

Facility-Management

WACHSENDE JUNGER RIESE

Facility-Management ist binnen relativ weniger Jahre zu einer der Baubranche zumindest ebenbürtigen volkswirtschaftlichen Größe herangewachsen. Auf Geschäftsführungsebene ist man sich aber noch zu wenig bewusst, dass FM **eine strategische Entscheidung** ist.



SCHLÜSSELBRANCHE. Facility-Management ist eine vergleichsweise junge Branche. Bis vor wenigen Jahren gab es noch nicht einmal Einigkeit über den Leistungsumfang dieses Wirtschaftszweiges. Dementsprechend „frei“ bediente man sich auch des Begriffs FM oder Facility-Manager. Das ging so weit, dass ein Installateur, der über Internet eine Frau suchte, als Beruf den vermeintlich besser und moderner klingenden „Facility-Manager“ angab und sich damit nicht einmal außerhalb einer definierten Norm bewegte. Erst mit

der europäischen Norm EN15221 (2007) bildete sich langsam ein gemeinsames Verständnis über den Leistungsumfang und die Begrifflichkeit von Facility-Management. Mittlerweile gilt die Branche mit ihren Bewirtschaftungsprozessen rund um die Immobilie nicht nur als etabliert, sondern – laut Branchenreport, der vom Deutschen Verband für Facility-Management GEFMA 2010 herausgegeben wurde – sogar „unbestreitbar als eine absolute Schlüsselbranche“, mit beachtlichen 112 Milliarden Euro Bruttowertschöpfung (in

Deutschland) und einem Anteil von rund 5 Prozent am Bruttoinlandsprodukt (immerhin noch vor der mit 4,5 Prozent Anteil am BIP zeichnenden Baubranche). Schließlich sind hinsichtlich gesamtwirtschaftlicher Bedeutung des FM nicht nur die outgesourceten bzw. an Dritte vergebenen externen Leistungen zu berücksichtigen, sondern auch jene Leistungen im Lebenszyklus von Immobilien, die eine große Anzahl von Immobilieneigentümern und -nutzern zumindest teilweise in Eigenregie erbringt, sei es als „internes FM“ oder auch ohne das Label Facility-Management zu nutzen oder es überhaupt zu kennen. Jeder zehnte Erwerbstätige in Deutschland war zum Zeitpunkt der Branchenstudie mit internen und externen Sekundärprozessen des FM beschäftigt. Für Österreich gibt es zwar keine diesbezüglichen Zahlen, in Relation dürfte es sich hier aber ähnlich verhalten.

KRISENSICHER. FM hat sich also binnen relativ weniger Jahre zu einem volkswirtschaftlichen Riesen entwickelt, der aufgrund des enormen Bewirtschaftungsvolumens auch als krisensicher zu betrachten ist. Gebäude müssen schließlich immer bewirtschaftet werden, unabhängig davon, ob das Kerngeschäft eines Immobilieneigentümers oder -nutzers floriert oder nicht. Für zusätzlichen Auftrieb sorgt das immer wichtiger werdende Thema Nachhaltigkeit – und nicht zuletzt auch die immer stärker in den Vordergrund drängende Frage der Kosten einer Immobilie. Denn für den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie gilt inzwischen die Faustformel, dass die Baukosten lediglich 20 Prozent, die Betriebskosten hingegen 80 Prozent der Gesamtkosten verursachen. Einer Studie von Interconnection Consulting zufolge ist das Verkaufsargument „Nachhaltigkeit“ jedenfalls auch im Bereich der Facility-Services ein Erfolgsmotor. Aufgrund eines mit Facility-Dienstleistungen erzielten Gesamtumsatzes von 4,2 Milliarden Euro in Österreich im Jahr 2010 prophezeiten die Consulter bis 2014 ein jährliches Plus von 2,7 Prozent. Am meisten Luft nach oben sieht man im Bereich der technischen Services, wobei

eine weitere Spezialisierung der Facility-Anbieter vorausgesagt wird. Besonders gefragt sind demnach Technologieanbieter sowie Berater mit fundiertem Know-how, speziell in Sachen Energieeffizienz oder Kostenoptimierung.



„Wie jede andere Entscheidung in Unternehmen sind auch FM-Entscheidungen – make or buy – genauso Aufgabe der Geschäftsleitung.“

Reinhard Poglitsch, IFMA Austria

KEIN REINES COST CUTTING. Offensichtlich muss die Branche aber auch an ihrem Selbstverständnis noch arbeiten. So warnt Harald Steinberger, Gründer und Geschäftsführer des FM-Beratungsunternehmens immovement, im Branchenmedium „Facility aktuell“ vor dem „hartnäckigsten Missverständnis überhaupt“, FM sei das Instrument, um Kosten einzusparen. Diese trügerische Meinung habe sich in den vergangenen Jahren stetig in den Köpfen manifestiert. Es gehe im FM nicht um eine simple Reduktion der Kosten, sondern um eine Optimierung von Abläufen, Leistungen und Qualität. „Statt blind Leistungen zu kürzen, Niveaus runterzuschrauben und rücksichtslos Qualitäten zu kürzen, wägt das FM verhältnismäßig ab, was optimiert werden kann“, so Steinberger. Dass sich hieraus meist Einsparungen ergäben, sei eine positive Randerscheinung, aber kein Ziel. Projektmanagerin Christina Nekola (immovement) bekräftigt diese Warnung mit einem plakativen Beispiel: „In der Haustechnik so lange einsparen, bis die Innenraumluft nur mehr unzufriedene Mieter erzeugt, ist Sparen am falschen Ort. Wenn das Facility-Management aber analysiert, dass in einem Gebädetrakt nur vier Mitarbeiter sitzen, diese dann zu einer anderen Abteilung hinzufügt und den Gebädetrakt nicht kühlen oder heizen braucht oder gar fremdvermieten kann, macht das für alle Sinn.“

BESSER KOMMUNIZIEREN. Aufholbedarf ortet Nekola auch, wenn es darum geht, „im großen Feld des FM“ die abstrakte Managementdisziplin und die bodenständige Umsetzung zu vereinen. Das sei nicht immer kompatibel, aber möglich. Durchgängig ge-

lungen sei das in der letzten Dekade jedoch noch nicht. In erster Linie gehe es darum, den Nutzen für den Kunden herauszustreichen, so wie das in Deutschland die Kampagne „Die Möglichmacher“ gezeigt habe. Ebenso wichtig sei aber auch, dass dahinterliegende konkrete Managementtechniken für optimale Arbeitsbedingungen und für Qualität sorgen. „Die Ergebnisse sind dann sehr wohl praktisch, zum Beispiel wenn die Reinigungskräfte ihre Anweisungen nicht als Excel-Tabelle, sondern als schnell verständliches Piktogramm erhalten“, erklärt Nekola. „In Zukunft sollte



„FM-Optimierungen müssen ernst gemeint sein und sollen nicht als Alibi-Aktionen missbraucht werden.“

Günter Loidl, dankl+partner consulting

jedenfalls die gesamte Branche immer klar aufzeigen, was der Nutzer – der Kunde wie auch der Gebäudebenutzer – durch ein gutes FM alles bekommt“, bekräftigt auch Harald Steinberger die Notwendigkeit, dass der Nutzen eines professionellen Facility-Managements auch vermehrt kommuniziert werden muss.

PRAXISERPROBT. Nicht um abstrakte Managementansätze, sondern um gelebte Praxis im FM ging es auch Günter Loidl von dankl+partner consulting, als er Ende letzten Jahres anlässlich einer Vortragsveranstaltung zum offiziellen Start der Kooperation zwischen den Branchenvereinen FMA, IFMA Austria und der MFA eine praxiserprobte sechsstufige Vorgehensweise präsentierte, wie FM-Abläufe fit für die Zukunft gemacht und Optimierungspotenziale in Industrie und Gewerbe gehoben werden:

- Festlegung der Optimierungs- und Projektziele.
- Analyse der Ausgangssituation, das heißt, Analyse der Leistungsströme, der Kostenstruktur und Kostentreiber, Analyse der Ausfalls-/ Störungscharakteristik der technischen Gebäudeausrüstung, Ermittlung der Kundenzufriedenheit mit den FM-Leistungen.
- Organisationsanalyse: Ermittlung der Stärken und Schwächen der Aufbau- und Ablauforganisation und Dokumentationsanalyse.
- Performance-Prüfung bzw. Prüfung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit, Bewertung von Verbesserungsansätzen.
- Organisationsoptimierung / Aktionsplan: Identifikation von

Optimierungsansätzen, Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen, Erstellung des Umsetzungsplans.

- Umsetzungscontrolling – laufende Umsetzungsbegleitung.

Als generelle Erfolgsfaktoren für FM-Optimierungen hebt Loidl vor allem hervor:

FM-Optimierungen müssen ernst gemeint sein und sollen – wie alle Optimierungsprojekte – nicht als Alibi-Aktionen missbraucht werden. Und nicht zuletzt: „Holen Sie sich die Unterstützung der Unternehmensleitung und binden Sie die Mitarbeiter frühzeitig ein!“



„Gesamtvergaben bringen für die Kunden Vorteile wie geringeren administrativen Aufwand, Schnittstellenreduktion, niedrigere Betriebskosten.“

WISAG-Geschäftsführer Ralf Hempel

ZUKUNFTSSZENARIEN. Auswirkungen auf die Facility-Management-Branche haben natürlich auch Megatrends wie Globalisierung, demografische Entwicklung, Bewusstsein für Nachhaltigkeit, technologische Entwicklung, zunehmende Verfügbarkeit von Wissen, Individualisierung, Gesundheitsbewusstsein und neue Arbeitsweisen. Reinhard Poglitsch, IFMA Austria, hat bei der Vortragsveranstaltung denn auch die „Hausaufgabe“ ausgegeben, dass sich alle Marktteilnehmer – Auftraggeber, Auftragnehmer, FM-Manager oder andere FM-Teilnehmer – hinsichtlich dieser Megatrends für ihren Bereich eine Lösung überlegen müssen. Anhand aktueller Studienergebnisse zeichnete er mögliche Zukunftsszenarien. So wird die Globalisierung neue FM-Anbieter in lokale Märkte bringen; es wird neue Global Players aus Brasilien, Russland, Indien und China geben; globale Geschäfte werden „normal“ und immer weniger zu einem Wettbewerbsvorteil; die Herausforderungen in Bezug auf internationale Koordination von FM-Initiativen und FM-Standards steigen. „FM-Anbieter stehen etwa bei internationalen Ausschreibungen immer häufiger vor der Frage, wie sie ‚one quality world wide‘ anbieten und sicherstellen können“, so Poglitsch. Neue Herausforderungen sieht Poglitsch nicht zuletzt auch in der Mit-

arbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung: „Die Frage nach Vergünstigungen in der Kantine und dem hauseigenen Fitnessraum im Bewerbungsgespräch sind bereits an der Tagesordnung. Neue Mitarbeiter entscheiden selbst, wo sie arbeiten möchten. Es liegt an den Arbeit-

gebern, die perfekte ‚brand‘ für den Bewerber zu sein.“ Konkret fordere der FM-Markt 2020:

- Erfassung, Dokumentation und Reduktion des umweltrelevanten „footprints“ in Zusammenhang mit dem Betrieb von Gebäuden (inklusive Dienstleistungen)
- Corporate Social Responsibility (CSR) muss gesamtheitlich verstanden und nachweislich umgesetzt werden.
- Neue Gebäude müssen als „green buildings“ designed und auch so betrieben werden können („green FM“).
- Dienstleistungsbedarf wird durch Automatisierung gesenkt und durch intelligente Sensorik bedarfsgerecht angefordert.
- Informationstechnologie zu Performancemessung und Reporting wird zu wichtigem Wettbewerbskriterium für die FM-Anbieter.
- Intelligente Datenerfassung zur Bestimmung des tatsächlichen Nutzungsgrads von Flächen und entsprechend flexibel ausgerichtete FM Vertragsmodelle.

AUFHOLBEDARF IN ÖSTERREICH. Ist Österreich für die aufgezeigten globalen Trends und Zukunftsszenarien gerüstet? Reinhard Poglitsch sieht hier noch einigen

Aufholbedarf: „Vielen Geschäftsführern und Geschäftsleitungsmitgliedern ist es noch nicht bewusst, dass FM eine strategische Entscheidung ist. Wie jede andere Entscheidung in Unternehmen sind auch FM-Entscheidungen – make or buy – genauso Aufgabe der Geschäftsleitung. Dies erscheint mir in Österreich noch nicht gegeben zu sein.“ In Österreich noch eine „Rarität“ sind laut Ralf Hempel, Geschäftsführer der WISAG Service Holding GmbH, auch die FM-Gesamtvergaben. Derzeit bestimmten noch die Vergaben einzelner Facility-Dienstleistungen den österreichischen Markt. „Dabei würden Gesamtvergaben, wie sie in Deutschland bereits seit einiger Zeit üblich sind, für die Kunden zahlreiche Vorteile wie geringeren administrativen Aufwand, Schnittstellenreduktion und niedrigere Betriebskosten mit sich bringen.“ Die Kunden davon zu überzeugen, stelle eine Herausforderungen dar, so Hempel, denn er wisse auch, warum Immobilienbetreiber so zögerlich bei der Gesamtvergabe von Facility-Management-Projekten sind: „Erstens werden Facility Manager als austauschbare Lieferanten betrachtet. Zweitens bietet Eigenerbringung von FM-Leistungen ein Gefühl von Sicherheit und Flexibilität. Drittens fehlt das Vertrauen zu FM-Dienstleistern. Und vierstens schwächt eine Gesamtvergabe an externe Dienstleister die eigene Position.“ Dabei trete genau das Gegenteil ein. Durch das Outsourcing könne sich der Kunde auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und flexibel auf FM-Dienstleistungen zurückgreifen. Zudem führe eine Gesamtvergabe zu erheblichen Kostensenkungen und der Wert einer Immobilie steige. „Bei der ganzheitlichen Betreuung einer Immobilie können wir als Facility Manager bei den gesamten Betriebskosten zwischen 10 und 20 Prozent Einsparungen realisieren“, betont Hempel. Mehr als die Hälfte der Betriebskosten werde von der Technik beeinflusst. Nach einschlägigen FM-Erfahrungen könne das Kostensenkungspotenzial der von Technik beeinflussten Aufwendungen sogar bis zu 30 Prozent betragen, so Hempel. ■