

Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement von FM – Dienstleistungen bei Betreiberimmobilien insbes. Hotels und Seniorenimmobilien

Rechtsanwalt Dr. Lutz H. Michel, Geschäftsführer, ARCADIUM – Gruppe, Aachen

Facility Management – Konzepte bei Betreiberimmobilien müssen im Vergleich zu solchen bei „normalen“ Gewerbeimmobilien nicht nur andere, sondern vor allem auch deutlich komplexere Anforderungen erfüllen. Dies hat auch gravierende Auswirkungen auf die Gestaltung von FM – Verträgen und das Vertragsmanagement während der Vertragslaufzeit. Im folgenden werden vor dem Hintergrund der besonderen Anforderungen des Facility Managements bei Betreiberimmobilien, hier dargestellt am Beispiel von Hotels und Seniorenimmobilien, die Auswirkungen auf die Gestaltung von FM – Vertragswerken und die relevanten Regelungskomplexe skizziert, um von dorthin zu Leitlinien für eine Vertragsgestaltung zu gelangen, die ein optimiertes Vertragsmanagement ermöglichen kann.

1. Facility – Management bei Betreiberimmobilien

Art und Organisation von FM – Dienstleistungen bei Betreiber- und insbesondere den hier interessierenden Serviceimmobilien sind komplex. Sie sind vielgestaltig, unterliegen besonderen Anforderungen, müssen unterschiedlichen Interessenlagen genügen und mehrere Schnittstellen lösen.

1.1 Das Leistungsspektrum von FM - Dienstleistungen bei Hotels und Seniorenimmobilien

Das Leistungsspektrum bei Hotels, hotelähnlichen Immobilien, wie z.B. Boardinghäusern, Doorman – Häusern und Seniorenresidenzen, sei es bei letzteren mehr in der Ausprägung Wohnen oder mehr in dem Charakter eines Heims, ist weitgespannt und geht von den Leistungen im Bereich Baukonstruktion bis hin zur Erbringung von hauswirtschaftlichen Leistungen in Seniorenimmobilien, wobei die Pflegedienstleistung, sei es als ambulante oder stationäre, wohl kaum noch unter den Begriff der Facility – Dienstleistung gefasst werden kann.

Folgende Leistungsgruppen können differenziert werden:

- Leistungen im Bereich der Baukonstruktion
- Leistungen im Bereich der Technischen Gebäudeausrüstung
- Leistungen im Bereich Hausdienste (Reinigung, Gästeservices, hauswirtschaftliche Dienstleistungen u.ä.)
- Leistungen im Bereich Gastronomie
- Sonstige Leistungen

Welche Leistungen in einzelnen vom Facility Management erbracht werden sollen, sei es zentral über die Objektregie eines FM – Generalunternehmers oder FM – Generalübernehmers gepoolt oder durch eine betreiberinterne Stelle koordiniert, hängt von der Konstellation im Einzelfall ab und ist vor dem Hintergrund der nachfolgend aufgezeigten Kriterien zu entscheiden.

1.2 Die besonderen Anforderungen an die Leistungserbringung

Die hier in Rede stehenden Immobilienkategorien zeichnen sich dadurch aus, dass eine 24 h – 100 % - Leistung durch den Betreiber zu gewährleisten ist. Anders als bei klassischen Wohn-, Gewerbe- und/oder gemischtgenutzten Immobilien muss die Leistungserbringung durch den FM – Dienstleister zudem höchst flexibel auf die nicht langfristig im vorhinein planbaren Notwendigkeiten des Betriebs ausgerichtet sein. Im wesentlichen handelt es sich um folgende Rahmenbedingungen:

- Die Erfordernisse des laufenden Betriebs diktieren die Leistungserbringung
- Die 24 h – Präsenz gegenüber dem Gast/Bewohner fordert eine erhebliche Vorhaltung von Kapazitäten beim Dienstleister
- Die Reaktionszeiten tendieren gegen Null
- Die Leistung muss quasi „unsichtbar“ erbracht werden
- Die Qualität muss „Nachbesserungsrisiken“ ausschließen

Kurz: Die qualitativen Anforderungen müssen sich am Standard des Hotels oder der Seniorenresidenz orientieren, wobei perfektes Facility Management für den Betreiber auch ein USP bei der Vermarktung seines Produkts werden kann, was vice versa auch für den FM – Dienstleister gilt.

1.3 Die unterschiedlichen Interessenlagen

Die Organisation des Facility Managements in derart anspruchsvollen Immobilien stößt zudem häufig auf z.T. divergente Interessenlagen nicht nur zwischen FM – Dienstleister und Auftraggeber, also Eigentümer oder/und Betreiber, sondern auch auf der Auftraggeberseite, nämlich zwischen Eigentümer und Betreiber. Die erstgenannte Konstellation ist durch klare und eindeutige Vertragsgestaltung in Form klarer Leistungsbeschreibungen, Service Level – Agreements, eindeutiger Preisfestsetzungen, rechtssicherer Gewährleistungs- und Haftungsregelungen etc. sicher regelbar. Die zweitgenannte Konstellation birgt zuweilen mehr Sprengstoff als auf den ersten Blick offenkundig: Hintergrund ist, dass der Eigentümer regelmäßig stärker als der Betreiber – sei es in der Konstellation eines Pächters oder eines Managers – das Interesse hat, Wartung, Instandhaltung und Instandsetzung seiner Immobilie auf höchstem Niveau zu fahren, der Betreiber hingegen zur eigenen Gewinnmaximierung leichter der Versuchung erliegt, zunächst nicht betriebsrelevante FM – Maßnahmen zu vernachlässigen, wenn sie seinem Gewinninteresse widerstreben. Dies gilt latent bei Pachtverträgen, in denen der Eigentümer entweder alle Verantwortlichkeiten - bis auf Dach und Fach – oder jedenfalls einen großen Teil auf den Pächter verlagert. Hier bildet die Erfüllung der Wartungs- und Instandhaltungspflichten für den Pächter regelmäßig einen

erheblichen Kostenblock (bei Neubauten beginnend bei rd. 5 % des Umsatzes und endend bei Bestandsobjekten je nach Bauzustand um 10 %). Es ist verständlich, dass „Sparmaßnahmen“ nahe liegen, insbesondere wenn die wirtschaftliche Situation des Betriebes angespannt ist. Die Dinge liegen etwas entspannter bei Managementverträgen, da dort auf Rechnung des Eigentümers gewirtschaftet wird und das Gewinninteresse des Managers, was die Kostenminimierung angeht, „nur“ im Bereich etwaiger Incentive Fees liegt. Diese Interessendivergenzen gilt es in der FM – Vertragsgestaltung zu berücksichtigen, wobei entscheidend hierbei ist, dass die Schnittstellen zwischen dem Facility Management für den Eigentümer und dem Facility Management für den Betreiber klar und eindeutig geregelt sind, was eine einvernehmliche Schnittstellendefinition außerhalb des FM – Vertrages, nämlich im Betreibervertrag, voraussetzt.

1.4 Die Schnittstellen – Frage

Die soeben erwähnte Schnittstellen – Frage ist für den FM - Vertrag elementar: Sie determiniert die Leistungspakete, die einerseits der Betreiber und andererseits der Eigentümer unter seine Regie zu nehmen hat. Sie regelt allerdings nicht zwingend den Auftraggeber als einen der beiden Vertragspartner des FM – Vertrages, da hier sowohl eine Gesamtvergabe, z.B. durch den Eigentümer mit Kostenweiterberechnung an den Betreiber, wie auch eine „gespaltene“ Beauftragung durch Betreiber und Eigentümer gem. der definierten Schnittstellen möglich ist. Im zweiten Fall ist allerdings sicherzustellen, dass die Verträge mit den Leistungsinhalten aufeinander abgestimmt sind, Lücken also vermieden werden und auch die Wirtschaftlichkeit nicht durch zwei statt einem Vertrag mit u.U. unterschiedlichen Auftragnehmern leidet.

2. Die Spezifika der vertragsrechtlichen Gestaltung bei Betreiberimmobilien

Die Gestaltung von FM – Verträgen bei Betreiberimmobilien muß zunächst den allgemeinen Anforderungen an eine juristisch einwandfreie Regelung der vertraglichen Haupt- und Nebenpflichten etc. genügen. Es handelt sich um gemischte (Geschäftsbesorgungs-)Verträge, in denen die Herbeiführung eines bestimmten Erfolges – grob: dauerhafte Funktionstüchtigkeit des Gebäudes in ihren differenzierten Ausprägungen – gegen Vergütung unter Anordnung von Gewährleistungs- und Haftungspflichten, Mitwirkungspflichten des Auftraggebers etc. geregelt wird. Wenngleich insoweit auch hier die Spezifika von Betreiberimmobilien zu beachten sind, so soll dieser Komplex hier nicht weiter vertieft werden.

Im Mittelpunkt soll hier die Strukturierung der vertragsrechtlichen Gestaltung für die Kernregelungsgegenstände in den in Rede stehenden Objekten stehen. Diese basiert auf den soeben genannten Klärungen und ist die Voraussetzung für die vertragliche Festschreibung der objekttypusspezifischen Regelungsgegenstände, die neben den „klassischen“ Normgegenständen (Leistungsbeschreibung, Vergütung, Gewährleistung/Haftung, Einsatz von Erfüllungsgehilfen, Vertragsstrafen etc.) die Besonderheiten der hier behandelten Immobilientypen widerspiegeln.

2.1 Aufgabendefinition: Eigentümer – Betreiber – Dienstleister

Die Struktur der vertragsrechtlichen Gestaltung hängt ab von der Aufgabenabgrenzung zwischen den 3 Beteiligten Eigentümer – Betreiber – Dienstleister. Die Organisation dieses „Dreiecksverhältnisses“ gibt die Vertragsstruktur vor. Die Regelung erfolgt zweistufig: Im Betreibervertrag sind die Aufgabenabgrenzungen vorzunehmen, also zu definieren, wer welche FM – Dienstleistungen als Spiegelbild der ihm zugewiesenen Verantwortlichkeiten zu organisieren hat. Im FM – Vertrag werden die so definierten Zuständigkeiten dem Dienstleister in Gestalt von Leistungsbeschreibungen zugewiesen, wobei Regelfall ist, dass keine 1:1 Übertragung der Aufgaben erfolgt, da der Betreiber einer solchen Spezialimmobilie zur Gewährleistung der oben erwähnten 24 h – 100 % - Leistungspräsenz regelmäßig eigenes technisches Personal vorhält. Hinzukommt als weitere Besonderheit, dass der Eigentümer häufig dem technischen Bereich des Betreibers gewisse Aufgabenteile aus dem ihm zugewiesenen Katalog – z.B. im Wege der Dienstleistungserbringung – zuweist. Ferner ist zwischen der Generalunternehmer/Generalübernehmer – Konstellation und der Gestaltung zu unterscheiden, dass einzelne FM – Dienstleister einzeln beauftragt werden, wobei hier die Koordination und die Organisation durch den Auftraggeber (sei es der Eigentümer oder der Betreiber) selbst oder durch einen beauftragten Dritten, der nicht die Funktion des Generalunter- oder Generalübernehmers, sondern nur des Steuerers und Controllers (Objektregie) hat, erfolgen kann. Diese Schnittlinien erfordern in vertraglicher Hinsicht eine klare Strukturierung und genaue Beschreibung der Verantwortlichkeiten.

2.2 Schnittstellenorganisation

Die aufgezeigte Komplexität der Aufgabenverteilung führt zu einer Vielzahl denkbarer Konstellationen und Schnittstellen, die in dem FM – Vertragswerk zu regeln sind:

- originäre Eigentümeraufgaben > Erfüllung durch FM – Dienstleister
 - durch Einschaltung mehrerer Dienstleister gewerksbezogen
 - als Generalunternehmer
 - als Generalübernehmer
 - mit zwischengeschaltetem Objektregisseur
 - ohne zwischengeschaltetem Objektregisseur

- originäre Eigentümeraufgaben > Erfüllung durch den Betreiber
 - in Eigenregie als FM – Dienstleister (als GU oder GÜ)
 - Einschaltung mehrerer Dienstleister gewerksbezogen
 - Einschaltung eines FM – Generalunternehmers
 - Einschaltung eines FM – Generalübernehmers
 - mit zwischengeschaltetem externem Objektregisseur
 - ohne zwischengeschaltetem externem Objektregisseur

- auf den Betreiber übertragene Aufgaben > Erfüllung durch FM – Dienstleister
 - Einschaltung mehrerer Dienstleister gewerksbezogen
 - als FM – Generalunternehmer

- als FM – Generalübernehmer
 - mit zwischengeschaltetem externen Objektregisseur
 - ohne zwischengeschaltetem externen Objektregisseur
- auf den Betreiber übertragene Aufgaben > Erfüllung durch den Betreiber
 - in Eigenregie als FM – Dienstleister (als GU oder GÜ)
 - Einschaltung mehrerer Dienstleister gewerksbezogen
 - Einschaltung eines FM – Generalunternehmers
 - Einschaltung eines FM – Generalübernehmers
 - mit zwischengeschaltetem externen Objektregisseur
 - ohne zwischengeschaltetem externen Objektregisseur

Die Vielzahl der denkbaren Schnittstellen macht zweierlei deutlich:

- Je mehr Schnittstellen existieren, je komplexer wird das Vertragswerk
- Ziel muss zwecks Erreichung von Effizienz sein, die Zahl der Schnittstellen durch intelligente Aufgabenzuweisung zu minimieren

Nur so kann auch ein klar strukturiertes Berichtswesen an den Eigentümer und das Controlling auf allen Verantwortungsebenen funktionieren.

Postulat einer optimierten Gestaltung muss daher aus der Sicht klarer Vertragsstrukturen sein: ein FM – Generalübernehmer für alle Aufgaben – seien es originäre Eigentümeraufgaben oder auf den Betreiber abgelastete Aufgaben – und ein Koordinator/Steuerer (Objektregisseur) für alle Aufgaben, wobei dieser – je nach verfügbarer technisch-kaufmännischer Kompetenz grundsätzlich auch der Betreiber sein kann, wenn kein Externer beauftragt werden soll. Die Objektregie auf einen Generalunternehmer oder Generalübernehmer zu übertragen, hieße wegen der in dieser Funktion enthaltenen Controllingaufgabe Interessenkollisionen vorzuprogrammieren; ungeachtet dessen ist natürlich der Generalunternehmer oder –übernehmer für seine Binnensteuerung und Leistungsüberwachung inkl. Berichtswesen und Dokumentation selbst zuständig.

Die Schnittstelle Leistungserbringer <> von ihm eingeschaltete Drittfirmen ist in dem FM – Vertragswerk selbst nicht zu regeln. Wenngleich sich dies juristisch in der Sphäre des Leistungserbringers abspielt (die Drittfirma ist Erfüllungsgehilfe des Leistungserbringers), so bringt der Drittfirmeneinsatz doch regelmäßig gesonderte organisatorische Notwendigkeiten mit sich, die im jeweiligen FM – Vertrag mit dem Leistungserbringer neben den den Drittfirmen durch den Leistungserbringer aufzuerlegenden Verpflichtungen geregelt werden müssen.

2.3 Leistungsbilder und –kataloge

Die von dem FM – Dienstleister zu erbringenden Leistungen sind in den Leistungsbeschreibungen zu definieren, die zweckmäßigerweise als Anlagen zu dem FM – Vertrag genommen werden. Auf diese soll hier nur grundsätzlich insoweit eingegangen werden, als folgende Regelungsmaximen befolgt werden sollten, um Probleme in der Leistungserbringungsphase zu minimieren:

- Die Leistungsbeschreibungen müssen klar, vollständig und technisch korrekt sein
- Wesentlicher Bestandteil sind die Herstellervorgaben für den Betrieb der jeweiligen technischen Anlage bzw. die Wartungsvorschriften
- Es ist ein modularer Aufbau empfehlenswert

Hauptaugenmerk soll hier vielmehr auf die Regelung der Leistungskomponente „Objektregie“ mit der ihr innewohnenden Koordinations-, Steuerungs- und Controllingfunktion gelegt werden, da hier der entscheidende Erfolgsfaktor für ein eigentümer- und betreibergerechtes Facility Management liegt. Die insoweit zu treffenden Regelungen müssen im wesentlichen folgendes umfassen:

- Klare Aufgabenbeschreibung, insbes. dann, wenn Regieleistungen zwischen einem Externen und dem (internen) Betreiber aufgesplittet werden; die Zuständigkeiten müssen aufeinander abgestimmt sein, wobei Redundanzen genauso vermieden werden müssen wie Leistungslücken
- Strukturiertes Berichtswesen, wobei hier die Anforderungen des Eigentümers und Betreibers zu berücksichtigen sind (Aufbau, Kennzahlen, Form der Datenbereitstellung etc.)
- Festlegung der Struktur des Controllings (Qualität, Termine bzw. Intervalle, Kosten)
- Entscheidungsprozesse, z.B. bei der Vergabe von Sonderleistungen außerhalb der in den Vereinbarungen mit dem FM – Dienstleister festgeschriebenen Leistungskatalogen
- Grundsätze der Budgetfestlegung und –verfolgung
- Definition der Zahlungsprozesse (Rechnungsprüfung, Freigaben etc.)
- Festlegung der Weisungsbefugnisse (wer hat wem was zu sagen)
- Procedures bei Rechtsstreitigkeiten
- Handling von Gewährleistungsfällen

Diesen Regelungen kann gar nicht genug Bedeutung zugemessen werden und sie bedürfen einer scharfen Detaillierung, um die Steuerung des FM - Dienstleisters effizient gestalten zu können.

2.4 Service – Level – Agreements

Die bereits oben angesprochenen Besonderheiten bei Betreiber – Serviceimmobilien führen zu hohen Qualitätsanforderungen gegenüber dem FM – Dienstleister. Diese sind in den jeweiligen FM – Vertrag in Gestalt von „Service – Level – Agreements“ zu implementieren. Es handelt sich dabei um Standards, wie die FM – Dienstleistung im laufenden Betrieb des Hotels oder der Seniorenresidenz zu erbringen ist. Nicht gemeint ist dabei die technische Qualität, sondern, wie die FM – Leistung in Hinblick auf die besonderen Anforderungen, die aus der 24 h – 100 % - Leistungsverpflichtung des Betreibers gegenüber Kunden und Gästen resultieren, zu erbringen sind. Systematisch gehören sie zur Definition des Leistungsbildes, gehen jedoch über die technische Seite der Leistungserbringung hinaus, weswegen sie hier gesondert dargestellt werden.

Im wesentlichen handelt es sich um folgende Komplexe, die in dem FM – Vertrag zu verankern sind:

- Festlegung der Reaktionszeiten: Es ist zu definieren, binnen welcher Zeitspanne der FM – Dienstleister vor Ort zu sein hat
- Definition der Vorhaltekapazität: Es muss geregelt werden, mit wie viel und wie qualifizierten Mitarbeitern der FM – Dienstleister in Bereitschaft zu sein hat; unter Vorhaltekapazität wird hier auch die Vorhaltung von Ersatzteilen, Ersatzaggregaten etc. verstanden
- Definition der Leistungszeiten: Bezüglich der Gewerke, die mit dem Gäste-/Bewohnerbetrieb in Berührung kommen können, ist festzulegen wann Routinemaßnahmen durchgeführt werden können (z.B. nachts oder bei schwacher Belegung etc.)
- Qualität der Leistungserbringung in Hinblick auf Gästeberührung: Es muss unabhängig von der Festlegung der Leistungszeiten für Routinemaßnahmen grds. vertraglich festgelegt werden, dass Lärmentwicklungen vermieden, eine optische Präsenz der FM – Dienstleister minimiert sein muss und sonstige Störungen des Betriebes ausgeschlossen sind
- Verhalten der FM – Servicemitarbeiter gegenüber Kunden und Gästen: Es müssen Standards des Verhaltens, der Kleidung (Ordentlichkeit) etc. festgelegt werden, die den Standards des Betriebes entsprechen

Die Definition dieser Service – Level – Kriterien dient der Gewährleistung eines störungsfreien Betriebes und kann als vertragliche (Neben-)Pflicht Ansatz für Leistungsstörungsansprüche des Auftraggebers sein. Ist Vertragspartner der Eigentümer, so ist vertragsrechtlich der Betreiber zu berechtigen.

2.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann man also folgende 4 Kernelemente der Vertragsgestaltung hervorheben:

- Klare Aufgabenzuweisung zwischen Eigentümer – Betreiber – FM-Dienstleister abgeleitet aus der pacht- oder managementvertraglichen Regelung
- Klare Definition der Schnittstellen
- Klare, handhabbare Strukturierung des Konzepts der vertraglichen Gestaltung der Rechtsbeziehungen zwischen allen Beteiligten
- Immobilien- und betriebsspezifische Festlegung der Leistungsbilder des FM - Dienstleisters

3. Optimierte Vertragsgestaltung als Voraussetzung effektiven Vertragsmanagements

Die Beachtung dieser Gestaltungsgrundsätze ist kein Selbstzweck. Sie dient allein dem Ziel, ein effizientes Vertragsmanagement zu gewährleisten.

Vertragsmanagement wird dabei verstanden als die Gesamtheit der unternehmerischen Maßnahmen, kaufmännischer wie juristischer, zur Durchführung des Vertrages, zur etwa erforderlichen Anpassung und Änderung vertraglicher Rahmenbedingungen und zum Controlling der vertraglich geregelten Leistungen des jeweils anderen Vertragspartners.

3.1 Ziele des Vertragsmanagements bei FM – Projekten

Wesentliche Zielsetzungen des Vertragsmanagements sind dabei, den abgeschlossenen Vertrag leistungsmäßig auszuschöpfen, ihn auf dem Stand der jeweiligen technisch – betrieblichen Notwendigkeiten zu halten und ihn zu monitoren, um vertragliche Schwachstellen auszumerzen. Diese Zielsetzungen besitzen instrumentelle Funktion: Zweck ist mittels der wirtschaftlichen Leistungserbringung durch den FM – Dienstleister die gegebene Gebäudequalität so zu sichern, dass die Immobilienrendite nicht durch mangelhafte Wartung, Instandhaltung und Instandsetzung gemindert wird.

3.2 Elemente effektiven Vertragsmanagements

Diese Ziele des Vertragsmanagements können durch folgendes Instrumentenbündel erreicht werden:

- Maßnahmen zur Implementierung vertraglich vorgesehener Strukturen und Prozesse (Gremien, Berichts- und Abrechnungswesen)
- Vertragsmonitoring als Inbegriff der Maßnahmen, die wirtschaftliche und rechtliche Angemessenheit der vertraglichen Regelung zur Erreichung der Leistungsziele permanent zu überwachen
- Vertragscontrolling i.S.d. Verfolgung der Erbringung der vertraglichen Pflichten des Auftragnehmers und des Ergreifens von Steuerungsmaßnahmen

Daneben steht das technische Management und Controlling mit der Aufgabenstellung der optimalen Koordination und Abstimmung der FM – Prozesse, der technischen Leistungsüberwachung (Qualität, Fristeinhaltung etc.).

4. Erfahrungen bei der FM – Vertragsgestaltung bei Serviceimmobilien – Praxisbeispiel „MAIN PLAZA“ Frankfurt

Die obigen Prämissen für die Vertragsgestaltung wurden in das FM – Vertragswerk zu einer in Deutschland extraordinären Serviceimmobilie implementiert: Das MAIN PLAZA in Frankfurt.

4.1 Überblick zum Projekt

Das MAIN PLAZA ist ein Doorman – House am Deutschherrenufer auf der Sachsenhäuser Seite Frankfurts, vis à vis Mainhattan und direkt gegenüber dem

Areal der Großmarkthalle, auf dem die Hauptverwaltung der Europäischen Zentralbank mit einem Kongreßzentrum entsteht. Es handelt sich um einen 24 – geschossigen oktogonalen Wohnturm mit benachbartem Pavillon an der Mainuferpromenade mit insges. rd. 60.000 cbm umbautem Raum, rd. 15.000 m² BGF, die insgesamt 117 möblierte Suiten, klassisch ausgestattet mit allen technischen Faszilitäten für Kurz-, Mittel- und Langfristaufenthalte mit Wohnflächen zwischen rd. 27 m² und 58 m², 17 unmöblierte Luxusapartments, teils über 2 und 3 Ebenen und mit einem atemberaubenden Blick auf die Skyline von Frankfurt in der Größe zwischen rd. 87 m² und 138 m², sowie zwei Restaurants, u.a. das Gourmetrestaurant „Brick“, eine klassische „Harrys New York Bar“ sowie Bankett- und Sitzungsräume und last not least einen kleinen und feinen Wellness- und Health – Club beherbergen. Das Betriebskonzept steht unter dem Leitbild „Stil, Service, Sicherheit“ und entspricht im Ausstattungs- und Servicestandard der 5 – Sterne – Kategorie. Das Haus wird von einer Gesellschaft der ARCADIUM – Gruppe in Kooperation mit der Kölner Althoff – Gruppe betrieben.

4.2 Besondere Herausforderungen für das Facility Management

Das FM – Konzept für das MAIN PLAZA musste verschiedene anspruchsvolle Rahmenbedingungen und Anforderungen erfüllen:

- Komplexe Haustechnik, von Klimatisierung über Sicherheitsanlagen, Schwimmbad- und Küchentechnik bis hin zu Telefon- und DV – Anlagen, verteilt auf zwei Gebäude und unterschiedliche Ebenen (Keller und Technikgeschoss in der Turmspitze)
- Unterschiedliche Nutzer- gleich Gästegruppen (Mieter, Short- und Longstay – Gäste, Restaurantbesucher, Health Club – Kunden) mit differenzierten Bedürfnissen
- Funktionen auf zwei Gebäude verteilt (Gastronomien im Turm wie auch im Pavillon)
- Wegen der begrenzten Flächen z.T. schwierige Trennung zwischen Gäste- und back – office – Bereichen
- Spezifika eines Hochhauses
- 24 h – Operations / Schichtbetrieb
- 5 – Sterne – Service – Standard

Diese Konstellation führte zu einem maßgeschneiderten, modular aufgebauten FM – Konzept.

4.3 Lösungsstrategien / vertragliche Strukturierung

Diese Anforderungen mündeten in ein FM – Konzept, das die Interessen des Betriebes stimmig mit denen des Eigentümers verbindet. Die oben angedeuteten Konfliktlagen konnten sachorientiert unter der Maßgabe der maximalen Gebäudewirtschaftlichkeit gelöst werden. Die Entscheidung fiel zugunsten eines FM – Generalübernehmers mit klar abgegrenztem Leistungsbild, das sich an der pachtvertraglichen Aufgabenverteilung zwischen dem Betreiber als Pächter und dem Eigentümer orientiert und nur die Besonderheit aufweist, dass die Organisation der

FM – Dienstleistungen im Verantwortungsbereich des Betreibers durch ihn selbst vorgenommen wird und nicht fremdvergeben wurde.

Voraussetzung hierfür war die klare Aufgabenabgrenzung und Schnittstellendefinition zwischen Verpächter und Pächter (= Betreiber) auf der einen und zwischen Eigentümer bzw. Betreiber und FM – Dienstleister auf der anderen Seite. Aufgrund der im Pachtvertrag vorgesehenen Dach und Fach Regelung war zunächst die grundsätzliche Aufgabenverteilung zu detaillieren. Besonderer Regelung erfuhren bestimmte „anpassungsgeneigte“ Komplexe, d.h. Komplexe, die betreiberinduzierten Marktanpassungsmaßnahmen ausgesetzt sind; diese wurden dem Verantwortungsbereich des Betreibers verwiesen.

Demzufolge wurden zwei aufeinander abgestimmte FM – Verträge mit einunddemselben FM – Dienstleister abgeschlossen. Der eine vom Betreiber für seinen Leistungskatalog, der andere vom Eigentümer für dessen Verantwortungsbereich. Die allgemeinen Vertragsregelungen sind weitgehend identisch, soweit nicht die spezifische Betreibersituation bestimmte Modifikationen verlangte. In das Vertragswerk wurden Service – Level Agreements implementiert.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Resümierend sollen 5 Thesen für eine optimierte Vertragsgestaltung im Bereich von FM – Dienstleistungen aufgestellt und zugleich als Leitgrundsätze für die Strukturierung und Gestaltung von FM – Vertragswerken formuliert werden:

- Die Aufgabenverteilung zwischen Betreiber und Eigentümer muss klar, eindeutig und handhabbar sein, da die Struktur des FM – Konzeptes von ihr abhängt
- Die Schnittstellendefinition zwischen Betreiber, Eigentümer und FM – Dienstleister ist eine wesentliche Essentialie der Strukturierung der Vertragsgestaltung
- Die Strukturierung des Vertragskonzeptes hat die Effizienz der Erbringung der FM – Dienstleistungen zu ermöglichen und zu gewährleisten
- Die Definition der Leistungsbilder hat auch den Anforderungen und Rahmenbedingungen des Betriebes der jeweiligen Serviceimmobilie zu entsprechen
- Besondere Bedeutung hat in der Vertragsgestaltung die Definition der erforderlichen Service – Levels (Service – Level – Agreements)

Insgesamt steht die vertragliche Umsetzung von FM – Konzepten bei Betreiberimmobilien unter der Prämisse der Harmonisierung von Eigentümer- und Betreiberbelangen unter der Zielsetzung, ein effizientes Facility Management zu ermöglichen. Die Verträge sind an der Komplexität der Anforderungen der Immobilie mit der Zielsetzung des Werterhalts qua Sicherung der zu erreichenden Immobilienrendite auszurichten. Die rechtliche Umsetzung muss dabei stets ihres instrumentellen Charakters bewusst sein. Werden die hier angerissenen Maximen befolgt, so sind die Voraussetzungen, die Zielsetzungen effizienten Facility Managements zu erreichen, geschaffen und die Weichen richtig gestellt.