

Organisation und Planung von Facility Management Dienstleistungen



Herr Dipl.-Ing. Viktor Höschele
Technische Leitung Canzler Ingenieure Dresden
Sprecher des GEFMA-Regionalkreises Sachsen

Eine langfristige und nachhaltige Umstellung der Organisationsabläufe in großen und mittleren Unternehmen in Anlehnung an die Strategien der gesamtheitlichen Gebäudebewirtschaftung bringt entscheidende Vorteile für deren Stabilisierung und Weiterentwicklung. Dies wird durch wachsende Nachfrage an Dienstleistungen zur Schaffung solcher Organisationsstrukturen bestätigt.

Die Strukturen der Unternehmensorganisationen ändern sich immer schneller durch den natürlichen Zwang zur Anpassung an die technische Entwicklungen (Internet, Intranet, Datenbereitstellung/Datenkommunikation usw.) Vor allem die Verarbeitung der Informationsflut, die Informationssuche und die Erhaltung und Nutzung!! des im Unternehmen bei den einzelnen Mitarbeiter vorhandenen Informationsgutes muß ständig überdacht und weiter gestaltet werden. Unternehmensinterne Datenbankstrukturen entstehen oder sind schon vorhanden. Diese Strukturen bedürfen einer Planung/Lenkung und vor allem auch der Vereinheitlichung im Sinne der Begriffsbezeichnungen, der Katalogisierung, Anpassung an Normen und Richtlinien usw. Die Erarbeitung unternehmensspezifischer CAFM-Richtlinien sind für die Lösung dieser Aufgaben erforderlich. Die Tiefe dieser Dokumente ist von dem Umfang der Nutzung von FM-Lösungen im Unternehmen abhängig. Eine gute Hilfe bei der Erstellung dieser Unterlagen sind die GEFMA-Richtlinien (siehe <http://www.gefma.de>), in denen die grundsätzliche Herangehensweise an die Problematik enthalten ist.

Immobilienbesitzer und Bauherren kennen heute die Notwendigkeit von qualitativ hochwertigen Planungen und Beratungen im Bereich des Facility Managements. Hier werden Ingenieurleistungen von hoher Wertebeständigkeit erwartet mit Anforderungen an:

- planerische Erfahrungen in enger Verbindung mit praktischen Lösungen zur Entwicklung von Bewirtschaftungskonzepten, die zu den Unternehmen passen,
- organisatorisches Durchsetzungsvermögen bei der Realisierung der Aufgabe nicht nur gegenüber dem Auftragnehmer, sondern auch nicht zuletzt gegenüber dem vom Auftraggeber eingesetzten Personal, das die Ergebnisse der eingeführten Systematik nutzen soll.

Beratende Ingenieure erbringen Leistungen in Facility Management, wie z. B.

- Planung von Dienstleistungen, Durchführung von Wettbewerben und Auditierung der erbrachten FM-Dienstleistungen,
- Beratung bei der Entscheidung zum Einsatz effizienter Betreibermodelle und zur Anpassung der Organisationsstrukturen im Unternehmen an FM-Strategien,
- Planung von FM-Systemen, Durchführung von Wettbewerben und begleitende Einführung FM-Lösungen.

Es sollte klar unterschieden werden zwischen der Organisation des Facility Management und den Facility-Management-Systemen, die als Werkzeuge zur Realisierung aller Aufgaben dienen und FM wesentlich unterstützen. Im folgenden Bericht werden Erfahrungen der letzten Jahre bei der Beratung und Planung in den Bereichen des FM vorgestellt.

Planung von Dienstleistungen im Gebäudemanagement

In den letzten Jahren hat Canzler Ingenieure ca. 50 Wettbewerbe über Dienstleistungen für Banken und Kommunen durchgeführt. Mittlerweile ist das Unternehmen für die Betriebsführung von Immobilien mit Bewirtschaftungskosten von weit über 100 Mio. DM mitverantwortlich. Das Dienstleistungsspektrum im Technischen und Infrastrukturellen Gebäudemanagement beinhaltet vor allem die Betriebsführung und Instandhaltung der Technischen Ausrüstung, die Reinigung, die Entsorgung, die Hausmeister-, Gärtner- und Winterdienste. Seltener wurden Sicherheitsdienst- und Parkhausbetriebsleistungen abgefragt. Seit 7 - 8 Jahren werden Prozeßabläufe für Betreiben von Gebäuden und Liegenschaften untersucht. Die Planungen von Dienstleistungen waren eine gute Voraussetzung für ein FM-Controlling und Umsetzung der FM-Strukturierung in den Unternehmen. Durch klare eindeutige Leistungsverzeichnisse über den zu erbringenden Dienstleistungsumfang und den Wettbewerb wurden erhebliche finanzielle Einsparungen erreicht.

Bei der Planung von Dienstleistungen ist zunächst der Datenbestand zu erfassen. Auf die richtige Gliederungstiefe der Flächen und Anlagen sowie die kaufmännische Gestaltung der Verdingungsunterlagen haben wir besonderen Wert gelegt. Denn eine Ausschreibung im Gebäudemanagement, im Gegensatz zur Gebäudeplanung, kann mehrmals, wenn erforderlich, verwendet werden. Wichtig ist es auch, daß die im Leistungsverzeichnis aufbereiteten Daten in die zur Nutzung vorgesehene Software eingelesen werden können und damit keine zusätzlichen Kosten für die Bestandsaufnahme / Datenerfassung entstehen. Erfahrungen bei der Auswertung von Ausschreibungen für Liegenschaften und Gebäudekomplexe haben gezeigt, daß regelmäßige (jährliche) Audittermine nach der Vergabe der Dienstleistungen eine Prüfung und Beurteilung der Ausführung ausgeschriebener Leistungen ermöglichen. Sie bringen Ordnung und Qualität in das Geschehen und unterstützen die Auftragnehmer bei der Umsetzung der Aufgaben.



Bild 1. Das Technische und Infrastrukturelle Gebäudemanagement im TRIANON, Frankfurt am Main, mit einer Mietfläche von ca. 84000 m² wurde 1998 vergeben.



Bild 2. Dienstleistungen im Gebäudekomplex in München-Ismaning mit einer Fläche von 12.400 m² wurden im Jahr 2000 verhandelt und in Auftrag gegeben.

Beratungsleistungen zu Betreiberkonzepten

Dieser Dienstleistungsumfang ist Teil der Unternehmensstrategie und setzt genaue Kenntnisse über die Organisationsstruktur und den Umfang der erforderlichen Bewirtschaftungsleistungen voraus.

Grundsätzlich werden Gebäude und Liegenschaften nach drei Modellen bewirtschaftet:

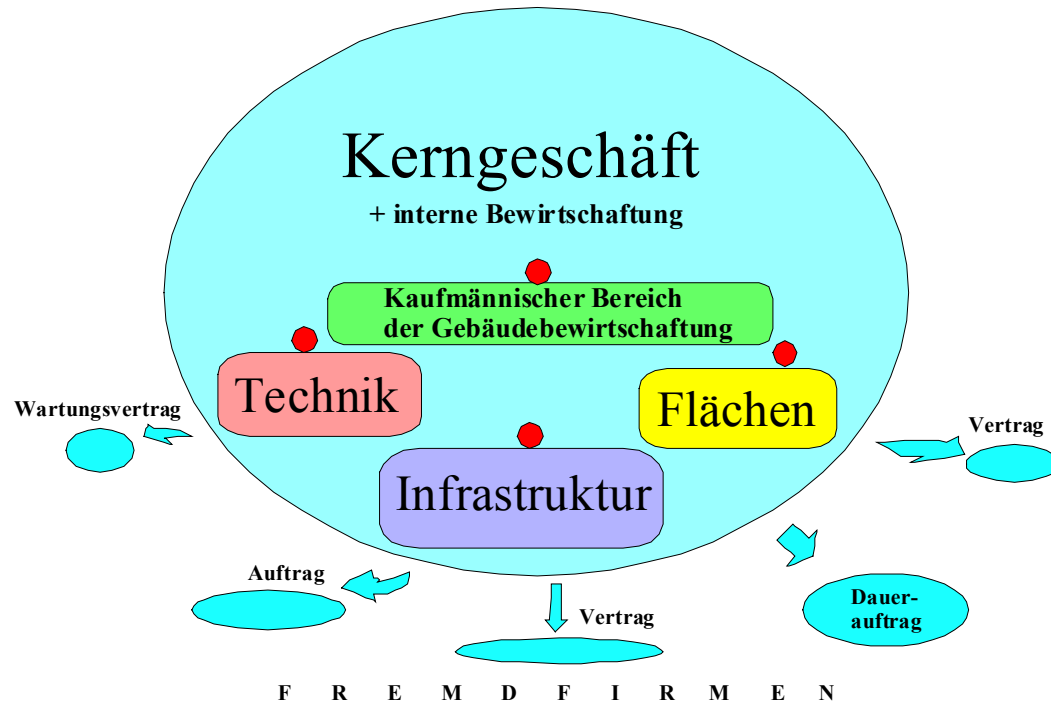


Bild 3. Dienstleistungen werden neben dem Kerngeschäft im Unternehmen erbracht.

1. Dienstleistungen neben dem Kerngeschäft.

Sehr oft sind in diesem Fall im Unternehmen die Verantwortung und Aufgaben mit der wirtschaftlichen Zuordnung der Leistungsbereiche nicht klar erkennbar. Kapazitäten können nicht immer gebündelt werden. Die Kompetenz des Betreibens und die Anlagenkenntnis sowie die Erfahrungen stehen hier in direkter Beziehung zur Häufigkeit des Personalwechsels. Dieses Modell bedarf einer Vertragsgestaltung zwischen den Bereichen der Produktion und der Bewirtschaftung, damit ein klares Kosten/Nutzen Verhältnis entsteht.

2. Dienstleistung von Tochterunternehmen.

In diesem Modell sind die Kosten klar definiert und die Kapazitäten können geplant werden. Hier werden aber oft die Kontrollfunktionen und die Marktvergleiche nicht ausreichend umgesetzt.

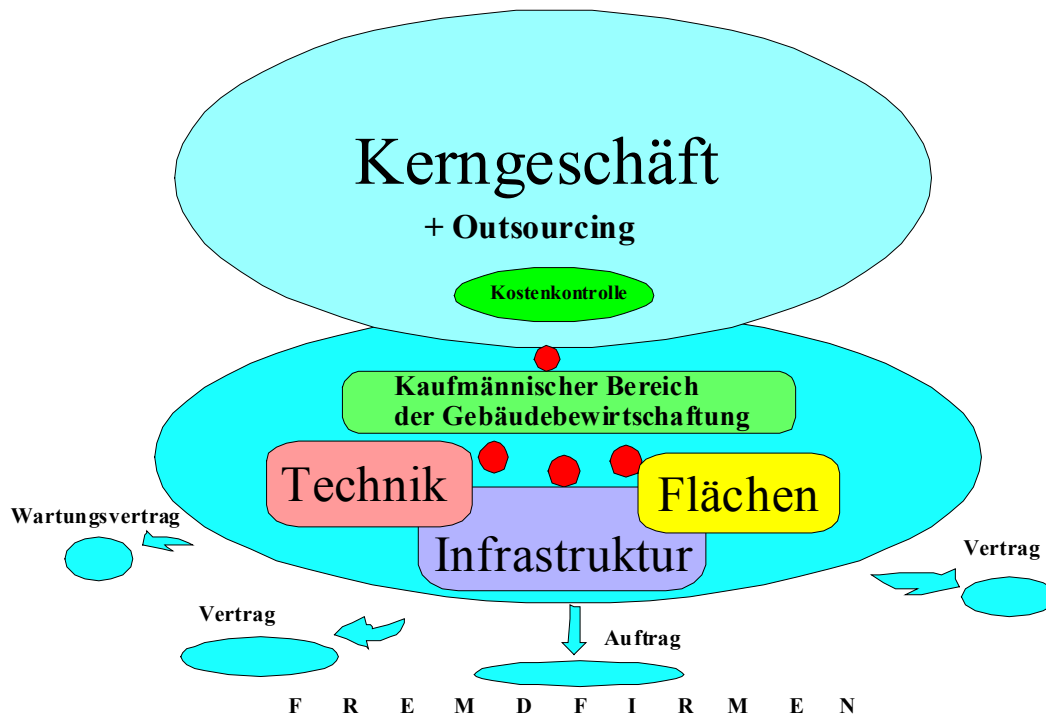


Bild 4. Das Dienstleistungsgeschäft wird von einem Tochterunternehmen erbracht.

3. Outsourcing.

Bei der kompletten Fremdvergabe aller Dienstleistungen ist ein Aufbau des FM-Controllings im Unternehmen unumgänglich, damit durch Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit in der Gebäudebewirtschaftung das Kerngeschäft von der Leistungsausgliederung profitieren kann.

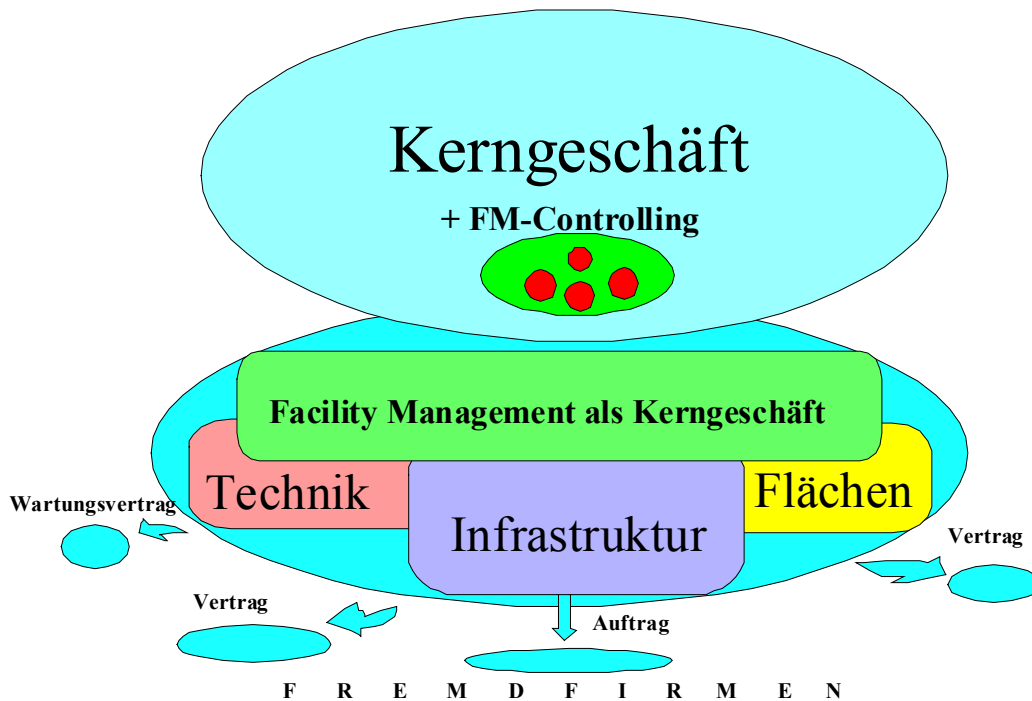


Bild 5. Dienstleistungen werden generell an Fremdunternehmen vergeben.

Alle drei Modelle werden heute im Immobiliengeschäft angewendet und haben ihre Berechtigung. Wichtig ist die Qualität der Organisationsstruktur, die durch Untersuchung, Beratung und FM-Planung verbessert werden kann.

Bedeutender Teil der Beratung der Unternehmen in der Gebäudebewirtschaftung sind oft auch das Energie-Controlling, der Energieeinkauf und das Energiecontracting, die als separate Leistungen erbracht werden können. So hat Canzler Ingenieure in den letzten Jahren für verschiedenste Kunden jährliche Einsparungen von über 10 Mio. DM durch Wettbewerbe beim Einkauf von Energie oder Änderungen der Vertragsgestaltung dazu erwirkt.

Planung des Einsatzes von FM Systemen

Die Planung des Einsatzes einer übergreifenden EDV-Software ist vor allem mit der Planung der Entwicklung/Anpassung einer Organisationsstruktur verbunden.

Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Prozesse zu automatisieren, die Verantwortung für die Leistungserbringung an die Mitarbeiter zu übertragen und den Zugriff auf die Prozessabläufe im Unternehmen für die Leitungsebene transparent zu machen.

Besitzer vieler Immobilien waren früher der Meinung, daß die Dienstleister in den jeweiligen Liegenschaften die EDV-Werkzeuge für die Erbringung der Dienstleistung selbst zu beschaffen und anzuwenden haben. Dies führt aber zu Inkompatibilität der Systeme, wenn verschiedene Dienstleister in den Gebäuden des Immobilienbesitzers tätig sind. Es besteht auch keine Möglichkeit für den Besitzer / Controller selbst, diese Daten EDV-mäßig effizient zu nutzen (zu viele unterschiedliche Softwarepakete) und damit eine Optimierung der Abläufe zu betreiben.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, daß es beim Einsatz von FM-Systemen besonders wichtig ist, die vorhandenen Organisationsstrukturen und Abläufe, wenn möglich, beizubehalten und in dem einzuführenden System darzustellen. Denn das System soll die Organisation unterstützen, nicht umgekehrt.

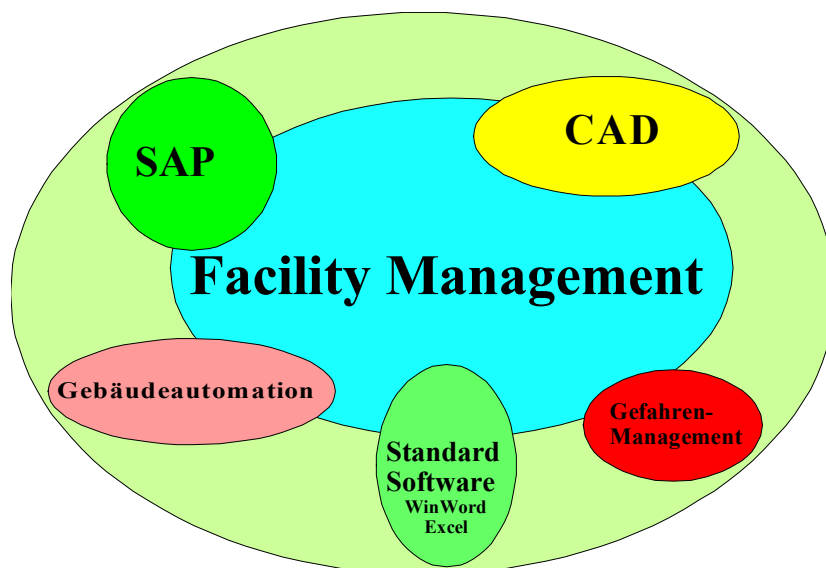


Bild 6. Schnittstellen in Facility Management.

Die Tiefe der Datenerfassung und Datennutzung sowie die Anpassung der Bedieneroberflächen des Systems an das im Unternehmen vorhandene Formular- und Berichtswesen sind entscheidend für die Akzeptanz der eingeführten Software durch die Anwender. Besondere Aufmerksamkeit sollte den Schnittstellen zu bereits vorhandener Software geschenkt werden.

Der Ablauf einer FM-Planung ist ein intensiver dauerhafter Prozess aller Beteiligten und der gegenseitigen Findung optimaler Organisationsabläufe, der folgende Meilensteine einhalten soll:

- Entscheidungskonzept
- Planung und Wettbewerb
- Pilotprojekt und Ausbau

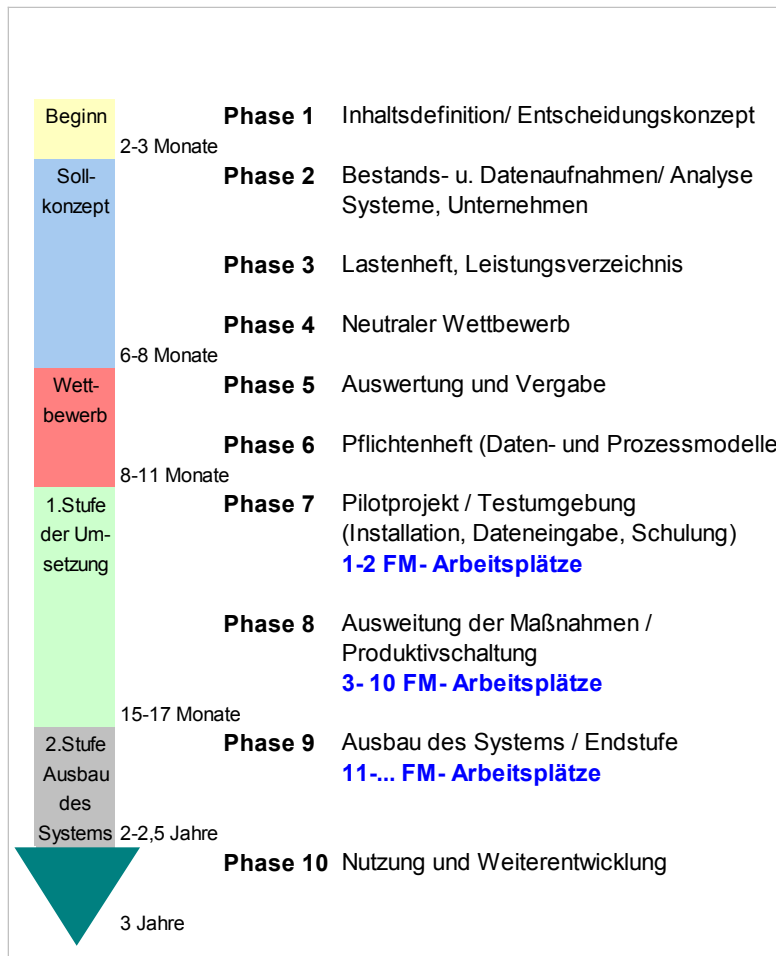


Bild 7. Einführungskonzept für Facility-Management-Systeme.

Eine gründliche Einarbeitung in die Organisation des zu beratenden Unternehmens ist hier genauso wichtig wie die Durchführung eines Pilotprojektes nach der Leistungsvergabe.

Je nach Größe des Unternehmens sind für die vollständige Umsetzung der Planungskonzepte, wie aus der Grafik ersichtlich, Zeiträume von 2 bis 3 Jahren erforderlich.

Zusammenfassung

Aktives Facility Management ist ein unabdingbarer Teil jeder erfolgreichen Unternehmensstrategie. Die Refinanzierung von Leistungen im FM-Bereich kann nur langfristig erfolgen und unter Berücksichtigung allgemeiner Entwicklung der Bewirtschaftungsprozesse im Immobilienbereich betrachtet werden. Versäumnisse in der Anwendung effektiver Organisationsstrukturen sind aber auch nicht kurzfristig nachzuholen. Unabhängige Leistungen Beratender Ingenieure bieten dabei innovative und wirtschaftliche Lösungen zum gesamtheitlichen Betrieb und effizienter Bewirtschaftung von Immobilien!