

Facility Manager – Ein Berufsbild im Wandel

Am Anfang steht die Frage „Wozu?“



Mag. Karl Friedl, Mag. Werner Kreilinger



© bene consulting

Forum 21 – Facility Manager, 06. November 2008

1

www.beneconsulting.com
www.blaha.co.at

Historische Entwicklung des Begriffes

- Die Tätigkeitsfelder selbst sind nicht neu
- 1978 erstmalige Verwendung durch amerikanischen Möbelhändler
 - Durch Betonung der Dienstleistungskomponente:
besser handhabbare und gestaltbare Einrichtungssysteme, um Arbeitsabläufe zu optimieren
- „FM-Mutterländer“ sind die USA, Großbritannien und die Niederlande
- die deutschsprachigen Länder thematisierten den Begriff erst ab ca. 1995
- seit ca. 15 Jahren eigenständige Management-Disziplin aus der Notwendigkeit der Veränderung
 - ⇒ FM als key enabler für das „Kerngeschäft“
 - Zunehmender Anteil an der Wertschöpfung
 - Zunahme der Komplexität
- Heute ist FM etabliert, unterliegt aber steter Weiterentwicklung
 - Siehe folgende Folien



© bene consulting

Forum 21 – Facility Manager, 06. November 2008

2

www.beneconsulting.com
www.blaha.co.at

Ausgewählte Normen und Richtlinien

Übersicht

- Das neue europäische Modell
EN 15221-1 (Ausgabe 01.01.2007)
 - Facility Management Teil 1: Begriffe

Weitere Normen und Richtlinien:

- GEFMA 100-1 (Entwurf 07/2004)
 - Facility Management Grundlagen
- GEFMA 100-2 (Entwurf 07/2004)
 - Facility Management Leistungsspektrum
- GEFMA 199 (Ausgabe 01/2004)
 - Betreiberverantwortung
- DIN 32736 (Ausgabe 08/2000)
 - Managementbegriffe im Umfeld von FM
- DIN EN ISO 9000 (Ausgabe 12/2000)
 - Qualitätsmanagementsysteme; Grundlagen und Begriffe
- ÖNORM A 7000 (Vornorm 12/2000)
 - Facility Management; Grundkonzepte



Das neue europäische Facility Management Modell

Trends

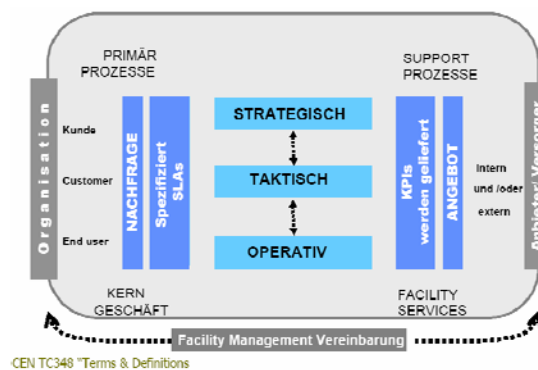
- Bedeutung und Rollenverständnis
 - Gleiche Augenhöhe mit Geschäftsleitung des Kerngeschäfts sowohl der internen und externen Partner
- Lebenszyklische Betrachtung
 - Gesamtkostenbetrachtung zur Optimierung der LCC
- Strategische Betrachtung des Gebäudebetriebs
 - Aufgrund knapper Budgets und ausgepresster Märkte
 - Durch zunehmende Komplexität des Kerngeschäfts und der Unternehmensstrukturen



Das neue europäische Facility Management Modell

Modell

- Denken in Ebenen (mit Wechselwirkung):
 - Strategisch (Strategie, Schlüsselprozesse, Flächenausstattung, Betriebsvermögen, KPI – Einführung und Überwachung);
 - taktisch (Budgetpläne, Übersetzung der Strategie in operative Aufgaben, Gesetze, Qualitätssicherung, Optimierung und Management der Facility Services)
 - und operativ (Erbringung der Services, Kommunikation)



- Anforderungen und Lösungen:
 - Bedarf in Form von Servicelevel-Agreements
 - Angebot in Form von messbaren Key Performance Indikatoren
- Organisation:
 - ist stetiger Veränderungen (Märkte, Recht, Technologie, etc.) ausgesetzt
 - stellt Anforderungen und Vorgaben an das FM
 - Klienten (Unternehmensebene), Kunden (Geschäftsebene) und Nutzer (Endkunden)

Das neue europäische Facility Management Modell

ÖNORM EN 15221-1 – Teil 1 Begriffe (Ausgabe 01.01.2007)

Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen.

Struktur facilitärer Leistungen:

Space & Infrastructure / Fläche, Gebäude & Anlagen

- Flächenbedarf
- Bedarf an technische Infrastruktur
- Reinigungsbedarf
- Bedarf an Außenanlagen
- Anforderungen, Bedarf an Arbeitsplätzen
- Spezifischer Bedarf in diesem Bereich

People & Organisation / Nutzer & Organisation

- Gesundheit, Sicherheit (safety & security)
- Empfang & Gästeservice
- Bedarf an IT & TK
- Bedarf an Logistik
- Bedarf an integriertem Management, Beratung und administrative Unterstützung (Verwaltung)
- Spezifischer Bedarf in diesem Bereich

Was ist Facility Management?

- Betonung auf Management, strategische Ausrichtung
- Alle Aufgaben (interdisziplinär)
- gesamter Immobilienlebenszyklus
- einheitliche Leitung
- Eigenständiger Bereich
- hohe Positionierung innerhalb der Organisation
- Nutzer-, Ressourcen- und Prozessorientierung

Strategisch
organisatorisch

“Facility Management ist eine ganzheitliche Managementaufgabe von Immobilien und Infrastruktur einer Organisation mit dem Ziel der Unterstützung und damit der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäftes.”

- Ohne Ziel kein Weg
- Ziele sind organisationspezifisch

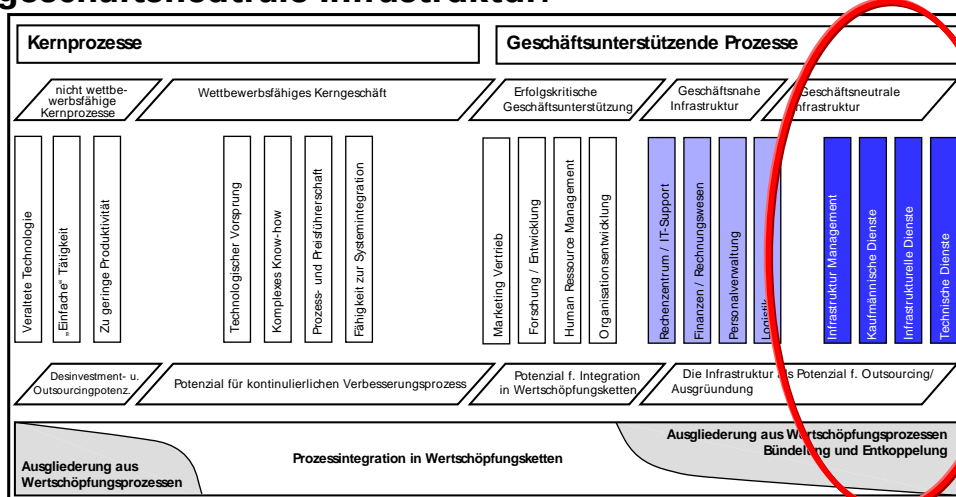
- Optimieren von Input und Output (Kosten-Nutzenbetrachtung);
Kostensparen greift zu kurz

- Organisationspezifisch:
Wesentlich ist der Kundenwunsch/-aspekt (muss dem Facility Manager bekannt sein)



Facility Management unterstützt das Kerngeschäft

FM als geschäftsunterstützender Prozess schafft und beeinflusst die geschäftsneutrale Infrastruktur.



Facilitäre Aufgaben beeinflussen nur mittelbar die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens!

Zur Effizienzsteigerung aller Prozesse sollen FM-Aufgaben aus Kernprozessen herausgelöst und gebündelt werden.



Abgrenzung zu verwandten Themen

Gebäude-, Immobilienmanagement & Mngt. der Infrastruktur

- Es besteht enge Verzahnung, aber es gibt verschiedene Ausrichtungen
- Infrastrukturmanagement als Sammelbegriff für CREM, FM und Gebäudemanagement
- (Corporate) Real Estate Management = Immobilienmanagement
 - überwiegend immobilien- und gebäudewertbezogen ausgelegt (Portfolio-Management, Immobilienperformance, Vermögens- und Ertragssteigerung, etc.)
- FM zielt auf die geschäftsunterstützenden Prozesse ab (betriebsbezogen und nutzwertgetrieben) und ist nicht dem Immobilienmanagement untergeordnet
- Gebäudemanagement:
 - Teilmenge des FM (Betriebsphase)
 - Sammelbegriff für Dienstleistungen in den 3 Infrastrukturbereichen
 - keine immobilien-wirtschaftlichen Prozesse

Quelle: Roland Berger - Real Estate Messe 2007



© bene consulting

Forum 21 – Facility Manager, 06. November 2008

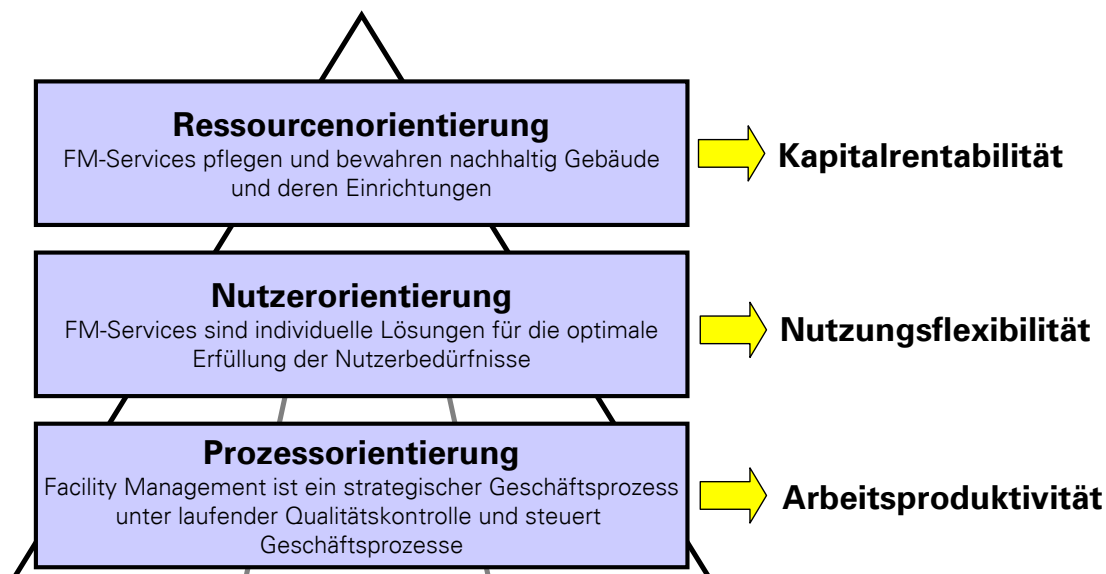
9

www.beneconsulting.com
WWW.BLANA.CO.AT

FM ist mehr als Gebäudeverwaltung!

Umfassendes Facility Management ist:

ressourcenorientiert - nutzerorientiert - prozessorientiert



© bene consulting

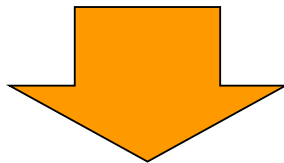
Forum 21 – Facility Manager, 06. November 2008

10

www.beneconsulting.com
WWW.BLANA.CO.AT

FM - eine Managementaufgabe!

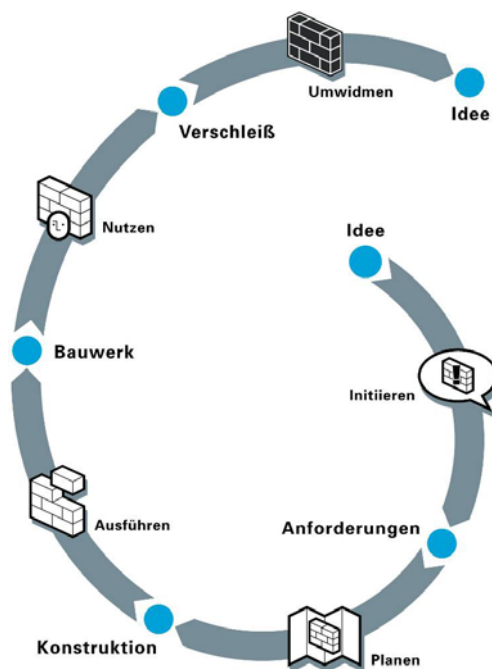
Die Managementaufgabe bezieht sich auf die Entwicklung, die Koordination und die Steuerung der Gebäuderessourcen und Dienste, welche die Unternehmensorganisation in ihrer Kernaufgabe unterstützen.



Insbesondere in der Entwicklungsphase heißt es also, unternehmensspezifische Anforderungen zu bestimmen und daraus Lösungskonzepte sowie zukünftige Dienstleistungen zu entwickeln.

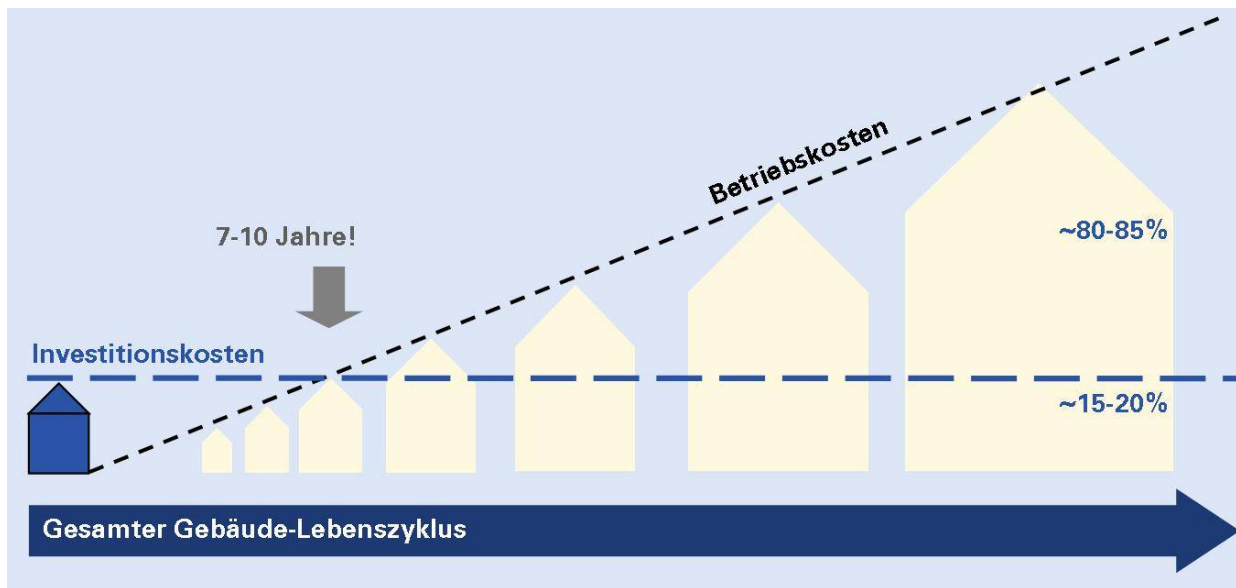
Der Lebenszyklus von Büroimmobilien

Das 5-Phasen-Modell

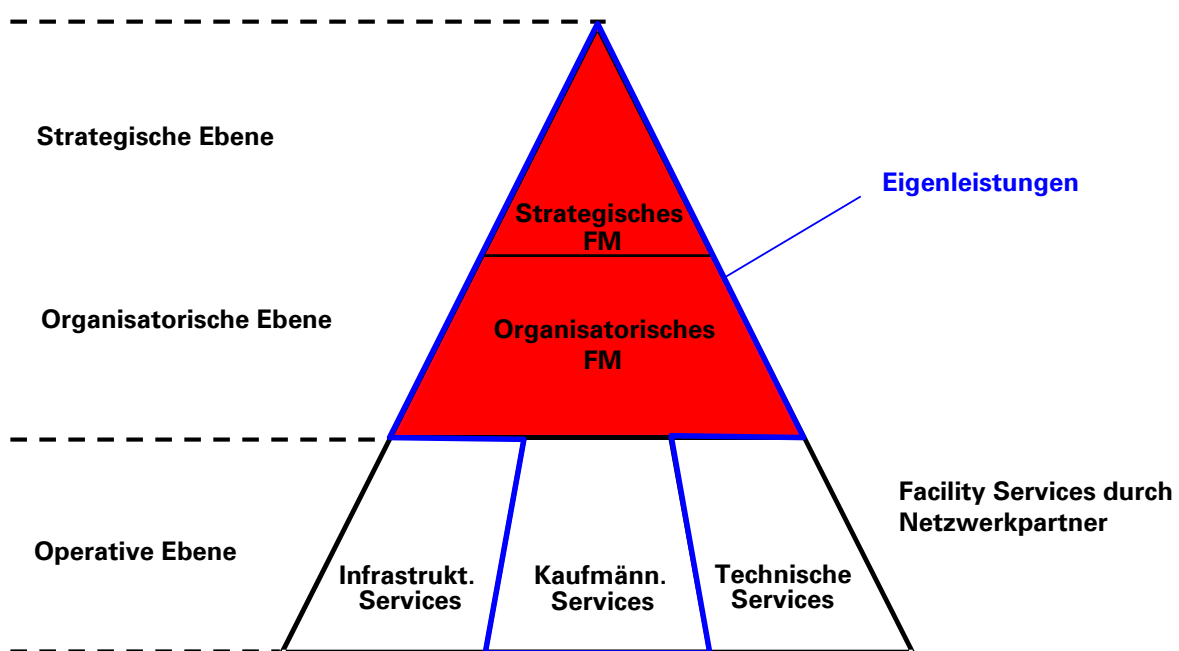


Grundlage	Phase	Ergebnis
Projektidee	Initiieren	Anforderungen
Anforderungen	Planen	Konstruktion
Konstruktion	Ausführen	Bauwerk
Bauwerk	Nutzen	Verschleiß
Verschleiß	Umwidmen	Projektidee

Die Gebäudenutzungskosten überflügeln die Investitionskosten in 7 bis 10 Jahren

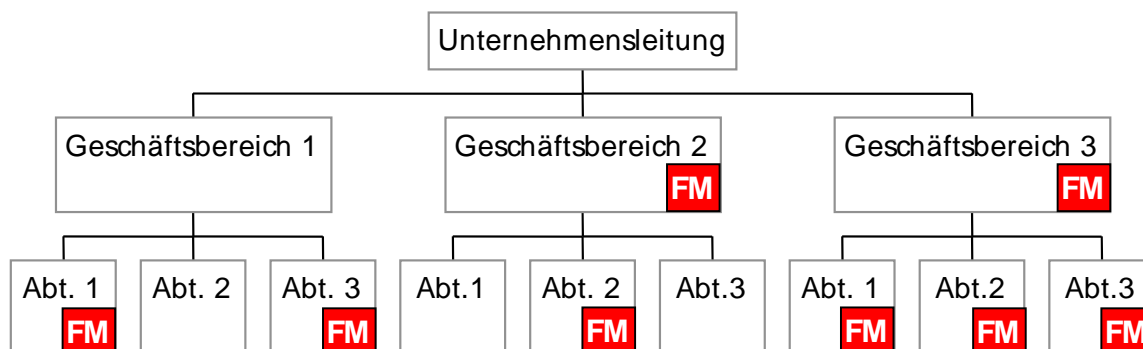


Facility Management



Alle Unternehmen betreiben FM - nur wie?

FM ist in den meisten Organisationen desintegriert und ineffizient

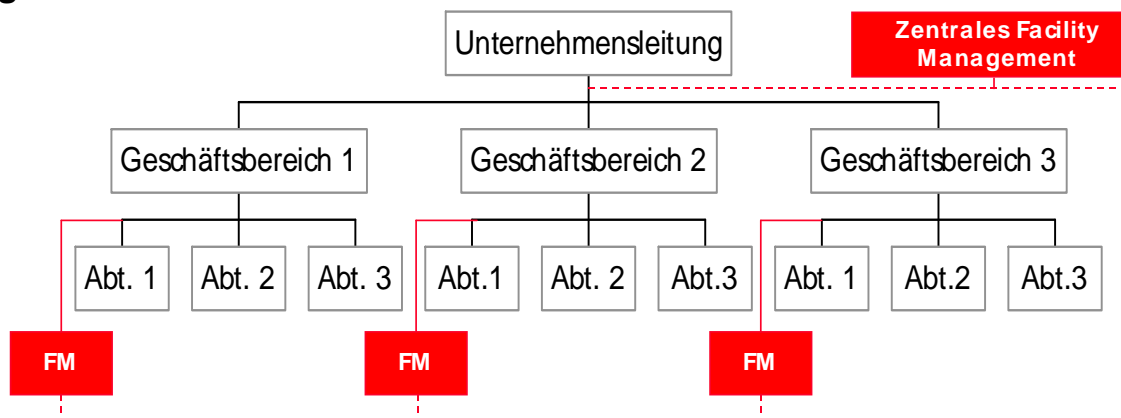


Die Folgen derartiger Zersplitterung sind:

- keine umfassende Strategie
- Isolierte Teilleistungen
- Leistungsüberschneidungen
- Ineffiziente Leistungserbringung durch Informationsdefizite
- Hoher Koordinations- und Kontrollaufwand

Die idealtypische FM-Organisation hat einen Chef!

Durch Bündelung der Leistungen kann das FM wie ein eigenes Unternehmen aus strategischer, taktischer und operativer Sicht geführt werden!

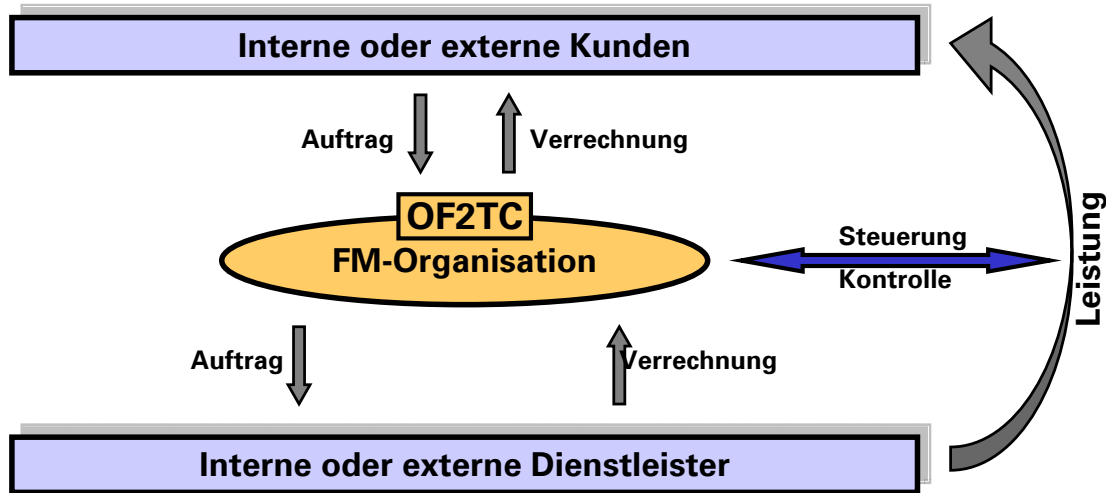


Die Leitung des Facility Management muss die übergreifenden Unternehmensstrategien kennen, berücksichtigen und mitgestalten!
(z.B. Investitionstätigkeit vs. Wartungsintensität)

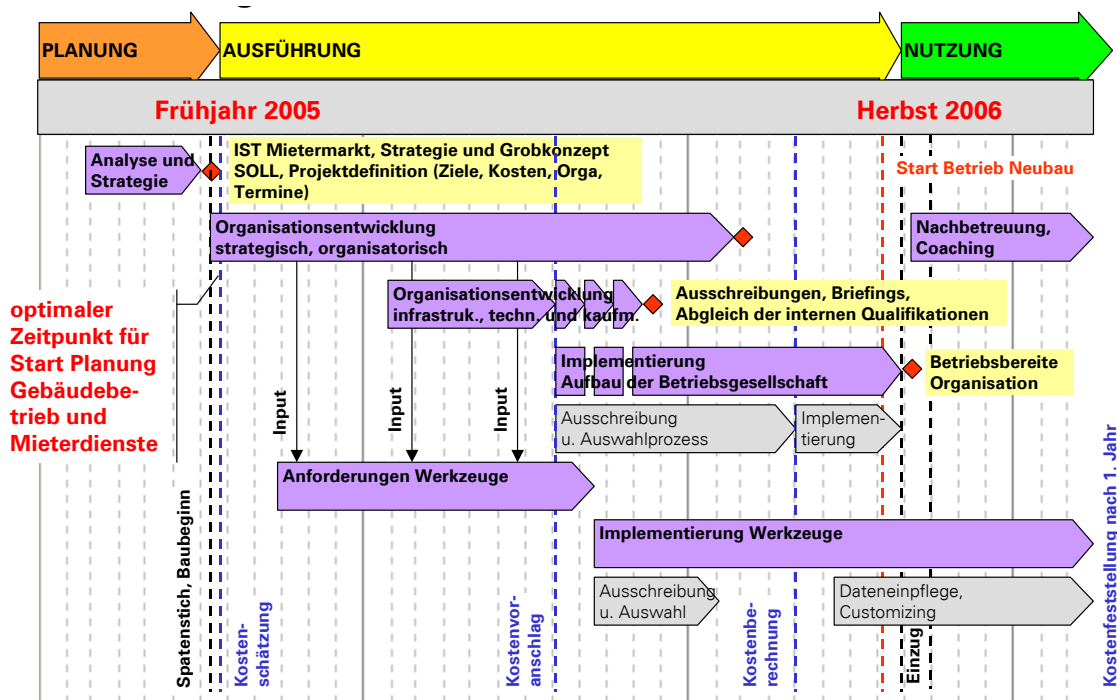
➡ Outsourcing der FM-Leitung ist aus strategischer Sicht kritisch!

Das Prinzip „One Face To The Customer“ im FM

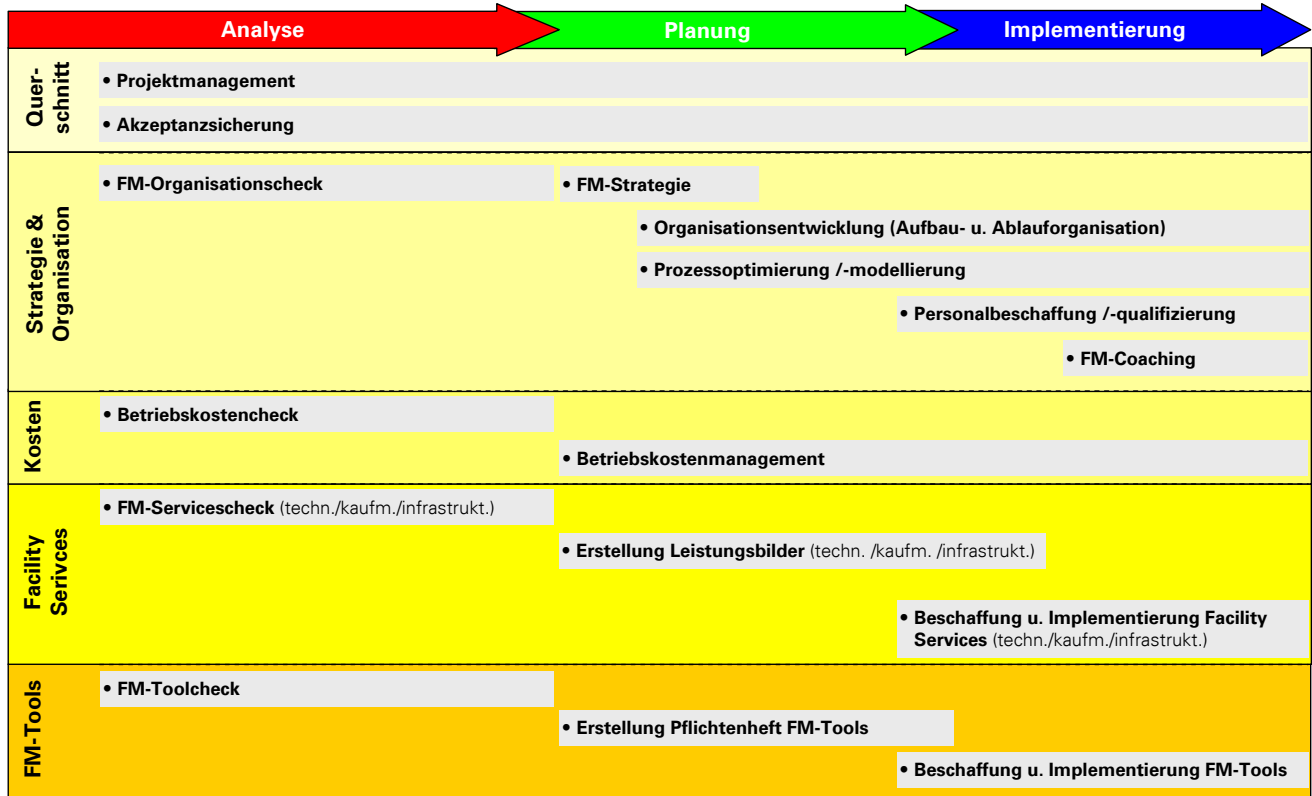
- In der FM-Organisation muss eine Servicestruktur und -mentalität geschaffen werden.
- Der Kundenbedarf ist in der geforderten Qualität zu marktüblichen Kosten zu decken!



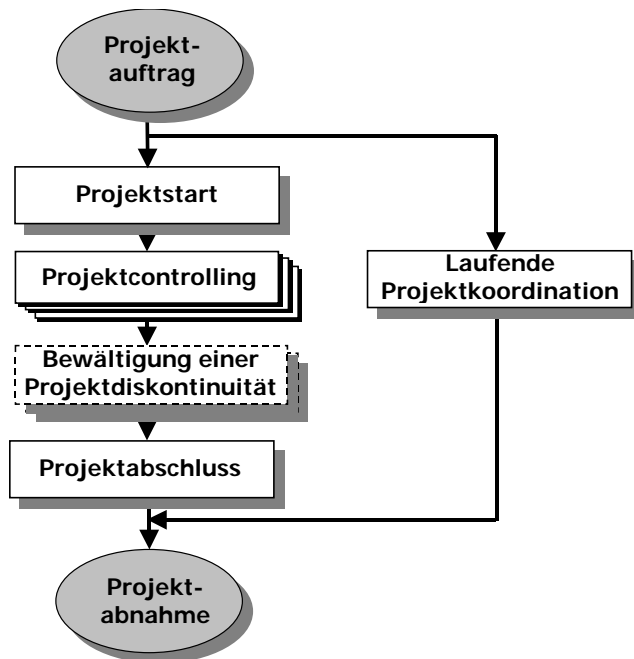
Facility Management von Beginn an Im Fall von Neubau- und Sanierungsprojekten



Strukturierung der FM-Konzeption



Projektmanagement Geschäftsprozess PM



Projektmanagement

Projektcontrolling

Ziele des Projektcontrolling-Prozesses

- Feststellung des Projektstatus, Konstruktion einer gemeinsamen Projektwirklichkeit
- Vereinbarung steuernder Maßnahmen
- Neuvereinbarung der Projektziele, Weiterentwicklung der Projektkultur, der Projektorganisation
- Updating der Projektpläne
- Erstellung von Projektcontrollingberichten (Projektfortschrittsberichte, Project Score Card)
- Organisation des organisatorischen Lernens des Projekts
- Effiziente Gestaltung des Projektcontrollingprozesses

Zeitliche Abgrenzung des Projektcontrolling-Prozesses

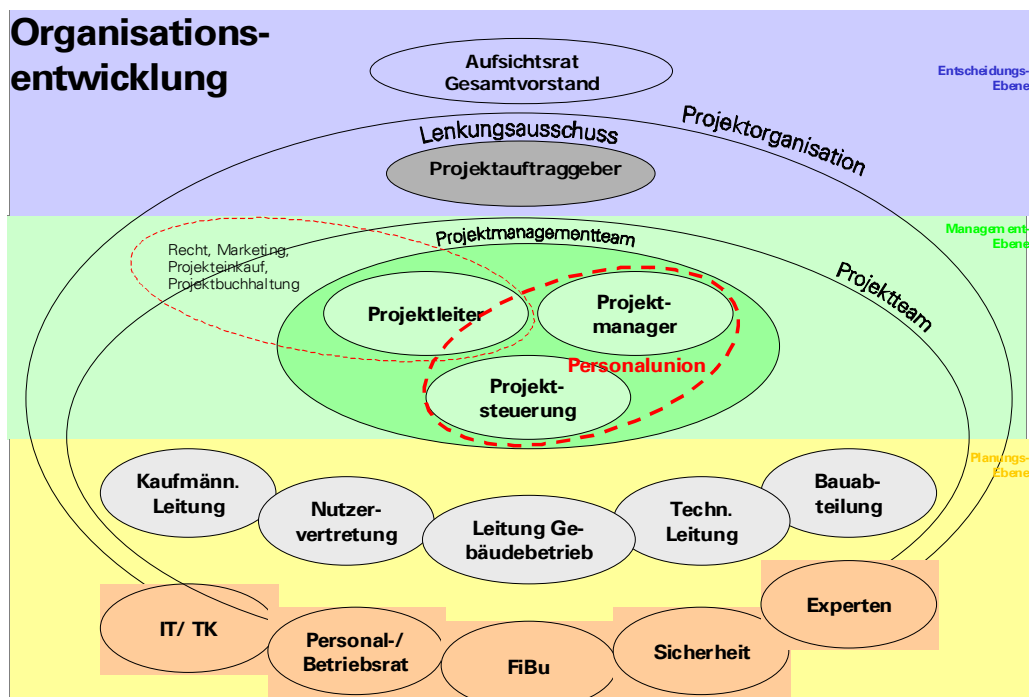
Beginn: Veranlassung (des formalen) Projektcontrolling

Ende: Projektcontrollingbericht abgelegt

Häufigkeit: periodisch über Projektdauer

Quelle: ROLAND GAREIS CONSULTING 

Projektorganisation



Projektmanagement

Methoden und Tools

Einsatz von Methoden beim Projektstart	Kleinprojekt	Projekt
Methoden zur Projektplanung		
Projektleistungsplanung		
Projektzieleplan	Muss	Muss
Betrachtungsobjekteplan	Kann	Muss
Projektstrukturplan	Muss	Muss
Arbeitspaketspezifikationen	Kann	Muss
Projektterminplanung		
Projektmeilensteinplan	Muss	Muss
Projektbalkenplan	Muss	Muss
Netzplan	Kann	Kann
Projektressourcen, Projektkosten, Projekterträge		
Projektressourcenplan	Kann	Kann
Projektkostenplan	Muss	Muss
Gestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen		
Projekt-Umwelt-Analyse	Muss	Muss
Vor-Nachprojektphase-Analyse	Kann	Muss
Design der Projektorganisation		
Projektauftrag	Muss	Muss
Projektorganigramm	Muss	Muss
Projektrollenbeschreibungen	Muss	Muss
Projektfunktionsdiagramm	Kann	Kann
Projektkommunikationsplan	Muss	Muss
Projektregeln	Kann	Muss
Methoden zur Entwicklung der Projektkultur		
Projektname, Wortbildmarke	Muss	Muss
Projektspezifische „soziale“ Events	Kann	Kann
Methoden zum Projektrisikomanagement und zur Projektkrisenvermeidung und -vorsorge		
Projektrisikoaanalyse	Muss	Muss
Projektszenarioanalyse, Alternativplanung	Kann	Kann

Einsatz von Methoden bei der Projektkoordination	Kleinprojekt	Projekt
TO-DO-Liste	Muss	Muss
Sitzungsprotokolle	Muss	Muss
Abnahmeprotokoll für Arbeitspakete	Kann	Kann
Einsatz von Methoden beim Projektcontrolling		
Methoden zum Berichtswesen		
Projektfortschrittsberichte	Kann	Muss
Project Score Card (plus Interpretationen)	Muss	Muss
Methoden zur Projektsteuerung		
TO-DO-Listen	Muss	Muss
Adaptierung der PM-Dokumentation	Muss	Muss

Projektmanagement

Methoden und Tools: Projektstrukturplan



FM-Strategie & Organisation

Ergebnis:

Das Ergebnis ist entweder ein neu definierter Gebäudebetrieb oder die Umstrukturierung des bestehenden Gebäudebetriebs (Reengineering) im Bereich Strategie & Organisation. Dem Betreiber sind die Aufbau- sowie die Ablauforganisation (Schlüsselprozesse) klar.

Inhalt:

- Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation samt Personalbemessung und -qualifikation
- Entwicklung/ Planung der Betriebsorganisation
- FM-Prozessoptimierung oder -modellierung
- Aufbau und Gründung einer neuen Betreiberorganisation oder Reorganisation/ Umstrukturierung des bestehenden Gebäudebetriebs samt Personalauswahl und -entwicklung (Schulung)



Strat./org. GM



Kaufm. GM



IT/TK



Technisches GM



Reinigung



Konferenz



Catering



Sicherheit/Empfang



Parkraumverw.



Büroservices



FM-Kostenmanagement

Ergebnis:

Das Ergebnis ist die Optimierung der Gebäudebetriebskosten sowie ein standardisiert und strukturiert aufgebautes System für das Kostenmanagement. Der Betreiber kennt die wesentlichen Kostenhebel und Optimierungsmöglichkeiten und ist in der Lage Benchmarks durchzuführen.

Inhalt:

- Analyse der Betriebskosten samt Gegenüberstellung mit Kennwerten (Best Practices)
- Ableitung von konkreten Handlungsmaßnahmen
- Aufbau einer FM-konformen Kostenartenstruktur auf Basis des Kontenrahmens des Kerngeschäfts mit dem Ziel die kostenrelevanten Steuerungsmechanismen klar zu legen
- Planung und Entwicklung eines durchgängigen Kostenmanagements von der Budgetierung, über die Kostenverfolgung bis hin zum Kostencontrolling samt Prozesszeitschiene und Verantwortlichkeiten
- Umsetzung des Kostenmanagements als methodisches Werkzeug für den Gebäudebetrieb durch Integration in das vorhandene ERP-System
- Analyse von Verträgen für die Facility-Services
- Planung und Einführung eines strukturierten Vertragswesens für den Gebäudebetrieb (Vertragsstandards, Kopfdatenverwaltung)



Facility Services – infrastruktureller Gebäudebetrieb

Ergebnis:

Alle infrastrukturellen Services wie z.B. Reinigung, Sicherheit, Catering, Büroservice etc. sind definiert. Der Betreiber kennt seine Anforderungen an Mengen, Qualitäten und Kosten und hat diese in konkrete Lösungskonzepte umgesetzt. Externe Dienstleister sind ausgewählt und in das Gesamtkonzept integriert.

Inhalt:

- Analyse der Leistungsbilder samt Bedürfnisse der Nutzer
- Erstellen von Leistungsverzeichnissen (Mengen und Qualitäten)
- Durchführung von Ausschreibungen
- Mitwirkung bei der Vergabe im Sinne von Bereitstellung von Vertragsmuster sowie Mitwirkung bei der Vertragsverhandlung
- Integration der externen Dienstleister in das Gesamtkonzept Gebäudebetrieb
- Aufbau eines Qualitätssicherungssystems samt Dokumentation

Facility Services – technischer Gebäudebetrieb

Ergebnis:

Die technischen Dienstleistungen wie z.B. Betriebsführung, Wartung & Inspektion, etc. sind definiert. Der Betreiber kennt seine Anforderungen an Mengen, Qualitäten und Kosten und hat diese in konkrete Lösungskonzepte umgesetzt. Externe Dienstleister sind ausgewählt und in das Gesamtkonzept integriert.

Inhalt:

- Analyse der Leistungsbilder samt Bedürfnisse der Nutzer
- Erstellen von Leistungsverzeichnissen (Mengen und Qualitäten)
- Durchführung von Ausschreibungen
- Mitwirkung bei der Vergabe im Sinne von Bereitstellung von Vertragsmuster sowie Mitwirkung bei der Vertragsverhandlung
- Integration der externen Dienstleister in das Gesamtkonzept Gebäudebetrieb
- Aufbau eines Qualitätssicherungssystems samt Dokumentation

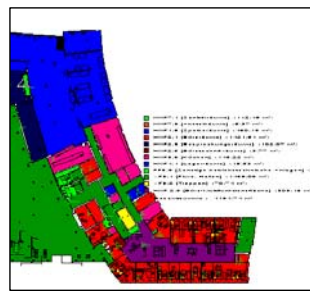
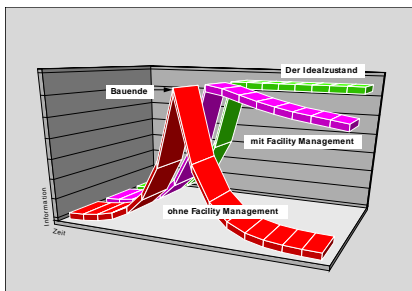
IT-Tools/ computergestütztes FM

Ergebnis:

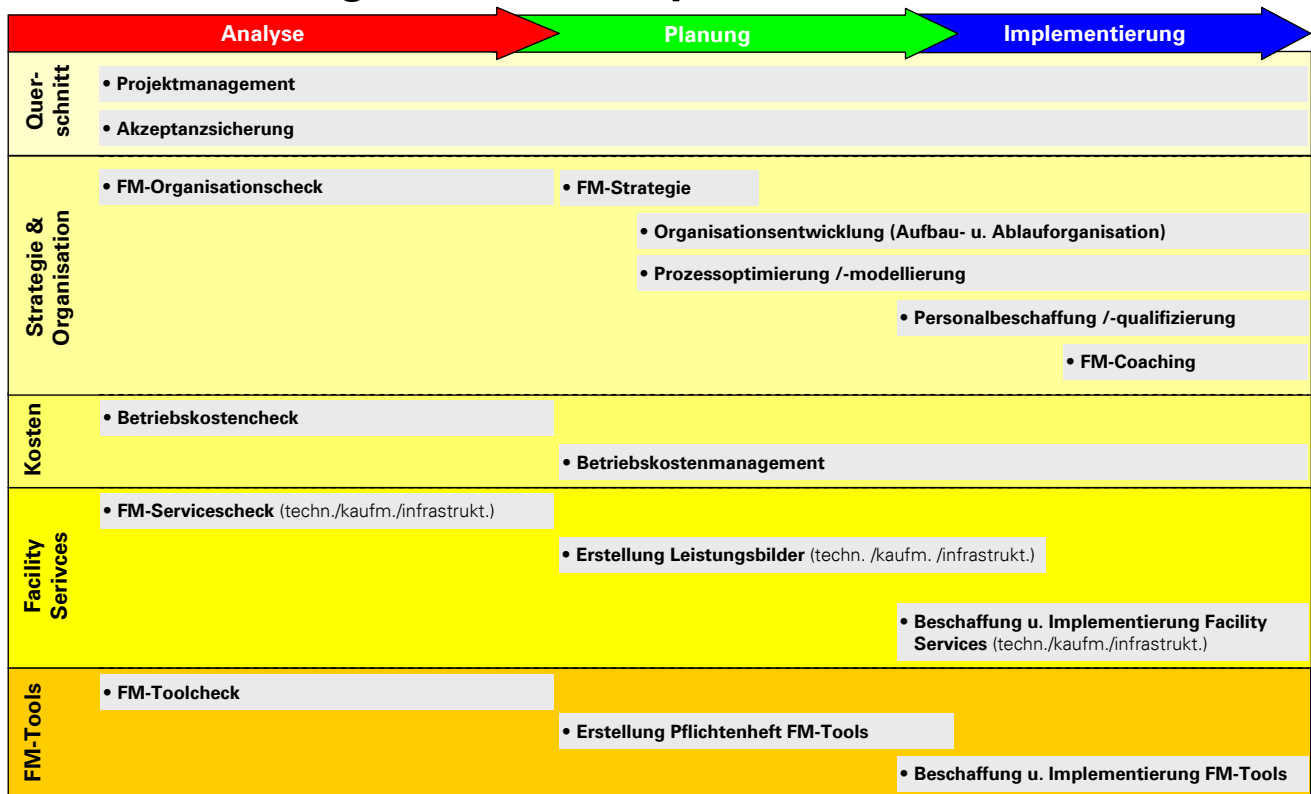
Am Ende verfügt der Betreiber über ein computergestütztes System mit verschiedenen Werkzeugen/ Plattformen. Die Aufgaben des Gebäudebetriebs werden in den sinnvollen Bereichen elektronisch unterstützt – Stichwort CAIFM und als Kommunikationsdrehscheibe ist eine Nutzerplattform (Intranet, User-Helpdesk, etc.) installiert.

Inhalt:

- Analyse bestehender Werkzeuge des Gebäudebetriebs
- Ableitung der relevanten Funktionen aus den Aufgaben und Prozessen des Gebäudebetriebs
- Definition des Informationsbedarfs (Aufbau Datenmodell)
- Erstellung eines Lastenheftes für computergestützte Systeme zu Betriebs- und Nutzerplattformen
- Beschaffung sowie Einführung computergestützter Werkzeuge und Nutzerplattformen
- Nachbetreuung und Roll-out der Systeme
- Helpdesk, Hosting und Fernwartung CAIFM



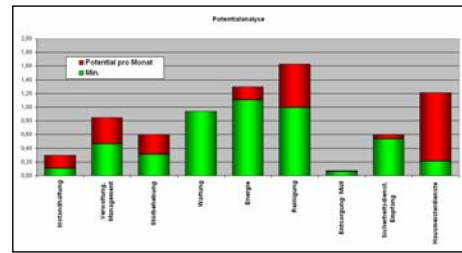
Strukturierung der FM-Konzeption



Analysephase SFM

Gemeinsam werden die Potentiale ermittelt

- Auf Basis von Erfahrungswerten wird die aktuelle Situation des Gebäudebetriebes analysiert. Sie haben einen einfachen und raschen Überblick über
 - Ihre betriebsbezogenen Kosten,
 - die Effizienz Ihrer gebäudebetriebsbezogenen Organisation und Prozesse,
 - die Qualität ihrer Leistungsbilder sowie
 - die Möglichkeiten unterstützender Werkzeuge.
- Durch die Gegenüberstellung mit vergleichbaren Betriebsorganisationen liegen die Potentiale auf der Hand.



Schwachstellen und Handlungsempfehlungen

Wartungen & Reparaturen (technischer Gebäudebetrieb)

- Darstellung Ausreißer
 - Betrachtet man den technischen Gebäudebetrieb als Ganzes, so ist das Bild relativ stimmig. Typischerweise sind die Reparaturkosten um einiges höher (und in diesem Fall etwas zu hoch) als die Kosten für präventive Maßnahmen (Wartungen, Inspektionen, in diesem Fall etwas zu niedrig).
 - Das Potential zum Mittelwert von rund 500 - und zum Best Practice von rund 1.400 - € pro Jahr ist relativ bescheiden.
 - Oftmals ist die Kostenzuordnung Wartung, Reparatur, Instandsetzung nicht korrekt (ev. nur Zuordnungsfehler bei Buchhaltung).
- Handlungsempfehlung
 - Vermieter dazu motivieren mehr in präventive Maßnahmen zu investieren, um geringere Gesamtkosten im technischen Gebäudebetrieb zu realisieren.

Planungsphase SFM

Ihr Betrieb wird gestaltet.

- Die FM-Konzeption bietet Ihnen ein umfassendes und strategisch abgestimmtes Betriebskonzept. So haben Sie die Organisationsform, die Prozesse und die Kosten im Griff. Und Sie haben Ihre eigenen Qualitätsstandards/ Leistungsbilder definiert.

- FM-Strategie
- Organisationsentwicklung
- Prozessoptimierung
- Betriebskostenmanagement
- Erstellung Leistungsbilder
- Erstellung Pflichtenheft FM-Tools

