sogenannte Normstrategien notwendig. Im letzten Schritt werden deshalb für jedes Segment die typischen Handlungsbedarfe gemäß Normstrategie festgestellt und dann objektkonkrete Strategien und Maßnahmenpakete definiert, die zur Verbesserung und strategiegerechten Anpassung der Gebäude geeignet sind.

Alternativ zum hier beschriebenen Vorgehen besteht außerdem die Option, auf ein fertiges Referenzmodell zurückzugreifen, das die CalCon-Gruppe basierend auf ihrer langjährigen Erfahrung speziell für Kommunen entwickelt hat. Aber auch hierbei sollte man darauf achten, dass das Modell zu den eigenen Zielen und Strategien passt. Immerhin geht es beim Portfoliomanagement darum, den Bestand möglichst passgenau zu analysieren, damit man nicht am Ziel vorbei investiert. Deswegen lassen sich die Portfoliomodelle etwa hinsichtlich der Gewichtung oder einzelner Indikatoren flexibel anpassen. Und das gilt natürlich genauso, wenn sich Ziele im Laufe der Zeit verändern.

Nutzungsfähigkeit sicherstellen

Mit der IT-Implementierung des Portfoliomanagers ist dann die Voraussetzung für eine ganzheitliche Betrachtung der Liegenschaften und ihrer Objekte (Gebäude und Außenanlagen) geschaffen, die sowohl eine Analyse auf Ebene einzelner Immobilien als auch auf Ebene des gesamten Portfolios oder von Teilportfolios erlaubt. Basierend auf konkreten Handlungsempfehlungen lassen sich dann Investitionen priorisieren, die sicherstellen, dass kommunale Immobilien weiterhin bedarfsgerecht und nutzungsfähig bleiben. Für das Gebäudemanagement der Landeshauptstadt Hannover heißt das, dass die im Bestand liegenden Potenziale voll ausgeschöpft werden, indem man dort die benötigten neuen Flächen schafft, die zugleich den aktuellen Anforderungen entsprechen. Und durch die Anbindung an die Gebäudeanalyse verfügt man für die Sanierungsplanung auch bereits über die Maßnahmenplanung einschließlich der Investitionsvolumina.

Anke Herrmann, CalCon Ingenieurgesellschaft mbH, 80336 München