



Buch Facility Management

planen - einführen - nutzen

Hermann Schneider
Schäffer-Poeschel, 2001
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Hermann Schneiders aktuelles Buch ist wohl eine der wenigen umfassenden Darstellungen zum noch weitgehend unbekannten Instrument des Facility-Management (FM). In verständlicher Sprache, gespickt mit zahlreichen anschaulichen Beispielen und einer Unmenge an persönlicher Erfahrung und Know-how, liest sich das Werk wie eine Gebrauchsanleitung in Vollendung für den angehenden FM-User. Dabei scheint die Praktikabilität dem Autor besonders am Herzen gelegen zu haben. So findet man auf fast jeder Seite eine Checkliste, Grafik oder Tabelle, die man getrost schon mal rauskopieren kann, um sie bei der nächsten Präsentation in der Planungsgruppe zu verwenden. Sogar ein minutiöser Softwaretest wird für den Leser vorgenommen, die Daten entsprechen dem neuesten Stand. *BooksInShort.com* empfiehlt das Werk Managern im Führungsbereich, Unternehmensleitern, Projektgruppenleitern, aber durchaus auch Wirtschaftsstudenten, die sich in diesem Bereich spezialisieren und/oder Erkenntnisse für die Zukunft in ihren Bewerbungen vorweisen wollen.

Take-aways

- Die Definition von Facility-Management (FM) fällt schwer, kann aber stark vereinfacht mit Gebäudemanagement angegeben werden.
- FM hilft einem Unternehmen, ungenutzte Ressourcen freizulegen, und eröffnet erhebliche Einsparungspotenziale.
- Wer FM einführen will, muss seine Ziele sehr genau kennen. Denn nur wer Zielvorgaben hat, kann auch den Weg dorthin bestimmen.

- Die erfolgreiche Einführung von FM hängt nicht unwesentlich von einer umfassenden Planung ab.
- A und O bei FM ist die Datenerfassung und Datenauswertung. Daten müssen intelligent verwaltet werden.
- Mittels der gewonnenen Daten führt FM zu einer Prozessoptimierung in zahlreichen Unternehmensbereichen. Ungenutztes Potenzial wird im Rahmen dessen aktiviert und verfügbar gemacht.
- Ohne Softwareunterstützung läuft bei FM nichts. Die Software muss deshalb sorgfältig ausgewählt werden.
- Bei der Einführung von FM müssen alle Unternehmensbeteiligten mit einbezogen werden.
- Der Nutzungserfolg von FM basiert stark auf permanenter Leistungskontrolle. Es gilt die Planung der Unruhe.
- Gelungenes Outsourcing erreicht man in erster Linie durch professionelles Vertragsmanagement.

Zusammenfassung

FM - Definitionen verschaffen Überblick

Facility-Management (FM): Anfang der achtziger Jahre ein fast gänzlich unbekannter Begriff in Deutschland. Was verbirgt sich also hinter diesen zwei unscheinbaren Wörtern? Mehr als 30 (!) Definitionsansätze schaffen hier nicht gerade Klarheit. Kleinster gemeinsamer Nenner ist das Bauwerk und dessen technische Ausrüstung. Das Deutsche Institut für Normung (DIN) verwendet schlicht den Begriff "Gebäudemanagement".

„Facility Management ist immer dort notwendig, wo Geschäftsprozess, Mensch und Arbeitsplatz an einem Ort zusammengeführt werden.“

Darüber hinaus bestimmt aber auch die jeweilige Interessengruppe die Definition. Eigentümer wollen eine ertragreiche Kapitalanlage, Nutzer (Mieter) eine optimale Dienstleistungsversorgung und Betreiber (FM-Spezialisten) wittern ein gutes Geschäft. Denn FM bietet gewaltige Einsparpotenziale. Wollen Sie es konkreter? Müllentsorgung, Buchhaltung, Hausmeisterdienste, Liegenschaftsmanagement, Energiesparmassnahmen bis hin zur medizinischen Versorgung und Catering. Diese Liste zeigt nur einen kleinen Ausschnitt des immensen FM-Potenzials!

FM - Wieso überhaupt?

Diese berechtigte Frage über den Sinn eines solchen oft über Jahre andauernden Projektes sollte für Sie nicht unbeantwortet bleiben. FM optimiert Ihr Unternehmen. Es senkt die Kosten für (lästige) Dienste ausserhalb des Kerngeschäfts, es ermöglicht Ihnen deshalb auch eine Konzentration eben auf diese Kernbereiche der Unternehmenstätigkeit und zeigt Ihnen nebenbei noch Möglichkeiten des Outsourcing und der Unternehmensstrukturierung.

Planen - Einführen - Nutzen. Der Weg zum perfekten FM

Aller Anfang heisst Planung. Im Team müssen Ziele festgelegt werden, die es zu verwirklichen gilt. So soll das Unternehmen z. B. effektiver, qualitätsgerechter und transparenter werden. Zur Erreichung dieser so gewonnenen Ziele wird jetzt eine Planung der gesamten Projektarbeit notwendig. Wie teuer kommt uns FM, müssen wir Personal einstellen und welche Methoden und Werkzeuge sollten zum Einsatz kommen? Unverzichtbar kann dabei ein eigenständiger Projektmanager werden. Wer hier spart, verliert wichtige Zeit und zahlt mehrfach drauf! Werfen Sie auf jeden Fall einen zweiten Blick auf die Projektmitarbeiter. Gute Führungspersönlichkeiten und fachkundige "Macher" sind Gold wert. Notfalls muss dann ein Zukauf an Kompetenz erfolgen. Beispiele sind Unternehmensberatungen, FM-Coaches oder Hochschulteams. Konfrontieren Sie dann (frühzeitig!) Unternehmenleitung, Betriebsrat und Kunden mit dem gewonnenen Konzept. Wie wäre es z. B. via Betriebszeitschrift? Mit dieser gründlichen und gut geplanten Vorbereitungsphase steht dann dem eigentlichen Projektstart nichts mehr im Wege.

FM - Ein Projekt geht an den Start

Ein festes Budget, an eine Genehmigung gekoppelt, sorgt für die notwendige Kostenkontrolle. Durch ein optimal strukturiertes Team wird die Umsetzung dann richtig effizient. Dieses kann aus Projektleitung, Projektteam und einem Projektpaten aus der Un-

ternehmensführung bestehen. Die Einrichtung einer Datenbank hilft allen, den Überblick zu bewahren. Wenden Sie sich auch gerade in der Startphase an Ihre Kunden. Diese danken es Ihnen mit wichtigen Anregungen und fühlen sich ernst genommen. Sehr wichtig beim Start: Informationen aus allen Bereichen des Unternehmens sammeln. Häufig werden nur spärliche Daten über Verträge, Immobilien, Inventar, Kosten etc. greifbar oder vorhanden sein. Also muss auch diese Info-Beschaffung sorgfältig geplant und durchgeführt werden. Erstellen Sie eine Schwachstellenliste aus den gewonnenen Daten. An dieser werden Sie sich orientieren und messen lassen müssen!

Methoden und Werkzeuge

Nun stehen Ihnen zahlreiche FM-Werkzeuge zur Verfügung. "Controlling" heisst nichts anderes, als mittels gewonnener Daten zu agieren (nicht reagieren). Betrachten Sie Ist-Werte und streben Sie Soll-Werte an. Liegen Ihre Kosten für ein Bauprojekt bei einem Ist-Wert von 853 374 DM und haben Sie sich einen Soll-Wert von maximal 540 000 DM gesetzt, dann können klare Massnahmen eingeleitet werden. Setzen Sie z. B. gezieltes "Prozessmanagement" ein. Dahinter verbirgt sich das Auffinden von Kostentreibern. Fällt beispielsweise eine Klimaanlage aus, führen schriftliche Meldungen nach althergebrachter Weise zu Ungenauigkeiten und damit Zeit- und Geldverlust. Durch den Einsatz von Software zur Schadensmeldung werden Geschwindigkeit und Genauigkeit optimiert.

„Der Begriff FM wird von Vertretern unterschiedlicher Interessenkreise genutzt. Deren kleinster gemeinsamer Nenner sind das Bauwerk und dessen technische Ausrüstung.“

Stichwort Software: Aus CAD- und Office-Anwendungen wurden hier spezielle FM- Programme wie CAFM entwickelt. Der Trend geht hier immer mehr zu integrierten Lösungen. Ein faszinierendes Neubauprojekt von Siemens zeigt die Möglichkeiten der Zukunft. Mittels zahlreicher Raumcomputer lässt sich von Lichteinfall, Temperatur, Präsenzanzeige, Zugang, Glasbruchmeldung bis hin zur Fensterstellung so ziemlich alles erfassen und steuern. "Precustomizing" - diese Software passt sich perfekt den speziellen Wünschen der Kunden, vom Krankenhaus bis zur Werftanlage, an. FM-Software zu finden ist ein Kinderspiel, die Produkte sind am Markt zahlreich vorhanden (Buisy 2.9, Aperture 6.1, FaMe 2000, Sam.pl.1.1, Kopernikus 7.0, ALLFA FT, speedikon FM, mySAP.com). Schwieriger gestaltet sich hingegen die Auswahl der passenden Software.

„Die ungenutzten Potenziale sind in den meisten Unternehmen gross. Häufig werden die falschen Dinge getan und ungeeignete Methoden und Werkzeuge dafür genutzt.“

Gehen Sie schrittweise vor. Bestimmen Sie zuerst Ihren Bedarf und entwickeln Sie dann einen Anforderungs- und Bewertungskatalog. Wählen Sie geeignete Anbieter aus und führen Sie Softwareausschreibungen durch. Die eingegangenen Angebote müssen jetzt untersucht werden. Begründen Sie umfassend die Entscheidung für ein System und führen Sie dann den Kauf durch. Auch hier sollten Sie besser nicht auf Expertenrat verzichten. Denken Sie daran, dass Sie mit Ihrer Software eine langjährige "Ehe" eingehen. Datenmanagement stellt die eigentliche Herausforderung an das FM-Team dar. Das "Gut" Daten muss teilweise digitalisiert werden (Bauzeichnungen). Richtlinien zum Umgang mit Daten schaffen Einheitlichkeit. Fehler wie die mehrfache (redundante) Datenspeicherung werden vermieden.

Am Ende der Planung: Die Einführung

Auch hier stehen Ihnen alle Möglichkeiten offen. Ob Schaffung eines Unternehmensbereichs FM, Aufbau eines Profitcenters FM, Gründung einer FM-Tochtergesellschaft oder Auslagerung zu einem FM-Dienstleister (siehe unten), die Entscheidung muss getroffen werden. Für eine Tochtergründung spricht beispielsweise die klare unternehmerische Abgrenzung und die Herausbildung einer "Dienstleistermentalität". Praktisch ist dabei auch, das Projektteam als FM-Team weiterzuverwenden. Erfahrung und Projektkenntnis sollten dann kein Problem sein. Flache Führungsstrukturen, also das Weglassen unnützer Führungsebenen, vermeiden dabei zu enge Kompetenzgrenzen und stärken die Eigenverantwortlichkeit.

„Das Ziel eines FM-Projektes ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Dienste und die Nutzung der Rationalisierungspotenziale aus der Wertschöpfungskette.“

Ein Kunde wünscht sich nichts sehnlicher als einen persönlichen Ansprechpartner für seine Sorgen und Wünsche. Dabei sollte man ihm nicht zumuten, von einem "Nicht"-Zuständigen zum Nächsten weitergereicht zu werden. Die Lösung: Ein Objekt hat einen Objektleiter und damit eine einheitliche Schnittstelle nach aussen. Jetzt wird's noch mal richtig stressig. Legen Sie Zwischen- und Endtermine

fest, um die Einführungsphase bis zum Vollbetrieb bestmöglich auszunutzen. Achten Sie auf eine strikte Terminüberwachung, auch mittels Abmahnungen und terminsichernder Massnahmen. Und denken Sie immer dran: Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte können Ihnen das Leben schwer machen und sind deshalb nie zu vernachlässigen. Wenn die Datenbestände schon ausreichen und alle Werkzeuge und Methoden (Controlling, Benchmarking, Daten- und Prozessmanagement) getestet wurden, kann es ja losgehen.

Endlich, die Nutzung von FM

FM ist glücklicherweise ein hochgradig variables System. Denn eines liegt auf der Hand: Unternehmen und Umfeld unterliegen einem ständigen Wandel. Technischer Fortschritt, steigende Qualitätsstandards, Ausweitung der Unternehmenstätigkeit oder Wachstum der Betriebsgrösse erfordern eine ständige Anpassung des FM. Wie schafft man das auf Dauer? Behalten Sie einen kühlen Kopf und überprüfen Sie ständig Methoden und Werkzeuge. Planen Sie die Unruhe. Wer sich auf den Lorbeeren eines eingeführten FM ausruht, hat das Prinzip nicht verstanden. Legen Sie nicht einfach Daten für die Ewigkeit ab, sondern verwalten Sie Ihren Informationsbestand. Die Devise heisst: "Keep it simple and stupid". Vermeidung von Datenmüll hilft dabei.

„Für die Umsetzung des Projekts benötigt die Gesellschaft ein Team von qualifizierten Kräften, das mit seiner Tätigkeit lückenlos an die Projektplanung anschliesst.“

Mittels KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) nutzen Sie FM nicht nur, Sie perfektionieren es. Kostenoptimierung, ob beim Betrieb, in der Verwaltung oder bei der Objekterstellung (Bau einer Lagerhalle), wird jetzt zur zentralen Aufgabe des FM. Muss ein selten genutztes Altlager wirklich im Renommiergebäude des Unternehmens liegen, oder spart eine Auslagerung in eine alte Lagerhalle am Stadtrand bares Geld?

FM und Outsourcing

Outsourcing gewinnt auch im Rahmen des FM immer mehr an Bedeutung. Aber ist es wirklich ausnahmslos der bessere Weg? Wer hier nicht eine genaue Risiko-Nutzen-Analyse durchführt, läuft Gefahr, erhebliche Nachteile davonzutragen. Drei Formen des Outsourcing stehen dem interessierten Anwender zur Verfügung:

1. internes Outsourcing (Gründung einer eigenen Tochterfirma),
2. Outsourcing mittels einer Betreibergesellschaft (bestehend zwischen Unternehmen und Dienstleister) und
3. echtes Outsourcing (häufigster Fall).

„Ist das FM eingeführt, dann beginnt die Arbeit mit einem in hohem Masse variablen System. Sie ist geprägt durch Änderungen der Ziele und Infrastruktur des Auftraggebers, durch Erweiterung des Wissens über die Potenziale, Methoden und Werkzeuge und durch einen ständigen Wandel des Umfelds.“

Echtes Outsourcing funktioniert nur noch über ausgeklügelte Verträge mit externen Dienstleistern. Dabei müssen Sie vor allem auf Ihre Juristen achten, denn Erfahrungen mit solch komplexen FM-Verträgen sind nur dünn gestreut. Was ist die optimale Vertragsgestaltung, Werk-, Dienst-, Kaufvertrag etc.? Soll eine pauschale Vergütung vereinbart werden, oder lohnt sich ein Prämiensystem? Und wer haftet bei Fehlern und daraus resultierendem Schaden? Sparen Sie hier nicht an Aufwand, sonst werden solche Outsourcing-Verträge zum Desaster! Musterverträge kommen auf Grund der Komplexität des FM gar nicht erst in Frage.

„Eine der wichtigsten strategischen Aufgaben ist die Planung der Unruhe. FM darf keine Funktion sein, die eingerichtet und dann nur ordentlich weiter betrieben wird.“

Und ist der Vertrag erst einmal unter Dach und Fach, so gilt es auch, die Vertragsarbeit zu organisieren. Wie schon erwähnt, weiss FM, und damit auch FM-Verträge, eine hohe Dynamik auf. Für Flexibilität benötigen Sie einen modularen Vertragsaufbau. Ein hundert und mehr Seiten starker FM-Vertrag wird um ein vielfaches übersichtlicher, wenn er in Module (Vollmachten, Preise, Leistungen, Objekte etc.) aufgeteilt wird. Auch hier hilft eine Datenbank, die Vertragsarbeit in den Griff zu bekommen (automatische Benachrichtigung bei Auslaufen einer Preisvereinbarung).

„Als in den neunziger Jahren die Akzeptanz des Outsourcing von FM-Diensten wuchs, wurde vorrangig über dessen Nutzen gesprochen. Nach einigen Jahren der Erfahrung in Unternehmen ist deutlich geworden, dass auch Risiken damit verbunden sind, die bei der Entscheidung für das Outsourcing und bei der Gestaltung von FM-Verträgen zu

berücksichtigen sind.“

Ein besonders effektives Instrument der Vertragsarbeit soll hier nicht verschwiegen werden. Simulieren Sie den "worst case". Niemand wird nämlich von Anfang an alle Probleme und Störungen des FM voraussagen können. Ein Team sollte sich also gezielt alle nur denkbaren "Katastrophen" ausdenken und den Vertrag dann daran messen. Sie werden sehen, es lässt sich noch viel verbessern!

Über den Autor

Hermann Schneider ist ein erfahrener Praktiker der Materialwirtschaft und des FM. Im Auftrag des BMV (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V.) verfasste er diese bisher umfassendste Untersuchung zum Thema FM.
