

FACILITY MANAGEMENT IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN NUTZERERWARTUNG, AUFTRAGGEBERKOMPETENZ UND MEGATRENDS

Gebäudenahe Dienstleistungen – das Thema wurde in vielen Großkonzernen über lange Zeit eher stiefmütterlich behandelt. Erst in der jüngeren Vergangenheit dämmert es so langsam, dass es sich hierbei um strategisch hochrelevante Prozesse handelt, sei es mit Blick auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder den Kampf um Nachwuchskräfte. Die Autorin des vorliegenden Beitrags erörtert, worauf es für unternehmenseigene Facility-Management-Abteilungen heute bei der Auswahl und Zusammenarbeit mit Dienstleistern ankommt. Ihr Credo: Da sich bei einer Dienstleistung durch die Beseitigung des Mangels kein gutes Ergebnis mehr erzielen lasse, müssten die Auftraggeber in die Gestaltung eingreifen, bevor diese erbracht wird.

Red.

Bei den „Kernthemen“ des Facility Management ist die „User Experience“ ganz vorne dabei. Der Aufbruch in die digitale Welt macht auch vor der Unternehmensimmobilie nicht Halt. Die Verheißungen reichen vom einzigartigen Arbeitserlebnis zu Vorteilen im Kampf um Talente und gegenüber Wettbewerbern.

Ein immobiler Aktivposten

Gleichzeitig ist die Immobilie Anlageobjekt und stabiles Asset, das als stille Reserve Sicherheit bieten kann. Kurzum: ein immobilier Aktivposten, der mit den dynamischen Entwicklungen Schritt halten soll. In diesem Spannungsfeld stehen das Immobilien- und Facility Management.

Inzwischen wächst das Bewusstsein, dass Fläche als knappe Ressource das Unternehmenswachstum bremsen kann. Infolge dessen wandelt sich in den Unternehmen der Blick auf die Immobilie,¹⁾ doch die Sicht auf das Managen dieses unternehmenswichtigen „Produktionsmittels“ blieb über die Jahrzehnte annähernd konstant.

Noch vor 30 Jahren rekrutierte das Facility Management die Mitarbeiter überwiegend aus der Produktion der Unternehmen: Wen

die komplexe Produktionstechnik überforderte, der könne sich immer noch um die weniger anspruchsvolle Anlagentechnik der Gebäude kümmern, so dachte man.

Allein zur Kostensenkung wurden erste Bereiche des Facility Management schließlich nach außen vergeben: Die Bezahlung der Reinigungs- und Kantinenkräfte nach Tarif bescherte der deutschen Großindustrie (Metall, Bergbau, Chemie, Energie) international einen Wettbewerbsnachteil. Die große Outsourcing-Welle begann.

Gebäudereiniger werden zu Rahmenvertragspartnern

Lokale Gebäudereiniger stellten sich überregional oder international auf und wurden Rahmenvertragspartner. Das Spektrum wuchs und sie wurden zum „Full Service Provider“ für Facility-Management-Leistungen – exemplarisch seien Dr. Sasse, Dussmann und Wisag genannt.

Ähnlich umfassende Dienstleister entwickelten sich aus Anlagenherstellung und Instandhaltung – wie M+W Zander (in ex-te aufgegangen) oder Spie. „Hausmeisterdienste“ und Anlageninstandhaltung der Unternehmen verkleinerten sich zunehmend und managten schließlich die externen Anbieter.

Auch Dienstleister wandelten sich. Hier sind noch Objekt- und Regionalmanager sowie – in der Matrix – Gewerkemanager beschäftigt, während überwiegend die Anlagenhersteller, lokale Nachunternehmer oder Unternehmen aus Niedriglohnländern die operative Tätigkeit übernehmen.

Lieferketten gibt es somit nicht nur für Produktionsmaterialien, Halbzeuge und Vor-

komponenten, sondern inzwischen auch für Dienstleistungen. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass ein Wirtschaftssubjekt an ein anderes eine immaterielle, überwiegend personengebundene Leistung erbringt, bei der Produktion und Verbrauch zeitlich zusammenfallen²⁾ – zum Beispiel die Inspektion einer Anlage.

Lieferketten – auch bei Dienstleistungen relevant

Hier ist eine Qualitätssicherung ungleich schwieriger als bei der Herstellung eines Werkes oder der Lieferung eines spezifizierten Gegenstands. Ob die Dienstleistung in der erforderlichen Qualität erbracht wurde, kann anschließend allenfalls noch mittelbar über die Folgen der Erbringung oder Nichterbringung festgestellt werden – dann ist es aber regelmäßig zu spät. Die Problematik wird verschärft, wenn über mehrere Standorte oder über einen längeren Zeitraum hinweg geltende Rahmenverträge über Dienstleistungen abgeschlossen werden.

Aus diesem Dilemma versucht seit 1989 die German Facility Management Association (GEFMA) zu helfen. Nicht zufällig fällt ihre Gründung mit den Anfängen des Outsourcings in Deutschland zusammen. Es ist aller Ehren wert, dass GEFMA anerkannte Standards gesetzt hat.

Dennoch trägt sie die „Auftraggeber-Brille“ des Unternehmens-FM und fordert, grundsätzlich richtig, dass alle Seiten Daten in hoher Qualität erheben und pflegen: Diese sollen nicht nur Ausschreibungen dienen, sondern auch helfen, die KPIs für die Leistungserbringung abzuleiten. Die Forderung entspricht zwar dem technisch Machbaren und Möglichen – aber nicht immer der gelebten Praxis. Womöglich ist das aber auch gar nicht die Absicht der GEFMA.

Valide Datenerhebung – ein komplexes Unterfangen

Die Erhebung valider Daten beginnt beim Bauwerk. Wie anspruchsvoll dies für ein Bestandsgebäude sein kann, liegt auf der Hand. Noch dazu, wenn die Immobilie

DIE AUTORIN

BÉATRICE KROLL

Head of Corporate Real Estate, Infineon Technologies AG, München





kontinuierlich optimiert und umgebaut wird – sei es mit Blick auf Energieeffizienz, Wachstum, den Aufbau neuer IT- und Sicherheitsinfrastrukturen oder einfach zur Modernisierung.

Problematisch ist aber auch die Datenerfassung für einen Neubau: Nicht nur das Facility Management der Unternehmen und die Dienstleister haben sich auf das reine Koordinieren von Leistungen verlegt, sondern auch die Bauunternehmen, die operative Tätigkeiten am Bau durch nachgelagerte Unternehmen ausführen lassen.

Eine umfassende Dokumentation des Neubaus wird oft vereinbart, aber nicht erreicht. Viele beteiligte Kleinunternehmen arbeiten nicht mit BIM oder prozessieren Daten auf einer Revit-Basis. Selbst wenn die Daten am Ende auf dem Tisch liegen, sind sie nicht aufbereitet, wie es der Auftraggeber sich gewünscht hätte.

Viele Hürden beim Einsatz von BIM

Auch dort hapert es an den Strukturen, die oft veraltet sind und nicht ermöglichen, ein BIM-Modell des Neubaus zu integrieren. Wenn doch, wird danach ein Großteil der im BIM erhobenen Daten weder verwendet noch weiter gepflegt. Ein neues Datenmodell lässt sich in der Regel nur mit einem Neubau aufsetzen, wenn dieser autark zu bewirtschaften ist.

Hinzu kommt der akute Flächenbedarf: Die Zeit zum Bezug des neuen Gebäudes soll verkürzt werden durch ein Überlappen von Planungs- und Bauphasen. Ist das der Fall, wird der hochkomplexe Prozess im BIM durch die Geschwindigkeit am Bau untergraben; fehlerhafte Pläne oder eine falsche Bauausführung sind die Folge. Eine umfassende Bestandsdokumentation ist wünschenswert, aber häufig nicht in der optimalen Form zu haben.

Soll eine Dienstleistung ausgeschrieben werden, stellt die erforderliche Dokumentation zusätzliche Anforderungen: Für die Anlagen eines Neubaus liegen zwar bei Abnahme die Herstellerangaben vor, bei älteren Gebäuden aber nicht unbedingt. Selbst wenn dies der Fall ist, sind die Daten meist nicht so gebündelt, dass sich daraus ohne Weiteres ein Lastenheft erstellen ließe.

Auch wenn es also dem unternehmensinternen Facility Management gelingen wäre, akribisch alle Daten nach den Standards und Empfehlungen der GEFMA zusammenzutragen, so ließe sich doch nicht „auf Knopfdruck“ ein Leistungskatalog mit

den spezifizierten Forderungen des Auftraggebers erstellen.

Soweit bekannt, sind bislang alle Versuche gescheitert, diese Art der Dokumentation dem Generalunternehmer bei Erstellung des Bauwerks gleich mit aufzubürden – spätestens an den hohen Kosten.

Lastenheft: oftmals ein Fall für Beratungsunternehmen

Häufig greift das Facility Management daher bei der Beauftragung von Dienstleistern für die Erstellung des Lastenheftes auf Beratungsunternehmen zurück, die mit einer Ist-Erfassung beginnen. Je größer und komplexer der Standort, der Anlagenpark oder die Leistung, desto eher schreibt das Beratungsunternehmen „funktional“ aus; die Zeit zur Erfassung ist begrenzt und das Risiko, etwas zu übersehen, hoch.

Es wird also weniger die erwartete Leistung beschrieben, als entsprechende KPIs, wie reduzierte Downtimes, verbesserte Kundenzufriedenheit, mehr Energieeffizienz und so weiter. Was für Auftraggeber vernünftig klingt, muss bei potenziellen Dienstleistungsunternehmen für Unmut sorgen, kennen sie doch weder die Anlagen und Massen noch die sonstigen Bedingungen, unter denen sie die Leistung erbringen sollen.

Gelegenheit hierzu bieten zwar Ortsbegehungen, Interviews und Unterlagen, die eingesehen werden können; zugleich ist die Zeit zur Abgabe eines Angebots begrenzt und die Klauseln zur künftigen Haftung, Betreiberverantwortung und Vertragsstrafen sind zu prüfen. Angesichts knapper Ressourcen und des zunehmenden Fachkräftemangels kommt es immer häufiger vor, dass sich auf diese Art der Ausschreibung keine oder nur wenige Angebote für die Auswahl oder einen Wechsel des Dienstleisters finden.

Um diesen Konflikt aufzulösen, wird nicht selten der bisherige Dienstleister angehalten, eine Dokumentation zu erstellen und den Übergang zu begleiten. Wie hoch die Motivation eines Dienstleisters, der abgelöst werden soll, hierzu ist, kann man sich vorstellen.

Fläche wird zum limitierenden Faktor

Weitere Herausforderungen ergeben sich aus den Megatrends Klimawandel, Digitalisierung, Fachkräftemangel und der Entwicklung auf dem Immobilienmarkt; Fläche wird zunehmend zum limitierenden

Faktor für das Unternehmenswachstum. Folglich muss sich nicht nur der Blick auf die Immobilie verändern, sondern auch auf das unternehmensinterne Facility Management.

Die Zeiten sind vorbei, in denen die Produktion grundsätzlich komplexer war als der Immobilienbereich. Dies zeigt sich auch an der Einführung der relativ jungen Studiengänge für angehende Wirtschaftsingenieure mit Bezug auf Immobilien und Facility Management.

Allerdings ist eine reine Management-Kompetenz für den sachgerechten Umgang mit Dienstleistern nicht ausreichend, wie das Beispiel der Ausschreibung belegt. Mehr denn je muss das unternehmenseigene Facility Management die betrieblichen und technischen Erfordernisse kennen, die erwarteten Leistungen beschreiben und den Dienstleistern auf Augenhöhe begegnen.

Anders als bei einem Werk, lässt sich bei der Dienstleistung durch die Beseitigung des Mangels kein gutes Ergebnis mehr erzielen, da bei der Dienstleistung Produktion und Verbrauch zusammenfallen.³⁾ Bei Verfehlung des KPI ist die Anlage ausgefallen oder die Flächennutzer sind mit dem Reinigungszustand unzufrieden. Die schlechte User Experience wirkt sich auf das Image des internen Facility Managements aus. Hier helfen auch Vertragsstrafen und Haftungsklauseln nicht weiter; sie können für Beauftragende allenfalls die wirtschaftlichen Auswirkungen lindern.

Eingriff in die Gestaltung der Dienstleistung

Das unternehmensinterne Facility Management muss also in die Gestaltung der Dienstleistung eingreifen, bevor diese erbracht wird und sich mit einem KPI messen lässt. Ein ähnlich partnerschaftliches Verhältnis mit dem Dienstleister scheint notwendig, wie es das Immobilien- und Facility Management aus Bauprojekten kennt: Diese bieten so viele Unwägbarkeiten, dass eine frist- und budgetgerechte Abwicklung nur möglich ist mit einer klaren Struktur, der Disziplin aller Beteiligten hinsichtlich Zusatzforderungen und einem pragmatischen, kooperativen Ansatz.

Das Bauprojekt zeichnet sich dadurch aus, dass die Vertragspartner über einen längeren Zeitraum auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten: die Erstellung des Bauwerks. Warum nicht diesen Ansatz auf die Dienstleistung übertragen?

Obwohl Werk und Dienstleistung grundsätzlich verschieden sind, bietet die Art der Zusammenarbeit Gemeinsamkeiten: Die Dienstleistungen sind über die Jahrzehnte vielschichtiger geworden; es geht um mehr als Reinigung. Die Anlagentechnik hat sich verändert. Die Steuerung von Gebäuden und Räumen ist komplexer und digitaler geworden.

Gerade auch das Smart Building ist nicht wartungsfrei. Bis ein Dienstleister mit Auftraggeber und Immobilie „warm geworden“ ist, ist das erste Vertragsjahr abgelaufen. FM-Dienstleistungsverträge sind mehrjährig, weil ein Wechsel mit Vorbereiten der Ausschreibung für beide Seiten kostenintensiv ist. Rentabel ist ein Wechsel daher meist erst nach zwei Jahren.

Verfehlen der KPIs ist keine Option

Dennoch muss die Anlage von Anfang an verfügbar sein. Gemeinsam müssen vor allem energetische und Einsparungen beim CO₂-Footprint erreicht werden. Ein schlechtes Nutzer-Feedback können sich weder das interne Facility Management noch das Dienstleistungsunternehmen leisten.

Kurzum: Für keine Seite ist das Verfehlen der KPIs eine Option. Ihre Erfüllung ist nicht „nur“ die Messgröße für die vom Dienstleister vertraglich geschuldete Leistung, für die er haftet und deren Verfehlung eine Strafe nach sich zieht.

Dieser Ansatz fordert ein Umdenken auf beiden Seiten. Das interne Facility Management muss wissen, was es will, um die Aufgabe für Dienstleister sauber zu beschreiben und sie in der Leistungserbringung zu unterstützen. Eine rein funktionale Aufgabenbeschreibung lässt Dienstleister alleine und führt zu Missverständnissen.

Ebenso sind diese in der Pflicht, nachgelagerte Unternehmen gleichermaßen partnerschaftlich zu steuern. Auch müssen sie Verbesserungen und Modernisierungen aktiv einbringen, und nicht erst auf Nachfrage. Gelingt dies nicht, machen sich Dienstleister als zusätzliche Management-Schnittstelle überflüssig – denn diese haben inzwischen andere belegt.

Maklerhäuser erweitern ihr Geschäftsfeld

Die großen Real Estate Service Provider wie JLL und CBRE, früher im Kerngeschäft Makler, haben ihr Geschäftsfeld ebenfalls erweitert. Sie bieten nun auch FM-Dienst-

leistungen an, aber eben nicht mit einem operativen Hintergrund aus Instandhaltung und Betrieb.

Ihnen geht es vor allem um Koordinations- und Managementleistungen. Sie bieten in erster Linie eine Einkaufsleistung und bündeln FM-Leistungen für global agierende Konzerne. Diese müssen dann nur noch einen oder wenige Service Provider für Facility Management administrieren.

Kleine lokale Handwerksbetriebe werden vom Dienstleister betreut. Sie müssen sich nicht den sperrigen Prozessen eines Großkonzerns aussetzen, die scheinbar nur für Lieferanten gemacht sind – ebenfalls international agierende Großkonzerne.

Die Service Provider sind womöglich flexibler beim Handhaben von Zahlungszielen und bei der Stammdatenerfassung. Sie verstehen sich zwar auf Abwicklung und Systematik, haben aber wenig Kompetenz beim Betreiben der Immobilie.

Die technische Kompetenz im Betrieb jedoch wird wieder zunehmend wichtiger. Digitalisierung bedeutet mehr als ein paar „Gadgets“ wie Parkleitsysteme und Buchungssysteme für Arbeitsplätze. Das neuerdings praktizierte Arbeiten von zu Hause wird auch in der post-pandemischen Welt einen Platz behalten.⁴⁾

Die hybride Arbeitswelt als Gamechanger

Es wird sich eine hybride Arbeitswelt entwickeln, die noch niemand genau abschätzen kann. Gewiss ist allerdings, dass die zunehmende Digitalisierung in vielen Berufsgruppen das Arbeiten von einem anderen Ort als dem Büro ermöglicht.

Das bedeutet einen latenten Leerstand für Unternehmen, die mit einer 1:1-Beziehung zwischen Schreibtisch und Beschäftigten

rechnen. Mit diesem Leerstand müssen sich das interne Facility Management wie auch Dienstleister befassen: Welche Leistungen werden benötigt? Lassen sich Infrastrukturleistungen (HKL, Reinigung et cetera) für mehr Energieeffizienz reduzieren? Kann das Gebäude seinen Leerstand automatisiert aussteuern, wenn es „smart“ wird? Ist eine effizientere Nutzung möglich?

Einflussfaktor für den Unternehmenserfolg

Diese Fragen stellen sich auch vor dem Hintergrund des Klimawandels und des Trends „Fläche als limitierender Faktor für das Unternehmenswachstum“. Dienstleistungen, gleich ob firmenintern oder durch externe Unternehmen erbracht, verlangen nicht nur für die Schnittstelle zur internen IT zunehmend nach „digitaler“ Expertise; zudem ist strategische Kompetenz in der Flächennutzung jenseits des bloßen Betriebs essenziell.

Auch die Frage der Gestaltung von Immobilie und Fläche wird künftig eine deutlich größere Rolle spielen als bisher, damit User einen Vorteil darin sehen, ins Büro zu kommen; für ein attraktives Arbeitsumfeld muss die User Experience stimmen. Hierbei haben Facility Management und Dienstleister wesentlichen Anteil und werden so mittelbar zu einem Einflussfaktor für den Erfolg des Unternehmens.

Fußnoten

- 1) Vgl. Prof. Dr. Andreas Pfnür in: Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel, Gutachten des Zentraler Immobilien Ausschuss ZIA e. V., Juni 2019.
- 2) Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Stand 17. Oktober 2021): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dienstleistungen-28662>.
- 3) Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (s. Fn. 2 ebda).
- 4) Vgl. IFO-Institut in Handelsblatt vom 29. Juli 2021 (Stand 17. Oktober 2021) <https://www.handelsblatt.com/karriere/homeoffice/ifo-institut-corona-effekt-laesst-nach-nur-noch-ein-viertel-arbeitet-im-homeoffice/27465148.html>.

BLEIBEN SIE IMMER AUF DEM NEUESTEN STAND!

IHRE IMMOBILIEN & FINANZIERUNG-REDAKTION
INFORMIERT NUN AUCH TÄGLICH IN DER RUBRIK „TAGESMELDUNGEN“.

FOLGEN SIE UNS AUF



ODER BESUCHEN SIE UNS UNTER

WWW.KREDITWESEN.DE/TAGESMELDUNGEN