

Der Mieterausbau von Büroflächen in Wien - Ein Leitfaden für die Projektsteuerung zur Bewältigung von Herausforderungen und Risiken aus der Perspektive des Mieters

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
“Master of Science”

eingereicht bei
Ing. Bernhard Holper, MSc MRICS

Vincent Prenner, BSc

12034168

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **VINCENT PRENNER, BSC**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Masterthese, "DER MIETERAUSBAU VON BÜROFLÄCHEN IN WIEN - EIN LEITFADEN FÜR DIE PROJEKTSTEUERUNG ZUR BEWÄLTIGUNG VON HERAUSFORDERUNGEN UND RISIKEN AUS DER PERSPEKTIVE DES MIETERS", 72 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich das Thema dieser Arbeit oder Teile davon bisher weder im In- noch Ausland zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 30.10.2022

Unterschrift

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank meinem Professor Herrn Bernhard Holper, der meine Masterarbeit betreut hat. Für die spannenden und hilfreichen Anregungen, die konstruktive Kritik sowie den diskussionsreichen Austausch bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Ich danke den beiden Geschäftsführern der Gnesda Real Estate & Consulting GmbH, Herrn Oliver Bertram und Herrn Andreas Gnesda für die Gedankenanstöße und Unterstützung.

Ich danke ebenso meiner Professorin Frau Carmen Dilch, die mich bei der Ideenfindung zu Beginn der Arbeit maßgeblich unterstützt hat.

Ein Dank geht auch an Herrn Severin Kandler, der mich über die richtige Anwendung von wissenschaftlichen Forschungsmethoden aufgeklärt hat.

Des Weiteren gilt allen befragten Experten ein großer Dank. Ohne sie hätte diese Arbeit nicht entstehen können. Danke für die Informationsbereitschaft und die ausführlichen Antworten auf meine Fragen.

Außerdem möchte ich Frau Elisabeth Kandler-Mayr für das Korrekturlesen meiner Arbeit danken.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die meine häufige Abwesenheit während der Erstellung der Arbeit geduldet haben.

Um die Lesbarkeit der Arbeit zu erleichtern, wurde darauf verzichtet, neben der männlichen auch die weibliche Form anzuführen, die gedanklich selbstverständlich immer miteinzubeziehen ist.

Kurzfassung

Die gegenständliche Masterarbeit behandelt den Mieterausbau von Büroflächen in Wien. Trotz neuer, attraktiver und flexibler *Co-Working* Modelle stellt die klassische Büroraumanmietung weiterhin den einfachsten Weg für Unternehmen dar, ihren Mitarbeitern eine maßangefertigte Bürofläche bereitzustellen. Die Entwicklungen der Arbeitswelt wurden durch die COVID-19 Pandemie beschleunigt und das Büro hat sich trotz der damit verbundenen Einschränkungen zu einem Ort der Begegnung, Kollaboration und des Austausches entfaltet. Das Untersuchungsfeld konzentriert sich auf Unternehmen, welche Büroflächen nicht fertig ausgebaut oder in einem gebrauchten Zustand anmieten und nach ihren eigenen Vorstellungen gestalten wollen. Mieter sehen sich mit der Situation konfrontiert, dass der Vermieter diesen Innenausbau leistet und mit deutlich mehr Expertise in Mietvertragsverhandlungen und Planungsprozesse geht. Die vorliegende Masterthese bietet einen Überblick über die wichtigsten Parameter, welche vom Zeitpunkt einer möglichen Immobiliensuche und -auswahl an über die Anmietung sowie während des gesamten Mieterausbaus zu beachten sind. Im Zentrum der Arbeit stehen der Mieter und seine externen Berater, welche einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Projektes haben. Mieterseitige Bauherrenvertreter und Projektmanager stehen dabei dem Mieter während des gesamten Projektes zur Seite. Die Arbeit liefert Aufklärungen über zu beachtende Schritte sowie Antworten auf und Lösungsansätze für die wesentlichsten Herausforderungen und Risiken bei der Abwicklung eines Mieterausbaus. Neben Erläuterungen über den theoretischen Ablauf eines Mieterausbaus bedient sich die Arbeit der Erfahrung unterschiedlicher Experten, welche als mieterseitige Berater bereits zahlreiche Mieterausbauten in Wien abgewickelt haben. Die Auswertung der Expertenmeinungen zeigt, dass der Ursprung der meisten Risiken für die Mieter sehr früh im Projekt liegt. Eine klare Zielsetzung, die präzise Konzeption und detaillierte Kostenschätzung durch den Mieter vor Mietvertragsunterzeichnung senken das Risiko späterer Verzögerungen, Kostenüberschreitungen und Qualitätsverluste. Darüber hinaus ist das laufende Monitoring und Nachsteuern durch einen kompetenten Bauherrenvertreter oder Projektmanager essenziell, um unerwartete Herausforderungen während der gesamten Projektlaufzeit zu meistern. In der Abwicklung von Mieterausbauten steckt zudem viel Potenzial, etwas zum nachhaltigen Wirtschaften beizutragen.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	ZIELE DER ARBEIT	2
1.2	VORGEHENSWEISE UND METHODIK	3
2	DER BÜROMARKT IN WIEN	4
2.1	ENTWICKLUNGEN UND TRENDS IN DER BÜROWELT	4
2.2	BÜROBESTAND UND PROJEKTIERUNG	9
3	DIE BÜROIMMOBILIE VON DER BEREITSTELLUNG BIS ZUR NUTZUNG	13
3.1	VERTRAGLICHE PARAMETER DER IMMOBILIENBEREITSTELLUNG	13
3.2	ROHBAU UND EDELROHBAU UND <i>SHELL AND CORE</i>	16
3.2.1	<i>Grundausbau und Innenausbau (Mieterausbau)</i>	16
3.2.2	<i>Exkurs Bau- und Ausstattungsbeschreibung</i>	19
3.3	PLANUNG UND KONZEPTION VON BÜROS	24
3.3.1	<i>Projektentwicklungsphase</i>	25
3.3.2	<i>Planungs- und Ausführungsphase</i>	27
3.3.3	<i>Nutzungsphase</i>	29
3.4	NACHHALTIGKEITSANSÄTZE.....	30
3.4.1	<i>Green Office</i>	30
3.4.2	<i>Green Building</i>	32
3.4.3	<i>Green IT</i>	33
3.4.4	<i>Green Behaviour</i>	34
3.4.5	<i>Gebäudezertifizierungen</i>	34
4	EINFÜHRUNG IN DIE PROJEKTSTEUERUNG	37
4.1	DIE ROLLE DER BAUHERRENVERTRETUNG UND IHRE HAFTUNGSGRENZEN.....	38
5	QUALITATIVE MARKTUNTERSUCHUNG ZUR PROJEKTSTEUERUNG	40
5.1	HERANGEHENSWEISE AN DIE MARKTUNTERSUCHUNG.....	40
5.2	AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER.....	42
5.3	INTERVIEWLEITFADEN	42
5.4	ERGEBNISSE UND LEITFADEN	45
5.4.1	<i>Immobilien suche, -auswahl und Konzeption (Vorprojekt)</i>	46
5.4.2	<i>Mietvertrag und Beilagen (Vorprojekt)</i>	50
5.4.3	<i>Rollenverteilung und Projektstrukturplanung</i>	54
5.4.4	<i>Projektabwicklung und -steuerung während des Innenausbaus</i>	57
5.4.5	<i>Nachhaltigkeitsansätze</i>	58
6	CONCLUSIO	61
	LITERATURVERZEICHNIS	I
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III

1 Einleitung

Die optimale Bürofläche zu finden, ist für viele Unternehmen eine große Herausforderung. Während Wenige ihre Eigentumsimmobilie nutzen, sind viele Andere darauf angewiesen, ein Büro anzumieten. Vermieter orientieren sich im Allgemeinen an den Entwicklungen und Bedürfnissen, um Objekte anbieten zu können, die auch in den nächsten Jahren gefragt sein werden. Der Büromarkt versucht den neuesten Anforderungen und Zielgruppen gerecht zu werden.

Im Jahr 2021 wurden in Wien 66.700m² neue Bürofläche produziert. Die Vermietungsleistung lag bei 170.000m², etwas niedriger als die Jahre zuvor. Für das Jahr 2022 sind bereits höhere Neuflächenproduktionen prognostiziert. Die Leerstandsrate ist über die letzten Jahre stetig gesunken.¹ Dazu kommt der langfristige Trend von kürzer werdenden Mietvertragslaufzeiten. Grund dafür ist der vermehrte Wunsch von Mietern, kurzfristig Fläche reduzieren oder erweitern zu können.² Bei häufigem Mieterwechsel einer Bürofläche werden bauliche Anpassungen vermehrt notwendig sein.

Durch die Corona Pandemie haben sich Bedürfnisse und Anforderungen verändert und die Entwicklung einiger ständigen Anpassungen beschleunigt.

Ein verbreiteter Trend ist die Anmietung von Immobilien, welche bereits vollausgestattet sind. Man spricht auch von *ready to use*. In weiterer Folge werden auch die Begriffe *Co-Working* und *Serviced Office* verwendet werden. Gefragt sind Büroflächen, welche fertig ausgebaut sind, flexibel zu nutzen sind und demnach kurzfristig zur Verfügung stehen.² Gleichzeitig suchen viele Unternehmen weiterhin nach Büroflächen, die maßgeschneidert sind und alle Bedürfnisse erfüllen können.

Gründe für die Suche einer passenden Büroimmobilie sind zum Beispiel Expansion, Flächenreduktion, Lageverbesserung, Auslaufen des alten Mietvertrages oder schlicht und ergreifend Veränderung und Modernisierung. Während der Suche und Auswahl des richtigen Büros sollten die wesentlichen Anforderungen an die Fläche bereits berücksichtigt werden.

Entgegen den Trends von *Co-Working*, brauchen viele Mieter weiterhin eine maßgeschneiderte Bürolösung, weshalb sie weiterhin von klassischen

¹ (EHL Gewerbeimmobilien GmbH, 2022, S. 3)

² (Otto Immobilien GmbH, 2021, S. 26)

Vermietungsmodellen Gebrauch machen. Dabei wird die gewählte Fläche dem Mieter üblicherweise nicht fertig ausgebaut übergeben. Es bedarf eines Mieterausbaus. Darunter versteht man grundsätzlich einen Teil des Innenausbau und die mieterspezifische Ausstattung der Mietflächen. Dem gegenüber steht der Grundausbau. Darunter versteht man alle anderen Errichtungsmaßnahmen des Gebäudes. Er umfasst in der Regel die fertig gebaute Liegenschaft (bei einem Neubau) und die nicht ausgebaute Mietfläche.

Zum Mieterausbau können Teile der Elektroanlagen, Heizungs-, Lüftungs- und Kälteanlagen, Sanitäranlagen, der Innenausbau, Honorare und Betriebseinrichtungen.

Nachdem die Auftraggeber und Entscheidungsträger im Mieterausbau meist andere sind als im Grundausbau, ist dieser Prozess als eigenes Projekt zu betrachten. Aufgrund der Komplexität hinsichtlich Kosten, Mietvertrag, Planung und Umsetzung sind Mieter oft nicht in der Lage, diesen Prozess optimal zu steuern. Daher werden oft Berater mit fachlicher Expertise in Form einer Bauherrenvertretung beauftragt, welche die Aufgabe hat, die Interessen ihres Auftragsgebers bestmöglich zu vertreten.

Auf welche Herausforderungen und Risiken stoßen Mieter in der Projektabwicklung von Mieterausbauten von Büroflächen?

Welche Rolle tragen Bauherrenvertreter hierbei?

1.1 Ziele der Arbeit

Diese Arbeit untersucht Potenziale für eine bessere, effizientere, zielgerichteter und umfassendere Projektsteuerung, um Mieterausbauten noch risikoarmer und erfolgreicher abwickeln zu können. Dabei bedient sich die Arbeit den Erfahrungen und der Expertise unterschiedlicher Bauherrenvertreter.

Der Ausbau von neuen und Umzug in neue Büroflächen stellt für Unternehmen (Mieter) ein Kosten- und Zeitrisko dar und kann darüber hinaus den laufenden Betrieb stören und stark einschränken. Daher liegt es im Interesse der Unternehmen, den Prozess so effizient und erfolgreich wie möglich abzuwickeln. Diese Arbeit bietet eine Aufklärung über die Herausforderungen und Risiken dieses Prozesses und stellt Lösungsansätze anhand bisheriger Erfahrungen dar.

In der heutigen Literatur gibt es eine Lücke zwischen allgemeiner Literatur zur Konzeptionierung von Büros, dem Bau-Projektmanagement und der Bauherrenvertretung. Diese Arbeit untersucht die genannten Bereiche und mögliche Zusammenhänge untereinander.

1.2 Vorgehensweise und Methodik

Zu Beginn wird der Büromarkt im Großraum Wien untersucht. Dabei gilt es besonders, die Unterschiede in der Bereitstellung der Immobilien festzustellen. Inhalte von Grundausbau und Mieterausbau werden im Detail differenziert werden. Es gilt zu verstehen, welche Standards, insbesondere im Edelrohbau angeboten werden. Der Standard *shell and core* wird untersucht. Die Abgrenzung von Immobilien hinsichtlich ihrer Standardausstattung erfolgt anhand von Vergleichen einiger ausgewählter Bau- und Ausstattungsbeschreibungen.

Dem folgend werden alle Inhalte einer Büro-Anmietung, -Neugestaltung und -Besiedelung erläutert. Dazu zählen die Suche und Auswahl der richtigen Immobilie, die Anmietung, die Gestaltung und Planung, der Ausbau sowie die Übernahme und Inbetriebnahme des Büros. Es geht um die organisatorische und technische Abwicklung aber auch um die *soft facts*.

Im Rahmen der Marktuntersuchung werden Potentiale von Gebäudezertifizierungen berücksichtigt werden. Auch der erst kürzlich veröffentlichte Kriterienkatalog der ÖGNI für die Zertifizierung von Innenräumen wird dabei untersucht.

Um die Herausforderungen und Risiken im Zuge von Mieterausbauten festzustellen, werden namhafte Bauherrenvertreter interviewt.

Die Arbeit greift dadurch besonders auf Erfahrungen anderer Bauherrenvertreter zurück.

Schließlich wird ein Leitfaden zur Bewältigung der wichtigsten Herausforderungen und Risiken für den Mieter und dessen Bauherrenvertretung zusammengestellt. Sämtliche Lösungsansätze dienen der Prozessoptimierung und Risikominimierung in der Projektsteuerung.

2 Der Büromarkt in Wien

Der Büromarkt in Wien hat in den letzten Jahren besonders durch die COVID-19 Pandemie viel Veränderung erfahren. Die Entscheidungslandschaft für Unternehmen und deren Bürowelt ist im Wandel.³

2.1 Entwicklungen und Trends in der Bürowelt

Die Verantwortlichen für Unternehmensimmobilien sind sich zunehmend bewusst, dass die Bürolandschaft ein Zusammenspiel von mehreren Faktoren ist. Einem Bericht der CBRE aus dem Jahr 2021 zufolge, stellt das Zusammenspiel zwischen *Lage, Talent, Belegung* sowie *Gestaltung und Erlebnis* die Zukunft des Arbeitens dar.

Die Rückkehr ins Büro

Viele Büronutzer haben aufgrund der Geschehnisse seit der COVID-19 Pandemie neue Maßnahmen setzen müssen, um die sichere Benutzung der Büroflächen zu gewährleisten. Anfang 2022, rund 2 Jahre nach dem Beginn der Pandemie, spricht man von *returns to the office*, der Rückkehr ins Büro.⁴ Über einen Zeitraum von zwei Jahren wurden Büroflächen von vielen Arbeitnehmern nur stark eingeschränkt genutzt. Aufgrund des hohen Gesundheitsrisikos wurde die Belegung auf einen niedrigen Prozentsatz heruntersetzt und Mitarbeiter haben vermehrt von zuhause gearbeitet. Dazu wurden neue Regeln zur ordnungsgemäßen und *Corona-konformen Nutzung* auferlegt. Dazu zählten zum Beispiel ein Mindestabstand zu anderen Kollegen, das Tragen einer Mund-Nasen-Schutzes sowie vermehrte *Hygiene-Stationen* zum regelmäßigen Reinigen der Hände und Desinfizieren von Arbeitsutensilien sowie Schreibtisch, Tastatur oder Maus.

Homeoffice

Im Zuge der Pandemie setzten sich also viele Unternehmen mit der Rolle des physischen Büros und der Nutzung des *Homeoffice* und dritter Arbeitsorte auseinander. Unter dritte Arbeitsorte versteht man Cafés, Restaurants oder unternehmensfremde Büroräumlichkeiten. Dabei sind neue Strategien zur Gestaltung und Entwicklung des *Arbeitsplatzes* entstanden. Über die Zeit der Pandemie hat sich

³⁻⁴ (CBRE GmbH, 2021b, S. 2-3)

gezeigt, dass die Nutzung von *Homeoffice* und dritten Arbeitsorten weiterhin Teil der Bürowelt sein kann.

Der Wunsch nach *Homeoffice* ist durch die Pandemie stark gewachsen. Im Rahmen des Office Report 2022 der Gnesda Real Estate und Consulting GmbH wurden Arbeitnehmer dazu befragt. Sie wurden gebeten auszusagen, welchen *Homeoffice*-Anteil sie für die Zukunft prognostizieren und wie viele Arbeitstage idealerweise im *Homeoffice* stattfinden sollen. Das Ergebnis in der untenstehenden Grafik zeigt, dass 95% der Befragten prognostizieren, dass in Zukunft ein Tag oder mehr aus dem *Homeoffice* gearbeitet wird. Die Idealvorstellung wurde auch erfragt. 100% der Befragten wünschen sich 2 oder mehr Tage *Homeoffice*.⁵

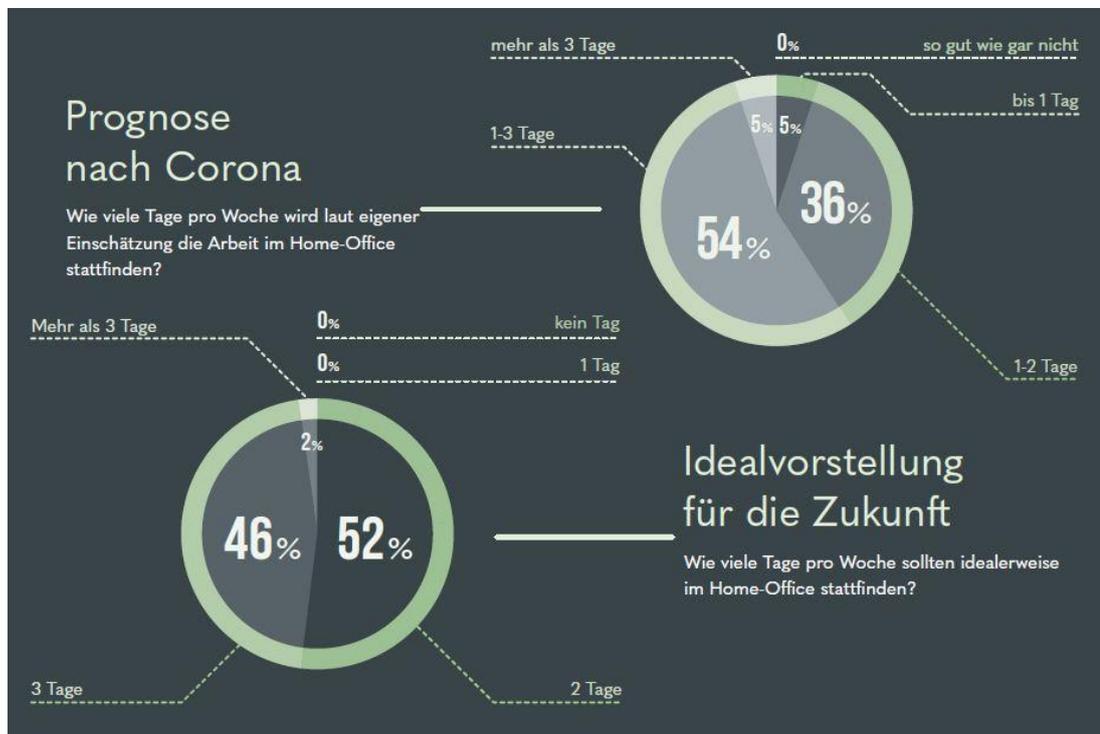


Abbildung 1: *Homeoffice*-Anteil – Prognose und Idealvorstellung 2022, Gnesda Real Estate & Consulting GmbH. (2022). Office Report 2022.

Mit Kampagnen rund um das Arbeiten von zuhause, geht auch ein Wandel des physischen Büros einher. In einer Umfrage der CBRE im europäischen Raum wurden zwei gegensätzliche Fragen gestellt.

Wieso würde die Bedeutung des physischen Büros sinken?

Wieso würde die Bedeutung des physischen Büros steigen?

⁵ (Gnesda Real Estate & Consulting GmbH, 2022, S. 23)

Bei der ersten Frage stimmen 93% der Antwortmöglichkeit zu, dass Mitarbeiter ihren Arbeitsort frei wählen wollen. Eine beinahe ebenso hohe Zustimmung von 80% fand die Antwortmöglichkeit, dass viel Geld in technische Ausstattung für das Arbeiten an dritten Orten fließt.

CHART 4: WHY WILL THE IMPORTANCE OF THE PHYSICAL OFFICE DECREASE?

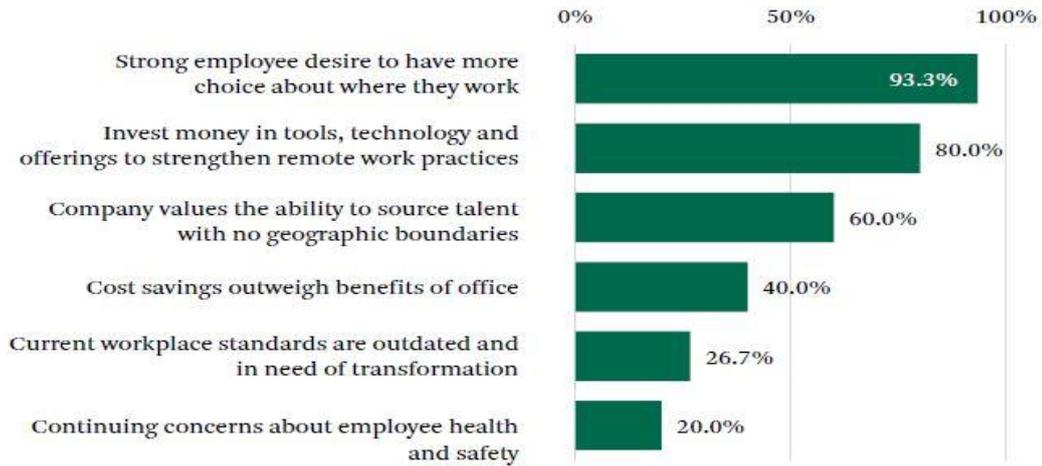


Abbildung 2: *Wieso wird die Bedeutung des physischen Büros sinken?* CBRE GmbH. (2021). Tomorrow's Office: Future Directions for Portfolio and Workplace Strategy.

Die Frage zur steigenden Bedeutung des physischen Büros erfährt gleichermaßen 100% Zustimmung für drei Antwortmöglichkeiten. Das Büro schaffe einen Ort für Gemeinschaft und sozialen Austausch, einen Ort für Kollaboration, Innovation und Produktivität sowie einen Ort, um Identität abzubilden und Kultur zu leben.⁶

⁶ (CBRE GmbH, 2021b, S. 5)

CHART 5: WHY WILL THE IMPORTANCE OF THE PHYSICAL OFFICE INCREASE?

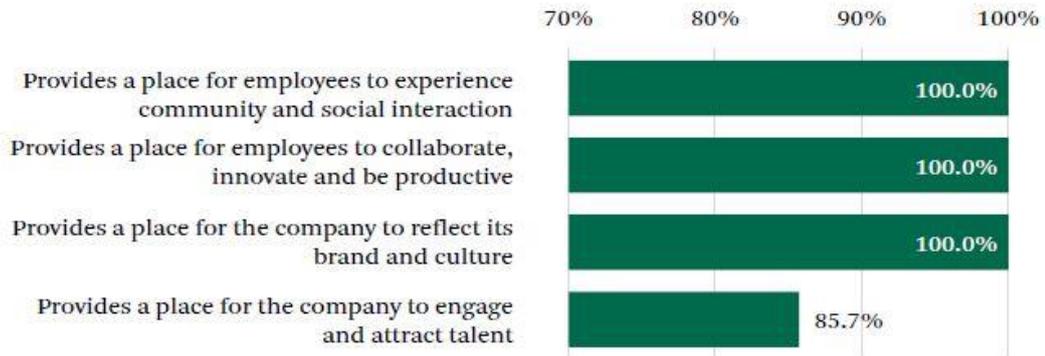


Abbildung 3: *Wieso wird die Bedeutung des physischen Büros steigen?* CBRE GmbH. (2021). Tomorrow's Office: Future Directions for Portfolio and Workplace Strategy.

Corona produzierte zunächst eine Nachfrageunsicherheit am Büromarkt. Mittlerweile sind Bedürfnisse nach neuen und mobilen Arbeitsweisen und einem agileren Umgang mit Büroflächen entstanden. All das führt zu einer erhöhten Nachfrage nach flexiblem Raum, da dieser die neuen Bedürfnisse zu befriedigen scheint.

Tätigkeitsbasiertes Arbeiten

Immer mehr Nutzer wollen in der Lage sein, ihre Bürofläche schnell den aktuellen Gegebenheiten anzupassen, sowohl in Bezug auf die Größe der Mietfläche als auch in Bezug auf die Aufteilung und Gestaltung der Arbeitsumgebung. Unternehmen wollen für ihre Mitarbeiter ein Umfeld schaffen, welches Zonen für verschiedenen Tätigkeiten bietet und sich an neue Arbeitsformen anpassen kann.⁷

Das Konzept des *Tätigkeitsbasierten Arbeitens*, auch bekannt als *activity based working*, ist bereits vor Corona bekannt gewesen und wurde in den 1970er und 1980er Jahren in den USA entwickelt. Es beschreibt ein Bürokonzept, welches von unterschiedlichen Tätigkeiten im Arbeitsalltag ausgeht. Dafür wird eine Vielzahl an verschiedenen Arbeitsplätzen benötigt, um die entsprechende Tätigkeit bestmöglich auszuführen. Damit einhergehend ist eine starke Betonung einer Kultur der Verbundenheit, der Inspiration, der Verantwortlichkeit und des Vertrauens.

Es bedarf volles Vertrauen in die Organisation und in Einzelpersonen, um das Potential des Konzepts auszuschöpfen. Bei *activity based working* kann jeder seine Arbeit so gestalten, dass sie produktiv ist und Freude bereitet. Zonen und Räume in

⁷ (CBRE GmbH, 2021a, S. 8)

einer tätigkeitsbasierten Arbeitsumgebung sind z.B. Plätze für konzentrierte Einzelarbeit, Räume für gemeinschaftliche Zusammenarbeit sowie Bereiche für Besprechungen formeller oder informeller Natur. Es gibt eine unendliche Reihe an Raummodulen, welche im Rahmen einer dem Prinzip des tätigkeitsbasierten Arbeitens folgenden Arbeitsumgebung zur Auswahl stehen, doch die umfassende Auflistung von Raummodulen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.⁸

Im EMEA Flex Market Report von CBRE wird eine moderne Arbeitsumgebung mit einer Theaterbühne verglichen. Für jede *Szene* wird sie neugestaltet.⁹

Betreibermodelle

Es gibt bereits eine Reihe an Betreibern, die bis hin zur Möblierung fertig ausgestattete Büros anbieten, die kurzfristig und für kurze Dauer anzumieten sind. *Wework*, *IWG*, *TheOfficeGroup* und *Design Offices* sind nur einige der Anbieter. Sie alle übernehmen den Betrieb, und Wartung des Gebäudes und stellen dafür Personal und Fachwissen bereit. Der Nutzer zahlt in der Regel einen höheren Beitrag als bei einer klassischen Büroraumvermietung.

Modulare Anmietungskonzepte, welche die starren Strukturen aufbrechen und *Co-Working Bereiche* anbieten, treffen die Nachfrage nach *flexiblem Raum*. Bei Wachstum kann mehr Fläche angemietet werden, bei sinkendem Bedarf können Flächen zurückgegeben werden. Ein besonderes Augenmerk liegt bei solchen Büroflächen auch auf der technischen Ausstattung und den vom Betreiber angebotenen Dienstleistungen. Moderne Büroflächen müssen strukturell flexibel sein, vollausgestattet, aber gleichzeitig umfassend konfigurierbar, sodass spezialisierte Wünsche der Nutzer erfüllt werden.¹⁰

Betreibermodelle zeichnen sich aus durch die Lage, einen attraktiven Mieter-Mix sowie weitere Dienstleistungen. Nutzer erwarten sich eine ansprechende Gestaltung mit spannenden Designkonzepten, ein umfangreiches digitales Serviceangebot und eine fehlerfreie Netzinfra- und Sicherheitsstruktur. Die Besonderheit bei Betreibermodellen gegenüber der klassischen Vermietung sind die meist optionalen zusätzlichen Dienstleistungen, die einen erwarten. Dazu zählen z.B. die Strom- und Wärmeversorgung, die Reinigung, die Wartung der Anlage und Geräte, ein Internetzugang, ein Brief- und Paketservice sowie Getränke und ein Gästeempfang.

⁸ (Wikipedia, 2022)

⁹ (CBRE GmbH, 2021a, S. 8)

¹⁰ (ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V., 2017, S. 13)

Die Verwaltung der Immobilie wird hierbei für den Betreiber aufwändiger, der sich daher mehr als *Full-Service-Dienstleister* und weniger als klassischer Vermieter versteht.¹¹

Fällt die Wahl eines Nutzers auf ein Betreibermodell, so werden alle Aufgaben des Facility Managements (FM) an den Betreiber ausgelagert. Dieser schafft nun laufend die Rahmenbedingungen für die Arbeitsumgebung seines Dienstnehmers bzw. Mieters. Es gibt Trends, bei denen das FM besonders stark ausgeprägt ist und die Präsenz eines Facility Managers vor Ort unverzichtbar ist. Man spricht von *Smart Offices* und *Smart Working*.¹²

Die Idee von modularen Anmietungskonzepten mit inkludierten Dienstleistungen ist es, den Nutzer in den Fokus zu rücken, auf seine spezifischen Bedürfnisse einzugehen und dafür individuelle Lösungen zu schaffen. Der Ansatz dabei ist, das Gebäude zu bauen, aber auch zu betreiben. Die Flexibilität, Mietflächen kurzfristiger und für kürzere Dauer anzumieten fordert neue Zahlungsweisen. Im Sinne der *sharing economy* wurden Konzepte entwickelt, mit denen eine neue Sichtweise auf die Zahlungsbereitschaft erfolgt. Bislang erfolgt die Zahlung von Büroflächen, auch bei den meisten Betreibermodellen, auf Quadratmeter Basis. Dadurch entsteht ein gleichbleibender langfristiger Zahlungsstrom. Der Ansatz *pay per use* greift diese traditionelle Wirtschaftsbeziehung zwischen Vermieter und Mieter an.¹³

Die oben genannten flexiblen Anmietungsmodelle haben sich am Markt etabliert, weil sie die Nachfrage treffen. Dennoch müssen sie noch weiter ausgereift und erprobt werden. Ein kritischer Punkt, welcher sich im Zuge der Recherche herauskristallisiert hat, ist der Widerspruch zwischen der Flexibilität und den Dienstleistungen, welche die Immobilie aus Sicht der Nutzer bieten soll, und gleichermaßen die Individualisierung und das Erfüllen spezialisierter Bedürfnisse, welche auf Nutzerseite gefordert werden.

2.2 Bürobestand und Projektierung

Im Rahmen dieses Unterkapitels erfolgt anhand von Marktberichten aus den Jahren 2018 bis 2022 des österreichischen Immobiliendienstleisters Otto und EHL ein grober Marktüberblick. Der Fokus liegt dabei neben der Entwicklung der

¹¹⁻¹³ (ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V., 2017, S. 14, 16-17)

Neuflächenproduktion der letzten Jahre insbesondere auf dem Angebot und der Nachfrage von flexiblen Büroflächen und *Co-Working*, welche von Dienstleistern betrieben werden. Parallel dazu soll zwischen Neubauleistungen und *Refurbishments* (Sanierungen) unterschieden werden.

2017 bis 2018 fand eine große Welle an Fertigstellungen von Büroräumen in Wien statt. Dieser Trend hatte sich bereits 2015 und 2016 angekündigt, als große Konzerne in die Region Praterstraße/ Lassallestraße/ Messe und Hauptbahnhof zogen. Dazu zählt der Wirtschaftsprüfer BDO und die Erste Bank, welche in ihren eigenen Campus zog. 2018 stieg das Fertigstellungsvolumen mit 260.000 m² auf das höchste Niveau der letzten 10 Jahre. Der Boom von modernen Neubauten in den oben genannten Büroclustern hat den Markt 2018 stark geprägt und segmentiert.¹⁴

Im Rahmen des Büromarktberichts der EHL Gewerbeimmobilien GmbH aus dem Herbst 2018 wurden die Vermietungsleistungen von Büroflächen in Wien nach Branchen aufgliedert. Bemerkenswert ist der Anteil von 30%, welcher 2018 an Betreiber von Flächen für *Co-Working* und *Serviced Office* vermietet wurde. Sämtliche Betreibermodelle werden im weiteren Text unter dem Begriff *Co-Working* zusammengefasst. Eine Abgrenzung ist möglich, jedoch kein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit.

Die *International Workplace Group (IWG)* mietet 2018 beispielsweise Flächen im *Square Plus (Spaces)*, im *Icon Vienna (Spaces)* und in der *Liechtensteinstraße 111-115 (Talent Garden)* an.¹⁵



Abbildung 4: *Vermietungsleistung in Wien nach Branche – Herbst 2018*, EHL Gewerbeimmobilien GmbH. (2018). Büromarktbericht Wien - Herbst 2018.

In den darauffolgenden Jahren 2019, 2020, und 2021 ist der Vermietungsanteil an Betreiber von *Co-Working* aufgrund der COVID-19 Pandemie deutlich zurück

¹⁴⁻¹⁵ (EHL Gewerbeimmobilien GmbH, 2018, S. 8)

gegangen. Erst im Büromarktbericht der EHL Gewerbeimmobilien GmbH aus dem Frühjahr 2022 wird die oben genannte Branche erneut ausgewiesen. Wie der untenstehenden Grafik zu entnehmen ist, sind im zweiten Quartal 2022 rund 4% der Vermietungen auf Betreiber *Co-Working* zurückzuführen. Die Recherche zeigt auf, dass diese Betreiber derzeit einen geringen Anteil der Mieterschaft abbilden.¹⁶



Abbildung 5: *Vermietungsleistung in Wien nach Branche - Zweites Quartal 2022*, EHL Gewerbeimmobilien GmbH. (2022). Büromarktbericht Wien - Frühjahr 2022.

Im Zuge einer Onlinerecherche sind *Co-Working* Flächen auffindbar, welche zwar serviciert angeboten werden, nicht aber an externe Betreiber vermietet sind. Dazu zählen zum Beispiel das *Hyhive Wienerberg* und *Myhive Ungargasse*, welche im Rahmen vom Konzept *Mycowork* der Immofinanz angeboten werden.¹⁷ Da die Flächen vom Eigentümer direkt an Endkunden vermietet werden, fallen sie in der Vermietungsleistung nicht in die Branche *Co-Working*.

Während 2018 geprägt war von Neubauten in Büroclustern, ist für das Jahr 2022 die Neufächenproduktion mehrheitlich durch *Refurbishments* prognostiziert. Nach einem Anteil von 33% im Jahr 2021 ist 2022 mit 82% Anteil an der Neufächenproduktion zu rechnen, was ein Rekordhoch darstellt. Der Büromarktbericht der EHL Gewerbeimmobilien GmbH aus dem Frühjahr 2022 weist erstmals wieder die Generalsanierung als Sonder-Objekttyp aus. Wie in der folgenden Grafik ersichtlich, zählen zu den Generalsanierungen die *Quartiere Lassalle 1 und 2* mit 54.000m² und 24.000m², *Das Lebendige Haus* mit 9.000m², das *Doppio Due* in der Peregringasse und weitere Objekte zwischen 2.000m² und 4.000m² Fläche. Für die Jahre 2023 und 2024 sind weitere Fertigstellungen von großflächigen Generalsanierungen projiziert. Dazu zählen das *Francis im Althanquartier* und das *urban garden im Myhive*.¹⁸

¹⁶ (EHL Gewerbeimmobilien GmbH, 2022, S. 8)

¹⁷ (Immofinanz AG, 2022)

¹⁸ (EHL Gewerbeimmobilien GmbH, 2022, S. 8)

Objekt	Größe	Adresse
Quartier Lassalle 2* **	54.000 m ²	2; Lassallestraße 5
Quartier Lassalle 1* **	24.000 m ²	2; Lassallestraße 1
Twenty One/Innovation Hub	14.800 m ²	21; Siemensstraße 87-89
Das Lebendige Haus *	9.000 m ²	1; Postgasse 8-10
Vienna Twenty Two (BT 1)	8.000 m ²	22; Dr.-Adolf-Schärf-Platz 1
Doppio Due*	6.000 m ²	9; Peregringasse 2-4
F80*	4.000 m ²	15; Felberstraße 80
Lukoil- Headquarter* **	3.800 m ²	4; Schwarzenbergplatz
Schreyvogelgasse 2* **	2.500 m ²	1; Schreyvogelgasse 2

* Generalsanierung

Quelle: EHL Market Research | Q2 2022

** Vollvermietet bzw. eigengenutzt

Abbildung 6: *Büroflächen Fertigstellungen Wien 2022*, EHL Gewerbeimmobilien GmbH. (2022). Büromarktbericht Wien - Frühjahr 2022.

Die seit 2018 (Rekordjahr) abnehmende Neuflächenproduktion hat zu einer kontinuierlich sinkenden Leerstandsrate geführt. Diese befindet sich zu Beginn des Jahres 2022 bei einem niedrigen Wert von 4,3%. Davon kann abgeleitet werden, dass der Markt neue Flächen verträgt. 2022 sind 126.100m² Neuflächenproduktion projiziert.¹⁹

¹⁹(EHL Gewerbeimmobilien GmbH, 2022, S. 3)

3 Die Büroimmobilie von der Bereitstellung bis zur Nutzung

Büroimmobilien können exklusiv an einen oder kleinteilig an mehrere Unternehmen vermietet werden. Darüber hinaus sind der Zustand und die Ausstattung von Immobilie zu Immobilie unterschiedlich. Die Auswahl und Anmietung einer Immobilie stellt viele Unternehmen vor eine Herausforderung. In den folgenden Kapiteln werden die wichtigsten Begriffe und Überlegungen definiert und dargestellt, welche potenzielle Mieter kennen und anstellen sollten.

3.1 Vertragliche Parameter der Immobilienbereitstellung

Dieses Kapitel beleuchtet die Perspektive von Nutzern, welche selbst einen Mietvertrag mit einem Vermieter eingehen, oder für Dienstleister, welche Flächen zum Betreiben von *Co-Working* und *Serviced-Office* anmieten. Nutzer mit einer eigenen Immobilie sind nicht Teil des Untersuchungsfeldes.

In den Kapitel 2.1 und 2.2 wurden zwei wesentlich Nutzungs- und Vermietungsmodelle erläutert, die klassische Büroraumvermietung und die flexible servicierte Büroraumvermietung. Diese zwei Modelle fordern unterschiedliche vertragliche Parameter. Die folgende Erläuterung bezieht sich primär auf das in Wien weiterhin überwiegende Modell, die klassische Büroraummiete.

Wesentliche Vertragsinhalte sind *Mietgegenstand, Mietzeit und Übergabe, Mietzins, Wertsicherung, Zahlungsmodalitäten, Kautions, Benützung, Instandhaltung und Veränderung*.

Weitere Vertragsinhalte sind *Untervermietung, Präsentationsrecht und Unternehmensveräußerung, Versicherung, Vereinbarte Kündigungsrechte, Beendigung des Mietverhältnisses, Betriebspflicht, Einstweiliger Mietzins, Haftungsbestimmungen, Zutritt zum Mietgegenstand, Anzuwendendes Recht und Gerichtsstand, Kosten und Gebühren sowie Schlussbestimmungen*.

Wesentliche Vertragsinhalte

Im Abschnitt *Mietgegenstand* wird üblicherweise das gegenständliche Objekt beschrieben. Dabei wird die Adresse genannt, Bezeichnungen der Flächen werden definiert (z.B. Gebäude XY), die Mietfläche wird in Quadratmetern angegeben und nach Teilflächen (z.B. Geschoße) gegliedert. Da die Fläche meist in einem gewissen

Ausbaustandard und -stand zur Gebrauchsüberlassung übergeben wird, kann auf Gebäudepläne sowie Bau- und Ausstattungsbeschreibungen verwiesen werden. Sollte im Zuge der Anmietung ein Ausbau der Bürofläche oder von Teilen davon erfolgen, kann das angeführt werden. Der Ausbau erfolgt meist in zwei Phasen, nämlich Grundausbau und Mieterausbau. Dies ist auch als Rohbau und Innenausbau zu verstehen. Der Versuch einer Abgrenzung der beiden Begriffe erfolgt in Kapitel 3.2.1.

Bei vom Mieter gewünschten Abweichungen zum vom Vermieter definierten Grund- und Mieterausbau entstehen sogenannte Mieter-Sonderwünsche. Unter Phasen sind Ausbaupakete zu verstehen, welche gleichzeitig oder in der genannten Reihenfolge aufeinander folgend ausgeführt werden. Deren Inhalte sollten im Mietvertrag bestmöglich dargestellt sein. Daher ist es üblich, diese in Form von Plänen und Ausstattungsbeschreibungen dem Mietvertrag beizulegen. Es kann im Mietvertrag auf 3 unterschiedliche Planmappen und Bau- und Ausstattungsbeschreibungen (BAB) verwiesen werden, das sind Plan Grundausbau, Plan Mieterausbau, Plan Mieter-Sonderwünsche, BAB-Grundausbau, BAB-Mieterausbau und BAB-Mieter-Sonderwünsche.

Die Unterlagen sind aufeinander aufbauend. So ist der Mieterausbau als Ergänzung zum Grundausbau zu lesen. Die Mieter-Sonderwünsche sind als Ergänzung oder Änderung zum Grundausbau und Mieterausbau zu verstehen.

In diesen Plänen muss klar ersichtlich sein, welche Flächen zum Mietgegenstand gehören und welche nicht. Mitvermietete (geteilte) Mietflächen müssen ebenso ersichtlich sein und als solche gekennzeichnet.

Bei der baulichen Umsetzung der Ausbaupakete Grundausbau, Mieterausbau und Mieter-Sonderwünsche fallen Kosten an, welche vertraglich geregelt werden können. Je nach Vereinbarung sind die Kosten von Mieterausbau und Mieter-Sonderwünschen zwischen Vermieter und Mieter aufgeteilt. Kosten für den Grundausbau liegen üblicherweise zu 100% bei Vermieter. Die Summe der Kosten sowie die Aufteilung sollten genauso wie die Pläne Vertragsbestandteil sein und z.B. in Form einer Liste dem Mietvertrag beiliegen. Es kann zusätzlich erläutert werden, wer zur Zahlung der baulichen Leistung verpflichtet ist und in welcher Form, an wen und wann der Mieter zu einer Zahlung verpflichtet ist. Die Zahlung von Mieter-Sonderwünschen kann über eine Einmalzahlung abgewickelt oder über den Mietzins abgebildet werden. Ein Mieter kann wie folgt zu einer Einmalzahlung

verpflichtet werden: *Der Mieter hat von der Liste XY (Beilage YZ) einen Betrag von EUR xxx.xxx,- (Einmalbetrag) innerhalb von x Wochen ab Gesamtübergabe, an die Vermieterin zu bezahlen.*

Sollten die Kosten für die Ausbaupakete noch nicht 100% geschnürt sein oder einzelne Positionen variabel sein, können diese ausgenommen werden und Vorgehensweisen bei Änderungen durch Vermieter oder Mieter erläutert und geregelt werden.

Die Beilage eine Energieausweises kann entsprechend der gesetzlichen Vorgaben ebenfalls hier angeführt werden.

Mögliche existierende oder angestrebte Gebäudezertifizierungen können ebenfalls hier erwähnt werden.

Im Abschnitt *Mietzeit und Übergabe* können der Mietbeginn, die Mietdauer und verbindliche und pönalisierte Übergabetermine angeführt werden, es können auch Teilübergaben (z.B. geschoßweise) vereinbart werden. Sollte den Übergaben ein Ausbau vorausgehen, kann auf einen beigelegten Bauzeitenplan verwiesen werden. Die Art und Weise der Mietflächenberechnung kann hier angeführt werden. Eine übliche Schwankungsbreite von +/- 2% sind marktüblich. Empfehlenswert ist ein Verweis auf Kündigungsrechte und Sonderkündigungsrechte sowie Auflösungsverzichte. Vereinbarungen zu Rechtsnachfolger können ebenso erfasst werden.

Im Abschnitt *Mietzins* wird der vereinbarte Mietzins abgebildet. Die wesentlichsten Bestandteile des Mietzinses sind der Hauptmietzins, die Betriebskosten und die Umsatzsteuer. Eine vereinbarte Hauptmietzinsfreie Zeit muss ebenso erfasst sein.

Im Abschnitt *Wertsicherung* kann auf eine Indexierung des Hauptmietzins verwiesen werden. Im Abschnitt *Zahlungsmodalitäten* können weitere Bedingungen zur Zahlung des Mietzinses angeführt werden. Im Abschnitt *Kautio*n kann ein Kautionsbetrag, eine Bankgarantie oder andere vereinbarte Sicherheiten erfasst werden.

Im Abschnitt *Benützung* können Einschränkungen des Verwendungszwecks angeführt werden. Im Fall einer Bürofläche könnte angeführt werden, dass der Mietgegenstand nur für Geschäftszwecke im Rahmen eines Bürobetriebs verwendet werden darf. Zusätzliche Verwendungszwecke wie Kundenverkehr und Veranstaltungen sind für Büros denkbar und können hier angeführt werden. Vorgehensweisen bei Änderung des Verwendungszweckes können hier angeführt

werden. Dem Mieter zur Verfügung stehende Werbeflächen außerhalb der Mietfläche und deren gestattete Ausgestaltung können hier angeführt werden. Die Bereitstellung und erforderliche ordnungsgemäße Nutzung und Wartung von technischen und elektrischen Anlagen sowie Gebäudeteilen kann hier angeführt werden.

Im Abschnitt *Instandhaltung und Veränderung* können Erhaltungspflichten beider Parteien sowie Zustimmungen für nachträgliche Veränderungen durch den Mieter (z.B. durch Ausbauarbeiten) angeführt werden.

Weitere Vertragsinhalte

Im Abschnitt *Beendigung des Mietverhältnisses* kann der geforderte Zustand des Mietgegenstandes bei Rückgabe und weitere Bedingungen und Folgen erfasst werden. Etwaige Rückbauverpflichtungen können hier verschriftlicht werden.

Im Abschnitt *Einstweiliger Mietzins* kann die Auftragung eines einstweiligen Mietzinses (z.B. bei Räumungsklage) angeführt werden.

3.2 Rohbau und Edellohnbau und *shell and core*

Neben präzisen juristischen Formulierungen über die getroffenen Vereinbarungen zwischen dem Vermieter und dem Mieter ist auch der Zustand und die Ausstattung der Bürofläche detailliert zu beschreiben. Es werden unterschiedliche Begriffe verwendet, um Mietern den Zustand der Fläche bei Anmietung darzustellen. Um das Verständnis über marktübliche Ausbaustandards zu schärfen und die wesentlichen Stellschrauben kennen zu lernen, werden gängige Begriffe definiert und beispielhafte Unterlagen untersucht.

3.2.1 Grundausbau und Innenausbau (Mieterausbau)

Vermieter von Büroflächen geben diese häufig halbfertig zur Vermietung frei. Begriffe wie *Shell and Core*, Edellohnbau oder Grundausbau sind in Marketingbroschüren und Inseraten keine Seltenheit.²⁰ Diese Abgrenzung dieser Begriffe ist nicht eindeutig festgelegt. *Shell and Core* bedeutet wörtlich übersetzt Schale und Kern, womit häufig der Rohbau und die Fassade gemeint ist. In der mietvertraglichen Ausgestaltung hingegen wird auch der Begriff Grundausbau verwendet. Der Grundausbau umfasst die fertig gebaute Liegenschaft mit Ausnahme der Mietfläche, welche noch im

²⁰ (J&P Immobilien GmbH, 2022)

Rohbau belassen wird.²¹ Unter Edelrohbau versteht man gleichermaßen den Rohbau, der nach Wünschen von Mieter oder Käufer noch adaptiert werden kann.²²

Im Sprachgebrauch bei der Vermietung von Büroflächen sind die Begriffe Grundausbau und Mieterausbau am eindeutigsten. Üblicherweise werden die Allgemeinflächen wie Fassade, Erschließungskern, Gänge, Technikflächen und technische Ausstattung im fertigen Ausbauzustand übergeben. Die Mietfläche hingegen soll vom Mieter gestaltet und wunschgemäß ausgebaut werden können. Der vom Vermieter meist definierte Ausbaustandard muss eindeutig beschrieben werden.²³

Die Abgrenzung zwischen Grundausbau und Mieterausbau kann von Objekt zu Objekt variieren. Bau- und Ausstattungsbeschreibungen (BAB) weisen auf den Ausbaugrad und die Ausstattung eines Objektes hin. Die Abgrenzung von Rohbau zu Innenausbau und anderen Ausbaustufen wurde in den ÖNORM B 1801-1 vorgenommen. Diese zu kennen, kann dabei helfen, zu verstehen, was von einem Grundausbau zu erwarten ist und welche Ausbaumaßnahmen bei Anmietung noch zu tätigen sind.

In der ÖNORM B 1801-1 wurde die Kostengliederung von Kosten im Hoch- und Tiefbau geregelt.

0-Grund umfasst sämtliche Maßnahmen in Zusammenhang mit dem Erwerb des Grundes inklusive Nebenleistungen.

1-Aufschließung umfasst die Grobelemente Baustelleneinrichtung, Sicherungsmaßnahmen, Baureifmachung, Erschließung, Abbruch, Rückbau und Provisorien.

2-Bauwerk-Rohbau umfasst die Grobelemente Erdarbeiten, Gründungen, horizontale Baukonstruktionen, vertikale Baukonstruktionen, Rohbau zu Bauwerk-Technik.

3-Bauwerk-Technik umfasst die Grobelemente Förderanlagen, Wärmeversorgungsanlagen, Klima-/ Lüftungsanlagen, Sanitär-/ Gasanlagen, Starkstromanlagen, Fernmelde- und informationstechnische Anlagen, Gebäudeautomation und spezielle Maschinenanlagen.

^{21,23} (Pom+, 2022)

²² (Ecoplus, 2022)

4-Bauwerk-Ausbau umfasst die Grobelemente Dachverkleidung, Fassadenhülle und Innenausbau.

5-Einrichtung umfasst die Grobelemente Betriebseinrichtungen, Ausstattungen und Kunstwerke.

6-Außenanlagen umfasst die Grobelemente Geländeflächen, befestigte Flächen und Bauteile auf Außenanlagen.

7-Planungsleistungen umfasst die Grobelemente Planungsleistungen in der Sphäre Bauherr/ Auftraggeber sowie Planungs-, Beratungs- und Managementleistungen.

8-Projektnebenleistungen umfasst die Grobelemente Baunebenleistungen und Planungsnebenleistungen.

9-Reserven umfasst Reservemittel für das Budget, die Steuerung und Risiken.²⁴

Oben wurden die Kostengruppen und deren Grobelemente angeführt. Um den Umfang der Begriffe Grundausbau und Mieterausbau weiter abzugrenzen, werden die Kostengruppen *3-Bauwerk-Technik*, *4-Bauwerk-Ausbau* und *5-Einrichtung* genauer untersucht. Alle anderen Kostengruppen sind durch den Mieter meist nicht beeinflussbar.

In der Kostengruppe *3-Bauwerk-Technik* sind viele technische Einrichtungen enthalten, welche für den Mieter unveränderlich sind. Innerhalb der Mieteinheit gibt es dennoch vereinzelte Elemente, welche durch den Mieter beeinflusst werden können. Übliche Sonderwünsche sind z.B. die Erweiterung der Lüftungs- und Klimatechnik aufgrund von geplanten Veranstaltungsräumen mit hoher Besucheranzahl, eine nutzerspezifische Steuerungsanlage für die technische Gebäudeausrüstung oder spezielle Maschinenanlagen.²⁵

4-Bauwerk-Ausbau umfasst die Grobelemente Dachflächen, Fassadenhülle und Innenausbau. Während die Grobelemente Dachflächen und Fassadenhülle dem Grundausbau eines Gebäudes zuzurechnen sind, ist der Innenausbau eine typische Bau- und Kostengruppe, welche im Zuge des Mieterausbaus anfällt. Dazu zählen unter anderem die Elemente Bodenbeläge, Wandverkleidungen, Deckenverkleidungen, Innenwandöffnungen, nicht tragende Innenwände, feste

²⁴⁻²⁵ (Austrian Standards International, 2021, S. 14, 23-25)

Einbauteile, spezielle Innenausbauteile, elementierte Innenwandkonstruktionen und Deckenöffnungen.²⁶

Die Bau- und Kostengruppe *5-Einrichtung* umfasst die Grobelemente Betriebseinrichtungen und Mobile Ausstattung, Leitsysteme, Kunstwerke. Zu Ersteren zählen die untergeordneten Elemente küchentechnische Anlagen, Wäscherei- und Reinigungsanlagen, Medienversorgungsanlagen, medizinische Anlagen, labortechnische Anlagen, bädertechnische Anlagen, kältetechnische Anlagen, Entsorgungsanlagen, Automationssysteme, zentrale Einrichtungen und sonstige betriebliche Einrichtungen. Zur zweiten Gruppe zählen die Elemente Möbel, Ausstattung und Geräte, Textilien, Kleininventar, Leitsysteme, Kunstobjekte und Kunst am Bau.²⁷

Wer die Kosten der Standardausstattung der Mietfläche sowie jene der Sonderwünsche zu tragen hat, ist Vereinbarungssache zwischen Vermieter und Mieter. Je nach mietvertraglicher Ausgestaltung ist ein Kostensplit denkbar.

Der Standardausstattung und den Sonderwünschen liegen Planungsleistungen zugrunde. Auch diese Aufwände gehen mit Kosten einher, welche von Vermieter oder Mieter zu tragen sind.

Die oben genannten Bauleistungen und Kostengruppen sollen dabei helfen, Bau- und Ausstattungsbeschreibungen besser lesen und verstehen zu können. In den nachfolgenden Kapiteln werden vier Bau- und Ausstattungsbeschreibungen untersucht.

3.2.2 Exkurs Bau- und Ausstattungsbeschreibung

In diesem Kapitel werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Büroimmobilien untersucht. Ziel ist es, Ausstattungsmerkmale und Besonderheiten darzulegen. Dazu werden vier beispielhafte Büroobjekte in Wien anhand ihrer Bau- und Ausstattungsbeschreibung verglichen. Die Objekte sind so gewählt, dass Unterschiede zu erwarten sind.

²⁶⁻²⁷ (Austrian Standards International, 2021, S. 26-29)

Untersucht werden folgende Immobilien:

- *Büroturm an der Donau*
- *Neubau im Stadtentwicklungsgebiet*
- *Büro-Infrastrukturhub*
- *Sanierter Altbau.*

Die Unterlagen wurden auf Anfrage des Autors von den jeweiligen Eigentümern oder Nutzern zur Verfügung gestellt. Zum Schutz dieser Personen und Unternehmen werden keine Namen oder Adressen genannt und die Immobilien nur inhaltlich beschrieben.

Bei der Analyse aller Bau- und Ausstattungsbeschreibungen ist eine ähnliche Struktur zu erkennen. Die Inhalte sind meist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil umfasst eine allgemeine Beschreibung des Objektes. Dazu zählt unter anderem ein Vorwort, eine Lagebeschreibung, die Geschichte, der Zustand, die Konstruktion, die Fassade, die Erschließung und etwaige Gebäudezertifizierungen.

Der zweite Teil umfasst die Beschreibung sämtlicher baulichen Elemente des Innenausbaus. In erster Linie ist diese Beschreibung nach Raumtypen oder auch Stockwerken gegliedert. Häufige Raumtypen sind Büroflächen, Besprechungsräume, Gänge, Nebenräume, Teeküchen, Serverräume, Lagerräume und Sanitäranlagen.

Der dritte Teil umfasst eine Beschreibung der haustechnischen Anlagen. Dieser umfasst die Beschreibung der gesamten haustechnischen Anlage sowie Heizung, Lüftung, Kühlung, Energieversorgung, Notstromversorgung, Fördertechnik, Telekommunikation und Sicherheitstechnik.

Allgemeine Beschreibung des Objekts

Beim ersten Beispiel handelt es sich um einen *Büroturm an der Donau*. Eine genauere Lagebeschreibung ist nicht enthalten. Um das Gebäude mit 37 Stockwerken zu errichten, wurde eine Stahlbetonskelettbauweise mit Stahlverbundstützen gewählt. Bei der Fassade handelt es sich um eine Doppelfassade mit hinterlüfteter Einfachverglasung aus Sicherheitsglas mit nach innen offenen Kippfenstern mit 2-Scheiben-Isolierverglasung. Zwischen dem Innen- und Außenglas befindet sich eine elektrisch angetriebene Jalousie. Der Achs-Maß der Fassade variiert zwischen 1,25 m und 1,4 m. Auffällig hier ist ein dem Dokument vorangestelltes Vorwort. Es wird dabei auf den Zweck der Unterlage hingewiesen. Sie gilt als Vereinbarung der Festlegung der Qualitäten von Bauteilen. Etwaige Änderungen müssen schriftlich

festgehalten werden. Weiters enthält der Absatz einen Hinweis dazu, dass der Mieter mit der schriftlichen Freigabe der Bau- und Ausstattungsbeschreibung (BAB), den Inhalt der Qualitätsdefinition zur Kenntnis nimmt. Der Zweck der Unterlage ist in diesem Dokument sehr gut dargestellt.

Beim zweiten Beispiel handelt es sich um einen *Neubau im Stadtentwicklungsgebiet*. Obwohl das Objekt aus insgesamt vier Gebäudeteilen besteht, widmet sich die vorliegende Unterlage nur den Bauteilen 1 und 2. Neben einer genauen Beschreibung der Lage und Verkehrsanbindung geht die Unterlage auf den Baukörper und die Erschließung ein. Es handelt sich um einen Baukörper mit 8 Obergeschoßen für Büronutzung. Im Erdgeschoß sind Flächen für Gastronomie und Handel vorgesehen. Die Fassade in den Obergeschoßen ist ein Fensterband mit Öffnungsflügel und außenliegendem Sonnenschutz. Die Höhe des Parapets beträgt 70 cm. Das Achsmaß der Fassade beträgt 1,35 m.

Beim dritten Beispiel handelt es sich um ein *Büro-Infrastrukturhub* inmitten eines Geschäfts-, Büro-, und Wohnzentrums. Zwar besteht der Gebäudekomplex aus einer Vielzahl an Gebäuden, doch widmet sich die vorliegende Unterlage nur den Bauteilen A, B und C. Es gibt eine Erdgeschoßzone und 6 Obergeschoße. Es wird darauf hingewiesen, dass die einzelnen Geschoße teilweise miteinander verkoppelt werden können. Jedes Geschoß kann in bis zu 4 Mieteinheiten geteilt werden. Die Fassade in den Bürogeschoßen ist eine Pfosten-Riegelkonstruktion mit offenbaren Elementen und einer außenliegenden, motorbetriebenen Jalousie. Als Lärmschutz zu einer angrenzenden stark befahrenen Straße wird die Fassade doppelschalig ausgeführt.

Beim vierten Beispiel handelt es sich um einen *sanierten Altbau*. Zwei aneinandergrenzende Gründerzeithäuser mit 4 Obergeschoßen werden grundlegend saniert und in den Obergeschoßen miteinander verbunden. Das Dach wird größtenteils neu hergestellt, wodurch ein für Büro Zwecke nutzbares Dachgeschoß entsteht. Eine Zertifizierung nach *klimaaktiv* ist angestrebt. Ebenso wie das erste Beispiel, enthält auch die BAB des vierten Beispiels einen Hinweis zum Zweck der Unterlage.

Innenausbau

Zur Darstellung etwaiger Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden die Elemente Wände, Türen, Decke, Boden, EDV und Beleuchtung anhand des Raumtyps Büroräume untersucht.

Trockenbauwände stellen eine Möglichkeit dar, großflächige Mieteinheiten wunschgemäß in kleinere Büroeinheiten zu unterteilen. Der *Büroturm an der Donau* sowie der *sanierte Altbau* haben standardmäßig 2-fach beplankte Gipskartonwände. In beiden Fällen wird ein Schalldämmmaß angegeben, welches die Dämmwirkung der einzelnen Bauteile beschreibt. Ein hohes Schalldämmmaß bedeutet eine hohe Dämmwirkung. Der *Neubau im Stadtentwicklungsgebiet* sowie das *Büro-Infrastrukturhub* setzen standardmäßig auf einfach beplankte Gipskartonwände. Bei Ersterem werden oberhalb der Wände in der Decke Weichschotts ausgeführt. Es sind keine Schalldämmmaße angeführt. Die Ausführung von Bürotrennwänden kann, so wie viele andere Elemente auch, eine erhebliche Auswirkung auf die Transmission von Schall zwischen zwei Räumen haben.

Glastrennwände sind im Fall des *Büroturms* in Form von Systemtrennwänden als raumhohe 2-Scheiben-Rahmenverglasung beschrieben. Im Vergleich zum *Altbau* mit 38dB sind diese mit einem Schalldämmmaß von 47dB beschrieben. Die BAB des *Neubaus* und *Infrastrukturhubs* geben keine konkreten Hinweise auf die Qualität von Glastrennwänden.

Neben den Wänden ist auch auf die Ausführung von Türen zu achten. Diese stellen gegenüber der Wand meist eine akustische Schwachstelle dar und sollten daher an die Schalldämmmaße der Wand angepasst sein.

Bei der Ausführung der Decke des Innenausbaus sind weitere Unterschiede erkennbar. Während im *Infrastrukturhub* und im *Neubau* eine abgehängte Decke aus gelochten Metallpaneelen verbaut wird, kommt im *Altbau* eine akustische Gipskarton-Lochdecke zum Einsatz. Es wird weiters auf historische Stuckdeckenfelder im Eingangsbereich verwiesen. Im *Büroturm* wird eine abgehängte Quadrat-Mineralfaserdecke ausgeführt.

Bei allen vier Immobilien wird in den Bürobereichen ein Hohlraumboden oder Doppelboden ausgeführt. Der *Altbau* sieht als Bodenbelag Parkett vor. Die anderen Immobilien sehen Teppichfliesen im Format 50x50 cm vor. Dazu werden unterschiedliche Leitprodukte, jedoch immer mit Objektqualität angegeben. Der Hohlraumboden bildet eine geschlossene Oberfläche, welche durch vorab definierte Revisionsöffnungen zugänglich ist. Der Doppelboden ist in Büros üblicher, weil die Platten einzeln entnehmbar sind und man überall Zugang zum Zwischenraum hat.

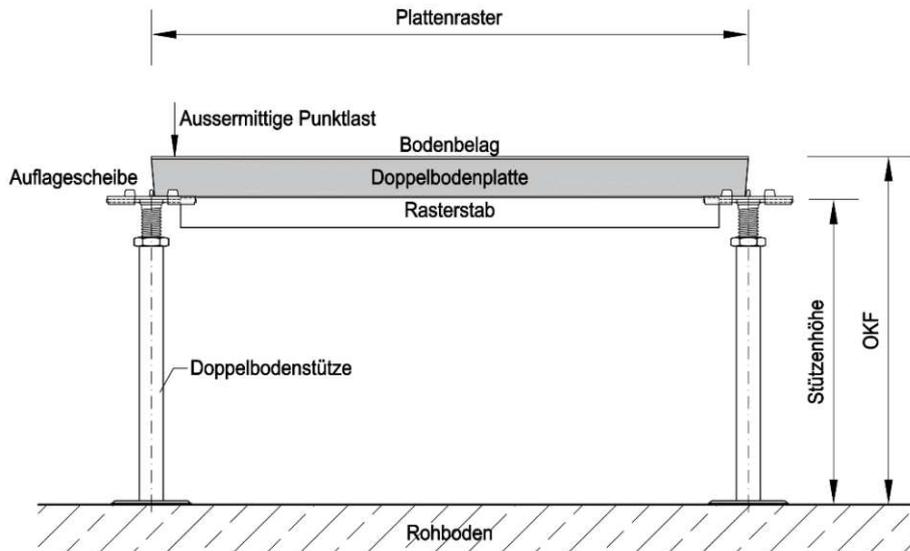


Abbildung 7: *Bodenaufbau Doppelboden*, Wikipedia 2022, Von [https://de.wikipedia.org/wiki/Doppelboden_\(Bauwesen\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Doppelboden_(Bauwesen))

Die vorliegenden BABs weisen eine bedeutend unterschiedliche Informationsdichte in Bezug auf die EDV-Ausstattung aus. Es ist davon auszugehen, dass hier miterseits sehr früh Anforderungen geäußert werden müssen, um vermierterseits prüfen zu können, ob die Wünsche umsetzbar sind. Es ist anhand der vorliegenden Unterlagen keine Vergleichbarkeit herzustellen-

In allen Beispielen wird hinsichtlich der Beleuchtung auf ein spezifisches LED-Leuchten System mit Vorschaltgeräten und die durch die ÖNORM EN 12464-2 geforderte Beleuchtungsstärke verwiesen. Diese beträgt bei Arbeitsplätzen 500 lux.

Fazit

Auffallend ist, dass die Beschreibung bei den vier Immobilien unterschiedlich detailliert ausformuliert ist. In der BAB des *Neubaus und Infrastrukturhubs* wurden z.B. Glaswände nicht erwähnt. Da Glaswände für Büros jedoch ein marktübliches Raumteilungselement sind, ist davon auszugehen, dass einige Ausstattungsmerkmale zwar vorhanden oder möglich sind, aber nicht erfasst wurden. Bei der Prüfung und dem Vergleich der BABs ist technisches Verständnis in den Teilbereichen Architektur, Haustechnik und Facility Management erforderlich.

3.3 Planung und Konzeption von Büros

Möchte ein Unternehmen seine gemietete Immobilie umgestalten oder eine neue suchen und nach eigenen Wünschen ausbauen und beziehen, so entsteht ein Projekt. Auf die Organisation eines Projekts wird im Kapitel 4 eingegangen.

Musterprojekt

Bei der Ausarbeitung dieser Arbeit geht es um die Suche, Auswahl, Anmietung, den Innenausbau, die Einrichtung und der Umzug von Mitarbeitern eines Unternehmens in ein Mietobjekt für Bürozzwecke. Es handelt sich dabei also nicht um ein Investitionsprojekt, sondern ein Organisationsprojekt, welches in weiterer Folge *Musterprojekt* genannt wird. Für dieses *Musterprojekt* werden Teilprojekte angenommen. Zum einfachen Verständnis werden drei Teilprojekte angenommen, welche zum Verständnis beitragen sollen, dass ein Projekt vielseitig und umfangreich sein kann.

Das erste Teilprojekt ist das *Bauprojekt*. Es umfasst alle Projektentwicklungs-, Konzeptions-, Planungs- und Baumaßnahmen von der Projektentwicklung bis zur Übernahme und stellt das primäre Untersuchungsfeld dieser Arbeit dar. Die Immobilienbereitstellung in Form einer Anmietung fällt dabei in die Projektentwicklungsphase.

Das zweite Teilprojekt ist das *Kulturentwicklungsprojekt*. Dabei geht es um eine kulturelle Transformation im Unternehmen, welche mit der Gestaltung eines neuen Büros einher gehen soll. Dazu zählen z.B. die Imageveränderung des Unternehmensbildes, die Verbesserung der internen Kommunikationsabläufe sowie die Stärkung der Vertrauensbasis unter den Mitarbeitern eines Unternehmens. Diese Absicht kann starke Einflüsse auf die Projektentwicklung und Planung und damit auf das Bauprojekt haben und muss im Vorfeld berücksichtigt werden. Da es sich dabei nicht um ein Bau- oder Immobilienentwicklungsthema handelt, wird im Rahmen dieser Arbeit nicht auf das Thema Kulturentwicklung eingegangen.

Das Dritte Teilprojekt umfasst die *Umzugsplanung und den Umzug*. Auch auf dieses Teilprojekt wird im Zuge der Arbeit nicht eingegangen, da es sich um eine Frage der Logistik im Unternehmen selbst handelt und nicht zur Projektsteuerung gehört.

Im Fall eines solchen *Musterprojekts* gilt es Teilprojekte je nach Bedarf zu formulieren. Im Rahmen des Kapitels 4 zur Projektsteuerung wird näher auf Organisationsstrukturen eines solchen Projekts eingegangen.

Es gibt unterschiedliche Phasenmodelle, auf welche man sich als Bauherr stützen kann. Besonders zu nennen sind die Phasen eines Bauträgerprojektes nach Kallinger und Gartner und die Phasen der Leistungs- und Vergütungsmodelle von Hans Lechner. Auf einzelne Leistungsmodelle von Hans Lechner, insbesondere jenes der Projektsteuerung, wird im nächsten Kapitel eingegangen. Vorerst geht es darum, ein Projekt aus Perspektive eines Mieters, Nutzers und Bauherrn zu beleuchten. Dabei ergeben sich meist folgende Schritte: Als Erstes findet eine Ideenfindung und Konzeption statt und ein Bauwille entsteht. Damit ist die „Bildung einer bestimmten Absicht und Vorstellung über die Entwicklung eines künftigen Projektes [...]“ gemeint.²⁸ Dieser Schritt gehört zur *Projektentwicklungsphase*. Dem folgend findet eine Planung und Ausführung des Bauprojektes statt. Diese Schritte werden in weiterer Folge als *Bauphase* bezeichnet. Mit deren Ende beginnt die Inbetriebnahme und Nutzung, welche wir in weiterer Folge als *Nutzungsphase* bezeichnen.

3.3.1 Projektentwicklungsphase

Unter Projektentwicklung versteht man im weiteren Sinne den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie. Dieser reicht von der Projektentwicklung im engeren Sinne über die Planung und Ausführung bis hin zur Nutzung. Projektentwicklung ist somit die Kombination der Faktoren Standort, Projektidee und Kapital. Die Ausprägung der Projektentwicklung im engeren Sinne ist abhängig vom jeweiligen Projekttyp.²⁹

„Projektentwicklung [im engeren Sinne] beschreibt die Prozesse von der ersten Anregung, über die Bedarfsplanung, Standortauswahl, ggf. Bestandaufnahme, Machbarkeitsstudie bis zur konkreten Formulierung der Planungsaufgabe“. In dieser Phase gilt es Qualitäten und Quantitäten zu formulieren, Kosten- und Terminrahmen zu definieren und eine erste Bedarfsplanung zu erstellen.³⁰

Umgemünzt auf das Musterprojekt können folgenden Fragen gestellt werden: Was ist das Ziel des Unternehmens im Projekt? Verkleinerung, Expansion, Einsparung, Modernisierung, Umorientierung? Welche Bürofläche wird benötigt? In welcher Lage? Mit welchen Eigenschaften? In welchem Zeitraum muss die Neugestaltung / die Umsiedelung stattfinden? Was ist das Budget? Die Beantwortung der oben genannten Fragen ist entscheidungsrelevant, um die Planungsaufgabe formulieren zu können.

²⁸ (Kallinger et al., 2012)

²⁹ (Kochendörfer et al., 2021, S. 112-113)

³⁰ (Lechner, 2014c, S. 3)

„Bauherr ist, in wessen Sphäre sich der Bauwille bildet, das heißt die Absicht, ein bestimmtes Projekt nach eigenen Vorstellungen in wirtschaftlicher und funktionaler Hinsicht zu erstellen oder erstellen zu lassen und die dafür notwendigen Mittel einzusetzen“.³¹

Bauherren haben Aufgaben zu erfüllen. Einige können delegiert werden, andere nicht. Die oben genannten Fragen können nur von den Bauherren beantwortet werden, daher zählt die Formulierung der Antworten zu den nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben.

Nicht delegierbare Bauherrenaufgaben sind unter anderem die Festlegung der Projektziele, die Bereitstellung von Grund und Boden (z.B. Anmietung einer Bürofläche), die Bereitstellung der finanziellen Mittel, die Auswahl der Vertragspartner, die Freigabe des Termin-, Kosten- und Qualitätsrahmens, das rechtzeitige Treffen von Entscheidungen, übergeordnete Erfolgskontrolle und Überwachungstätigkeit und die Übernahme des rechtlich und technisch fertig gestellten Objekts.

Um mögliche Schritte und Inhalte der *Projektentwicklungsphase* detailreicher festlegen zu können, stützt sich diese Arbeit auf das *Leistungsmodell Projektentwicklung*, herausgegeben im LM.VM 2014 durch Hans Lechner, Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Architekt. Darin sind folgende Leistungen angeführt:

- *PE0-Bedarfsdefinition*
- *PE1-Standortanalyse und -prognose*
- *PE2-Grundlagenerarbeitung*
- *PE3-Liegenschaftssicherung/ -ankauf*
- *PE4-Bedarfsplanung (Raumprogrammierung)*
- *PE5-Bestandserhebungen*
- *PE6-Machbarkeitsstudien*
- *PE7-Öffentlichkeitsarbeit, Projektmarketing.*

Folgende Inhalte der oben genannten Leistungsschritte sind für das Musterprojekt von besonderer Bedeutung:

„Darstellung der Bedarfe und der ersten Ansätze zur Bedarfsdeckung [...] Definition der räumlichen Rahmenbedingungen [...] Auswahl und Erhebung relevanter Standortfaktoren [...] Standortvergleich [...] Identifikation von Grundstücken,

³¹ (WKO, 2022)

Standorten, [...] Entwicklung und Aufbau der Projekt- und Finanzierungsstruktur [...] Zusammenstellen der Projektziele zu Qualität, Quantität, Kosten, Termine, Standort, Lage, Verkehrsanbindung [...]“.³²

Das Nutzerbedarfsprogramm umfasst weitere Schritte der Bedarfsplanung, daher gilt im Rahmen des Musterprojekts diesen Faktoren besondere Aufmerksamkeit. Zur Bedarfsplanung zählt unter anderem das „Darstellen von Anforderungen [...] Darstellen von Flächenanforderungen [...] Raumanordnungen [...] Gestaltung [...] Ökologie, Nachhaltigkeit [...] Geschossbelegung [...] Ausbau [...] Raumkonditionen [...] Sonderfunktionen [...] Technische Anlagen [...] Einrichtung [...] Ausstattung [...] Außenanlagen [...] Sicherheitskonzepte. [Zur Bedarfsplanung zählt auch das] Funktions-, Raum-, Ausstattungsprogramm und ein Ausstattungsprogramm für Technische Ausrüstung“.³³

Viele der oben genannten Inhalte finden sich in Bau- und Ausstattungsbeschreibungen wieder. Die Inhalte von Bau- und Ausstattungsbeschreibungen wurden im Kapitel 3.2.2 dargestellt. Ist man sich der Inhalte einer Bedarfsplanung bewusst, und stellt man diese im Rahmen der Projektentwicklungsphase dar, so lassen sich Bau- und Ausstattungsbeschreibungen ausgewählter Objekte leichter verstehen und vergleichen. „Im Rahmen der Bedarfsplanung werden die Ziele und Anforderungen des Nutzers hinsichtlich der nachstehenden Kriterien definiert“.³⁴

3.3.2 Planungs- und Ausführungsphase

Wesentliche Bestandteile der Planung sind die *Objektplanung-Architektur, Einrichtung und Design, Tragwerksplanung, Bauphysik, Brandschutz und Technische Ausrüstung*. Diese und noch weitere Leistungsmodelle wurden von Univ. Prof. DI Hans Lechner erarbeitet.

Im Rahmen des Musterprojektes liegt der Fokus auf der Planungsleistung *Einrichtung und Design*. Andere Planungsleistungen werden in der Regel bereits im Grundausbau berücksichtigt. Die Vollständigkeit der Planungsleistungen des Grundausbaus ist im Einzelfall beim Vermieter zu erfragen und zu prüfen.

³²⁻³³ (Lechner, 2014c)

³⁴ (Kochendörfer et al., 2021, S. 307)

Das Leistungsbild *Einrichtung-Design* ist in 9 Phasen gegliedert:

- *LPH1 Grundlagenanalyse*
- *LPH2 Vorentwurf*
- *LPH3 Entwurfsplanung (System- und Integrationsplanung)*
- *LPH4 Einreichplanung*
- *LPH5 Ausführungsplanung*
- *LPH6 Ausschreibung*
- *LPH7 Begleitung der Bauausführung*
- *LPH8 örtliche Bauaufsicht und Dokumentation*
- *LPH9 Objektbetreuung.*

35

Neben *Einrichtung und Design* können weitere nutzerspezifische Planungsleistungen anfallen. Im Falle des Musterprojekts sind das z.B. Teile der technischen Ausrüstung, Sicherheitsplanung, Medientechnikplanung, Telekommunikationsplanung, Netzwerkplanung und weitere Themen.

Nach der *Planungsphase* beginnt die *Ausführungsphase*. Im Kapitel 3.3 wurden die im Zuge des Musterprojekts relevanten Ausbauschritte erläutert. Viele der Bauleistungen sind dem Grundausbau zuzuschreiben. Die Vollständigkeit der Ausführungsleistungen des Grundaubaus ist im Einzelfall beim Vermieter zu erfragen und zu prüfen. Für die Vergabe von baulichen Leistungen gibt es verschiedene Strategien. Bauliche Leistungen des Mieterausbaus können durch den Vermieter oder den Mieter in Auftrag gegeben werden. Die Möglichkeiten sind jeweils konkret mit dem Vermieter abzustimmen. Die Beauftragung von Bauleistungen des Mieterausbaus, sowie einzelne Planungsleistungen des Mieterausbaus, können vom Vermieter oder vom Mieter beauftragt werden. Daraus können unterschiedliche Verantwortlichkeiten für den Mieter entstehen. Im Kapitel 3.1 sind diese Ansätze erläutert.

Unabhängig vom jeweiligen Auftraggeber gibt es verschiedene Ansätze zur Beauftragung von Bauleistungen. Es gibt die Vergabe von Bauleistungen an *Einzelgewerke* oder an einen *Generalunternehmer*. Bei Ersterem ist der Bauherr direkter Auftraggeber aller Gewerke und hat dadurch einen großen Einfluss auf die Kosten und Qualität der Einzelleistungen. Für das Projektmanagement des Bauherrn

³⁵ (Lechner, 2014a)

hingegen entsteht ein höherer Aufwand aufgrund der vielen Schnittstellen, welche zu koordinieren sind. Das Ausfallrisiko von Einzelleistungen liegt ebenso bei den Bauherren. Bei der Vergabe aller Leistungen an einen *Generalunternehmer* reduzieren sich die Schnittstellen, der Koordinationsaufwand und das Risiko für den Auftraggeber. Der Mehraufwand und das Kostenrisiko wandern zum Generalunternehmer, welcher dafür Aufschläge in Form eines GU-Zuschlages (z.B. von 15%) fordert. Es können alle Bauleistungen gesammelt vergeben werden oder in Vergabe-Pakete aufgeteilt werden. Im Rahmen des Musterprojektes könnten Vergabe-Pakete die Leistungen des Innenausbaus (Estrich, Trockenbau, Putz, Bodenbeläge und Anstrich) oder die Einrichtung (Tischler, Mobiliar) sein. Schlussendlich gibt es die Vergabe an einen *Totalunternehmer*. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass er neben allen Ausführungsleistungen auch alle Planungsleistungen übernimmt. Es fallen hier für das Projektmanagement weitere koordinative Tätigkeiten weg.³⁶ Die Strategie des Totalunternehmer-Modells ist im Untersuchungsraum Wien bei Büroausbauten eher selten anzutreffen.

3.3.3 Nutzungsphase

Die Nutzungsphase beschreibt den Zeitraum nach Übergabe der Mietfläche an den Mieter. Bei Abschluss der baulichen Leistungen des Mieterausbaus sind die folgenden Leistungen wesentlich:

- *Zusammenstellen und Archivieren der Projektdokumentation*
- *Überprüfen der durch andere Planungsbeteiligte zusammengestellten Unterlagen*
- *Abschließen der Projektkommunikation*
- *Sichten der Verjährungsfristen für Mängelansprüche*
- *Überprüfen der finalen Kosten der Planer*
- *Inbetriebnahme der Gebäudetechnik und Übergabe an den Nutzer*
- *Abwickeln aller Abnahme der Planungsbeteiligten*

37

Die Verantwortung für das Objekt geht nach Übergabe an den Bauherrn oder Nutzer über. Im Fall des Musterprojekts ist nun der Zeitpunkt, um technische Ausrüstungen einzuregulieren und das Personal einzuweisen. Dem Umzug von Mitarbeitern in die neue Fläche gehen sämtliche Funktionsprüfungen (z.B. der Arbeitsplätze) voran. Komplexe Serverstrukturen z.B. bei einem Rechenzentrum können eine lange Phase

³⁶⁻³⁷ (Kochendörfer et al., 2021, S. 158-160, 371)

für die Inbetriebnahme erfordern. Ausreichend Zeit ist einzuplanen und ein Probetrieb ist in kritischen Fällen anzudenken.³⁸

3.4 Nachhaltigkeitsansätze

Der Begriff Nachhaltigkeit hat viele Bedeutungen und Definitionen. Als Annäherung an eine umfassende Definition stützt sich die Arbeit auf die Beschreibungen und Interpretationen von Donella Meadows. Sie war eine US-amerikanische Umweltwissenschaftlerin und Autorin. Ihrer Ansicht nach könne man Nachhaltigkeit mit Jazz, Qualität und Demokratie vergleichen. „you don't know it by defining it, you know it by experiencing it, by grooving it, by living it“. Nicht die Definition eines Begriffs lässt ihn uns verstehen, sondern eher die Erfahrung und das Erleben. Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definiert Nachhaltigkeit im Jahr 1987 wie folgt. „Humankind has the ability to achieve sustainable development to meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ Die Definition setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Einerseits geht es darum, aktuelle Bedürfnisse zu befriedigen, andererseits die Umwelt für zukünftige Generationen zu schützen. Ein Unterfangen, das oftmals widersprüchlich verstanden wird, aber jedoch möglich ist. Donella Meadows liefert weitere Ansätze, worum es bei Nachhaltigkeit geht. Sie nennt hierzu drei Umstände, welche primär zu erfüllen sind. Erneuerbare Energie und nicht erneuerbare Energie soll nur so schnell verbraucht werden, wie sich regeneriert bzw. erneuerbare Ersatzstoffe entwickelt werden können. Unsere Umwelt darf nur so schnell verschmutzt werden, wie sie sich aus eigener Kraft erholen kann. Diese drei Zustände können ab einer bestimmten Weltbevölkerung nicht mehr erfüllt werden. Und wenn sie es tun, dann muss es durch demokratische und gerechte Prozesse geschehen.³⁹

Nachhaltigkeit ist somit eine *umfassende Vision der Welt*, in der Donella Meadows *arbeiten und leben möchte*.

3.4.1 Green Office

Das *Green Office* kann als „organisationsindividuelle, [...] an ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen ausgerichtete Gestaltung von Arbeits- und Bürokonzepten verstanden werden [...]“. Es gibt drei Gestaltungsfelder, in denen

³⁸ (Kochendörfer et al., 2021, S. 372)

³⁹ (Meadows, 2022)

Maßnahmen ergriffen werden können. Dazu zählen Gebäude und Raum, *Green Building*, Informations- und Kommunikationstechnologie, *Green IT*, und Nutzerverhalten, *Green Behaviour*. Die untenstehende Grafik aus *Green Office*, herausgegeben von Stefan Ried im Jahr 2010, liefert eine bildliche Darstellung der Gestaltungsfelder, welche eine ganzheitliche Betrachtung suggeriert.⁴⁰

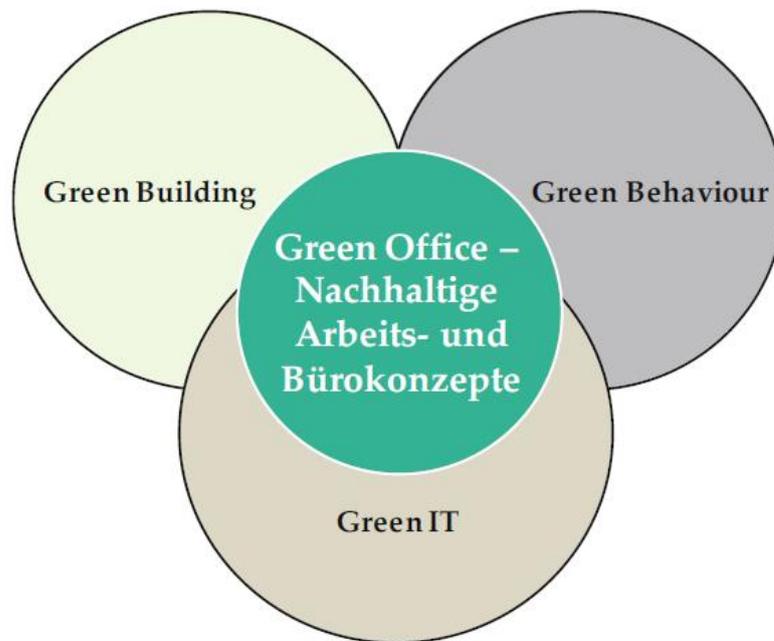


Abbildung 8: Gestaltungsfelder nachhaltiger Arbeits- und Bürokonzepte, Spath, D. / Bauer, W. / Rief, S. (2010). *Green Office - Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung*. Gabler Verlag.

Bevor Maßnahmen zur nachhaltigen Gestaltung eines Büros umgesetzt werden können, muss eine „organisationsindividuelle Strategie“ entwickelt werden. Dazu zählt die „Motivation, Zielsetzung, Kosten [und] Ausgangssituation“.⁴¹

Im Zuge dieser Arbeit wurden bereits die bei einem Mieterausbau vom Mieter zu beeinflussenden Parameter untersucht. Diese liegen primär im Bereich des Innenausbaus und in der Einrichtung von Büroflächen. Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Nutzerverhalten sind ebenso Gestaltungsfelder der Nachhaltigkeit, werden jedoch nicht immer behandelt. Es werden folglich erstmals

⁴⁰⁻⁴¹ (Spath, 2010, S. 18)

Maßnahmen nur nachhaltigen Gestaltung von Gebäude und Raum dargestellt, später durch jene von IT und Nutzerverhalten ergänzt.

3.4.2 Green Building

Der Gestaltungsspielraum eines Mieters bei einem Mietobjekt ist grundsätzlich abhängig von der Immobilie und vorangegangenen Entscheidungen des Vermieters oder Investors. Wie bereits erläutert, übernimmt der Mieter seine Bürofläche in einem bestimmten Ausbauzustand, über den sich Vermieter und Mieter einigen. Es ist daher wichtig, Fall für Fall zu untersuchen, welche Maßnahmen mieterseitig an der Immobilie noch möglich sind. Unabhängig davon will dieses Kapitel Nachhaltigkeitsansätze liefern, welche für Mieter denkbar sind.

Bürräume werden in der Regel in zwei Phasen gestaltet. Es gibt raumbezogene Entscheidungen (Makroebene) und konkrete Produktlösungen für den jeweiligen Arbeitsplatz (Mikroebene). „Auf der Makroebene werden [...] strukturell wirksame Raumfaktoren, wie Akustik, Klimatisierung, Lichtsteuerung und Energieversorgung, sowie IT- und Medienvernetzung festgelegt“. Mieterseitig kann man z.B. auf die verwendete Qualität der Trennwände, Bodenbeläge und anderen sichtbaren Materialien achten. Einige dieser Elemente stellen veränderbare Parameter im Mieterausbau dar und sind daher frühzeitig in der Planung zu berücksichtigen. Andere Elemente sind gebäudeübergreifend vorab festgelegt und daher für den Mieter unveränderlich. Eine unüberlegte Wahl der Immobilie kann daher bereits die erste Einschränkung für die nachhaltige Gestaltung darstellen. „Energieeffizienz und die ökologische Qualität eines Bürogebäudes [sind] zentrale Handlungsfelder- und Gestaltungsfelder für ein *Green Office*“. Es ist daher sinnvoll, den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes zu betrachten. „Die Mikroebene beschreibt die Wahl der jeweiligen Möbelsysteme [und] der konkreten Produkte.“ Die Möblierung kann auch Teil des Mieterausbaus sein, ist es jedoch selten. Die Beschaffung der Möbel erfolgt unabhängig des Innenausbaus durch den Mieter und stellt daher eine leichte Möglichkeit dar, proaktiv auf nachhaltige Produkte zurückzugreifen. Viele Hersteller „geben Auskunft über die verwendeten Rohstoffe und auch über den Anteil von recyceltem Material“. Anforderungen an nachhaltige Möblierung sind z.B. „Gesundheitlich einwandfreie Materialien, [...] Ergonomische Gestaltung, [...] Geringer Energie- und Ressourceneinsatz bei Herstellung und Logistik, [...] Nutzung nachwachsender Rohstoffe, [...] Nutzung von Recyclingmaterialien, Recyclingfähigkeit ohne Down-Cycling [und] Hoher funktionaler und ästhetischer

Nutzwert“ . Die Häufigkeit und Dauer der Nutzung eines Möbelstückes ist ebenso zu beachten.⁴²

Ein ökologischer Beitrag kann nicht nur durch den Einsatz von bestimmten Materialien erreicht werden, sondern auch durch eine Steigerung der Flächeneffizienz. Weniger Raum bedeutet weniger Material. Dafür ist es notwendig, Flächen zu optimieren und z.B. Räumen eine Mehrfachnutzung zuzuteilen.⁴³ Ansätze des Tätigkeitsbasierten Arbeitens können hierfür hilfreich sein.

3.4.3 Green IT

Ein weiterer Schritt in Richtung Nachhaltigkeit kann durch energieeffiziente Informations- und Kommunikationstechnologie erfolgen. Dazu muss der Energieverbrauch im Betrieb, aber auch die Produktion betrachtet werden. Zur IT gehören die Ausstattung von einzelnen Arbeitsplätzen, Peripheriegeräte und die erweiterte Infrastruktur. Zu betrachten sind daher PCs, Laptops, Displays, Telefone, Netzteile sowie Druckergeräte, Projektoren, Displays in Besprechungsräumen und die Netzwerkstruktur und Server. Bereits die Umstellung von Standgeräten auf mobile Geräte am Arbeitsplatz haben zu starken Stromeinsparungen geführt. Weiteres Potential liegt in der „indirekten Vermeidung“. „Virtuelle Kollaborationstechnologien“, welche mittlerweile vor allem durch die COVID-19 Pandemie auf die Probe gestellt wurden, können dazu beitragen, dass weniger Geschäftsreise- und Pendelverkehr entsteht. Mehr virtuelle Meetings bedeuten weniger Reisen. Im Sinne der Unternehmenskultur sind solche Ansätze zu hinterfragen und können neben einer Verkleinerung des ökologischen Fußabdrucks gleichermaßen unerwünschte Folgen nach sich ziehen. „Smart Metering“ ist eine Möglichkeit, den laufenden Ressourcenverbrauch sichtbar zu machen. Diese Echtzeitinformation z.B. über „Strom, Heiz- und Kühlenergie, [Verbrauch von] Papier [und mehr]“ kann Mitarbeiter sensibilisieren.⁴⁴

Ähnlich wie bei *Green Building* gehen *Green IT*-Konzepte über die ressourcenschonende und energieeffiziente Produktion von Geräten und deren nachhaltigen Betrieb hinaus. Auch Arbeitsweisen können mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie effizienter gestaltet werden und damit Ressourcen schonen. Monitoringsysteme geben darüber hinaus Impulse an die Belegschaft,

⁴²⁻⁴⁴ (Dieter Spath, 2010, S. 20-22, 24-25, 150, 153-154)

welche dadurch angeregt werden kann, selbst im privaten Bereich Ressourcen zu schonen und den Energieverbrauch zu senken.⁴⁵

3.4.4 Green Behaviour

Das „Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Organisationen [ist] ein einflussreiches Mittel für mehr Nachhaltigkeit“. Sowohl bei Einzelpersonen als auch in Gruppen liegt Potenzial für nachhaltiges Verhalten. Das Führungswesen, aber auch das Kundtun unternehmerischer Sozialverantwortung kann Auswirkung auf die Belegschaft haben. Wichtig ist, Information, Wissen sowie Zielsetzungen und Auswirkungen an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Dafür benötigt es „konkretes Wissen zu Nachhaltigkeitsthemen“. Mögliche Formate zur Informationsweitergabe sind „Informationsveranstaltungen, Broschüren und ein gut aufbereitetes Intranet oder auch die Einrichtung eines Sustainability Boards“. So lassen sich bereits ergriffene Maßnahmen sichtbar machen und verfolgen. Um die Akzeptanz der Maßnahmen zu sichern, ist es wichtig, „Mitarbeiter in die Entwicklung, Aufbereitung und Kommunikation“ einzubinden. Für die erfolgreiche Etablierung der Maßnahmen sind Mittel wie „Wettbewerb, Erfolg und Freude“ besonders wirksam.⁴⁶

Mit einer gut durchdachten Strategie können neue Kommunikations- und Informationstechnologien nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch auf persönlicher Ebene der Mitarbeiter positive Auswirkungen haben.

3.4.5 Gebäudezertifizierungen

Wie nachhaltig ein Gebäude wirklich ist, ist nicht nur für Laien schwer zu beurteilen. Gebäudezertifizierungen sind eine Möglichkeit, Transparenz und Vergleichbarkeit zu schaffen. Es wurden „verschiedenen Bewertungs- und Zertifizierungssysteme entwickelt, [um] potenziellen Mietern, Eigentümern oder Investoren eine transparente Orientierung über den Grad der Nachhaltigkeit eines Gebäudes [zu] geben“. Gleichzeitig dienen sie als „Leitlinie für den Neubau und die Sanierung“, welche für Mieter meist weniger von Bedeutung ist.⁴⁷ Drei der in Österreich relevantesten Systeme sind ÖGNI (Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilien), ÖGNB (Österreichische Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) und *klimaaktiv*. Weitere Systeme sind *LEED* (Leadership in Energy and Environmental Design) und *BREEAM* (Building Research Establishment Environmental Assessment Method). Ein in

⁴⁵⁻⁴⁷ (Dieter Spath, 2010, S. 20, 26-28)

Österreich weit verbreitetes Zertifizierungssystem ist jenes der ÖGNI (Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft). Sie versteht sich als „Kooperationspartner der DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen), [hat] deren Zertifizierungssysteme übernommen [und] an Österreich adaptiert“. Im Zentrum der Vision der ÖGNI steht der „Mehrwert für Mensch und Umwelt“. Dazu zählt „das Wohlbefinden [des Menschen] in der Wohn- und Arbeitsumgebung“.⁴⁸



Abbildung 9: Vision der ÖGNI, ÖGNI 2022, Von <https://www.ogni.at/wp-content/uploads/OeGNI-Systembroschuere-2020.pdf>

Das System der ÖGNI baut so wie das der DGNB auf europäischen und internationalen Normungen auf. Die Bewertung erfolgt anhand der drei Säulen der Nachhaltigkeit *Ökologie*, *Ökonomie* und *Soziales*. Gebäude werden in den Kategorien *technische Qualität* und *Prozessqualität* bewertet.⁴⁹

Die ÖGNI zertifiziert Neubauten genauso wie Gebäude im Bestand oder nach Sanierungen. Dabei wird die Gesamtpformance des Gebäudes anhand eines Kriterienkatalogs bewertet. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Innenräume

⁴⁸ (ÖGNI - Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, 2022)

⁴⁹ (Spath, 2010, S. 46)

zertifizieren zu lassen. Für Mieter stellt letzteres eine Möglichkeit dar, unabhängig vom Gebäude mieteigene Innenräume zertifizieren zu lassen.⁵⁰

⁵⁰ (ÖGNI - Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, 2022)

4 Einführung in die Projektsteuerung

Der Bestand eines Projektes ist auf die Erreichung eines Ziels (z.B. Umgestaltung eines Büros) ausgerichtet. Die DIN 69901 beschreibt ein Projekt als Vorhaben, das durch Einmaligkeit gekennzeichnet und zeitlich befristet ist. Ein solches Projekt braucht Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und eine für das Projekt spezifische Organisation.⁵¹

Die Honorarordnung für Projektsteuerung definiert Projekte als temporäre Wirtschaftsunternehmen mit nur vertraglicher Bindung der Beteiligten. Zur Erreichung der Projektziele sollen Verhaltensregeln festgelegt werden. In Permanenz-Unternehmen gibt es hierarchische Strukturen und eine permanente Firmenleitung. Die temporäre Firmenleitung nennt man Projektleitung. Im Fall eines Bauvorhabens des Musterprojekts, muss eine neue temporäre Organisationsstruktur aufgebaut werden. Neu anfallende Aufgaben müssen eindeutig bestimmten Personen zugeordnet werden und deren Kompetenzrahmen klar definiert werden. Zwischen den Projektbeteiligten entstehen neue Abhängigkeiten und Verpflichtungen, welche eindeutig zu beschreiben sind.⁵²

Die Begriffe Projektsteuerung und Projektmanagement werden häufig als Synonyme verwendet. Projektmanagement ist aber die Summe aus Projektleitung und Projektsteuerung. Die Projektleitung hat eine Linienfunktion und ist daher mit Entscheidungs-, Weisungs- und Durchsetzungsbefugnis ausgestattet. Die Projektleitung trägt die Verantwortung für nicht delegierbare Bauherrenleistungen. Dazu zählen das Setzen der obersten Projektziele, die Mittelbereitstellung, die Entscheidung zu Planungsphasen und Abnahmen, das Konfliktmanagement, das Wahrnehmen der zentralen Projektanlaufstelle und projektbezogene Repräsentationspflichten.⁵³ Die Leistungen der Projektleitung und damit auch die nicht delegierbaren Bauherrenleistungen sind im Leistungsmodell LM.PL von Hans Lechner genauer erläutert, auf das hiermit verwiesen wird.

Die Leistungen der Projektsteuerung werden in 5 Projektphasen erbracht.

⁵¹ (DIN Deutsches Institut für Normung e.V, 2009, S. 11)

⁵²⁻⁵³ (Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten, 2001, S. 5-9)

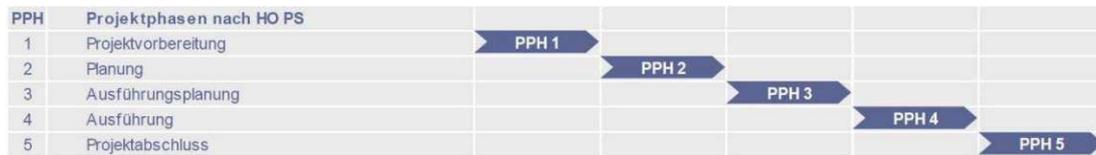


Abbildung 10: Die Projektphasen der Projektsteuerung nach HO-PS, Fida, Christoph / Holper, Bernhard 2021), Skriptum Immobilienprojektmanagement an der TU Wien.

Die wesentlichen Grundleistungen, welche im Zuge der Projektphasen erbracht werden, sind:

- *Zusammenstellen, Mitwirken, Fortschreiben zu Organisation, Information, Koordination und Dokumentation*
- *Mitwirken, Überprüfen und Herbeiführen von Qualitäten und Quantitäten*
- *Mitwirken, Prüfen, Steuern und Fortschreiben von Kosten und Finanzierung*
- *Aufstellen, Prüfen und Steuern von Terminen und Kapazitäten.*
- *Mitwirken und Prüfen von Verträgen und Versicherungen*

54

Aufgrund der Komplexität der Aufgaben und der Größe von Projekten kann der Auftraggeber oft selbst nicht mehr in der Lage sein, das Projekt personell und fachlich abzuwickeln. Daher werden oftmals externe Berater mit der Projektsteuerung beauftragt. Die Leistung der Projektsteuerung wird in 5 Phasen erbracht, welche in der Honorarordnung für Projektsteuerung (HO-PS) der Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten beschrieben sind. Entsprechend der untenstehenden Grafik sind die Projektphasen PPH1 Projektvorbereitung, PPH2 Planung, PPH3 Ausführungsvorbereitung, PPH4 Ausführung und PPH5 Projektabschluss.⁵⁵

4.1 Die Rolle der Bauherrenvertretung und ihre Haftungsgrenzen

Der Begriff Bauherrenvertretung ist wissenschaftlich nicht definiert dennoch lässt sich anhand ähnlicher Ansätze in der einschlägigen Literatur die Rolle beschreiben.

Der Bauherrenvertreter vertritt die Interessen des Bauherrn und berät ihn, welche Schritte zu beachten sind.

⁵⁴ (Lechner, 2014b, S. 4-8)

⁵⁵ (Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten, 2001, S. 24, 26-30)

„Bauherrenberatung bezeichnet die teilweise oder vollständige Unterstützung des Bauherren bei seinen Aufgaben und Pflichten als Bauherr durch externe, unabhängige Berater. [...] Wissen und Können aus dem gesamten Umfeld der Immobilienwirtschaft [werden eingebracht]. [...] Dadurch ermöglichen Bauherrenberater auch nichtprofessionellen Bauherren, kompetente und nachhaltige Entscheidungen während der Entwicklung, des Baus und der Nutzung eines Gebäudes zu treffen“.⁵⁶

Der Bauherrenvertreter ist proaktives Bindeglied zwischen der Mieter- und der Vermieterorganisation.

Die Leistung der Bauherrenvertretung umfasst also unter anderem die Leistung der Projektsteuerung und Projektleitung, bei Bedarf aber auch die vorausgehende Projektentwicklung. Der exakte Leistungsumfang ist bislang nicht generell geregelt und sollte daher zwischen dem Auftraggeber und Auftragnehmer im Einzelfall geregelt werden.

Der Bauherrenvertreter ist nicht zwingend gesetzlicher Vertreter oder Stellvertreter des Bauherrn.

„Vertretung wird auch Stellvertretung genannt. Ein Vertreter handelt im Namen der vertretenen Person. Unter gesetzlicher Vertretung sind jene Vertretungsarten zu verstehen, die einer gewissen gerichtlichen Kontrolle unterworfen sind“.⁵⁷

Der Bauherrenvertreter führt nicht Tätigkeiten im Namen des Bauherren aus. Er ist nicht zwingend bevollmächtigt. „Bevollmächtigter ist ein per Willenserklärung bzw. durch deren Empfang für eine andere Person in deren Namen handelnder und entscheidender Stellvertreter“.⁵⁸

Der Begriff der *Vertretung* in Bauherrenvertretung ist daher nicht strikt rechtlich, sondern allgemein zu verstehen.

⁵⁶ (Wikipedia, 2022)

⁵⁷ (Bundesministerium für Justiz, 2022)

⁵⁸ (Wirtschaftslexikon Gabler, 2022)

5 Qualitative Marktuntersuchung zur Projektsteuerung

Die Arbeit untersucht Potentiale für eine bessere, effizientere, zielgerichtete und umfassendere Projektsteuerung, um Mieterausbauten von Büroflächen noch risikoarmer und erfolgreicher abwickeln zu können.

Die qualitative Marktuntersuchung widmet sich den Erfahrungen von Bauherrenvertretern und Projektmanagern, welche in der Vergangenheit federführend an Mieterausbauten von Büroflächen beteiligt waren.

5.1 Herangehensweise an die Marktuntersuchung

Die Arbeit bedient sich für die Durchführung der Interviews und deren Analyse den Techniken der Qualitativen Inhaltsanalyse von Philipp Mayring.

Es wird eine Gruppe ausgewählter Experten des Untersuchungsfeldes interviewt. Ziel der Interviews und der darauffolgenden Analyse ist die bestmögliche Beantwortung der Forschungsfrage. Diese lautet:

Auf welche Herausforderungen stoßen Mieter in der Projektabwicklung von Mieterausbauten von Büroflächen?

Welche Rolle spielen Bauherrenvertreter, Projektmanager und externe Dienstleister dabei?

Um die Reliabilität der Ergebnisse zu gewährleisten, werden 6 österreichische Unternehmen befragt, welche im Untersuchungsfeld, nämlich der Abwicklung von Mieterausbauten von Büroflächen in Wien, tätig sind. Es handelt sich um Immobiliengesellschaften, Beratungsunternehmen für Büroimmobilien und Architekturbüros. Für eine reibungslose und einheitliche Durchführung wird ein Interviewleitfaden erstellt. Der Leitfaden wird den Experten 3-5 Tage vor dem Interviewtermin in digitaler Form zur Verfügung gestellt und enthält 10 Unterfragen, welche darauf abzielen, die Forschungsfrage zu behandeln. Die Interviews finden auf freiwilliger Basis der Experten statt, welche zuvor direkt vom Autor kontaktiert werden. Als Interviewort dient entweder die Büroräumlichkeit des Experten oder die Besprechung findet per Videophonie statt. In beiden Fällen wird für eine ruhige gesprächstaugliche Umgebung gesorgt. Für alle Interviews steht ein Zeitraum von 45-60 Minuten zur Verfügung. Als Aufzeichnung des Interviews dienen handschriftliche stichwortartige Notizen und eine digitale Tonaufnahme, über welche die Experten im

Rahmen der Anfrage bereits informiert werden. Die Tonaufnahme wird nach Durchführung des Interviews zu einem geschriebenen Text transkribiert.

Die Analyse der Texte erfolgt von oben nach unten und ist theoriegeleitet. Sie folgt der Forschungsfrage und den Erfahrungen und Ergebnissen der bisherigen Forschung.⁵⁹ Anhand dessen werden Themenschwerpunkte (im folgenden Kategorien genannt) und Stichwörter definiert. Mithilfe der Kategorien werden die Texte untersucht. Es gilt in Bezug auf die Fragestellung, Wesentliches von nicht Wesentlichem zu unterscheiden. Dazu werden den definierten Kategorien Farbkodierungen zugeordnet. Es wird Aussage für Aussage auf Zugehörigkeit zu einer der Kategorien überprüft und entsprechend farblich markiert. Nicht wesentliche Textabschnitte werden nicht markiert. Aussagen, welche keiner Kategorie klar zugehörig sind, werden mit einer Sonderfarbe markiert. Die farbliche Markierung und damit Zuordnung zu einer Kategorie erfolgt nach bestem Wissen und Gewissen. Dennoch ist damit zu rechnen, dass die Zuordnung sich im Laufe der Analyse verändert. Mayring beschreibt das Ablaufmodell der Kategorisierung wie folgt: „Diese Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen der Theorie (der Fragestellung) und dem konkreten Material entwickelt, durch Konstruktions- und Zuordnungsregeln definiert und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft. [...] Schließlich werden die Ergebnisse in Richtung Hauptfragestellung interpretiert und die Aussagekraft der Analyse anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien eingeschätzt“.⁶⁰ Sind die wesentlichen Inhalte hervorgehoben und kategorisiert, folgt das Textverstehen und Textinterpretieren. Dabei greift die Arbeit auf die drei Grundformen des Interpretierens von Mayring zurück.

Die erste und einfachste Form ist die *Zusammenfassung*. Dabei wird das hervorgehobene Material so reduziert, dass nur die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Dabei bedient man sich der Abstraktion. Die zweite Form des Interpretierens ist die *Explikation*. Ziel ist, das Verständnis der Aussagen zu erweitern, indem sie in einen Kontext gesetzt werden. „*War das Ziel der zusammenfassenden Inhaltsanalyse die Reduktion des Materials, so ist die Richtung der Explikation genau entgegengesetzt. Zu einzelnen interpretationsbedürftigen Textstellen wird zusätzlichen Material herangetragen, um die Textstelle zu erklären, verständlich zu machen, zu erläutern, zu explizieren*“. In einem weiteren Schritt folgt die *Strukturierung*. Ziel ist das Filtern und Ordnen des Materials. Die Arbeit will konkrete

⁵⁹⁻⁶⁰ (Mayring, 2015, S. 59, 61)

Lösungsansätze für die Herausforderungen und Risiken in der Projektsteuerung erarbeiten. In Form eines Leitfadens sollen die zuverlässigsten Aussagen der qualitativen Analyse strukturiert werden. Dabei wird ein Kategoriensystem an das Material herangetragen, um es nachvollziehbar abzubilden.⁶¹

5.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Wahl der Interviewpartner fällt auf namhafte Immobilienunternehmen, Beratungsunternehmen und Architekturbüros, welche sich unter anderem auf die Projektabwicklung von Büroprojekten spezialisiert haben. Es handelt sich dabei sowohl um Vermieter- als auch Mietervertreter.

5.3 Interviewleitfaden

Einleitung

Die Arbeit untersucht Potentiale für eine bessere, effizientere, zielgerichtetere und umfassendere Projektsteuerung, um Mieterausbauten noch risikoärmer und erfolgreicher abwickeln zu können.

Im Zuge dessen wird die Projektabwicklung von Mieterausbauten von Büroflächen untersucht. Diese Untersuchung reicht von der Projektentwicklung, der Immobiliensuche und -Auswahl über die Bereitstellung (oft Anmietung) und Planung bis hin zum Innenausbau und zur späteren Fertigstellung und Nutzung.

Die qualitative Marktuntersuchung widmet sich den Erfahrungen von Bauherrenvertretern und Projektmanagern, welche in der Vergangenheit federführend an Mieterausbauten von Büroflächen beteiligt waren. Anhand ihrer Erfahrung möchte die Arbeit folgende Hauptfrage bestmöglich beantworten:

Auf welche Herausforderungen stoßen Mieter in der Projektabwicklung von Mieterausbauten von Büroflächen? Welche Rolle haben Bauherrenvertreter, Projektmanager und externe Dienstleister dabei? Was sind ihre Aufgaben?

Frage 1 – Kennenlernen:

⁶¹ (Mayring, 2015, S. 67-69, 90)

Hatten Sie in Ihrem Beruf mit der Projektabwicklung von Mieterausbauten von Büroflächen zu tun?

Ja/nein

Auf welcher Seite stehen Sie üblicherweise?

Mieter%

Vermieter, Investor%

Wissen Sie was Bauherrenvertretung ist? Ja/Nein

Was ist Ihre berufliche Haupttätigkeit?

Haben Sie eine Ausbildung gemacht, um dieser Tätigkeit nachzugehen? Wenn ja, welche?

Welche Ausbildung ist aus Ihrer Sicht ist für Bauherrenvertreter unbedingt notwendig?

Frage 2 – Immobiliensuche

Bei der Ausarbeitung dieser Arbeit geht es übergeordnet um die Suche, Auswahl, Anmietung, den Innenausbau, die Einrichtung und den Umzug von Mitarbeitern eines beliebigen Unternehmens in ein Mietobjekt für Bürozwecke.

Wie finden Ihre Klienten ihre Immobilie?

Was sind die Auswahlkriterien? Zählen Gebäudezertifizierungen dazu?

Wie können Bauherrenvertreter dabei unterstützen?

Frage 3 – Immobilienbereitstellung/ Anmietung

In Ihrer Tätigkeit haben Sie bestimmt schon den einen oder anderen Mietvertrag von Büroflächen gesehen und Ihre Kunden dazu beraten.

Welche Parameter werden bei Mietvertragsverhandlungen oft vernachlässigt?

Welche Parameter können dem Mieter kurz-, mittel- oder langfristig Geld und Ärger sparen?

Frage 4 – Akzeptanzsicherung und Zufriedenheit der Nutzer

Büros schaffen Raum zum Arbeiten. Im Zuge der Gestaltung von Büros wird oft auf partizipative Methoden zurückgegriffen. Dabei werden Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess miteingebunden. Sie agieren als sogenannte Nutzervertreter und

sollen die Ideen, Vorstellungen und Sichtweisen ihrer Kollegen ins Projekt einfließen lassen.

Haben Sie Erfahrung mit solchen Methoden gemacht?

Wie haben sich diese auf die Projektabwicklung ausgewirkt?

Was sind die Chancen und Risiken?

Frage 5- Zufriedenheit der Auftraggeber (Mieter)

Neben der Zufriedenheit der Nutzer ist aber auch die Zufriedenheit der Auftraggeber (Mieter) erforderlich. Die Neugestaltung und der Ausbau von Büroflächen ist für jedes Unternehmen eine finanzielle Last und damit auch ein Risiko. Im Projektmanagement spricht man immer wieder von *in Time, In Budget, in Scope*.

Sind Sie bei einer dieser drei Projektdimensionen auf besondere Herausforderungen gestoßen?

In Time – Wo lagen die Ursachen? Projektvorbereitung, Bau, Lieferketten, Entscheidungsmanagement?

In Budget - Wo lagen die Ursachen? Projektvorbereitung? Business case? Baudienstleistung?

In Scope - Wo lagen die Ursachen? Nutzerplanung? Partizipation? Projektteam? Kommunikation?

Frage 6 – Projektabwicklung

Die Projektplanung, Projektverfolgung und Projektsteuerung sind die drei Dimensionen der Projektabwicklung.

Was macht Ihrer Erfahrung nach eine erfolgreiche Projektabwicklung aus?

Was ist Ihrer Erfahrung nach besonders wichtig?

Frage 7 – Schnittstellen

Bei Mieterausbauten entstehen unterschiedliche Schnittstellen. Schnittstellen sind Prozesse zur Übergabe von Information und Produkten. Schnittstellen können technischer Natur sein oder kommunikativ.

Wie haben Sie in der Vergangenheit Schnittstellen definiert? Mit wem?

Welche Risiken entstehen, wenn das nicht zeitgerecht passiert?

Können Sie eine positive und eine negative Erfahrung schildern?

Welche Folgen entstehen, wenn Schnittstellen nicht definiert sind oder befolgt werden?

Ist die Kommunikation von Entscheidung (Entscheidungsweg) immer gleich?

Frage 8 - Nachhaltigkeit

Eine Immobilie ist ein unbewegliches Gut, in das sehr viel Energie für die Errichtung fließt. Doch auch in der Nutzungsphase fallen Energieraufwände an. Gebäudezertifizierung werden häufiger (BREAM, LEED, ÖGNI und Co..). Sie sind für Investoren von großer Bedeutung, für Nutzer oft weniger?

Welche Maßnahmen können Mieter ergreifen, um ihr Büro nachhaltig zu gestalten?

Zu welchem Zeitpunkt müssen Nachhaltigkeitsziele im Projekt formuliert werden?

Wie können diese aussehen?

Welche Rolle muss die Planung übernehmen?

Wie sehr schränkt eine Zertifizierung des Gebäudes die Planung und den Ausbau der Mieter ein?

Hat der Mieter Vorgaben für den Innenausbau?

Frage 9 – Kompetenzen eines Bauherrenvertreters

Als Bauherrenvertreter ist man proaktives Bindeglied zwischen der Vermieter- und Mieterorganisation.

Welche Relevanz haben zwischenmenschliche Fähigkeiten (Softskills) für einen Bauherrenvertreter oder auch Projektmanager?

Haben Sie Mediation als Werkzeug bereits gebraucht? Oder hätten sie anwenden können?

Frage 10 – Lessons learned

Was sind Ihre lessons learned?

5.4 Ergebnisse und Leitfaden

Die Ergebnisse der Analyse beziehen sich auf die während eines Mieterausbaus anfallenden Risiken und entsprechenden Lösungsansätzen. Auffallend bei der

Auswertung der Ergebnisse war, dass viele Risiken ihren Ursprung sehr früh im Projekt haben und zu einem späteren Zeitpunkt zu Herausforderungen werden können. Teilweise wurden Risiken genannt, dessen Ursprung vor Eintritt der externen Dienstleister ins Projekt liegt. Die von den Experten gebotenen Lösungsvorschläge können zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Phasen im Projekt Anwendung finden. Diese Phasen stellen die Themenbereiche des folgenden Leitfadens dar.

Die *Immobilien suche und -auswahl und Konzeption* (Vorprojekt) ist der erste Themenbereich.

Der zweite Themenbereich umfasst die *Anmietung eines Mietobjekts* und die dabei zu berücksichtigenden Schritte (Vorprojekt).

Als dritter Themenbereich werden die *Rollenverteilung* sowie die Erstellung einer *Projektstruktur* und die *Initiierung der Bauphase* behandelt. Dies stellt für viele Bauherrenvertreter und Projektmanager den Beginn des Projekts dar.

Der vierte Themenbereich ist die *Projektabwicklung und -Steuerung* während des Innenausbaus. Dieser umfasst während der operativen Abwicklung anfallende Herausforderungen und entsprechend Lösungsvorschläge.

Der fünfte Themenbereich behandelt Ansätze zur *nachhaltigen Gestaltung* eines Büros.

Mögliche Risiken sind laufende Uneinigkeit zwischen Vermieter und Mieterorganisation, Kostenüberschreitungen, Zeitverzögerung und Unzufriedenheit mit dem Ergebnis. Diese Risiken können durch unterschiedliche Maßnahmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projekt vermieden oder behoben werden.

5.4.1 Immobilien suche, -auswahl und Konzeption (Vorprojekt)

In der Phase der Immobilien suche und -auswahl kommen laut der Experten zwei Gruppen an Risiken zu tage. In dieser Phase wird einerseits der Umfang und die Qualität des späteren Büros stark beeinflusst, andererseits lassen sich zu diesem frühen Zeitpunkt die Risiken einer späteren Kostenüberschreitung bereits minimieren.

Zielsetzung und Bedarfsdefinition auf Unternehmensebene

Alle Experten meinen, dass die meisten ihrer Klienten über einen Makler an ihre Immobilie geraten. Viele Suchende sind „große Unternehmen, die bereits laufende Verträge mit großen Immobilienmaklergesellschaften haben und dort auch eine entsprechend kompetente Beratung haben, die sie im Verlauf der Nutzung ihrer

Bestandsimmobilie begleiten“ (Interview 2: Z 56-58). Alle Experten sind sich einig, dass Beratungsunternehmen bei dem Prozess der Immobiliensuche unterstützen können. Zwei der sechs Experten weisen darauf hin, dass die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen oftmals zu spät passiert und Bauherrenvertreter erst mit Anmietung des Objekts oder später beauftragt werden. Nach einer Immobilie suchende Unternehmen sind oftmals Laien und können räumliche Beschränkungen nicht gut einschätzen (Interview 2: Z 63-66). Mieter behelfen sich vereinfachter Benchmarks, um einen Flächenbedarf zu errechnen. Oftmals unterstützen Makler dabei. Da die Bedarfsermittlung und Gestaltung von Arbeitswelten jedoch nicht deren Kernkompetenzen sind, sind Mieter damit nicht ausreichend beraten. Ist die Fläche einmal angemietet, sind für die detailliertere Planung viele Parameter unveränderlich. Ein Consultingprozess mit fachkundigen Beratern ist daher bereits zum Zeitpunkt der Immobiliensuche empfehlenswert. Dabei können z.B. Arbeitsmodelle, Unternehmensstrukturen, Expansionspläne berücksichtigt werden (Interview 1: Z 69-94). Ziel dieses Prozesses ist, „sich dessen bewusst zu machen, was man braucht“ (Interview 6: Z 98-99). Externe Dienstleister können dabei unterstützen, die Notwendigkeiten für die Nutzung zusammenzufassen und zukünftige Kosten, Hürden sowie Vorteile und Nachteile besser einzuschätzen (Interview 2: Z 63-66).

Alle Experten berichten, dass die Lage ein vorherrschendes Auswahlkriterium ist. Ein weiteres zu bedenkendes Auswahlkriterium ist die Flexibilität, Räume schnell verändern zu können. Dafür muss die technische Ausstattung entsprechend flexibel aufgebaut sein (Interview 1: Z 99-101). „Es werden deutlich Gebäude favorisiert, die kein starres Grundsystem haben, also keinen starren Grundriss vorgeben. Auch beispielsweise Altbau, Gebäude mit massiven Wänden und klaren Fenster-Rastern sind nicht so beliebt wie moderne Bürogebäude, die klassische Achsen haben [z.B. 135 cm], wo man wirklich die Raster durchziehen kann und sich relativ frei bewegen kann“ (Interview 3: Z 71-74). Weiters sind zu erwartende Betriebskosten oder andere Kostentreiber im Betrieb zu beachten (Interview 2: Z 72-76). Der Begriff Flexibilität bezieht sich einerseits auf den Grundriss, „andererseits vielleicht auch [auf die Möglichkeit], dass man in der Gesamtfläche flexibel bleiben kann und [...] Teile nachträglich noch hinzu mieten kann oder Teile frühzeitig wieder zurückgeben kann“ (Interview 4: Z 89-91). Für mieterseitige Beratungsunternehmen ist die Unterstützung bei der Immobiliensuche und -auswahl ein Teil des Geschäfts. Dabei werden nicht nur Kriterien bewertet, sondern auch „aus allen Kriterien, [...] aus dem Bedarf des Kunden eine Gewichtung [vorgenommen]“ (Interview 6: Z 82-83).

Bedarfserhebung auf Mitarbeiterebene

Mitarbeiter sollen sich nach Fertigstellung im Alltag mit dem Unternehmen identifizieren können (Interview 1: Z 149-150). Mieterseitige Berater beziehen gerne Mitarbeiter aus dem ganzen Unternehmen in den Prozess mit ein. Für die Planung sind gewisse Anforderungen notwendig. Dafür kann man sich partizipativer Methoden bedienen. Alle Experten sehen in diesen Prozessen Chancen für die Mitarbeiter des anmietenden Unternehmens. Sie fördern in der Regel die Akzeptanz der Mitarbeiter. Projekte, welche partizipative Methoden richtig anwenden, sind von Erfolg gekrönt (Interview 1: Z 185-193). „In der Regel sind Partizipationsprojekte erfolgreicher und laufen auch reibungsloser ab. Die Akzeptanz der Mitarbeiter ist höher. Mieterseitige Beratungsunternehmen, welche regelmäßig auf partizipative Prozesse zurückgreifen, haben „sehr gute Erfahrungen gemacht“ (Interview 6: Z 163). Die Chancen solcher Prozesse liegen bei den Mitarbeitenden. Das neue Büro fühlt sich schneller als das Eigene an, wenn man die Möglichkeit hatte, mitzugestalten (Interview 6: Z 167-175). Zudem ist die Partizipation „ein ganz wesentlicher Beitrag zur Unternehmenskultur und Akzeptanz“ (Interview 6: Z 172).

Die Durchführung einer Bedarfserhebung zur Mitgestaltung auf Mitarbeiterebene birgt laut den Experten auch Risiken. Ein Risiko ist, „dass hier Partizipationsprojekte begonnen werden und dann [...] ein bisschen im Sande verlaufen, was dann einen gegenteiligen Effekt hat“ (Interview 2: Z 120-123). Die Erfahrung von mieterseitigen Vertretern zeigt, dass Partizipationsprojekte eine Transformation für die Mitarbeiter darstellen und Menschen damit überfordert werden können. Es ist daher notwendig, genug Zeit einzuräumen (Interview 6: Z 185-190). Gleichzeitig ist „das Ausmaß der Partizipation [...] sehr genau festzulegen, damit das zum Erfolg führt“ (Interview 5: 149-150). Für eine sinnvolle Abwicklung eines Partizipationsprojektes ist die Nominierung von Nutzervertretern, zum Beispiel die Abteilungsleiter eines Unternehmens, denkbar. Diese können vorab die Wünsche ihrer Belegschaft einholen und diese in einen Workshop mit der Geschäftsführung mitnehmen (Interview 3: Z 208-211).

Das Nichteinbinden von Mitarbeitern aus dem Unternehmen in den Gestaltungsprozess oder in die Bedarfserhebung kann ein „negatives Risiko“ darstellen (Interview 3: Z 226). Etwaige sinnvolle Ideen, welche die Geschäftsführung aufgrund ihrer Position im Unternehmen daraus entwickeln kann, würden dem Projekt verwehrt bleiben.

Zwei der Experten weisen darauf hin, dass die Mitarbeiterpartizipation als Werkzeug der Akzeptanzsicherung und Bedarfsplanung funktioniert, jedoch nicht beim Entwurfs- und Designprozess. Beide der Experten gehen so weit zu sagen, „Entwurf ist kein demokratischer Prozess“ (Interview 5: Z 136).

Als Begleitung eines Umbauprojektes ist es denkbar, ein „Change-Management Projekt“ in Betracht zu ziehen (Interview 4: Z 280). Changemanagement ist ein Vorhaben, das unter anderem an der Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur ansetzt. Sichtbare und hörbare Elemente wie zum Beispiel die architektonische Gestaltung einer Bürofläche sind Teil einer Unternehmenskultur.⁶² „So wirkt etwa die Art der architektonischen Gestaltung nicht unwesentlich auf das soziale Klima in einem Betrieb. Lange, dunkle Flure mit geschlossenen Türen fördern weniger die Kommunikation und den Teamgeist als helle Büros mit Glastüren, die von weiten, ebenfalls hellen Fluren abgehen, in denen Sitzmöbel zum Verweilen und zur Kommunikation anregen. Unternehmenskultur ist nicht nur, wie im vorigen Abschnitt aufgezeigt, ein vielschichtiges System, sondern auch gleichzeitig durch eine Reihe an unternehmensexternen und -internen Faktoren beeinflusst“.⁶³

Bedarfsplanung, Konzeption und Kostenschätzung

Eine Möglichkeit, spätere Kostenüberschreitungen zu vermeiden, ist das frühzeitige Erstellen einer ersten Kostenschätzung für die notwendigen Ausbaumaßnahmen. Dafür ist besonders für Vermietervertreter eine lückenlose Kenntnis der Immobilie notwendig. Projektmanager haben „das Gebäude zu kennen, wie [...] Formel 1 Fahrer die Strecke auswendig [...] kennen“. Das bedeutet, „eine wirklich detaillierte Bestandsaufnahme ist enorm wichtig“, um starken Budgetveränderungen vorzubeugen (Interview 3: Z 316-324).

Die Experten sind sich einig, dass so früh wie möglich, ein Qualitäts-, Termin- und Kostenziel definiert werden sollte. Mieter können sich vor Beginn der Planung selbst fragen, „ist es eine bestimmte Qualität, die ich unbedingt erreichen will oder habe ich ein Design to Budget?“ (Interview 6: Z 304-305). Die Leistung der Projektsteuerung umfasst nicht die Bedarfserhebung und beginnt oft zeitgleich oder erst nach der Anmietung eines Objektes. Es braucht jedoch jemanden, der den Bedarf erhebt. (Interview 4: Z 68-72). Der Vermieter kann erst darauf aufbauend eine erste Kostenaussage treffen. Ein Werkzeug der Bedarfsplanung ist das Raum- und

⁶²⁻⁶³(Lauer, 2019, S. 16, 255, 257)

Funktionsprogramm, welches von Architekten oder vom Projektmanagement erstellt wird.

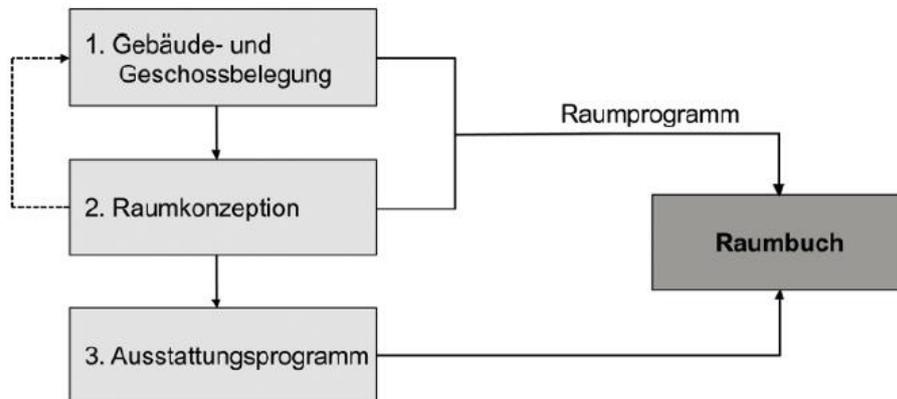


Abbildung 11: *Ablauf Raum- und Funktionsprogramm*, Kochendörfer Bernd et al. (2021). Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen, 6. Auflage.

Dabei werden Flächenbedarfe von Organisationseinheiten oder anderen Funktionsbereichen in eine Belegungsplanung übergeführt. Entsprechend der Funktion der Bereiche werden Raumkonzepte erarbeitet. Diese können auch flexibel sein und mehrere Nutzungen abdecken. In einem dritten Schritt wird die raumbezogene Ausstattung festgelegt. Dazu gehören Qualitätsstandards der Baukonstruktion.⁶⁴ Experten empfehlen eine frühzeitige „Definition von Quantitäten und Qualitäten“ (Interview 5: Z 272). Die Gründe dafür werden im nächsten Kapitel detailliert dargestellt.

5.4.2 Mietvertrag und Beilagen (Vorprojekt)

In der Phase der Mietvertragsverhandlung und Aufbereitung der Beilagen kommen laut den Experten drei Gruppen an Risiken zutage. Wie schon während der Immobiliensuche wird die Qualität und der Umfang der baulichen Maßnahmen während dieser Phase weiter beeinflusst. Darüber hinaus werden die optimalerweise in der vorherigen Phase definierten Qualitäten und Quantitäten präzisiert und vertraglich erfasst. Die Experten haben starke Meinungen dazu, wie tief die Planung zu dem Zeitpunkt sein sollte und was dem Mietvertrag beigelegt werden muss, um Kostenüberschreitungen nach Baubeginn minimieren zu können. Auch Termine können vertraglich verankert werden, weswegen diese Phase auch Zeitverzögerungen vorbeugen kann.

⁶⁴ (Kochendörfer et al., 2021, S. 323-324)

Frühzeitige Planung und sorgfältige Ausformulierung der Mietvertragsbeilagen

Fünf der sechs Experten haben die Erfahrung gemacht, dass die Definition der Qualitäten in Form von Planbeilagen und Beschreibungen der am häufigsten vernachlässigte Parameter bei Mietvertragsverhandlungen ist. Der Bau- und Ausstattungsbeschreibung enthält allgemeine Qualitätsdefinitionen des Gebäudes, kann aber darüber hinaus mieterspezifische Qualitätsanforderungen beinhalten. Mieter vernachlässigen beispielsweise oft die Raumakustik zu der viele bauliche Elemente beitragen, wie z.B. der Bodenbelag, der Wandaufbau und die Decke (Interview 1: Z 116-129). Von Bedeutung sind auch raumabgrenzende Elemente wie Glaswände und Türen. Glaswände gibt es als Ein-Scheibensystem in verschiedenen Stärken oder als Zwei-Scheibensystem, und daran sind unterschiedliche akustische Werte geknüpft (Interview 5: Z 115-120). Bereits hier fällt auf, dass facheinschlägiges Wissen notwendig ist, um diese Qualitäten zu definieren. Diese und viele weitere in der Bau- und Ausstattungsbeschreibung definierte Qualitäten müssen erarbeitet werden. Üblicherweise kann das „eine Mieterin nicht selbst und man kann von der Vermieterin nicht erwarten, dass sie sich das alles aus den Fingern zieht“ (Interview 5: Z 120-122). Ist ein Mieter nicht fachkundig und hat keine Beratung an seiner Seite, kann es passieren, „dass er auf ganz viele Mietersonderwünsche vergisst“ (Interview 5: Z 86-87). Bauherrenvertreter sind unter anderem dazu da, Beilagen „aus technischer Sicht“ zu beurteilen, und bei der Erarbeitung und Überarbeitung zu unterstützen (Interview 4: Z 102). Der Exkurs in die Analyse von Bau- und Ausstattungsbeschreibungen im Kapitel 3.2.2 hat bereits zu dem Ergebnis geführt, dass die Unterlagen je nach Objekt, Vermieter oder Verfasser in unterschiedlicher Tiefe ausgeführt sind. Es ist ratsam, „gemeinsam [mit] Mieter, Vermieter und [der Erfahrung der] Bauherrnvertreter“ die Unterlagen zu schärfen (Interview 1: Z 137-140). Ein vermierterseitiger Experte fasst die Thematik zusammen und legt der Mieterseite nahe, „die Planung [müsse] vor Unterschrift“ erfolgen (Interview 3: Z 352). Neben den Qualitäten sind auch die Quantitäten zu definieren und im Mietvertrag oder dessen Beilagen festzuhalten. Planbeilagen sind ein gutes Werkzeug, um die Mengen an baulichen Elementen festzuhalten. Darin sind zum Beispiel Einzel- und Gruppenbüros, Besprechungsräume und viele weitere Raummodule verortet (Interview 5: Z 100-109).

Ein mieterseitiger Experte fasst zusammen, dass es wichtig ist, „Qualitäten sehr genau zu definieren, [...] mit Kosten zu belegen, [sowie] Maßnahmen möglichst

genau [zu] beschreiben [und] mit einem Plan [...] zu illustrieren“ (Interview 6: Z 128-131).

Schnittstellendefinition mit der Vermieterorganisation

Ein an drei Stellen erwähnter Parameter ist die über Qualitätsdefinition hinaus gehende Abstimmung mit dem Vermieter über Verantwortlichkeiten und Kostentragung. Um Streitigkeiten mit dem Vermieter zu einem späteren Zeitpunkt zu vermeiden, ist es ratsam, gemeinsam eine genaue „Formulierung des vom Vermieter zu leistenden Ausbaus, Umbaus und [der] Bereitstellungsarbeiten für die [Miet-] Flächen“ zu finden. Hierbei ist auf ein klares Verständnis zu achten (Interview 2: Z 92-95). Zuständigkeiten sollten über gesetzliche Regelungen hinaus geklärt sein. Diese sind zum Beispiel die Arbeitsstättenrichtlinien, das Arbeitnehmerschutzgesetz, Betriebsanlagengenehmigungen sowie elektrische Standards. Sie können richtungsweisend dafür sein, was auf jeden Fall bereitgestellt werden muss, sodass die Fläche für die Nutzung als Arbeitsstätte geeignet ist. Aus finanzieller Sicht wichtig zu wissen ist, dass bei einem durch den Vermieter durchgeführter Ausbau sämtliche Mehraufwände, welche durch Planungsänderungen durch den Mieter nach Mietvertragsunterzeichnung entstehen, in der Regel finanziell vom Mieter zu tragen sind (Interview 3: Z 158-163). Es ist daher ratsam, Abwurfpakete zu definieren, um bei Bedarf bei den Kosten nachsteuern zu können (Interview 6: Z 306-307). Bei Abwurfpaketen handelt es sich um Leistungspositionen, welche vorbehaltlich einer späteren Entscheidung für oder gegen das Abrufen der Leistung, als optionale Positionen in einem Angebot angeführt werden.

Sofern eine vollständige Planung vorliegt, kann und sollte der Kostensplit zwischen Mieter und Vermieter ausgiebig ausverhandelt und dokumentiert werden. Dafür gibt es unterschiedliche Modelle: Es gibt die Möglichkeit eines Zuschusses in Form eines Quadratmeterpreises, welchen der Vermieter für den Innenausbau zur Verfügung stellt. Gehen die Kosten für den vom Mieter gewünschten Ausbau darüber hinaus, sind diese Kosten von ihm zu tragen. Das kann zum Beispiel per Einmalzahlung oder über den Mietzins erfolgen. Eine andere Möglichkeit ist die Trennung zwischen „Standard- und Sonderausbau“. Dabei würden, unabhängig von der Begründung der Abweichung, alle Änderungen gegenüber dem vom Vermieter definierten Standard aufpreispflichtig (Interview 3: Z 175-188). Der Mieter und Vermieter müssen sich auch darüber einigen, wer welche Arbeiten verrichtet. Es ist denkbar, dass der Mieter auch selbst Leistungen beauftragt. Die Schnittstelle dieser Leistungen sollte definiert werden (Interview 4: Z 183-192). In der späteren Ausführung von Bauleistungen ist

auch auf die Sicherheit zu achten. Aus Sicherheits- und Gewährleistungsgründen sind während dem Vermieterausbau fremde Gewerke auf der Baustelle meist nicht erwünscht. Möchte der Mieter für bestimmte Arbeiten seine eigenen Gewerke beauftragen, ist frühzeitig darauf zu achten, dass diese Arbeiten zeitlich in den Bauablauf des Vermieters eingetaktet werden und der Vermieter einverstanden ist. Den Ausführungsleistungen gehen immer Planungsleistungen voraus. Bei der Verhandlung darüber, wer welche Ausbauten leistet, sollte darauf geachtet werden, dass auch die Verantwortung für die vorangehenden Planungsleistungen verteilt wird (Interview 4: Z 188-192, 201-217, 221-223, 413-416). Es wird empfohlen, „ein gemeinsames Verständnis [herzustellen], wie weit die Planung des Mieters gehen muss, damit der Vermieter darauf aufsetzen kann und die Ausführungsplanung machen kann“ (Interview 4: Z 221-223). Da trotz einer vollständigen Planung und klaren Schnittstellen mit Änderungen zu rechnen ist, ist ein Prozess zum Änderungsmanagement frühzeitig zu überlegen. Es ist denkbar, dazu dem Mietvertrag ein Formblatt beizulegen. Zu definieren sind zum Beispiel der einzuhaltende Ablauf und Fristen bis zur Freigabe oder Ablehnung (Interview 4: Z 231-235).

Weitere Parameter zur Sicherung von langfristigen wirtschaftlichen Vorteilen

Drei Experten meinen, dass Mietverträge grundsätzlich präzise Dokumente sind und primär von Juristen verfasst und bearbeitet werden. Sie liefern im konkreten Fall jedoch auch weitere zu berücksichtigende Parameter, welche dem Mieter Vorteile einräumen können. Neben dem Innenausbau der Mietfläche kann es weitere Elemente im Gebäude geben, welche ebenso relevant für den Mieter sind. Dazu zählt beispielsweise die Platzierung von Logobeschriftungen im Gebäude oder an der Dachfläche. Auch die Parkplatzanmietung kann thematisiert werden. Verantwortlichkeiten des Property Managements können ebenso relevant sein für einen Mieter (Interview 3: Z 391-397). Unbedingt zu beachten ist eine Vereinbarung darüber, „wer für welche Betriebskosten zuständig ist [und wer die] Wartung und Instandhaltung [bestimmter Gebäudeteile verantwortet]“. Ausschlaggebend für die Zuständigkeit kann sein, ob es sich um Teile handelt, welche der Vermieter bereitgestellt hat, oder ob der Mieter diese Teile selbst eingebaut hat (Interview 4: Z 237-244). Übergabetermine der Mietflächen an den Mieter sollten vertraglich geregelt sein. Sie sind essenziell für die Terminsicherheit auf Mieterseite, die darauf gegebenenfalls seine eigenen Leistungen, den Umzug und Einzug plant. Darüber

hinaus sollten terminliche Meilensteine ebenso im Mietvertrag verankert werden. Dazu zählen zum Beispiel Entscheidungstermine, bis zu denen einzelne Elemente definiert oder geplant werden müssen (Interview 4: Z 336-341). Ein weiterer aufgezeigter Aspekt ist der Berechnung der Mietfläche. Es ist zu prüfen, ob die Aufschlüsselung mit den lokalen Normen übereinstimmt (Interview 6: Z 107-109). Weiters zu beachten sind Rückbauverpflichtungen und die Möglichkeit der Befreiung davon. Ein Mieter sollte sich zumindest darüber im Klaren sein, in welchem Zustand er die Mietfläche an den Mieter zurückgeben muss. Ein anderer Parameter ist die mietzinsfreie Zeit. Vermieter gewähren unter bestimmten Umständen eine Mietzinsfreie Zeit nach Übergabe der Mietfläche (Interview 6: Z 116). Hauptgrund dafür kann sein, dass der Mieter die Fläche oft erst Wochen oder Monate nach Übergabe erstmalig nutzt. Mieterseitig finden Inbetriebnahmen von IT-Infrastrukturen, Möbellieferung oder andere vorbereitende Maßnahmen statt, welche den Einzug der Mitarbeiter erst ermöglichen. Diese Phase ist im Kapitel 3.3.3 genauer erläutert. Um zu vermeiden, dass Mieter doppelt Miete zahlen, kann um eine mietzinsfreie Zeit angesucht werden.

5.4.3 Rollenverteilung und Projektstrukturplanung

In der Phase der Rollenverteilung und Projektstrukturplanung kommen laut den Experten zwei Gruppen an Risiken zutage. Wie schon während den ersten Phasen wird die Qualität und der Umfang der baulichen Maßnahmen weiter beeinflusst. Besonders auf diese Phase sind zeitliche Verzögerungen zurückzuführen. Diese sind durch eine ineffiziente Projektstruktur zu begründen.

Entwicklung einer schlanken Projektstruktur als Vorbereitung für eine effiziente und ressourcenschonende Projektabwicklung

Alle Experten sind sich einig, dass eine klar definierte Projektstruktur ein hilfreiches Instrument sein kann. Über die genaue Zusammensetzung oder Wahl einer bestimmten Projektstruktur können die Experten nur die Aussage treffen, dass es auf die Situation ankommt. Essenziell sei die Einfachheit, Klarheit und Angemessenheit einer Struktur (Interview 1: Z 234-236). Die Projektstruktur beginnt auf der Seite des Mieters. Dort braucht es „eine starke interne Projektleitung, [die] das Standing in der Firma hat“ (Interview 6: Z 197-200). Kapitel 4 geht genauer auf die Rolle einer Projektleitung ein. Nachdem sie eine temporäre Firmenleitung übernimmt, sollte die Person einen guten Überblick über die interne Organisationsstruktur haben. Vom Mieter werden während der Planung eine Reihe an inhaltlichen Beiträgen und

Entscheidungen gefordert, welche die Projektleitung nicht allein bearbeiten kann. Insbesondere die technischen Aspekte wie „IT und Kommunikationsinfrastruktur und damit verbundene Haustechnik“ sollten auf Mieterseite von fachkundigen Personen bearbeitet werden (Interview 5: Z 293-296).

Im Zuge der Rollendefinition ist es denkbar, das Projekt in *Workstreams* (Teilprojekte) zu untergliedern und Verantwortungen zuzuordnen. Denkbar sind die *Streams Planung und Design, Technologie* und *Stakeholder*. Es sollte zudem eine klare Vorgehensweise darüber festgelegt werden, wie Entscheidungen getroffen werden. Es soll vermieden werden, dass sie in zu große Gremien getragen werden (Interview 2: Z 246-253).

Entwicklung einer klaren Besprechungsstruktur

Regelmäßige Besprechungen sind aus Projekten nicht wegzudenken. Experten raten, frühzeitig eine Besprechungsstruktur festzulegen und zu überlegen, „wer an den Besprechungen teilnehmen sollte“. Wichtig sei auch, die Teilnehmeranzahl möglichst gering zu halten und nur jene Personen einzuladen, die sich mit dem Gesprächsthema auskennen oder Entscheidungsbefugnis haben. Darüber hinaus können anlassbezogene Besprechungen stattfinden (Interview 4: Z 465-476).

Einer der Experten berichtet von einem Fall, bei dem der Mieter gar nicht mehr an (Bau-) Besprechungen teilgenommen hat. Grund dafür war eine sehr gute Planung im Vorfeld (Interview 3: Z 345-347).

Entwicklung von Entscheidungswegen

Experten sind sich einig, dass Entscheidungen auf Bauherren- und Mieterseite eine große Rolle spielen. Vier der Experten gehen so weit zu behaupten, dass Mieter oft entscheidungsschwach sind. Die Geschwindigkeit, in der Entscheidungen getroffen werden, ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. In einem Projekt braucht es „Mut [...] zu Entscheidungen [...] die Möglichkeit auch Fehler zuzulassen“. Externe Dienstleister können dabei unterstützen Entscheidungsgrundlagen für den Mieter aufzubereiten und diese an jemanden direkt zu adressieren (Interview 1: Z 286-296, 304-304).

Vier von sechs Experten sind der Meinung, „dass möglichst viele Entscheidungen auf demselben Weg getroffen und kommuniziert werden [sollten]“ (Interview 2: Z 246-250). Dennoch ist im Rahmen eines Projektes, welches durch Einmaligkeit geprägt ist, auch „ein gewisser Spielraum [...] notwendig“ (Interview 1: Z 286). Es sei wichtig

zu verstehen, dass „Strukturen [...] helfen und nicht behindern [sollen]“ (Interview 6: Z 366).

Eine Interdisziplinäre Ausbildung und Soft Skills als Gewährleistung der Kompetenz des Bauherrenvertreters

Alle Experten sind sich darüber einig, dass Bauherrenvertreter eine tragende Rolle bei der Entwicklung von Projektstrukturen sind. Die Unerfahrenheit der Mieter führt dazu, dass Mieter mit großer Sorge auf ein Projekt zugehen. Eine wesentliche Aufgabe der externen Projektsteuerung oder Bauherrnvertretung ist es, dem Mieter die Angst zu nehmen. Ein Experte geht so weit zu sagen, dass ein (externer) Projektleiter neben der professionellen Beratung und Steuerung des Projekts „nahezu 50% der Zeit [damit verbringt,] der Mieterseite [...] zu erklären, was gerade vor sich geht“ (Interview 5: Z 399-419). Der Aspekt, dem Mieter Sorgenfreiheit im Projekt zu verschaffen, liegt unter anderem in der Verantwortung des Bauherrenvertreters.

Drei der Experten sprechen deutlich aus, dass die Kompetenz eines Bauherrenvertreters durch die *Erfahrung* wächst. Sie sorgt für „eine gewisse Gelassenheit bei einem Projekt, [welche man vor allem] bei den erfahrenen Projektbetreuern, die lange in dem Geschäft sind, [erkennt]“. Darüber hinaus nennen alle Experten notwendige Kompetenzen, über welche ein Bauherrenvertreter verfügen sollte. Diese reichen von einem technischen Verständnis im Bereich der Architektur und des Bauwesens über Strukturiertheit bis hin zu sozialen Kompetenzen. Demnach ist ein technisches Studium oder eine technische Ausbildung ratsam. Bei rechtlichen Angelegenheiten stoßen Bauherrenvertreter immer wieder an ihre Grenzen, weshalb einer der Experten gerne eine zusätzliche Jus-Ausbildung hätte (Interview 1: Z 33). Es ist auch denkbar, sich im Arbeitsleben nachträglich Know How anzueignen (Interview: Z 41-41). Während vermietetseitige Vertreter primär auf technisches Verständnis und Kenntnis der Immobilienwirtschaft hinweisen, weisen mieterseitige Vertreter zusätzlich auf andere Wissensbereiche hin. Einer der Experten spricht im Interview über Projektkultur und meint, dass „eine gute Beziehung [zu den Projektbeteiligten] immer hilfreich [sei]“ (Interview 6: Z 462-466). Ausbildungen im Bereich des Change-Managements sind für Bauherrenvertreter kein Muss, ermöglichen die mieterseitige Beratung aber über die reine Projektabwicklung hinaus. Neben der Erfüllung von *In Time*, *In Budget* und in *Scope* können Mieter über die gesamte Projektsteuerung und insbesondere davor bei der Bedarfserhebung und Konzeption von begleitenden Maßnahmen auf kultureller Ebene profitieren.

5.4.4 Projektentwicklung und -steuerung während des Innenausbau

In der Phase der operativen Projektentwicklung und -steuerung kommen laut den Experten weiterhin zwei Risikogruppen zutage. Wie schon zuvor gibt in dieser Phase Ursachen für Kostenüberschreitungen und Zeitverzögerungen. Auch wenn die Grundsteine für eine reibungslose Abwicklung bereits vor Mietvertragsunterzeichnung und im Rahmen der Projektstruktur und Auswahl der mieterseitigen Projektsteuerung oder Bauherrenvertretung gelegt sind, gibt es auch während des Ausbaus einer Bürofläche Möglichkeiten, die genannten Risiken weiter zu minimieren. Aus den bisherigen Phasen gehen Zielsetzungen zu Kosten, Terminen und Qualitäten hervor. Diese drei Dimensionen sind im Bau-Projektmanagement tief verankert. Zur Qualität gehört die Material- und Funktionsqualität genauso wie die Gestaltungsqualität. Die Dimension der Kosten umfasst „nicht nur die Investitionskosten, sondern auch die Kosten der Nutzung und des Betriebs“.⁶⁵



Abbildung 12: *Projektmanagement Dreieck - "Magisches Dreieck"*, Kochendörfer Bernd et al. (2021). Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen, 6. Auflage.

Vier der sechs Experten sind der Meinung, dass die drei Dimensionen nicht getrennt voneinander zu betrachten sind. Einer der Experten fügt hinzu, dass in einem Projekt „immer ein Kompromiss zwischen allen drei Bereichen gefunden werden muss, um das im Endeffekt ideale Ergebnis zu erzeugen“ (Interview 2: Z 143-149). Ein ähnlicher Ansatz ist die Betrachtung des Dreiecks als „in sich steife [geometrische] Form“. Folglich gilt, „wenn ich an einem Ende zupfe, [gehen] die zwei [anderen] Enden mit“.

⁶⁵ (Kochendörfer et al., 2021, S. XXVII-XXVIII)

Alle Experten sind sich darüber einig, dass die Dimensionen voneinander abhängig sind. Eine Veränderung an einem Eck des Dreiecks verursacht eine Verschiebung der anderen beiden Punkte.

Eine Schwierigkeit der aktuellen Zeit ist offensichtlich die Planbarkeit. Sowohl die COVID-19 Pandemie als auch der Krieg in der Ukraine stellen ein großes Risiko dar. Aufgrund solcher äußeren Einflüsse müssen alle Projektbeteiligte größere Reserven einplanen, sowohl bei den Kosten als auch bei den Terminen (Interview 1: Z 208-219).

Neben der Berücksichtigung einer geordneten Vorgehensweise des Änderungsmanagements bereits in der Verhandlung mit dem Vermieter gilt es auch, zu einem späteren Zeitpunkt richtig damit umzugehen. Ein Ansatz ist, „keine oder möglichst wenig Änderungen ab Baubeginn“ zu verursachen (Interview 4: Z 429-430). Sollte es doch zu Änderungen kommen, müssen diese effizient abgehandelt werden. In der Projektstruktur definierte Entscheidungswege und die Aufbereitung von Entscheidungen kommen nun zum Tragen. Sind bestimmte Änderungen absolut notwendig, können vorab definierte Abwurfpakete in Frage gestellt werden. Im Prozess des Änderungsmanagement kann evaluiert werden, ob das nun Nötige ins Budget passt (Interview 6: Z 303-311).

Um optionale Leistungspakete rechtzeitig ablehnen zu können, muss der Bauherrnvertreter stets die Termine verfolgen. Dies muss er nicht nur in Hinblick auf Entscheidungstermine, sondern alle Aspekte des Projektmanagements; Zeit, Kosten und Umfang müssen im Rahmen eines kontinuierlichen Monitorings verfolgt werden. Durch die laufende Kontrolle aller Parameter der Zielerreichung sowie Termine, Kosten und Kommunikation werden Risiken gesenkt (Interview 2: 193-201).

Schulmäßige Vorgänge sind für das Projektmanagement wichtig. Gleichermäßen scheint es unvermeidbar, regelmäßig mit neuen Situationen im Projekt konfrontiert zu werden. Es ist daher wichtig, dass Bauherrenvertreter ein „Improvisationstalent [...] an den Tag legen“ (Interview 1: Z 219-222).

5.4.5 Nachhaltigkeitsansätze

Im Kapitel 3.4 wurden bereits anhand fach einschlägiger Literatur Wege für die nachhaltige Gestaltung von Büros dargestellt. Die Marktuntersuchung soll darüber aufklären, welche Maßnahmen derzeit von Mietern ergriffen und verfolgt werden und

wie sehr Bauherrenvertreter miteingebunden werden oder welchen Beitrag sie leisten können.

Experte eins verweist auf die Büroausstattung, welche der Mieter üblicherweise selbst beschafft, das heißt Mobiliar und Einrichtungsgegenstände. Darüber hinaus können Mieter bei der Planung des Innenausbau bei der Wahl von Böden mitwirken. Wenn ein Gebäude zertifiziert ist, müssen Mieter damit rechnen, dass bei der Wahl der Materialien des Innenausbau gewisse Vorgaben zu erfüllen sind. Nachhaltigkeitsziele müssen im Unternehmen proaktiv definiert und ausgesprochen werden. Während Bauherrenvertreter sehr wohl über Nachhaltigkeitskonzepte aufklären können, sind vor allem Architekten und Planer aufgrund ihrer Ausbildung gefordert, Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft zu thematisieren und ihre Bauherren dahingehend zu beraten (Interview 1: Z 320-328, 347-351).

Experte zwei weist auf die Möglichkeit hin, „den kompletten Prozess der Planung, der Umsetzung und des Betriebes für Mieter zertifizieren zu lassen. Denkbar ist hier die Zertifizierung von Innenraum durch die ÖGNI. Selbst wenn ein Unternehmen die Zertifizierung gar nicht erreicht oder erreichen will, sind die Kriterienkataloge der Systeme „sehr vernünftige Schablonen zur Optimierung der Nachhaltigkeit“ (Interview 2: Z 262-269).

Ein Mieter sollte Wünsche oder Ziele in Bezug auf Nachhaltigkeit noch vor Anmietung einer Immobilie aussprechen (Interview 2: Z 275-276).

Experte drei ist der Meinung, dass Mieter insbesondere durch den sorgsamen Umgang mit dem Bestand und der Wiederverwendung von einzelnen Bauteilen einen sinnvollen Beitrag leisten können (Interview 3: Z 423-432).

Experte vier sieht im Büro unterschiedliche Mitgestaltungsmöglichkeiten, und zwar von der Wahl von verbrauchsarmen Beleuchtungskonzepten über smarte Raumsteuerung im Rahmen des Innenausbau bis hin zur Optimierung von organisatorischen Abläufen im Betrieb, z.B. die Reduzierung des Papierverbrauchs durch vermehrten Einsatz von digitalen Technologien (Interview 4: Z 549-568).

Experte fünf ist der Meinung, dass sich die Möglichkeiten des Mieters auf die Produktauswahl von Möbeln beschränken. Der Innenausbau sei bei einem Gebäude mit Zertifizierung ohnehin bereits größtenteils vorgegeben. Je nach vertraglicher Ausgestaltung zwischen Mieter und Vermieter gibt es die Möglichkeit natürliche oder recycelte Bodenbeläge einzusetzen, und eine verbrauchsarme Beleuchtung

einzuplanen. Gerade für große offene Bürozonens seien arbeitsplatzgebundene Stehleuchten eine Möglichkeit zu verhindern, dass zu Randzeiten die ganze Bürofläche hell ausgeleuchtet ist (Interview 5: Z 324-353).

Eine große Stellschraube für ein nachhaltiges Gebäude ist zudem die Be- und Entlüftung und Kühlung eines Gebäudes. Viele haustechnische Anlagen ermöglichen im Sommer unverhältnismäßig niedrige und im Winter unverhältnismäßig hohe Raumtemperaturen. Durch neue Arbeitsweisen werden Räume teilweise anders genutzt als früher und bestehende Lüftungsanlagen kommen an ihre Grenzen, wodurch die natürliche Lüftung wieder mehr Bedeutung gewinnen könnte. Aus Sicht des Experten wird die „haustechnische Konzeption [in Zukunft] einen großen Einfluss haben“ (Interview 5: Z 385-387).

Experte sechs kommt auf Maßnahmen zu sprechen, welche indirekt auf die Nachhaltigkeit einwirken können. Durch die Wahl der Lage des Bürostandortes, dem entsprechenden Einzugsgebiet der Mitarbeiter sowie die bestehende öffentliche Anbindung kann ein Unternehmen über die Mobilität einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Auch die Ernährung stellt eine große Stellschraube bei der Reduktion von CO₂ Ausstoß dar. Durch das Angebot einer Kantine mit geringem CO₂-Fußabdruck können Unternehmen ebenso einen Beitrag leisten. Weiterhin sei „die Kultur, [...] ein gemeinsames Bewusstsein zu schaffen, [wie man] mit Abfall, mit Mülltrennung [und] Heizung umgeht“ eine essenzielle Maßnahme zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. Unabhängig davon, welche Maßnahmen ergriffen werden, ist es besonders wichtig, sie „sichtbar [zu] machen“. Vor allem kleine Maßnahmen im „tägliche[n] Umgang mit den Dingen [sind] ein größerer Hebel“ als Konzepte auf Gebäudeebene (Interview 6: Z 380-398, 406-410).

Die Befragung der Experten in Sachen Nachhaltigkeit hat zu sehr unterschiedlichen Antworten geführt. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Thematik im Zuge von Mieterausbauten nur wenig behandelt wird. Die Komplexität der Angelegenheit scheint in der bereits umfangreichen Aufgabe der Bauherrenvertretung meist keinen oder wenig Platz zu haben. In Anbetracht der Dringlichkeit, nachhaltig zu wirtschaften, müssten von Unternehmen aber vermehrt Nachhaltigkeitsziele definiert und verfolgt werden.

6 Conclusio

Kontext

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde in einem ersten Schritt der Kontext untersucht. Bürowelten haben sich insbesondere durch die COVID-19 Pandemie stark verändert. Unternehmen mussten für ihre Mitarbeiter neue Rahmenbedingungen schaffen, welche über Monate und Jahre eine corona-konforme Nutzung des Büros ermöglichen sollten. Entscheidungen mussten getroffen und Maßnahmen umgesetzt werden, deren Konsequenzen niemand abschätzen konnte. Diese Herausforderung hat die bereits lang bestehende Entwicklung hin zu agileren Bürokonzepten wie dem tätigkeitsbasierten Arbeiten beschleunigt. Das Konzept setzt als Prämisse, dass unterschiedliche Tätigkeiten unterschiedliche räumliche Gegebenheiten erfordern. Neben einer veränderten Sichtweise des physischen Büros hat das Homeoffice deutlich an Bedeutung gewonnen. Für die meisten Unternehmen und Mitarbeiter ist das Homeoffice aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Umfragen zeigen, dass in Zukunft weiterhin außerhalb des Büros gearbeitet werden wird. Das physische Büro wird dafür mehr und mehr zum Ort der Gemeinschaft, Zusammenarbeit und Innovation und wird stärker als identitätsstiftendes Element wahrgenommen.

Betreibermodelle stellen eine Möglichkeit dar, Büroflächen spontan und für kurze Dauer anzumieten. Unternehmen, welche schnell auf neue Bedürfnisse reagieren wollen, können diese Angebote nutzen. Bestehen bleibt der Widerspruch zwischen der Flexibilität, welche die Immobilie für den Nutzer bieten soll, und gleichermaßen der gewünschten unternehmensspezifisch genauen Passform der Büroflächen. Die projektierten Bürofertigstellungen in Wien für 2022 deuten daher auch nicht auf eine Erweiterung des *Co-Working* Angebots hin.

Immobilienuche, -auswahl und Anmietung

Im Zuge der Thesis wurde die Immobilie von der Bereitstellung bis hin zur Nutzung untersucht. Dabei zählen die Parameter und Ausbaustandards bei Anmietung, die Planung und Konzeption von Büros sowie mögliche Maßnahmen zur nachhaltigen Gestaltung und zum nachhaltigen Umgang mit der Immobilie.

Es gibt viele Parameter, welche in Mietverträgen zu berücksichtigen sind. Die wesentlichen wurden im Zuge der Arbeit erläutert. Experten zufolge stellen weniger oft rechtliche Vereinbarungen ein Risiko für Mieter dar, mangelhaft sind vielmehr meist die dem Mietvertrag beiliegenden Anlagen, welche die vom Mieter gewünschte

Planung und Ausstattung der Bürofläche beschreiben. Eine vollständige Planung und eine detaillierte Definition von Qualitäten und Quantitäten vor Mietvertragsunterzeichnung senken das Risiko von späteren Planungsanpassungen und Kostenüberschreitungen. Ebenso wichtig wie die Planung ist die Schnittstellen-Definition mit dem Vermieter. Eine häufige Form des Mieterausbaus ist, dass der Vermieter den Innenausbau nach Wünschen des Mieters errichtet. Es sollte also klar abgegrenzt werden, welche Bau-, Planungs- und Managementleistungen der Vermieter erbringt und zahlt und welche in der Verantwortung des Mieters bleiben.

Bauherrenvertreter und Projektmanager können bereits in den frühen Phasen vor und während der Mietvertragsunterzeichnung behilflich sein. Sie kennen übliche Ausbaustandards, können Bau- und Ausstattungsbeschreibungen lesen, interpretieren und im Sinne der Mieter ergänzen. Die Recherche hat gezeigt, dass die Auswahl der Immobilie die mögliche Planung und Nutzung stark einschränkt. Daher ist eine klare Zielsetzung auf Unternehmensebene erforderlich. Bauherrenvertreter verfügen über die fachliche Expertise, Vor- und Nachteile einer Immobilie besser einschätzen zu können. Anhand definierter Arbeitsmodelle, Unternehmensstrukturen und Zukunftsvorstellungen können sie bereits bei der Auswahl von Objekten unterstützen. Um Kostensicherheit über das gesamte Projekt zu bewahren, ist eine frühzeitige Bedarfsplanung und Kostenschätzung erforderlich. Es empfiehlt sich, ein detailliertes Raumbuch oder Raum- und Funktionsprogramm zu erstellen, welches als Grundlage für die ersten Kostenschätzungen und in späterer Folge für die Kostenaufteilung mit dem Vermieter dient.

Für den Erfolg eines Projektes auch auf Mitarbeiterenebene gibt es Möglichkeiten, Einzelpersonen aus dem Unternehmen in den Gestaltungsprozess miteinzubeziehen. Die Chancen von partizipativen Prozessen sind das Schaffen von Grundlagen für die Planung, die Akzeptanz des fertigen Ergebnisses durch die Mitarbeiter zu sichern und die Unternehmenskultur zu stärken. Im Rahmen eines begleitenden Change-Management-Projekts besteht die Chance, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln oder gar zum Positiven zu verändern.

Projektsteuerung

In dieser Arbeit wurde zudem der Ablauf eines Mieterausbaus ab Mietvertragsunterzeichnung untersucht. Spätestens zu diesem Zeitpunkt müssen Rollen verteilt und eine Projektstruktur erstellt werden. Eine gut durchdachte und schlanke Projektstruktur sorgt für eine effiziente und ressourcenschonende Projektabwicklung. Auch wenn die Struktur abhängig von Projektgröße und

Auftraggeber erstellt werden muss, ist der externe Berater in Person eines Bauherrenvertreters oder Projektmanagers ratsam. Mit deren Unterstützung und in Zusammenarbeit mit einem firmeninternen Projektleiter können Kommunikations- und Entscheidungswege sowie weitere Teilprojekte und Teilprojektverantwortliche definiert werden. Für eine reibungslose Abwicklung sollte eine Projektstruktur während des Projektablaufs bestehen bleiben. Es empfiehlt sich jedoch, deren Sinnhaftigkeit regelmäßig zu prüfen, um Strukturen und Vorgehensweise gegebenenfalls anzupassen.

Durch die Einmaligkeit der Umstände in jedem einzelnen Projekt ist jederzeit mit dem Unerwarteten zu rechnen. Die Unerfahrenheit der Mieter in der Rolle des Bauherren führt oft zu Angst und Sorge. Bauherrenvertreter zeichnen sich durch eine interdisziplinäre Ausbildung, Erfahrung und *soft skills* aus und tragen alle Werkzeuge mit sich, um Mieter während des Mieterausbaus bestmöglich zu beraten. Sie betrachten die Dimensionen *Time*, *Budget* und *Scope* immer in Abhängigkeit voneinander und unterstützen dabei, den richtigen Kompromiss zu finden und bei Bedarf nachzusteuern. Durch ein laufendes *Controlling* und ein effizientes Änderungsmanagement können spät anfallenden Änderungen behandelt, Kostenrisiken beseitigt oder Zeitverzögerungen kompensiert werden.

Nachhaltigkeit

Die Arbeit hat Ansätze zur Nachhaltigkeit in der Ausstattung von Büros untersucht. Dabei wurden drei Gestaltungsfelder dargestellt, welche in ihrer Kombination die Gestaltung von nachhaltigen Arbeits- und Bürokonzepten darstellen. Die Gestaltungsfelder sind *Green Building*, *Green Behaviour* und *Green IT*. Ersteres umfasst das Gebäude und den Raum. Raumbezogene Entscheidungen liegen oft auf Seite des Vermieters. Die Wahl der Bauweise, der Baumaterialien, der Haustechnik-Systeme, der Beleuchtung, der Akustik und der elektrotechnischen Anlagen sind maßgebend für die Nachhaltigkeit eines Gebäudes. Gebäudezertifizierungen stellen eine Möglichkeit dar, eine bestimmte Energieeffizienz und Ökologie transparent darzustellen. Darüber hinaus können sie auch als Leitfaden für eine nachhaltige Gestaltung verstanden werden. Mieter können bei der Auswahl der Immobilie darauf achten. Weiters gibt es objektbezogene Entscheidungen wie z.B. die Auswahl der Möbelsysteme, welche zur Nachhaltigkeit beitragen können. Die *ÖGNI-Zertifizierung* für Innenräume stellt für Mieter eine Möglichkeit dar, auch diesen Gestaltungsschritt zertifizieren zu lassen.

Neben dem Gebäude und der Architektur stellen Informations- und Kommunikationstechnologien eine große Stellschraube für das nachhaltige Büro dar. Durch die sorgfältige Wahl der Geräte kann eine *Green IT* Ressourcen in der Produktion schonen und den Energieverbrauch im Betrieb senken. Darüber hinaus ermöglicht die virtuelle Kommunikationstechnologie Möglichkeiten der Zusammenarbeit, welche das Potenzial hat, indirekt die Menge an Geschäftsreisen und Pendelverkehr zu senken.

Green Behaviour beschreibt ein Verhalten eines Unternehmens und deren Mitarbeiter, welches zur Nachhaltigkeit beiträgt. Das Führungswesen in einem Unternehmen bietet Möglichkeiten, Wissen mit vielen Personen zu teilen. Durch das Sichtbar-Machen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und einer gut durchdachten Informationsweitergabe können Mitarbeiter sensibilisiert und Botschaften nach außen getragen werden. Unternehmen mit großer Reichweite tragen eine große Sozialverantwortung und können diese auf diese Weise kundtun.

Die Befragung der Experten zu Nachhaltigkeitsansätzen hat gezeigt, dass die Thematik während des Mieterausbaus noch sehr wenig Aufmerksamkeit erhält.

Weiterführende Forschung

Festzuhalten ist daher, dass sich eine weiterführende Forschung mit der Definition von Nachhaltigkeitszielen und der strategischen Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen im Rahmen von Büroausbauten beschäftigen könnte. Die Dringlichkeit nachhaltig zu wirtschaften, wird immer höher.

Weitere Untersuchungsfelder sind die Potenziale von Betreibermodellen im Vergleich zur klassischen Büroraummiete. Das Angebot von Co-Working trifft die Nachfrage der räumlichen Flexibilität, aber noch nicht die Nachfrage nach maßgeschneiderten Lösungen.

Literaturverzeichnis

Bücher

- Kochendörfer, Bernhard / Liebchen, Jens H. / Viering, Markus G. (2021). *Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen*, 6. Auflage. Berlin, Deutschland: Springer Vieweg.
- Spath, Dieter / Bauer, Wilhelm / Rief, Stefan (2010). *Green Office - Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung*. Gabler Verlag.
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken*, 12. überarbeitete Auflage. Beltz Verlag.
- Kallinger, Winfried / Gartner, Herbert / Stingl, Walter (2012). *Bauträger & Projektentwickler, Immobilien erfolgreich entwickeln, sanieren und verwerten*. 6. aktualisierte Auflage. Manz Verlag.
- Lauer, Thomas (2019). *Change Management, Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, 3. Auflage. Aschaffenburg, Deutschland: Springer Gabler.

Berichte und Journals

- CBRE GmbH. (2021a). *EMEA Flex Report 2021: The Path to Recovery*. CBRE GmbH.
- CBRE GmbH. (2021b). *Tomorrow's Office: Future Directions for Portfolio and Workplace Strategy*. CBRE GmbH.
- EHL Gewerbeimmobilien GmbH. (2018). *Büromarktbericht Wien - Herbst 2018*. Wien: EHL Gewerbeimmobilien GmbH.
- EHL Gewerbeimmobilien GmbH. (2022). *Büromarktbericht Wien - Frühjahr 2022*. Wien: EHL Gewerbeimmobilien GmbH.
- Gnesda Real Estate & Consulting GmbH. (2021). *Office Report 2021*. Wien: Gnesda Real Estate & Consulting GmbH.
- Gnesda Real Estate & Consulting GmbH. (2022). *Office Report 2022*. Wien: Gnesda Real Estate & Consulting GmbH.
- Otto Immobilien GmbH. (2021). *Büro-Marktbericht Herbst 2021*. Wien: Otto Immobilien GmbH.
- Otto Immobilien GmbH. (2022). *Büro-Marktbericht Frühjahr 2022*. Wien: Otto Immobilien GmbH.
- ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (2017). *Megatrends - Future Offices*. ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

Verordnungen, Normen und Leistungsmodelle

- Austrian Standards International, Standardisierung und Innovation. (2021). *ÖNORM B 1801-1:2021-02*.

Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten. (2001). *Honorarordnung für Projektsteuerung HO-PS, Auflage 2001*. Wien: BIK-Verlags-Ges.m.b.H.

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2009). *DIN 69901-5, Projektmanagement Teil 5: Begriffe*. Berlin: Beuth Verlag GmbH.

Lechner, Hans (2014a). *Leistungsmodell Einrichtung-Design [LM.ED]*. Graz: Verlag der Technischen Universität Graz 2014.

Lechner, Hans (2014b). *Leistungsmodell Projektsteuerung [LM.PS]*. Graz: Verlag der Technischen Universität Graz 2014.

Lechner, Hans (2014c). *Leistungsmodell Projektentwicklung [LM.PE]*. Graz: Verlag der Technischen Universität Graz 2014.

Internetquellen

Bundesministerium für Justiz. (04. 09 2022). *Die Österreichische Justiz*. Von <https://www.justiz.gv.at/home/service/erwachsenenschutz/a-z-des-erwachsenenschutzrechts/gesetzliche-vertretung.33.de.html> abgerufen

Ecoplus, Niederösterreichische Wirtschaftsagentur GmbH (2022). *www.standortkompass.at*. Von <https://standortkompass.at/glossar/edelrohbau.html>

Immofinanz AG. (17. Mai 2022). *myhive-offices.com*. Von <https://myhive-offices.com/de/myhive-produkte>

J&P, Immobilien GmbH (2022). *www.jpi.at*. Von <https://jpi.at/immobilien/buero-1020-wien-naehe-praterstern-101-11340/>

Meadows, D. (01. 10 2022). *The Donella Meadows Project - Definition of Sustainability*. Von <https://donellameadows.org/archives/definition-of-sustainability/>

ÖGNI - Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft. (01. 10 2022). *ÖGNI*. Von <https://www.ogni.at/leistungen/zertifizierung/>

Pom+. (2022). *www.pom.ch*. Von <https://www.pom.ch/de/produkte/fm-monitor/fm-monitor-wiki/kostentraeger/erlaeuterungen-grund-und-mieterausbau/>

Wikipedia. (11. Juni 2021). *Wikipedia*. Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Bauherrenberatung>

Wikipedia. (13. 08 2022). *Wikipedia*. Von https://de.wikipedia.org/wiki/Activity_Based_Working

Wirtschaftslexikon Gabler. (04. 09 2022). *Wirtschaftslexikon Gabler*. Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/bevollmaechtigter-28185>

WKO. (13. 06 2022). *www.wko.at*. Von <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/immobilien-vermoegenstreuhaender/Brancheninformatio.html>

Weitere Quellen

Grosse, Matthias (2022). Skriptum Bauträgerwesen an der TU Wien.

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: HOMEOFFICE-ANTEIL – PROGNOSE UND IDEALVORSTELLUNG 2022, GNESDA REAL ESTATE & CONSULTING GMBH. (2022). OFFICE REPORT 2022.	5
ABBILDUNG 2: WIESO WIRD DIE BEDEUTUNG DES PHYSISCHEN BÜROS SINKEN? CBRE GMBH. (2021). TOMORROW'S OFFICE: FUTURE DIRECTIONS FOR PORTFOLIO AND WORKPLACE STRATEGY.	6
ABBILDUNG 3: WIESO WIRD DIE BEDEUTUNG DES PHYSISCHEN BÜROS STEIGEN? CBRE GMBH. (2021). TOMORROW'S OFFICE: FUTURE DIRECTIONS FOR PORTFOLIO AND WORKPLACE STRATEGY.	7
ABBILDUNG 4: VERMIETUNGSLEISTUNG IN WIEN NACH BRANCHE – HERBST 2018, EHL GEWERBEIMMOBILIEN GMBH. (2018). BÜROMARKTBERICHT WIEN - HERBST 2018.....	10
ABBILDUNG 5: VERMIETUNGSLEISTUNG IN WIEN NACH BRANCHE - ZWEITES QUARTAL 2022, EHL GEWERBEIMMOBILIEN GMBH. (2022). BÜROMARKTBERICHT WIEN - FRÜHJAHR 2022.....	11
ABBILDUNG 6: BÜROFLÄCHEN FERTIGSTELLUNGEN WIEN 2022, EHL GEWERBEIMMOBILIEN GMBH. (2022). BÜROMARKTBERICHT WIEN - FRÜHJAHR 2022.	12
ABBILDUNG 7: BODENAUFBAU DOPPELBODEN, WIKIPEDIA 2022, VON HTTPS://DE.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/DOPPELBODEN_(BAUWESEN)	23
ABBILDUNG 8: GESTALTUNGSFELDER NACHHALTIGER ARBEITS- UND BÜROKONZEPTE, SPATH, D. / BAUER, W. / RIEF, S. (2010). GREEN OFFICE - ÖKONOMISCHE UND ÖKOLOGISCHE POTENZIALE NACHHALTIGER ARBEITS- UND BÜROGESTALTUNG. GABLER VERLAG.....	31
ABBILDUNG 9: VISION DER ÖGNI, ÖGNI 2022, VON HTTPS://WWW.OGNI.AT/WP-CONTENT/UPLOADS/OEGNI-SYSTEMBROSCHUERE-2020.PDF	35
ABBILDUNG 10: DIE PROJEKTPHASEN DER PROJEKTSTEUERUNG NACH HO-PS, FIDA, CHRISTOPH / HOLPER, BERNHARD (2021), SKRIPTUM IMMOBILIENPROJEKTMANAGEMENT AN DER TU WIEN.	38
ABBILDUNG 11: ABLAUF RAUM- UND FUNKTIONSPROGRAMM, KOCHENDÖRFER BERND ET AL. (2021). BAU-PROJEKT-MANAGEMENT, GRUNDLAGEN UND VORGEHENSWEISEN, 6. AUFLAGE.	50
ABBILDUNG 12: PROJEKTMANAGEMENT DREIECK - "MAGISCHES DREIECK", KOCHENDÖRFER BERND ET AL. (2021). BAU-PROJEKT-MANAGEMENT, GRUNDLAGEN UND VORGEHENSWEISEN, 6. AUFLAGE.	57