

Kundenwünsche an einen modernen Gebäudemanager

Arnulf Piepenbrock

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten geben Unternehmen den Kostendruck auch an ihre Facility Manager weiter. Gleichzeitig macht der Autor jedoch die Erfahrung, dass der Preis längst nicht mehr das einzig ausschlaggebende Kriterium für die Auftragsvergabe ist. Vielmehr werde von den Dienstleistern erwartet, dass sie ganzheitliche Konzepte bereithalten, um die Immobilie langfristig zu erhalten und die Produktionsprozesse der Unternehmen zu unterstützen. Wie gut ihnen beides gelingt, wird darüber entscheiden, ob sie sich tatsächlich zum strategischen Partner ihrer Kunden entwickeln können. (Red.)

Es gibt Zahlen, die sprechen für sich: Der Markt für Facility Management (FM) in Deutschland wird auf rund 56 Milliarden Euro beziffert. Schon jetzt werden rund 60 Prozent dieser Summe von externen Dienstleistern erwirtschaftet und es wird ein weiterer Anstieg der extern am Markt realisierten Umsätze prognostiziert. Gerade in Krisenzeiten ist damit zu rechnen, dass Unternehmen FM-Services auslagern und so Fixkosten in variable Kosten umwandeln. Denn um auf dem Markt unter den Bedingungen zunehmenden Wettbewerbsdrucks bestehen zu können, sind Unternehmen gezwungen, ihre Leistungsprozesse weiter zu optimieren. Während dabei in der Vergangenheit vorrangig primäre Prozesse betrachtet wurden, werden heute auch die Sekundärprozesse wie das Facility Management einer umfangreichen Neugestaltung unterzogen.

Ansprüche an Qualität, Know-how, Innovation

Dabei haben sich die Anforderungen der Kunden an den Facility Manager verändert. Gerade die Ansprüche an Qualität, Know-how, Innovation und Zuverlässigkeit in der Dienstleistung steigen. Aufträge im Bereich des Facility Managements und Gebäudemanagements werden vielschichtiger. Bei steigender Komplexität ist der Kunde auf das Know-how und die Hilfe der Anbieter angewiesen und wünscht, dass Facility Manager konkrete Verbesserungsvorschläge unterbreiten und Potenziale mit in die Geschäftsbeziehung einbringen.

Die Zeiten starrer, statischer Leistungsverzeichnisse sind vorbei. Der Dienstleister muss sich also in den Kundenprozess

einbringen, um Vorschläge zur Verbesserung unterbreiten und realisieren zu können. Wer diese Voraussetzungen erfüllt, hat auf dem FM-Markt gute Chancen.

Daher liegt es nahe, Facility Management-Unternehmen pauschal als „Gewinner“ der Wirtschaftskrise zu bezeichnen. Allerdings versuchen Kunden in Zeiten der Wirtschaftskrise häufig, ihren Kostendruck an den Dienstleister weiterzugeben, um so Volumina oder Preise zu reduzieren. Das spüre ein Großteil der Anbieter. Auch im Wettbewerb bei Neuausschreibungen spielt der Preis nach Einschätzung des Unternehmers in rezessiven Zeiten eine zunehmend entscheidende Rolle im Vergabeverfahren. Das erhöht den Kostendruck auf die FM-Unternehmen nochmals.

Doch obwohl am Markt noch ein hoher Preisdruck herrscht, ist in den aktuellen Vergabegesprächen eine gegenläufige Tendenz festzustellen. Gerade im Facility Management ist ein Trend zu mehr Qualität erkennbar. Der Preis ist sowohl für die Privatwirtschaft als auch für die öffentliche Hand nicht mehr das allein ausschlaggebende Kriterium bei der Auftragsvergabe. Heute wünscht der Kunde im Facility Management vermehrt zuverlässige Servicepartner für eine langfristige Zusammenarbeit. Die Leistung muss ihren Preis wert sein.

Der Autor

Arnulf Piepenbrock ist Geschäftsführender Gesellschafter der Piepenbrock Unternehmensgruppe, Osnabrück.

Aufgabe des Facility Managements ist dabei, die unterstützenden Sekundärprozesse auf das Kerngeschäft des Unternehmens auszurichten und diese Prozesse optimal zu verzahnen. In finanzieller Hinsicht sorgt das FM für einen langfristigen Erhalt des Wertes von Gebäuden und Anlagen und für eine Erhöhung der Vermögenswerte von Unternehmen in Form von Bausubstanzen, Anlagen und Einrichtungen. Durch den sparsamen und gezielten Einsatz von Ressourcen werden die gebäude- und servicebedingten Kosten über den gesamten Lebenszyklus verringert und Einsparpotenziale erschlossen. Obendrein werden dem Kunden durch verursachungsgerechte Abrechnung Anreize für einen sparsamen Ressourcenumgang gegeben. Durch vorausschauende Planung lassen sich ungeplante Kosten vermeiden und die Betriebs- und Instandhaltungskosten bei höchster Flexibilität reduzieren.

Planung, Steuerung und Durchführung der Sekundärprozesse

Doch für einen modernen Facility Manager gilt es, weitere Nutzenpotenziale zu erschließen. Der Kunde soll sich komplett auf das Kerngeschäft konzentrieren können. Daher werden Management und Mitarbeiter von allen nicht zum Kerngeschäft gehörenden Prozessen entlastet, indem das FM die Planung, Steuerung und Durchführung der Sekundärprozesse übernimmt. Durch die Bereitstellung von Daten und Fakten werden die Randbereiche der Unternehmung offen gelegt und transparent gemacht. Letztendlich verfolgt das FM die Zielsetzung, die Verfügbarkeit und Funktionsfähigkeit der Einrichtungen und Anlagen sicherzustellen und einen störungsfreien Betriebsablauf zu garantieren. So entsteht durch eine höhere Produktivität des Wertschöpfungs- und Werterhaltungsprozesses ein qualitativer Mehrwert für den Kunden.

Darüber hinaus ist im Gebäudemanagement wie im Facility Management ein Wandel des Marktes hin zur Nachfrage von Full-Service-Konzepten wahrnehmbar. Bereits seit einigen Jahren ist ein Trend zur Gesamtvergabe an einen Komplettanbieter zu erkennen. Bei den gebündelten beziehungsweise integrierten Servicepaketen handelt es sich vor allem um die Kombination von technischen und infrastrukturellen Leistungen.

Der Kunde erhält vom Dienstleister Pakettlösungen, also mehrere Leistungen

aus einer Hand. Von Reinigungs- und Sicherheitsanbietern erwartet der Kunde mitunter auch technische Leistungen und gleichermaßen von Technikanbietern auch Reinigungsleistungen. Hier müssen zukünftig immer mehr neue Wege gegangen und innovative Produkte geschaffen werden, die ganzheitlich und aus einer Hand auf die Bedürfnisse des Marktes zugeschnitten sind.

Ganzheitliche FM-Produkte sind dabei heute mehr als nur die Summe einzelner Facility Services. Aus diesem Grund stellen Kunden heute hohe Anforderungen an ihre Dienstleister. Diese müssen echte Multitalente in der ganzheitlichen Bewirtschaftung von Immobilien und Anlagen sein. Der Facility Manager ist heute Kaufmann, Jurist, Techniker, Ingenieur, Psychologe, Hausmeister und Servicekraft in einer Person.

In seiner Position als Prozessmanager sind effizientes Handeln und strategisches Denken ebenso notwendig wie umfassendes technisches und kaufmännisches Fachwissen. Der FM-Manager muss also ein echtes Organisationstalent sein, damit er dem Anspruch des Marktes gerecht werden kann. Als zentraler Ansprechpartner muss er zudem Führungsqualitäten und Kommunikationsstärke aufweisen und eine durchgehende Prozessdisziplin ermöglichen. Der Markt erwartet also ganzheitliche Lösungen mit ganzheitlich denkenden FM-Managern.

Denn neben der Optimierung der Betriebskosten wünschen Kunden vermehrt Lösungen zur Optimierung der Kosten insgesamt, um ihre Immobilienrendite zu erhöhen. Das bedeutet für die Praxis: Der FM-Manager ist Dreh- und Angelpunkt, er kann sich nicht nur auf die Gebäudebewirtschaftung spezialisieren, sondern muss alle Sekundärprozesse und -ressourcen ganzheitlich und unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit berücksichtigen.

Dynamische Betrachtung der Gebäudebewirtschaftung

Dies hat Piepenbrock schon vor Jahren erkannt und neben der Weiterentwicklung von Facility-Services-Konzepten konkrete Maßnahmen eingeleitet. Als Optimierer und Entwickler fokussiert sich das Unternehmen nicht nur auf die Betriebskosten, sondern auf alle Einflussfaktoren der Kapitalkosten, soweit ein FM-Ansatz diese beeinflussen kann. In der Regel sind diese vor der Erarbeitung eines Bewirtschaftungskonzeptes und

vor einer Gebäudeservice-Ausschreibung zu überprüfen. Die Kunst dabei ist es, einen statischen Ansatz in der Bewirtschaftung trotz vertraglicher Verpflichtung und Festschreibung gemeinsam mit dem Kunden dynamisch zu betrachten und umzustellen. Individuelle Einzelstrategien werden zu einer Gesamtstrategie zusammengefasst.

One face to the customer

Das hat natürlich auch Einfluss auf die Organisationsstruktur und die Kundenansprache. Bei Piepenbrock werden die Kunden nach dem One-face-to-the-customer-Prinzip betreut, das heißt, der Kunde hat einen zentralen Ansprechpartner, der sich um alle Anliegen und Probleme des Kunden kümmert. Dies gilt für alle Ausschreibungen, für diverse organisatorische Anliegen und für das gesamte Qualitäts- und Beschwerdemanagement. Es gibt klar definierte Schnittstellen und schnelle Entscheidungswege sowie eine Durch- und Umsetzungsgarantie.

Darüber hinaus verfügt der Ansprechpartner über alle Informationen rund um den Gesamtauftrag. Ebenso werden Potenziale und Leistungen gebündelt und

mit Hilfe standardisierter Abläufe können Aufgaben effizienter durchgeführt und kürzere Reaktionszeiten erreicht werden. Aufseiten des Kunden wird der Management- und Koordinationsaufwand für die ausgelagerten Leistungen erheblich verringert und der Dienstleister wird enger an den Kunden gebunden.

Gerade große Unternehmen setzen dabei auf Dienstleister, die ebenfalls in der Lage sind, flächendeckend zu operieren. Dadurch kann flächendeckend gleichbleibende Qualität sichergestellt werden und die Dokumentation sowie die Datenverwaltung erfolgt in einheitlichen Datenbanken. Denn Großkunden mit überregionaler Organisationsstruktur werden von der Piepenbrock Dienstleistungsgruppe zentral betreut.

Das zentrale Projektmanagement hat vielfältige Erfahrungen mit überregional organisierten Kunden. Mit bundesweit über 60 Niederlassungen können regionale Nähe und ein einheitlicher Leistungs- und Dokumentationsstandard garantiert werden. So erhält der Kunde eine gute Leistungsqualität und gleichzeitig werden sowohl auf Piepenbrock als auch auf Kundenseite vorhandene Synergie- und Einsparpotenziale ausgeschöpft. ■

Bitte vormerken

27. Tag des Risikos

am 29. April 2010,
Hotel Marriott, Frankfurt am Main



**Märkte, Bewertungen und Beleihungen
im gewerblichen und privaten (Real-)Kredit**